UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

AS ATIVIDADES DE MARKETING EM AGÊNCIAS DE VIAGENS

Roberto Flores Falcão

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

SÃO PAULO
2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ROBERTO FLORES FALCÃO

AS ATIVIDADES DE MARKETING EM AGÊNCIAS DE VIAGENS

Tese apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Área de Concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Versão Corrigida

(Versão Original disponível na biblioteca da FEA USP)

SÃO PAULO

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Rafael Mielli Rodrigues – CRB-8/7286
Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Falcão, Roberto Flores
As atividades de marketing em agências de viagens / Roberto Flores
Falcão. – São Paulo, 2018.
440 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2018.
Orientador: Marcos Cortez Campomar.

1. Marketing 2. Atividades de marketing 3. Agências de viagens
4. Marketing de serviço I. Universidade de São Paulo. Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD –658.8

**Para Erika, minha companheira de vida e responsável pela
maior benção que eu poderia receber.**

**Para meu grande tesouro, minha filha, Beatriz, que entendeu
que eu precisava focar “no meu livro” e aceitou minha ausência.**

**Para meus pais, que me entregaram em vida o melhor legado
que alguém pode receber.**

Para meus avós, Hebe e Edel, por sua devoção aos netos.

Saudades eternas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu orientador, Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar, pelo voto de confiança que me concedeu, por seus conselhos e por ter me incentivado a pesquisar um contexto tão interessante quanto o setor de turismo.

Agradeço à Prof^ª. Dr^ª. Ana Akemi Ikeda, ao Prof. Dr. Andres Veloso, à Prof^ª. Dr^ª. Kavita Hamza e ao Prof. Dr. Guilherme Shiraishi pela riqueza que me ofereceram em minha evolução como pesquisador e professor. Muito obrigado por todo o aprendizado, pelos aconselhamentos, pelos convites e pela amizade.

Outros professores também devem ser citados; de alguma forma, seus ensinamentos, direcionamentos e convivência me mostraram o que é a vida acadêmica: Prof. Dr. José A. Mazzon, Prof. Dr. Geraldo L. Toledo, Prof^ª. Dr^ª. Thelma V. Rocha, Prof^ª. Dr^ª. Vivian I. Strehlau, Prof. Dr. Adolpho W. P. Canton, Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Jr. e Prof. Dr. Carlos A. Loures.

Agradeço a todas as pessoas que se propuseram a ser entrevistadas por mim, doando parte de seu tempo para o desenvolvimento desta pesquisa (em ordem alfabética): Alexandre Arruda, Ana e Carlos Coltro, André Gavioli, Daniel Graser, Daniel Milagres, Eby Piaskowy e Débora Trunkl, Fernando Botelho, Frederico Levy, Marcelo Vianna, O.A., Roberta Donato, Silvana Pilão, Silvia Sá, Thiago Vasconcelos, Tiago Castro, e Vera Gattaz. Muito obrigado a todos pela atenção e pela gentileza em me receber.

Sou eternamente grato a meu saudoso avô, Edel Flores, grande responsável pelas bases da minha educação, por meu apreço pela leitura e por minha curiosidade crítica. Sinto saudades de nossas conversas! A minha avó, Hebe, por seus sábios conselhos e carinho incondicional. A meus pais, Patricia e Roberto, cujos esforços foram hercúleos para me propiciar acesso às melhores escolas. E a minha companheira de vida, minha esposa, mãe da minha filha e parceira, Erika, que tão rapidamente assumiu novas responsabilidades e floresceu como companheira e gestora, permitindo que eu pudesse focar em meus estudos e pesquisa.

Outras pessoas também merecem meus agradecimentos; nossa jornada acadêmica foi memorável. Espero ter a oportunidade de continuar convivendo com vocês pelos corredores da vida (em ordem alfabética): Alexandre Salvador, Iná Barreto, Katherine Sresnewski, Luis Vilalta, Matheus Albergaria, Rafaela Almeida, Rodolfo Rocha, Sergio Garrido, Sofia Batista, Tobias Parente e Vitor Nogami; obrigado pela ajuda que, de alguma forma, vocês me deram! Um agradecimento especial para Marina Muradian pela ajuda na busca por entrevistados.

“Não vês que somos viajantes?
E tu me perguntas:
Que é viajar?
Eu respondo com uma palavra: é avançar!
Experimentais isto em ti
Que nunca te satisfaças com aquilo que és
Para que sejas um dia aquilo que ainda não és.
Avança sempre! Não fiques parado no caminho.”
Santo Agostinho

RESUMO

O elevado nível de competição e a turbulência também passaram a ser a realidade em mercados que tradicionalmente eram mais tranquilos no Brasil. É o caso de mercados como o de farmácias e drogarias, o de petshops e cuidados animais, o da beleza e estética, assim como o do turismo e hospitalidade. Este último tem apresentado considerável expressividade na economia do país; em 2016, o setor foi responsável por 3,2% do PIB e gerou aproximadamente 3% das vagas formais no país. No Brasil, em 2015, segundo o Ministério do Turismo, mais de 18 mil agências estavam registradas – juntas empregavam mais do que a indústria automobilística: 35 mil empregos diretos e mais de 100 mil empregos indiretos. Contudo, apesar de seu crescimento e do acirramento da concorrência causada por fatores como a globalização e a internet, a profissionalização do setor não ocorreu na mesma velocidade, levando agências tradicionais a encerrarem suas atividades. Recentemente, a internet alterou consideravelmente a forma de distribuição de produtos turísticos. A rede mundial de computadores também potencializou a criação de novos destinos, aumentou o conhecimento e o poder do consumidor e deixou muitas empresas de turismo perdidas. Diversos autores destacam ainda que o comportamento do consumidor mudou. Não apenas em função de seu conhecimento e acesso a informações e fornecedores, mas em termos de exigência de atendimento, planejamento prévio, sensibilidade a preços e expectativa quanto ao padrão de qualidade dos serviços entregues pelos fornecedores. Neste contexto, definiu-se o problema de pesquisa do presente estudo: quais são as atividades de marketing praticadas pelas agências de viagens (operadoras ou não) no Brasil e como elas são desenvolvidas e aplicadas à luz da teoria? Por meio de uma pesquisa exploratória, de cunho qualitativa, foram identificados os principais participantes do setor (agências de luxo, de massa, online e de menor porte). Após 2 pré-testes, foram desenvolvidas 15 entrevistas: 13 com agências e 2 com profissionais especialistas no setor. O conteúdo das entrevistas foi então transcrito e analisado por meio de uma abordagem mais flexível, mas com categorias pré-determinadas. As categorias são justamente os itens explorados no referencial teórico, destacando-se as atividades de marketing: o mercado de turismo no Brasil e as entidades, as atividades relativas à segmentação e ao posicionamento, ao planejamento, a decisões de produto, de preço, de praça e de promoção, bem como sobre a captação e retenção de clientes, ao papel das pessoas, dos processos e das evidências físicas, e à utilização da tecnologia. Identificou-se que o setor tem passado por um processo de profissionalização, mas ainda há margem para o aprimoramento da maior parte das atividades de marketing. De modo geral, as agências sentem muita dificuldade em precificar seus produtos, ainda não desenvolveram estratégias para lidar com a realidade de multicanais, utilizam pouco o potencial da comunicação de marketing e não possuem programas de relacionamento com seus clientes. Com isso, parte do setor funciona com base em uma concorrência de preços, motivo pelo qual a internet tem crescido como canal de distribuição (seja por meio da venda direta ou pelo crescimento das agências online – OTAs).

Palavras-chave: Marketing. Atividades de marketing. Agências de viagens. Marketing de serviço

ABSTRACT

The high level of competition recently became reality in markets that traditionally were less turbulent in Brazil. This is the case of markets such as drugstores, petshops and animal care, beauty and aesthetics, as well as tourism and hospitality. The latter has shown considerable expressiveness in the country's economy; in 2016, the sector accounted for 3.2% of the GDP and generated approximately 3% of the formal vacancies in the country. In Brazil, in 2015, according to the Ministry of Tourism, more than 18,000 travel agencies were registered – together they employed more than the automobile industry: 35,000 direct jobs and more than 100,000 indirect jobs. However, despite its growth and increased competition caused by factors such as globalization and the internet, the professionalization of the sector did not occur at the same speed, leading traditional agencies to end their activities. Recently, the internet has changed considerably the form of distribution of tourism products. It has also potentiated the creation of new destinations, increased consumer knowledge and bargaining power, and left many tourism companies lost. Several authors also point out that consumer behavior has changed. Not only due to their knowledge and access to information and suppliers, but in terms of service requirement, prior planning, price sensitivity and expectation regarding the quality standard of services delivered by suppliers. In this context, the research problem of the present study was defined: what are the marketing activities practiced by travel agencies (operators or not) in Brazil and how are they developed and applied in the light of the theory? Through an exploratory research, with a qualitative approach, the main players of the sector (luxury, mass, online and smaller agencies) were identified. After 2 pre-tests, 15 interviews were developed: 13 with agencies and 2 with professionals specialized in the sector. The content of the interviews was then transcribed and analyzed through a more flexible approach, with pre-determined categories. The categories are precisely the items explored in the theoretical referential, highlighting the marketing activities: the tourism market in Brazil and its entities, activities related to segmentation and positioning, planning, product decisions, price, place and promotion, as well as on the acquisition and retention of customers, the role of people, processes and physical evidence, and the use of technology. It was identified that the sector has undergone a process of professionalization, but there is still room for improvement of most marketing activities. Agencies generally find it difficult to price their products, have not yet developed strategies to deal with a multichannel reality, use little of the potential of marketing communication, and do not have customer relationship programs. As a result, part of the industry operates on the basis of price competition, which is why the internet has grown as a distribution channel (whether through direct sales or the growth of Online Travel Agencies – OTAs).

Keywords: Marketing. Marketing activities. Travel agencies. Services marketing.

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> – Participação dos setores no PIB (em %) no Brasil	20
<i>Figura 2</i> – Esquema da estrutura do projeto da tese	25
<i>Figura 3</i> – A agregação de valor na cadeia de produção	30
<i>Figura 4</i> – Progressão do valor econômico.....	31
<i>Figura 5</i> – As dimensões do marketing holístico.....	32
<i>Figura 6</i> – O modelo <i>SERVUCTION</i>	37
<i>Figura 7</i> – O continuum de bens e serviços	38
<i>Figura 8</i> – O modelo <i>Servicescape</i>	39
<i>Figura 9</i> – Atributos de procura e atributos de credibilidade.....	40
<i>Figura 10</i> – Passos do processo de segmentação e posicionamento	41
<i>Figura 11</i> – O marketing estratégico e o marketing tático.....	48
<i>Figura 12</i> – O processo de estratégia do marketing.....	49
<i>Figura 13</i> – O modelo de produto turístico de Smith (1994).....	57
<i>Figura 14</i> – O processo para desenvolvimento de novos produtos.....	60
<i>Figura 15</i> – Fluxo dinâmico dos produtos turísticos.....	60
<i>Figura 16</i> – Categorização de produtos turísticos.....	65
<i>Figura 17</i> – Principais sistemas de distribuição na indústria do turismo.....	69
<i>Figura 18</i> – As interações entre cliente e organização de serviços.....	76
<i>Figura 19</i> – O processo de Administração Estratégica	94
<i>Figura 20</i> – As relações entre consumidores e empresas.....	108
<i>Figura 21</i> – Os métodos científicos	122

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1</i> – Evolução da receita cambial do turismo no Brasil e no mundo	22
<i>Quadro 2</i> – Evolução histórica da participação no PIB dos 3 setores da economia em países selecionados.....	28
<i>Quadro 3</i> – Diferentes <i>frameworks</i> para o marketing de serviços	36
<i>Quadro 4</i> – Tipos de marketing de nicho	46
<i>Quadro 5</i> – Motivações para se viajar.....	62
<i>Quadro 6</i> – Categorias de ferramentas de comunicação	84
<i>Quadro 7</i> – As principais diferenças entre o marketing tradicional e o de relacionamento.....	87
<i>Quadro 8</i> – Síntese sobre as principais características das atividades de marketing das agências de viagem.....	91
<i>Quadro 9</i> – Ameaças e oportunidades no setor de turismo	96
<i>Quadro 10</i> – Tipos e fontes de dados nacionais e internacionais.....	98
<i>Quadro 11</i> – Dados sobre as agências de viagens brasileiras	106
<i>Quadro 12</i> – As atividades de cada intermediário na cadeia produtiva do turismo.....	112
<i>Quadro 13</i> – Vantagens e desvantagens de cada tipo de entrevista	121
<i>Quadro 14</i> – Síntese das entrevistas que foram desenvolvidas.....	134
<i>Quadro 15</i> – Síntese sobre as variáveis analisadas.....	199

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Definição do problema de pesquisa	18
1.2 Objetivos da pesquisa	18
1.3 Justificativa	20
1.4 Organização do estudo.....	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1 Marketing de serviços.....	28
2.2 Segmentação de mercado e posicionamento de marca no setor de turismo	41
2.2.1 Segmentação.....	42
2.2.2 Posicionamento	47
2.3 As atividades de marketing no setor de turismo	53
2.3.1 Atividades de produto	54
2.3.2 Atividades de praça	67
2.3.3 Atividades de preço.....	78
2.3.4 Atividades de promoção.....	83
2.3.5 Estrutura de marketing	91
2.4 Planejamento de marketing.....	93
2.4 O mercado de turismo	98
2.6.1 As agências de viagens.....	102
3 MÉTODO DA PESQUISA EMPÍRICA	117
3.1 A pesquisa qualitativa.....	122
3.1.1 A validade e a confiabilidade em pesquisas qualitativas	124
3.2 Abordagem metodológica da pesquisa empírica	129
3.3 Construção do método de pesquisa.....	129
3.4 Seleção e convite de entrevistados.....	130

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	135
4.1 O mercado de turismo no Brasil e o papel das principais entidades.....	135
4.2 O papel e o futuro das agências de viagens no Brasil.....	145
4.3 Segmentação de mercado e posicionamento de marca	148
4.4 Gerência dos 4 Ps.....	151
4.4.1 Atividades de produto	152
4.4.2 Atividades de preço.....	159
4.4.3 Atividades de distribuição	166
4.4.4 Atividades de comunicação e relacionamento	171
4.5 Planejamento.....	178
4.6 Pessoas	182
4.7 Estrutura de marketing, evidências físicas, processos e o uso de tecnologia	186
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	195
REFERÊNCIAS	201
APÊNDICE	223
1. Carta Convite	223
2. Termo de Consentimento.....	224
3. Protocolo de pesquisa	225
4. Transcrições das entrevistas (cuja divulgação foi autorizada).....	234

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios contemporâneo revela um cenário típico de oferta maior do que a demanda e, conseqüentemente, intensa competição, emergindo dele situações como maior acesso à informação pelo cliente, maior diversidade de necessidades e expectativas, aumento da amplitude de escolhas e surpreendente volume de informações tornadas disponíveis com o suporte da tecnologia. Nesse contexto, as empresas que se revelam capazes de desenvolver um sistema de inteligência competitiva e administrar suas atividades de marketing de forma estruturada, tendem a criar valor superior e vantagem competitiva.

O elevado nível de competição e a turbulência também passaram a ser a realidade em mercados que tradicionalmente eram mais tranquilos no Brasil. É o caso de mercados como o de farmácias e drogarias, o de petshops e cuidados animais, o da beleza e estética, assim como o do turismo e hospitalidade. Este último tem apresentado considerável expressividade na economia do país. De acordo com dados do Ministério do Turismo (2010b), em 2016, o setor foi responsável por 3,2% do PIB e gerou aproximadamente 3% das vagas formais no país. No Brasil, em 2015, segundo o Ministério do Turismo, mais de 18 mil agências estavam registradas – juntas empregavam mais do que a indústria automobilística: 35 mil empregos diretos e mais de 100 mil empregos indiretos. Contudo, apesar de seu crescimento e do acirramento da concorrência causada por fatores como a globalização e a internet, por exemplo (Jimenez, 1999), a profissionalização do setor não ocorreu na mesma velocidade, levando agências tradicionais a encerrarem suas atividades (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 08, 2018).

Nos últimos anos, as empresas do setor de turismo e hospitalidade se depararam com considerável pressão do ambiente – flutuações cambiais, redução de comissões, mudanças nos acordos e relações entre os países, inovações tecnológicas, terrorismo entre tantas outras variáveis incontroláveis que afetam seus negócios. Considerando-se que o setor é primordialmente composto por pequenas empresas, as pressões ambientais tornam-se ainda mais desafiadoras. De acordo com a ABAV, 95% das agências de viagens do país têm menos de 10 empregados. Isso impõe às empresas a necessidade de se reavaliar os modelos de negócio, a estreitar parcerias, a buscar segmentos e nichos de mercado mais atrativos, a se especializar e a trabalhar as atividades de marketing adequadamente.

Também deve-se destacar que recentemente a internet alterou consideravelmente a forma de distribuição de produtos turísticos. A rede mundial de computadores também potencializou a criação de novos destinos, aumentou o conhecimento e o poder do consumidor e deixou muitas empresas de turismo perdidas. Diversos autores destacam ainda que o comportamento do consumidor mudou. Não apenas em função de seu conhecimento e acesso a informações e fornecedores, mas em termos de exigência de atendimento, planejamento prévio, sensibilidade a preços e expectativa quanto ao padrão de qualidade dos serviços entregues pelos fornecedores. Em um ambiente turbulento, em mudança, e com aumento da concorrência, os produtos turísticos precisam de uma estratégia de canal efetiva para atingir o turista-alvo e os mercados locais (Huang, Yung, & Yang, 2011). Como uma das principais praças para este mercado, as agências de viagens têm sofrido pressão por mudanças em suas práticas administrativas e na gestão de suas atividades de marketing.

Por este motivo, o estudo do marketing de serviços e das atividades de marketing tem se mostrado cada vez mais relevante para toda e qualquer organização como instrumento de resposta aos desafios apresentados pelo ambiente de negócios. Com relação ao setor foco desta pesquisa, Beni (2002) define marketing turístico como um processo administrativo por meio do qual as empresas de turismo identificam seus clientes (turistas) reais e potenciais, e com eles se comunicam para conhecerem e influenciarem suas necessidades, desejos e motivações em termos de viagens e turismo, bem como para adaptarem seus produtos em busca de maximizar a satisfação de seus clientes. Segundo o autor, são atividades do marketing turístico: i. descobrir o que os turistas desejam (pesquisa de mercado); ii. desenvolver serviços turísticos adequados (planejamento de produto); iii. informar aos turistas sobre o que está disponível (promoção); iv. orientar o mercado sobre os locais em que os produtos podem ser adquiridos (promoção e distribuição); e v. definir os preços.

Ainda que culturalmente o Brasil seja um país em que o planejamento cuidadoso tenda a ser negligenciado, percebe-se uma evolução gradativa no perfil do administrador. Como comenta Richers (1993, p. 53), “nosso administrador está abandonando a improvisação a favor do planejamento e da ação estratégica”. Em sua tese de doutorado, Minciotti (1992) coloca que é necessário que as instituições desenvolvam condições para aumentar seu envolvimento com o mercado e sugere algumas alternativas, dentre elas: i. atentar para a força de vendas, exercendo controle sobre os resultados; ii. medindo o grau de satisfação de seus consumidores, por meio de indicadores adequados a cada realidade; e iii. acompanhando de forma constante o mercado e o ambiente externo, tentando aproveitar tendências e antecipar eventos que

impactem sua operação. Em suma, o autor recomenda que as organizações sejam mais protagonistas de seus resultados e utilizem pesquisas e dados como base para a tomada de decisão.

Para as organizações, de modo geral, merece destaque o volume de dados a que se tem acesso atualmente; dados sobre o mercado, sobre o governo, sobre concorrentes e sobre os consumidores. Ainda que de forma não estruturada, a maior parte de tais dados está pronta e disponível na internet, bastando sua adequada coleta e análise por parte de qualquer organização. E o volume de dados cresce exponencialmente. Estima-se que 80% dos dados existentes tenham sido criados nos últimos 24 meses (IBM, 2016).

Contudo, é importante ressaltar que as organizações e seus analistas ainda enfrentam considerável dificuldade em utilizar tais dados. Não apenas por seu volume grandioso, mas também pelo fato de serem dados não estruturados. Este é um dos motivos que levou à recente incorporação do cargo CDO (*Chief Data Officer*) e de *Data Scientist* ao organograma de diversas organizações. Ainda assim, em seu discurso na SIBOS 2016, a CEO da IBM, Ginni Rometty, comenta que esse tipo de dado ainda é invisível para a maior parte dos sistemas (IBM, 2016). Os programas atuais ainda não enxergam, entendem e analisam sons, *tweets*, imagens e vídeos, por exemplo. Segundo Ginni, a maior parte do Big Data, em torno de 80% de todos os dados são desse tipo, um conhecimento acumulado do qual ainda não se extrai valor suficiente. Aos poucos, espera-se que os mais recentes e poderosos sistemas, como o Watson, por exemplo, sejam capazes de se beneficiar de tais dados não estruturados.

Para concluir a apresentação do tema, resgata-se uma afirmação de Peter Drucker. Segundo o autor, as organizações têm apenas duas funções básicas: marketing e inovação (Drucker, 1954). Todas as demais atividades são suporte para que a empresa consiga criar e desenvolver novos e atraentes ofertas para o mercado (Mohr & Sarin, 2009). Drucker foi um dos primeiros pensadores a propor que marketing não se limita à venda; trata-se de um conjunto de atividades com foco na compreensão do consumidor e seu objetivo é tornar a venda supérflua. Seguindo esta reflexão, as empresas precisam aprender a lidar com as constantes mudanças do ambiente, com o novo perfil de consumidor e com as novas formas de relacionamento e comunicação que se instalam. Em outras palavras, a qualidade e a velocidade dos processos de decisão tornam-se mais críticos para que as empresas consigam se manter relevantes e competitivas, bem como o conhecimento sobre o mercado consumidor ganha relevância para o adequado alinhamento entre produtos e necessidades.

1.1 Definição do problema de pesquisa

A partir do acirramento da concorrência, do surgimento das agências online (ou OTA do inglês *Online Travel Agency*) e de outras tecnologias que estão influenciando as formas de criação e entrega de valor, bem como os meios de comunicação no setor de turismo e hospitalidade, é pertinente entender como as agências de turismo são administradas e estão se organizando para o futuro.

Até que ponto os administradores de marketing têm consciência das evoluções tecnológicas e de sua provável repercussão em suas atividades organizacionais merece maior atenção da academia. As agências estão desenvolvendo ferramentas e processos para ampliar a utilização de dados em suas decisões (coleta e análise)? Elas já compreendem a importância de processos bem desenhados de segmentação e posicionamento? Há alguma forma de criação e manutenção de relacionamento com seus clientes? Elas têm buscado formas de acompanhar e se adaptar aos novos paradigmas ou estão passivas a ele? Como elas administram suas atividades de marketing?

Neste contexto, define-se o problema de pesquisa do presente estudo: **quais são as atividades de marketing praticadas pelas agências de viagens (operadoras ou não) no Brasil e como elas são desenvolvidas e aplicadas à luz da teoria?**

1.2 Objetivos da pesquisa

É pertinente frisar que a internet, novos modelos de negócio e o acirramento da concorrência no mercado de turismo brasileiro têm aumentado consideravelmente o nível de profissionalização do setor e aumentado a dificuldade de manutenção de carteira de clientes das empresas, bem como de sua lucratividade.

Tal realidade propicia uma infinidade de objetos de pesquisa como a eventual melhora na capacitação (educação formal) dos gestores nas agências, os aspectos éticos no uso dos dados, a forma como as tecnologias afetam as relações de trabalho e as relações entre empresas e consumidores, o papel da informática nas atividades de marketing (como a

distribuição, a experiência do consumidor e o relacionamento com o mercado), ou os próprios modelos de negócio como o Airbnb, as agências online e os portais de *metasearch*, por exemplo.

Assim, a partir do problema de pesquisa apresentado, delimita-se o objetivo de se determinar quais as atividades de marketing são efetivamente praticadas pelas agências de viagens (operadoras ou não) no Brasil e como elas se desenvolvem nas empresas.

Para se atingir o objetivo proposto, além do levantamento do referencial teórico sobre as atividades de marketing, sobre as características dos serviços e sobre o setor de turismo no Brasil, foram coletadas informações sobre o mercado junto a especialistas na área e será desenvolvida uma pesquisa empírica com o intuito de se verificar as atividades de marketing nas agências de turismo, sejam elas operadoras ou não.

Durante a fase empírica da presente pesquisa, também serão buscadas respostas para os objetivos específicos a seguir:

1. Verificar quais atividades de marketing são efetivamente desenvolvidas dentro das agências.
2. Levantar a opinião dos proprietários e administradores de marketing das agências sobre o futuro do setor e das empresas.
3. Confirmar o crescente papel e importância da informática nas atividades das agências de viagens.

No Brasil, há pouco material acadêmico publicado que investigue o tema nas agências de viagens. A maior parte das pesquisas ocorreu por volta de 2005 e investigou o impacto da internet na desintermediação do setor de turismo. Por meio de *desk research* nas bases da USP (Busca Integrada), JSTOR, EBSCO e Web of Science foi identificado material exíguo e que apenas tangencia a temática central desta pesquisa.

Desde o início do século 21, foi publicada uma abundância de estudos que tentam entender o comportamento de compra do consumidor em relação à tecnologia da informação em viagens e no turismo (Xiang, Wang, O’Leary, & Fesenmaier, 2015). De acordo com os autores, desde meados da década de 1990, o setor de viagens e de hospitalidade tem adotado ativamente a internet como novo canal de distribuição e meio de propaganda. Contudo, há relativamente pouco material sobre a realidade das agências de viagens: suas atividades administrativas, sua reação às mudanças no ambiente e seu planejamento de marketing, por

exemplo. A pesquisa científica sobre turismo e hospitalidade no Brasil é recente, ganhando amplitude a partir da fundação da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR) em 2002 e, consecutivamente, com o início do Seminário da ANPTUR em 2004 (Biz & Correa, 2016, p. 44).

Por este motivo, destaca-se a relevância da presente pesquisa por ser um avanço teórico com relação às atividades de marketing praticadas pelas agências de viagens, tão relevantes em função do contexto apresentado. Evidencia-se também a contribuição gerencial deste trabalho ao se propor a lançar luz sobre uma atividade administrativa importante para a competitividade e para o crescimento das empresas.

1.3 Justificativa

Definiu-se o setor de serviços como foco desta pesquisa em função de sua importância mundialmente em relação aos demais setores da economia, bem como de seu constante crescimento em termos de volumes financeiros movimentados e de sua participação total no PIB dos países ao redor de todo o mundo, conforme ilustrado pela figura 1.

Figura 1 – Participação dos setores no PIB (em %) no Brasil

Fonte: Moreira (2016)

A Pesquisa Anual de Serviços do IBGE em 2013 (Confederação Nacional de Serviços – CNS, 2015), sinalizou o crescimento da participação do setor no PIB nacional por todo o país destacando-se os serviços privados não financeiros (empresas prestadoras de

serviços formalmente estabelecidas, excluídos os serviços públicos e as atividades estritamente comerciais e de representação) e os serviços prestados às famílias (incluindo empresas dos ramos de alojamento, alimentação e serviços pessoais). Neste grupo encontram-se as atividades das agências de viagens que, como comentado, representou 3,2% do PIB do país em 2016. Segundo Dencker (2004, p. 45), a atividade turística cresce rapidamente em todo o mundo, gerando e garantindo um avanço econômico, social e político nos mais diversos países e regiões, e propiciando assim estudos do segmento, expansão de mercado de trabalho e geração de empregos diretos e indiretos.

É interessante destacar que o segmento das agências de viagens e turismo é composto principalmente por empresas de pequeno porte (Marsilio & Vianna, 2015). No Brasil, é comum que empresas menores não possuam um departamento de marketing ou mesmo atividades de marketing formalizadas em função de sua limitação de recursos e de conhecimento. Este fato reforça a importância de se estudar as atividades de marketing no setor.

Segundo Kotler, Bowen e Makens (2006), as duas principais indústrias que formam o mercado de turismo são a de hospitalidade e a de viagens. Este trabalho optou por focar na segunda, especificamente em agências de viagem (e operadoras), uma vez que se trata de um setor em franca expansão no Brasil. Trata-se de uma indústria que tem crescido no Brasil e no mundo, sendo uma atividade de grande importância no contexto econômico, pois tem elevado potencial de geração de renda e emprego (Silva, 2009). “O turismo tem verificado, desde 1950 até aos dias de hoje, um crescimento e uma diversificação contínua que lhe conferiu o estatuto de um dos setores econômicos com maior e mais rápida taxa de crescimento em todo o mundo” (Matos, 2015). O quadro 1 apresenta a evolução do faturamento no setor, evidenciando que, mesmo com alguns anos de retração, o setor cresceu de forma contínua no Brasil e no mundo. O turismo é uma atividade econômica com grande dinamismo mundial e acredita-se que irá manter uma taxa de crescimento positiva até 2020, segundo estimativas da Organização Mundial do Turismo (O.M.T.) (Gomes, 2017).

Ano	Receita Cambial (bilhões de US\$)	
	Mundo	Brasil
2000	495	1,6
2001	482	1,8
2002	502	1,7
2003	551	2,0
2004	654	2,5

2005	701	3,2
2006	774	3,9
2007	896	4,3
2008	967	5,0
2009	982	5,8
2010	961	5,3
2011	1074	5,3
2012	1110	6,1
2013	1197	6,4
2014	1250	6,8
2015	1194	5,8
2016	-	6,0

Quadro 1 – Evolução da receita cambial do turismo no Brasil e no mundo

Fonte: Brasil (2017)

Um dos motivos para este fenômeno, pode ser a maior importância que o ser humano está atribuindo ao seu tempo livre e à necessidade cada vez maior de se desvincular das atividades do cotidiano, em que “[...] o sujeito atua com percepção de fazer uso desse tempo com total liberdade e de maneira criativa, dependendo de sua consciência de valor sobre seu tempo” (Aquino & Martins, 2007, p. 482).

É interessante destacar que, no Brasil, a relevância do turismo não se limita a viagens domésticas ou pacotes mais simples. De acordo com João Annibale, diretor executivo da *The Leading Hotels of the World* (LHW), o grau de representatividade do hóspede brasileiro nos hotéis mais luxuosos do mundo é grande.

Nós temos três escritórios na América Latina, que é a região onde nós estamos inseridos. O Brasil sozinho gera de 42% a 45% de todos os hóspedes da América Latina. O Brasil é uma ‘Meca’ do luxo. O brasileiro gosta de viajar e está muito mais maduro. Antes ele viajava, ficava em hotel menor e comprava um monte de bugigangas. Hoje ele tem tudo aqui. Ele vai e fica no SPA, consome as melhores bebidas, frequenta os melhores restaurantes (Turismo Gaúcho, 2012).

Apesar de sua importância na arena de negócios do país, em termos de pesquisa científica, o turismo ainda é pouco estudado no Brasil. Trata-se de uma área com menos de 20 de anos, que somente começou a ganhar escopo a partir da implementação do primeiro programa de mestrado em 1997 com o Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) (Biz & Correa, 2016).

O setor ganhou certo destaque mais recentemente, inclusive academicamente, em função da evolução da tecnologia da informação (TI) que causou impacto fundamental e

profundo na maneira como as viagens e os serviços complementares são anunciados, distribuídos, vendidos e entregues. Essa atenção ocorreu de forma mais concentrada ao redor do tema desintermediação e da relação entre a internet e as agências de viagem e turismo. Com o avanço do comércio eletrônico no final da primeira década dos anos 2000, diversos artigos foram publicados sobre o risco de desaparecimento do agente de turismo. Este risco se deve ao fato de que produtos e serviços turísticos são altamente compatíveis com a internet (Bennett & Lai, 2005).

Autores como Vassos (1998) acreditam que este fenômeno ocorreu primordialmente pelo fato de o negócio real por trás de viagens ser a informação. Sheldon (1993 citado por Marujo, 2008, p. 26), pondera que a informação

[...] é a 'alma' do turismo, sem a qual o setor não funciona. É essencial a informação para o turismo subsistir. Assim, a definição de um turista para comprar um destino, ou seja, viajar, depende na maioria das vezes da informação que é ofertada ao turista pelos meios de comunicação.

Além destas questões, o setor já passou por algumas transformações em função de mudanças tecnológicas, com destaque para a informática e a internet, e que tem um futuro ainda incerto em função de mudanças no comportamento de compra dos consumidores. De acordo com Ikeda, Campomar e Shiraishi (2009, p. 280), o comportamento do consumidor evolui, adaptando-se às novas condições do ambiente econômico, social, tecnológico e cultural. Dessa forma, é natural que o consumo de produtos turísticos cresça por meio da compra eletrônica. Tomelin (2001) e Marín (2004) comentam sobre mudanças no perfil do consumidor das agências e na cadeia de distribuição do turismo, e acreditam que isso afetou a forma como os relacionamentos entre agência e cliente são criados e mantidos. A internet não criou apenas um canal de distribuição; ela inundou a rede com informações sobre turismo (informações relevantes e irrelevantes, atuais e antigas, reais e inventadas). Com o avanço da internet como ambiente conveniente e cada vez mais seguro, muitos consumidores passam a buscar e adquirir produtos, inclusive turísticos, por meio dela. Dessa forma, surgem diversos obstáculos para as agências, mas também oportunidades a serem exploradas.

É importante destacar que, embora o foco do presente estudo seja um pedaço do mercado de turismo, trata-se de um setor em que há grande interdependência das empresas que atuam nele. Um viajante/turista, normalmente, além da passagem aérea, também consome serviços de hospedagem, de transporte, de alimentação, de entretenimento, de seguro, entre outros. A atividade turística, quando bem planejada pode proporcionar para a localidade

geração de emprego e renda, valorização cultural, dentre outros benefícios advindos de um planejamento focado na otimização dos espaços turísticos existentes na região (Paes & Paes, 2012). Sendo assim, o turismo pode gerar benefícios para a economia e para a sociedade, atendendo às necessidades e interesses dos turistas e da comunidade local (Ferreira, 2006; Miranda, 2013; Sert, 2017; Temoteo, Brandão, & Wanderley, 2017). De forma semelhante, Mota (2007) acredita que o turismo é um fenômeno socioeconômico que gera múltiplas interrelações de importância cultural, socioeconômica e ecológica entre os núcleos emissores e receptores.

1.4 Organização do estudo

O presente o estudo será organizado em cinco capítulos (além de seu Apêndice): i. Introdução; ii. Referencial Teórico; iii. Metodologia da Pesquisa Empírica; iv. Apresentação e Análise de Dados; e v. Considerações Finais, conforme apresentado pela figura 2.

Esta primeira seção, Introdução, apresenta o estudo, a formulação do problema de pesquisa, os objetivos da pesquisa e sua justificativa. Na sequência, o item 2 – Referencial Teórico – apresentará o arcabouço teórico e o contexto mercadológico que serão utilizados para o desenvolvimento da pesquisa empírica deste trabalho. Passa-se então para o capítulo 3, em que será apresentado o método de pesquisa e, na sequência, a apresentação e análise dos dados. Por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo e as referências utilizadas.

Figura 2 – Esquema da estrutura do projeto da tese

Fonte: Elaborado pelo autor

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura representa um meio para se obter respostas a uma dada pergunta de estudo. Via de regra, ela não apresenta uma finalidade em si mesma, mas o embasamento para a formulação de hipóteses (quando pertinente) e para o desenvolvimento da investigação empírica (Yin, 2010). Dessa forma, este capítulo fornece as bases para a posterior discussão acerca de como as agências de turismo de São Paulo têm criado e entregue valor a seus clientes.

Como há pouco material acadêmico sobre as atividades de marketing das agências de viagens no Brasil, elaborou-se uma extensa revisão bibliográfica, do tipo *desk research*, sobre o estado da arte de cada uma das atividades de marketing no turismo. A cada material identificado, suas referências foram analisadas, buscando-se outras pesquisas que pudessem contribuir para a construção do referencial teórico do presente estudo. De acordo com Eco (2008), a revisão bibliográfica fornece ao pesquisador um pouco mais de conhecimento acerca de determinado assunto. Por se tratar de um tema pouco estudado na academia brasileira (atividades de marketing das agências de turismo) e bastante recente (avanços da informática e novas tecnologias), com constantes novidades advindas do mercado, o material pesquisado não se limitou a textos acadêmicos, mas também a material jornalístico e institucional de organizações do setor e turismo e hospitalidade. Este fato não prejudica o referencial, pois, como comentam Lakatos e Marconi (1991, p. 183), a pesquisa bibliográfica é aquela que

abrange toda a bibliografia já tornada publicada em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais e audiovisuais. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com todo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Também em função da escassez de material sobre a realidade brasileira e por seu cunho exploratório, para auxiliar na compreensão do mercado de turismo, optou-se pelo desenvolvimento de entrevistas com especialistas. Foram feitas duas entrevistas: Alexandre Arruda, CEO da Argo Solutions, empresa de serviços em tecnologia para a gestão do turismo, líder na América Latina, e uma especialista no mercado de turismo, formada em turismo, consultora e ex-empresária do setor, cuja agência foi referência em turismo de luxo no Brasil por muitos anos.

Este capítulo está organizado em três pilares: o primeiro apresenta as diferenças entre bens e serviços, discutindo a evolução dos serviços globalmente. O segundo bloco apresenta as atividades de marketing no setor de turismo, destacando-se a segmentação de mercado, o posicionamento de marca, as atividades relacionadas aos 4 Os e o planejamento de marketing. Por último, discorre-se sobre o setor de turismo e as agências de viagens, destacando os principais conceitos e a dinâmica do setor.

2.1 Marketing de serviços

É notório que à medida em que uma economia se desenvolve, a participação dos serviços tanto em emprego de mão de obra quanto em geração de riquezas (participação no PIB) aumenta. De acordo com dados do Banco Mundial, a evolução dos serviços tanto em países mais desenvolvidos quanto aqueles em desenvolvimento é clara. O quadro 2 apresenta a evolução dos três setores na economia de diversos países. Percebe-se a manutenção ou redução da participação da agricultura, uma redução na indústria e um evidente crescimento dos serviços. O gráfico 1 ilustra a situação especificamente no Brasil. A evolução das curvas deixa a situação ainda mais nítida.

	Agricultura (% PIB)					Indústria (% PIB)					Serviços (% PIB)				
	1980	1990	2000	2010	2016	1980	1990	2000	2010	2016	1980	1990	2000	2010	2016
Argentina	6,35%	8,12%	5,05%	8,50%	7,56%	41,22%	36,02%	28,06%	30,11%	26,68%	52,43%	55,85%	66,88%	61,39%	65,76%
Brazil	11,01%	8,10%	5,52%	4,84%	5,45%	43,83%	38,69%	26,75%	27,38%	21,24%	45,16%	53,21%	67,73%	67,78%	73,30%
Chile	7,65%	9,15%	5,92%	3,93%	4,30%	39,49%	43,55%	34,57%	38,76%	31,29%	52,86%	47,30%	59,51%	57,31%	64,40%
Colombia	19,91%	16,75%	8,95%	7,10%	7,12%	32,49%	37,89%	29,42%	34,96%	32,59%	47,60%	45,36%	61,63%	57,94%	60,29%
Paraguay			15,82%	22,53%	19,97%			35,68%	30,11%	30,32%			48,51%	47,37%	49,71%
China	29,63%	26,58%	14,68%	9,53%	8,56%	48,06%	41,03%	45,54%	46,40%	39,81%	22,31%	32,38%	39,79%	44,07%	51,63%
India	36,70%	30,10%	23,88%	18,88%	17,35%	29,00%	31,63%	31,04%	32,42%	28,85%	34,30%	38,27%	45,08%	48,70%	53,80%
Russian Federation		16,61%	6,43%	3,87%	4,74%		48,35%	37,95%	34,70%	32,42%		35,04%	55,62%	61,44%	62,84%
South Africa	6,20%	4,62%	3,29%	2,63%	2,43%	48,07%	39,97%	31,89%	30,16%	28,93%	45,73%	55,41%	64,82%	67,21%	68,63%
France	4,06%	3,50%	2,34%	1,78%	1,64%	30,70%	26,91%	23,34%	19,60%	19,55%	65,24%	69,59%	74,32%	78,62%	78,81%
Germany			0,01%	0,01%	0,01%			0,31%	0,30%	0,31%			68,00%	69,10%	68,90%
Saudi Arabia	0,99%	5,71%	4,92%	2,64%	2,68%	71,49%	49,16%	54,17%	58,38%	43,29%	27,52%	45,14%	40,91%	38,98%	54,03%
United States			1,20%	1,20%	0,90%			23,20%	20,40%	18,90%			75,70%	78,40%	80,20%
Switzerland		2,31%	1,21%	0,73%	0,67%		32,01%	26,64%	26,58%	25,79%		65,69%	72,15%	72,69%	73,53%

Quadro 2 – Evolução histórica da participação no PIB dos 3 setores da economia em países selecionados

Fonte: organizado pelo autor – dados do Banco Mundial

Gráfico 1 – Evolução dos 3 setores no Brasil

Fonte: IBGE (2015)

A relevância do setor de serviços é inegável e crescente na maior parte dos países. De acordo com o Banco Mundial, os serviços representam aproximadamente 70% do PIB mundial. Este fenômeno foi mapeado pela literatura há algumas décadas. Schoell e Ivy (1981 citado por Ikeda, 1993), por exemplo, sugeriram uma lista de fatores da qual destacam-se:

- o aumento da afluência ao redor do mundo tende a ampliar a demanda por serviços de modo geral
- o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho tem criado maior procura por serviços de creche, empregadas domésticas, refeições prontas e/ou congeladas
- a maior expectativa de vida provoca aumento da demanda por clínicas de saúde, farmácias e serviços de cuidados médicos
- maior preocupação com a ecologia e o meio ambiente de modo geral, bem como com a escassez de recursos naturais, causando maior demanda por serviços de consultoria na área, desenvolvimento de alternativas sustentáveis e biodegradáveis (embalagens, roupas, insumos substitutos), bem como impulsiona a economia colaborativa

Já para Hoffman, Bateson, Ikeda e Campomar (2010), a importância dos serviços pode ser explicada, por exemplo, pela necessidade de respostas rápidas e eficientes às constantes mudanças do mercado e pela demanda de soluções personalizadas. Além de tais motivadores, também podem ser citados outros aspectos como:

- serviços tendem a agregar mais valor. De acordo com o gráfico proposto por Stan Shih, a “Curva Smile”, as pontas da cadeia produtiva (pesquisa e desenvolvimento, branding, marketing e atendimento/vendas) são as atividades que mais agregam valor. A manufatura (a montagem e a operação em si) é a que menos agrega, conforme a figura 3:

Figura 3 – A agregação de valor na cadeia de produção

Fonte: adaptado de Ye, Meng, & Wei (2015)

- produtos, por meio da incorporação de serviços e sua ampliação, tendem a viabilizar vantagens competitivas (Kotler & Keller, 2012; Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2014) de forma mais duradoura e criar estruturas e lógicas de contato mais efetivas com as novas gerações, que buscam maior diversão em seu relacionamento com os fornecedores (O princípio do lazer, 2016)
- a tecnologia, em conjunto com uma mudança no comportamento de compra (do prestígio de ter para o prazer de usar, de acordo com Botsman e Rogers, 2010), tem viabilizado novos modelos de negócio, de modo geral, serviços (Uber, Cabify, Airbnb, empréstimo de bicicletas, Netflix, Spotify e Nubank, por exemplo). Os novos

serviços desafiam o *status quo* de indústrias tradicionais e ganham força com o avanço da lógica por trás da economia compartilhada

- a lógica de produtos *free* (Google, WhatsApp, Facebook, Waze e Gmail, por exemplo) ganha adeptos e impõe a necessidade de as empresas se reinventarem, buscando maneiras alternativas de se monetizar (Anderson, 2009)
- a necessidade de se diminuir flutuações de caixa e de necessidade de capital de giro levam as empresas a buscar modelos de negócio com pagamentos recorrentes como locações e a criações de clubes, por exemplo, a locação de filtros de água da Brastemp, o clube de vinhos Wine e o de lâminas de barbear como a Home Shave, locação de escritórios e espaços de coworking (Kátia, 2018)

Estes movimentos de mercado geram a economia de serviços (Grönroos, 2007; Tan, Matzen, McAloone, & Evans, 2010) ou a servicificação da economia, como alguns autores a denominam (Crescitelli & Barreto, 2013). Este fenômeno pode ser observado em diversas iniciativas das empresas: inclusão de serviços aos seus bens e/ou serviços comercializados, maiores investimentos em layout de lojas, intensificação de iniciativas sensoriais em lojas de varejo, aumento da preocupação com a jornada do usuário e com o design de serviços. O objetivo de tais iniciativas é a entrega de melhores experiências ao consumidores e usuários do serviço, maximizando a possibilidade de seu encantamento e lealdade. De acordo com Pine e Gilmore (1998), experiências, além de representarem uma evolução de valor econômico – conforme figura 4 elas se distinguem da oferta de serviços pois os fatores de demanda deixam de focalizar somente os benefícios aos clientes, para enfatizar as sensações invocadas.

Figura 4 – Progressão do valor econômico
Fonte: Pine e Gilmore (1998)

Essa lógica carrega uma preocupação similar à da Lógica Dominante de Serviços, proposta por Vargo e Lusch (2004; 2008a; 2008b; 2017), pois tenta melhorar a experiência do consumidor por meio de uma nova filosofia de negócios. Nela, os bens e os aspectos tangíveis perdem o protagonismo para os serviços, o atendimento e demais variáveis intangíveis.

É importante destacar que essa nova lógica/filosofia de negócios pode ser aplicada a qualquer indústria, B2B ou B2C. Em uma análise da orientação para marketing holístico, ilustrado pela figura 5, percebe-se que a importância do relacionamento e dos serviços é inerente à atividade de troca. Ela aparece na vertente “marketing de relacionamento”, mas também em “Marketing interno” com relação aos demais departamentos da empresa.

Figura 5 – As dimensões do marketing holístico

Fonte: Kotler e Keller (2012)

Também os estudos que se referem ao setor de serviços ganharam destaque nos últimos anos. Isto se deve principalmente ao fato de o setor crescer continuamente em todo o mundo, como já discutido, mas também pela importância dos serviços como interface entre a indústria e o mercado consumidor. De acordo com Lubeck, Wittmann, Ladeira e Vianna (2012), esta crescente importância pode ser relacionada ao progresso tecnológico e à criação de riqueza social.

A obra *Contagious*, de 2016 é outra referência que merece destaque. Nela, seu autor, Johan Berger, sugere um conjunto de motivos que justificariam o sucesso de alguns produtos. Dentre eles, a ‘emoção’ está relacionada à compreensão de que apenas atributos funcionais não são mais suficientes para a efetiva diferenciação de produtos. É crescente a importância de aspectos relacionados à marca e ao produto ampliado, bem como a criação de vínculos emocionais. Nesse sentido, é provável que a preocupação com o conceito de miopia em marketing (Levitt, 2004) nunca tenha sido tão importante na definição de negócios como atualmente. Empresas alargam sua compreensão de concorrência e começam a direcionar maior atenção às expectativas e dores de seu mercado consumidor.

Certamente em países como o Brasil, o nível de serviços ainda está bastante aquém do que ocorre em economias mais desenvolvidas e em locais cujos consumidores se tornaram menos tolerantes à indiferença e falta de respeito. O número de reclamações junto ao Procon e ao site Reclame Aqui, ou mesmo a banalização da judicialização em alguns mercados como o de planos de saúde (O Globo, 2016) evidencia isso, mas também demonstra que os consumidores não estão mais tão passivos e que há canais para equalizar a relação entre consumidores e empresas.

Nessa busca por tratamentos mais agradáveis, transparentes e humanos, algumas antigas profissões e serviços ganham espaço no mercado (Marques, 2017). Muitos consumidores estão cansados de padronização do atendimento, da impessoalidade ou mesmo do excesso de tecnologia na prestação de serviços (*Self-Service Technologies* – SST). Mas essa mudança de paradigma não é algo simples para muitas empresas. É necessária uma efetiva mudança cultural, alterações nos processos e regulamentos, a criação de ecossistemas e, acima de tudo, no foco das organizações.

Criar experiências positivas para o consumidor é imperativo na atual indústria de viagens e turismo (Mahrous & Hassan, 2016). Este aspecto se tornou um construto central da pesquisa em turismo e constitui uma prioridade das investigações na área (Oh, Fiore, & Jeoung, 2007; Fernandes & Cruz, 2016; Hwang & Seo, 2016). Os estudos de Pine e Gilmore (1998), e de Schmitt (1999) trouxeram à tona a ideia e revisitaram o conceito geral de experiência de cliente. De acordo com Gentile, Spiller e Noci (2007), ela tem origem no conjunto de interações entre um cliente e um produto ou empresa que provoca uma reação.

Nos últimos anos, um consenso surgiu apontando para a multidimensionalidade da experiência do consumidor (Schmitt 1999; Gentile, Spiller, & Noci, 2007; Hosany & Witham, 2010; Fernandes & Cruz, 2016). Na área do turismo, os estudos examinaram diversas dimensões das experiências turísticas, como a emoção (Hosany & Gilbert, 2010; Kim, 2012), por exemplo.

Em estudos sobre o setor de “*bed and breakfast*”, Oh, Fiore e Jeoung (2007) desenvolveram um instrumento para medir a experiência do cliente que inclui as quatro dimensões da estética, educação, entretenimento e escapismo de Pine e Gilmore (1999). Hosany e Whitam (2010) aplicaram as mesmas dimensões em um estudo sobre a experiência em cruzeiros, e Manthiou, Lee, Tang e Chiang (2014), para festivais de música.

No entanto, vários autores como, por exemplo, Tsaur, Chiu e Wang (2007), Gentile, Spiller e Noci (2007), Brakus, Schmitt e Zarantonello (2009), e Yoon (2013) defendem o uso das cinco dimensões propostas por Schmitt (1999):

- *Think* (pensar): refere-se ao pensamento do cliente e a processos mentais conscientes. Esta dimensão dá aos consumidores a impressão de que estão aprendendo alguma coisa. Ela estimula tanto sua curiosidade quanto criatividade, levando as pessoas à reflexão (Carù & Cova, 2003).
- *Feel* (sentir): refere-se aos sentimentos e emoções internas dos indivíduos, positivas ou negativas. As emoções são onipresentes no turismo (Aho, 2001) e desempenham papel central na definição de experiências memoráveis. Uma experiência pode surpreender, entreter e deliciar, assim como pode desapontar, irritar, entediar ou tornar impaciente (Richins, 1997). Kim, Ritchie e McCormick (2012) sugerem que estudos futuros analisem o impacto de sentimentos negativos, como raiva e frustração, no turismo. De fato, na indústria do turismo e da hospitalidade, as emoções negativas são bastante relevantes (Han & Back, 2007).
- *Sense* (perceber): refere-se à estimulação de um ou mais dos sentidos: visão, audição, olfato, paladar e tato. Nem todos os sentidos são estimulados ao mesmo tempo; tudo depende dos canais usados (Krishna, 2012). Por exemplo, em um contexto baseado na internet, o sentido do paladar tende a ser menos relevante.
- *Act* (agir): engloba todos os aspectos comportamentais do consumo. No contexto de agência de viagens, pode-se avaliar a capacidade das empresas de envolver os clientes em transações, a procurar informações e organizar seus planos de viagem (Baumgartner & Steenkamp, 1996; Law & Leung, 2000; Childers, Carr, Peck, & Carson, 2001; Couture, Arcand, Sénécal, & Ouellet, 2015).
- *Relate* (relacionar): essa dimensão é definida pela identidade social de um indivíduo e por sua ligação a um grupo de referência. Ela é consistente com a teoria da identidade social (Tajefl, 1981) e sugere que os consumidores preferem se cercar de outras pessoas cujas características são semelhantes (Brocato, Voorhees, & Baker, 2012).

Em função da evolução dos serviços e sua crescente importância na economia da maior parte dos países, desde a década de 1970, a academia tem sugerido novas perspectivas que sejam mais alinhadas à nova realidade. Diversas alternativas metodológicas (*frameworks*) relativas às atividades de marketing foram propostas para incorporar os aspectos diferenciadores e atender às necessidades específicas de empresas do setor de serviços (Silveira, 2015). Os primeiros trabalhos a propor uma revisão do mix de marketing foram os de Shostack (1977), Berry (1980) e Bitner e Booms (1981). O quadro 3 apresenta os principais trabalhos e suas proposições.

Autor(es)	Argumentos	Proposição
Bitner e Booms (1981)	Reconhecendo o caráter especial dos serviços como produtos, os autores demonstraram a importância de fatores ambientais (Evidência Física) influenciarem a percepção de qualidade. Eles incluíram os Participantes (pessoas e clientes) e o Processo de entrega do serviço como fatores adicionais ao mix de marketing.	O Mix de Marketing de Serviços inclui mais três P's aos 4 P's tradicionais: - Participantes (pessoas) - Evidências físicas (<i>physical evidence</i>) - Processo
Cowell (1984)	Alguns aspectos justificam a revisão do quadro original do Mix de Marketing: - o mix original foi desenvolvido para empresas de manufatura de bens de consumo - evidências empíricas sugerem que os profissionais de marketing do setor de serviços acreditam que o mix de marketing não é suficiente para suprir as necessidades dessas empresas	Adotar o quadro conceitual proposto por Bitner e Booms (1981)
Brunner (1989)	Os elementos do mix de marketing devem ser ampliados para incluir mais fatores que afetam o marketing de serviços, tornando-os interligados entre si.	- Mix do Conceito - Mix dos Custos - Mix dos Canais - Mix de Comunicação
Ruston e Carson (1989)	As características únicas do serviço – intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e heterogeneidade – fazem o controle dos processos de marketing, utilizando-se de ferramentas generalizadas.	Novos instrumentos e conceitos devem ser desenvolvidos para explicar e gerenciar a intangibilidade dos serviços.
Fryar (1991)	Segmentação e diferenciação são as bases do posicionamento bem-sucedido para serviços. Além disso, o relacionamento pessoal com o consumidor e a qualidade do serviço são elementos importantes para o marketing de serviços.	O Marketing de Serviços requer: - Diferenciação baseada na segmentação e no posicionamento - Contato com o cliente - Visão única de qualidade
Heuvel (1993)	As interações entre o provedor de serviços e o cliente são muito importantes e têm efeito direto na qualidade do serviço e na percepção de qualidade. O elemento Produto pode ser melhor demonstrado tendo dois componentes: os elementos primários e secundários do serviço, e o processo.	Mix de Marketing de serviços: - Pessoal - Produto - Praça - Preço - Promoção
Grove et al. (2000)	Marketing de serviços pode ser comparado a uma produção teatral. Como o serviço é oferecido, é tão importante quanto o que é oferecido. Os fatores críticos são, portanto, as experiências do consumidor. O mix de marketing tradicional não	Quatro elementos teatrais estratégicos constituem a Experiência em Serviços: - Atores - Audiência - Definições

	captura adequadamente as circunstâncias especiais quando o produto é um serviço.	- Performance Estes devem ser adicionados para estender o modelo do mix de marketing de Bitner e Booms (1981)
English (2000)	As ferramentas de marketing tradicionais não têm sido suficientes para o marketing em serviços de saúde.	Um novo quadro conceitual emerge, enfatizando os 4 R's: - Relevância - Resposta - Relacionamento - Resultados
Beckwith (2001)	Marketing de serviços em um mundo em transformação requer um foco no aumento da satisfação do consumidor e a rejeição a velhos paradigmas de produtos e falácias em marketing.	Quatro chaves para o marketing moderno (serviços): - Preço - Marca - Embalagem - Relacionamento
Gordon (2012)	O marketing deve adotar um modelo com foco no consumidor, nos relacionamentos e no valor, mais do que em empresas, produtos, serviços e transações.	Mix de Marketing Social: - Circunstâncias - Organização e competição - Custos - Consumidor - Processo - Canais/Estratégias

Quadro 3 – Diferentes frameworks para o marketing de serviços

Fonte: Silveira (2015)

É nítido que ainda não há consenso sobre a proposta mais adequada e alinhada para o mix de marketing de serviços. O que parece já ter se consolidado na literatura acadêmica é o fato de que o mix de marketing tradicional não é mais suficiente para o mundo dos negócios. Além disso, como colocado por Constantinides (2006), as propostas possuem algumas semelhanças entre si, como a importância do elemento humano (prestadores de serviço, tomadores de serviço e outras pessoas que participem da entrega) e a dificuldade de se personalizar serviços, mantendo o padrão de qualidade definido pela organização.

O modelo *Servuction*, proposto por Eiglier e Langeard (1975), é uma proposta que inclui as novas variáveis do marketing mix, apresentando os aspectos que influenciam a percepção de qualidade e a satisfação do consumidor. A figura 6 apresenta o modelo e destaca as Pessoas (clientes e prestadores de serviço), os Processos (parte invisível ao consumidor) e o ambiente inanimado, o *servicescape*, que inclui as evidências físicas (*Physical Evidence*).

Figura 6 – O modelo SERVUCTION

Fonte: Eiglier e Langeard (1975)

Para o presente estudo, o mix de marketing se baseará na proposta de Bitner e Booms (1981), incluindo a importância da construção de valor para o cliente e de relacionamentos no setor do turismo.

Antes de avançar, é importante compreender o que é um serviço. Por definição, serviços são atividades econômicas. Um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer fatores de produção (Lovelock, Wirtz, & Hemzo, 2011). Outros autores definem serviços como uma atividade ou série de atividades mais ou menos intangíveis fornecida como solução aos problemas e necessidades dos clientes (Grönroos, 1995), como uma experiência criada da interação entre organização e cliente que fica gravada em sua mente (Pine & Gilmore, 1998), ou ainda como um processo de usar recursos de um para o benefício e em conjunto com outra parte (Vargo & Lusch, 2008). A Associação Americana de Marketing (AMA) apresenta a seguinte definição para produtos:

1. Produtos, como empréstimos bancários ou títulos de garantia, que são intangíveis ou pelo menos substancialmente intangíveis. Se forem totalmente intangíveis, eles são trocados diretamente do produtor ao usuário, não podem ser transportados ou armazenados e são quase instantaneamente perecíveis. Os produtos de serviços costumam ser difíceis de identificar, porque são adquiridos ao mesmo tempo em que são comprados e consumidos. Eles compreendem elementos intangíveis que são inseparáveis; geralmente envolvem a participação do cliente de alguma maneira importante; eles não podem ser vendidos no sentido de transferência de propriedade; e eles não têm título. Hoje, no entanto, a maioria dos produtos é parcialmente tangível e parcialmente intangível, e a forma dominante é usada para classificá-los como bens ou serviços (todos são produtos). Essas formas híbridas comuns, sejam quais forem as chamadas, podem ou não ter os atributos dados apenas para serviços totalmente intangíveis.
2. Os serviços, como um termo, também são usados para descrever

atividades realizadas por vendedores e outros que acompanham a venda de um produto e ajuda em sua troca ou utilização (por exemplo, venda de calçados, financiamentos, serviços de atendimento ao consumidor). Tais serviços representam a pré-venda ou a pós-venda e complementam o produto, não o incluem. Se realizadas durante a venda, elas são consideradas partes intangíveis do produto.

Ainda com relação à definição de serviços, em seu artigo *Breaking Free from Product Marketing*, Shostack (1977) apresenta um continuum de tangibilidade, também chamado de escala das entidades de mercado. A proposta tem o intuito de evidenciar que não existem serviços puros ou produtos puros. Sempre haverá minimamente algum aspecto tangível e uma marca, intangível. Além disso, o autor entende que a proposta, ilustrada pela figura 7 auxilia o gestor a compreender a predominância de atributos, podendo ajustar seu mix de marketing de forma mais alinhada a seu produto.

Figura 7 – O continuum de bens e serviços

Fonte: Shostack (1977)

Serviços são caracterizados por 4 características que os distinguem de bens:

- Intangibilidade: o serviço não pode ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado antes de ser comprado (Kotler & Armstrong, 2007; Hoffman, Bateson, Ikeda, & Campomar, 2009). Essa é a principal característica que difere serviços de bens, pois, como apresentado pela figura 9, serviços não é possível avaliar serviços antes de sua compra/consumo. Em função da intangibilidade, diversos fatores como as evidências físicas, por exemplo, ganham relevância na percepção de valor do cliente. A figura 8 apresenta o modelo *Servicescape*, que representa o ambiente inanimado e as interações sociais, variáveis que influenciam a percepção de qualidade e a satisfação do consumidor.

Figura 8 – O modelo *Servicescape*

Fonte: Bitner (1992)

- Inseparabilidade: não é possível separar os serviços dos prestadores e dos tomadores, de quem executa e fornece de quem consome. Isso faz com o que o prestador seja parte do próprio serviço, afetando seu resultado. Além dessa interação, também é muito comum que outros consumidores participem indiretamente durante a prestação de serviço (Zeithaml & Bitner, 2003). Esta característica fica evidente no modelo *Servuction*, apresentado pela figura 6, e que será explicado adiante.
- Variabilidade: também chamada de heterogeneidade, essa característica está relacionada à dificuldade de padronização e replicação de resultados em serviços. Ainda que seja possível se criar roteiros e scripts, a qualidade dos serviços tende a variar em função de quem os presta, do contexto, de quando são fornecidos, onde e como são proporcionados, bem como de aspectos relacionados ao consumidor no ato da prestação do serviço (Zeithaml, 1988; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2004).
- Perecibilidade: por não ser um produto que o consumidor guarda ou que o prestador consegue produzir com antecedência (Lovelock & Wright, 2006), não é possível estocar serviços. Isso tende a causar problemas relacionados a desequilíbrios entre oferta e demanda (variações sazonais que ocasionam picos e ociosidade no atendimento).

Por último, é importante destacar que a intangibilidade também causa outro impacto sobre os serviços. Quando se pensa em um produto tangível, um bem, é possível pensar em atributos específicos (atributos de procura) que se deseja *a priori*: tamanho, material, formato, cor etc. Já em serviços, esta definição não é tão simples. É possível se elencar aspectos relacionados ao ambiente do serviço e/ou ao prestador, mas estas variáveis não necessariamente representam uma relação causal com a qualidade técnica do serviço que será prestado nem com a satisfação do consumidor. Atributos como capacitação técnica do prestador de serviço, seu estudo formal e certificação, seu tempo de experiência, a indicação de outras pessoas (boca-a-boca), etc. são chamados de atributos de credibilidade. Eles representam a opinião de outras pessoas ou aspectos relacionados ao serviço. Tais atributos certamente auxiliam na escolha de um produto intangível que, por natureza, não permite a experimentação prévia, mas não são o serviço *per se*.

Para ilustrar como os atributos de credibilidade influenciam a tomada de decisão de consumidores no setor de turismo, pode-se citar a pesquisa de Yang e Leung (2018). De acordo com os autores, hotéis com melhores reputações relativas (em sites como o TripAdvisor, por exemplo) amplificam sua diferenciação o que lhes permite praticar tarifas mais elevadas em relação a seus concorrentes. A figura 9 ilustra a diferença entre os atributos de procura e os atributos de credibilidade, fazendo uma relação entre eles, bens e serviços.

Figura 9 – Atributos de procura e atributos de credibilidade

Fonte: adaptado de Shostack (1977)

2.2 Segmentação de mercado e posicionamento de marca no setor de turismo

Mercados são formados por compradores que diferem entre si de diversas formas. De acordo com Kotler, Bowen e Makens (2006), os consumidores podem diferir em suas vontades, recursos, localizações, atitudes de compra e hábitos de compra. Isso ocorre, pois cada um possui necessidades e desejos únicos. Reforça-se com isso, a importância do processo de segmentação e posicionamento para a efetiva criação e entrega de valor. A figura 10 sintetiza esse processo.

Figura 10 – Passos do processo de segmentação e posicionamento

Fonte: traduzido de Kotler, Bowen e Makens (2006, p. 263)

A rentabilidade (retorno sobre o investimento) e o crescimento são importantes indicadores de desempenho da estratégia de qualquer organização. Eles devem estar entre os principais objetivos de uma empresa, sendo características essenciais para seu sucesso de longo prazo. Nesse sentido, conhecer bem seu público alvo torna-se vital para que as empresas sejam efetivas em suas estratégias e investimentos e consigam maximizar o valor entregue para seus consumidores. Isto reforça a importância de um eficiente sistema de informações de marketing e de um processo de segmentação bem estruturado.

Pode-se afirmar que organizações que negligenciam o conhecimento e o entendimento de seu público alvo não terão foco suficiente para reter seus consumidores e acabarão perdendo receitas para concorrentes mais competitivos. Isto é agravado em mercados mais competitivos, nos quais “acertos” dos concorrentes provocam consequência mais graves para as empresas mais lentas ou negligentes. Como comentam Kotler e Keller (2012), os

consumidores escolherão onde e o que consumir a partir do que pensam e sentem a respeito das marcas, de sua opinião sobre a melhor proposta de entrega de valor.

O conceito de valor está relacionado à análise que todo o consumidor faz (ainda que de forma inconsciente), comparando os benefícios e os custos que são percebidos, tangíveis e intangíveis, monetários e psicológicos, de todas as opções de produtos (bens ou serviços) que estão disponíveis (Lambin, 2000). Deve-se destacar que a análise é subjetiva, pessoal, de modo que ela pode variar de um consumidor para o outro.

Depreende-se, assim, que o processo de segmentação é uma etapa necessária e antecessora à efetiva entrega de valor ao cliente, operacionalizada pelo composto de marketing. Cada empresa deve determinar com a maior precisão possível o perfil de consumidor que deseja atender para ajustar suas variáveis controláveis aos desejos desse segmento alvo. Ao fazer isso, os gestores de marketing buscam maximizar os benefícios para os consumidores e minimizar os custos (monetários e não monetários) para eles. Assim como afirmam diversos autores como Webster Jr. (1991), Cravens (1994) e Lambin (2000), por exemplo, o planejamento estratégico de uma empresa deve se desenvolver a partir da segmentação de mercado. Ela é o alicerce de toda a estratégia de marketing.

2.2.1 Segmentação

Webster Jr. (1991) destaca a importância do processo de segmentação, afirmando que a segmentação de mercado é o cerne de cada decisão estratégica de marketing, o seu coração. Da mesma forma, Campomar e Gil (2006, p. 11) comentam que a “segmentação de mercado é crucial para manter uma empresa competitiva”.

É pertinente, contudo, ressaltar os estudos de Kohli e Jaworski (1990) e de Jaworski e Kohli (1993) acerca da orientação para o mercado. Em suas pesquisas, os autores constataram que o processo de segmentação isoladamente não é suficiente para a efetiva entrega de valor superior para o cliente. A partir da pesquisa empírica, foi observado que desempenho superior é obtido a partir do desenvolvimento e manutenção de um sólido sistema de inteligência baseado tanto em informações dos clientes quanto informações dos concorrentes.

O conceito de segmentação foi apresentado academicamente por Wendell Smith, em 1956, em seu artigo *Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies*. O trabalho teve grande influência da economia e partiu da análise da curva de demanda. Segundo o autor, a segmentação de mercado consiste na divisão de um mercado heterogêneo (demanda agregada total), caracterizado por demandas diferentes, em mercados menores, homogêneos em termos de resposta e preferências com relação a diferentes produtos.

Segundo Hamza (2009), atualmente, nenhum mercado é absolutamente homogêneo, predominando a variação em termos de tamanho, necessidade, localização e processo de oferta dos fornecedores, entre tantos outros fatores. Cravens (1994) também destaca este fato, afirmando que os compradores variam em termos de como eles utilizam os produtos, suas necessidades, preferências, e seus padrões de consumo.

O trabalho de Claycamp e Massy (1968) também merece destaque. De forma inversa à proposição de Smith (1956), estes autores entendem que a segmentação é um processo de agregação e não de desagregação da demanda total. Em outras palavras, a segmentação deve ser iniciada a partir da definição de determinadas variáveis que melhor descrevem o consumidor ideal. A partir desta descrição, a empresa deveria passar a buscar consumidores com tal perfil (agregação de demandas semelhantes). Oliveira (2012) comenta que a identificação e a concentração de consumidores com perfil similar permitem que a empresa entenda melhor seu cliente, podendo alocar seus recursos de forma mais eficaz, tornando sua gestão de marketing mais precisa e, assim, obtendo vantagem competitiva.

A partir de tudo o que foi apresentado, fica evidente que “os profissionais de marketing não criam os segmentos” (Kotler & Keller, 2012, p. 237), como muitos autores erroneamente afirmam. Ou seja, os profissionais de marketing não dividem o mercado. De acordo com Campomar e Ikeda (2006, p. 13), o processo de segmentação diz respeito a “identificar os diferentes grupos de consumidores e atuar sobre os grupos que a organização resolva almejar”. O mercado já está dividido. Cabe aos profissionais de marketing definir qual o processo deve ser empregado pela empresa para identificar os segmentos existentes em um mercado e quais das variáveis que formam tais grupos merecem a atenção da empresa. A partir daí, os profissionais podem selecionar os segmentos mais atrativos para si e, por último, definir seus próprios diferenciadores para o(s) segmento(s) escolhido(s), sua proposição de valor, ou seja, seu posicionamento. Como destacam Kotler, Bowen e Makens (2006), após revelar

oportunidades em termos de segmentos de mercado, a empresa deve então avaliar os vários segmentos e decidir quantos vai almejar e trabalhar em função de seus recursos e competências.

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), os principais fatores que contribuem para a atratividade de um segmento são: o tamanho do mercado; a taxa de crescimento do mercado; a capacidade de pagamento (poder aquisitivo); a intensidade competitiva (quantidade de concorrentes e produtos substitutos); variabilidade (turbulência e variações no ambiente de marketing); possibilidade de aproveitar economias de escala; e possibilidade de se beneficiar de curvas de aprendizado.

Vale ressaltar que a informação e a análise de dados são recursos que estão à disposição das empresas e que podem auxiliar na criação de diferenciais competitivos (Rodrigues & Gomes, 2011). Segundo Kotler, Bowen e Makens (2006), todas as empresas do setor de turismo têm a possibilidade de trabalhar com banco de dados e análise de seu conteúdo para auxiliar no processo de determinação das variáveis pertinentes e mais relevantes ao negócio. As informações que as empresas conseguem obter auxiliam no desenvolvimento de pacotes de serviços, promoções e na própria criação de valor de forma altamente direcionada. Ainda de acordo com os autores, no mercado de turismo, as principais variáveis de segmentação utilizadas são:

- Geográfica: região, cidade ou tamanho da população, densidade populacional, clima
- Demográfica: idade, gênero, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, ocupação profissional, grau de escolaridade, religião, raça e nacionalidade
- Psicográfica: classe social, estilo de vida, personalidade
- Comportamental: ocasião de compra, benefícios, status de usuário, intensidade de uso, grau de lealdade, atitude em relação ao produto

Castelli (2006, p. 52) salienta que “para minimizar incertezas, é necessário identificar e conhecer profundamente o mercado e o público com o qual se pretende realizar o negócio”. Isto se concretiza por meio da utilização das bases demográficas, geográficas, comportamentais e psicológicas. A análise detalhada dessas bases conceituais é primordial para lançar um produto com enfoque específico.

Deve-se destacar que segmentações mais macro parecem ter perdido efetividade para o setor de turismo. De acordo com Sert (2017, p. 15), os produtos turísticos de massa parecem inadequados para atender às necessidades e desejos dos consumidores atuais. A necessidade de se desenvolver e comercializar bens e serviços especiais para satisfazer as novas exigências e necessidades dos consumidores aumentou a importância do marketing de nicho. A crescente diversidade de mercados e o avanço tecnológico têm levado a novas abordagens de marketing e à deterioração de abordagens tradicionais de marketing (Dalgic & Leeuw, 1994). Nessa circunstância, especialmente as pequenas e médias empresas estão explorando o marketing de nicho para sobreviver em um ambiente altamente competitivo e maximizar suas vantagens mercadológicas. As pequenas empresas vêem o marketing de nicho como uma oportunidade para fugir da competição com as grandes empresas, mantendo sua lucratividade e crescimento (Dalgic & Leeuw, 1994).

Por definição, marketing de nicho é um conjunto de ações estratégicas e operacionais para se atender a um pequeno segmento que não é atendido ou que ainda possui necessidades a serem satisfeitas. De acordo com Dalgic e Leeuw (1994), nicho é um pequeno mercado que consiste em um pequeno número de grupos de clientes com necessidades e características semelhantes. Uma das definições mais abrangentes de marketing de nicho pertence a Collins (1994). De acordo com o autor, marketing de nicho é uma técnica de marketing que obriga a empresa a reorganizar seus produtos e serviços de acordo com os clientes, oferecendo assim uma oportunidade para se sobressair da concorrência. Em outras palavras, marketing de nicho é um processo de oferta de produtos diferenciados e que não têm muitas alternativas equivalentes e/ou substitutas para um cliente individual ou um pequeno grupo de clientes com características ou necessidades semelhantes (Friedman, Lopez-Pumarejo, & Weiser Friedman, 2007). Segundo Kotler, Bowen e Makens (2006), suas principais características são:

- Os clientes do nicho têm um conjunto distinto e específico de necessidades.
- Eles estão dispostos a pagar um prêmio (preço mais elevado) para a empresa que melhor atenda às suas necessidades.
- O nicho não é suscetível de atrair outros concorrentes.
- A empresa ofertante ganha certas economias (de escopo) por meio da especialização.
- O nicho tem tamanho suficiente e potencial de lucro e de crescimento.

Como um segmento crescente da indústria, o turismo de nicho começou recentemente a ganhar importância. Em vez de se tentar atender às necessidades de todos os turistas, o turismo de nicho tem um processo sofisticado para distinguir e diferenciar os consumidores. Os turistas interessados em turismo de nicho podem ser descritos como pessoas que têm interesses, necessidades, desejos e prioridades individuais muito específicos e que tentam alcançá-los com a experiência ou atividade que experimentarão em um determinado destino (Novelli, 2005).

De acordo com Sert (2017), em função da acirrada concorrência que existe no setor de turismo, estima-se que as grandes empresas vão crescer, as empresas de tamanho médio vão desaparecer e as pequenas empresas podem sobreviver apenas em nichos de mercado. Por este motivo, o autor sugere que as agências de viagens tentem explorar mercados e demandas que ainda estão carentes (por exemplo, turismo subaquático, tipos de ecoturismo, etc.). É uma alternativa de sobrevivência para as pequenas empresas. Os tipos de turismo para os quais o marketing de nicho pode ser aplicado são muito diversos, destacando-se os que estão listados no quadro 4.

Baseado na natureza	Baseado em cultura	Baseado em educação	Baseado em hobbies
<ul style="list-style-type: none"> - Turismo botânico - Turismo rural - Turismo nas montanhas - Turismo de esportes aéreos - Turismo de inverno e esqui - Observação de pássaros - Turismo de esportes aquáticos - Turismo agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> - Turismo sombrio - Turismo étnico - Turismo festivo - Turismo da rota de seda - Turismo de fé - Turismo cultural - Turismo para terceira idade - Turismo de patrimônio cultural 	<ul style="list-style-type: none"> - Turismo educacional - Turismo jovem - Turismo de congresso 	<ul style="list-style-type: none"> - Turismo de compras - Turismo de caça - Turismo de golfe - Turismo de aventura - Turismo de aposta (jogo) - Turismo de cavernas (espeleologia) - Turismo de <i>rafting</i> - Turismo de vinho - Turismo de iatismo

Quadro 4 – Tipos de marketing de nicho

Fonte: adaptado de Sert (2017)

Kotler, Bowen e Makens (2006) também destacam o segmento VFR (*Visiting Friends and Relatives*) que, em português, significa “Visitando Amigos e Parentes”. Trata-se de um segmento existente em todo o mundo e que muitas vezes é ignorado segundo os autores. Ainda que seja comum esse perfil de consumidor ficar hospedado na casa de seus familiares/amigos, o consumo de outros produtos locais tem grande probabilidade de ocorrer: alimentação, compras, entretenimento etc. Os locais (amigos e parentes) certamente podem agir

como guias, mas isso não inviabiliza a existência de serviços especializados nesse formato de viagem, especialmente ao se considerar o potencial que a internet oferece em termos de divulgação para as empresas.

2.2.2 Posicionamento

O surgimento de novas marcas e produtos é uma constante na maior parte dos mercados globalmente. Neste cenário, as organizações se deparam com uma concorrência cada vez mais agressiva e precisam buscar formas de ocupar um lugar privilegiado nas mentes e na preferência do mercado consumidor. De acordo com Chiara (2013), ficou mais difícil permanecer na liderança da categoria por longos períodos. Em seu estudo, ela apresenta que em 2003, 69 marcas (de alimentos, bebidas, higiene pessoal e limpeza) haviam permanecido por 10 anos como líder na sua categoria. Em 2012, o total caiu para 28.

A manutenção de uma empresa em posição de liderança é resultado de um conjunto de fatores: qualidade do planejamento, definição adequada do segmento alvo, posicionamento claro e pertinente ao mercado-alvo, e construção de marca, por exemplo. Assim, a determinação do mix de marketing (seus 4 P's) de uma organização deveria ocorrer apenas após o estabelecimento de seu posicionamento.

Segundo Kotler, Bowen e Makens (2006), o posicionamento é a forma como o produto é definido pelos consumidores em relação a atributos importantes – o lugar em que eles ocupam na mente dos consumidores em relação a seus concorrentes. Os autores destacam ainda que os consumidores são sobrecarregados com informações sobre produtos e serviços, de modo que é impossível avaliar a cada decisão de compra todas as opções existentes no mercado. Por isso, eles ‘posicionam’ os produtos e empresas em suas mentes para simplificar sua escolha.

Evidencia-se, assim, que a correta definição do posicionamento (e da consequente proposta de valor) representa o auge do processo de planejamento de marketing. Atingir uma posição ‘correta’ na mente dos consumidores auxiliará no processo de criação e entrega de valor, pois a percepção do consumidor está mais alinhada ao que a empresa deseja (e consegue) entregar. A partir deste ponto, última etapa efetivamente estratégica, passa-se para questões mais táticas e até operacionais, como a definição do programa de marketing, a escolha de

métricas de controle e a determinação do composto de marketing a ser praticado. A figura 11 apresenta de forma resumida as etapas de todo o processo.

Figura 11 – O marketing estratégico e o marketing tático

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 35)

De acordo com Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 236), “a escolha da estratégia de posicionamento se transforma, em essência, numa tarefa de focar um mercado”, partindo de uma análise da atratividade dos segmentos e dos pontos fortes da empresa. Este fato leva a uma constatação bastante intuitiva, mas muitas vezes negligenciada. Uma vez que o posicionamento é fruto do processo de segmentação, quanto melhor este processo for desenvolvido por uma organização, mais simples será a definição de seu posicionamento. Quanto mais se sabe sobre o consumidor alvo, melhor uma empresa entende o que ele quer, precisa e pode, mais capacitada estará a empresa para desenvolver uma oferta (proposição de valor) alinhada ao consumidor. Uma vez que o posicionamento é um complexo conjunto de percepções, impressões e sensações que os clientes mantêm sobre o produto (Kotler, Hayes, & Bloom, 2002), com um processo bem desenhado e planejado, a empresa consegue entregar mais valor para seus clientes. Percebe-se assim que é importante a organização investir tempo no processo de segmentação do mercado.

A figura 12 situa o posicionamento dentro do processo estratégico da empresa – reforçando que ele somente ocorre após diversas etapas como as análises do ambiente e da empresa – a definição das estratégias, a compreensão de suas competências e recursos (vantagens competitivas) e a segmentação (mercado alvo). A figura também é importante, pois ela coloca o composto de marketing (4 P’s) como última etapa de todo o processo.

Figura 12 – O processo de estratégia do marketing

Fonte: Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 26)

No setor de turismo, as agências operadoras podem se diferenciar, por exemplo, de acordo com o nível de integração dos produtos turísticos que ofertam. Outra possibilidade é em função de seu posicionamento que pode incluir fatores como:

- destino: viagens exóticas, viagens históricas, viagens religiosas, viagens culturais, viagens gastronômicas, viagens para degustação de vinhos, entre outras
- perfil sociodemográfico de seus clientes
- atividades oferecidas: golfe, esqui, festivais de música, convenções, atividades náuticas, maratonas, entre outras

Segundo Cândido e Vieira (2003) a fragmentação de mercado turístico pode ser dividida e classificada de acordo com o poder aquisitivo do consumidor:

- Elite (Luxo): turismo praticado por pessoas de alto poder de compra onde os fatores preço e custo não são levados em consideração
- Massa: formado por pessoas de classe média e pouco poder de compra, se preocupam com os valores a serem gastos

A partir dessa concepção, além de poderem determinar o segmento mais atrativo para seu negócio em função do poder aquisitivo do consumidor e de sua disposição a pagar por produtos turísticos, as agências de viagens também podem definir seu posicionamento como

uma empresa de turismo de luxo ou uma empresa de produtos mais de massa (muitas vezes de prateleira).

Com relação ao mercado de massa, ao analisar o setor hoteleiro, Barrows e Powers (2008) comentam que os segmentos econômicos visam grupos de consumidores sensíveis a preço, como os aposentados, por exemplo. Os autores citam a rede hoteleira *Days Inn*, apontando que a maioria de seus hóspedes é formada por idosos. Considerando-se que a proporção de idosos tende a aumentar em diversos países nos próximos anos, o mercado de massa não deve ser negligenciado pelas empresas.

Já quanto ao outro extremo, segundo o Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, o Brasil ocupa a quarta posição na lista de maiores mercados receptores do turismo de luxo. Este foi um dos motivos que levou a ABAV a criar o Turismo de Luxo ABAV para atender exclusivamente este segmento em 2017. Dados da ITB Berlim e da IPK International mostram, ainda, que o nicho de consumo do segmento foi o que mais cresceu nos últimos cinco anos, com aumento de 48%. Essas viagens foram identificadas como sendo, em geral, curtas, com custo de mais de 750 euros por noite, ou viagens longas com custo de mais de 500 euros por noite. Esse mercado movimentou 172 bilhões de euros em 2014 (Embratur, 2015b).

O objetivo do Instituto é ampliar o conhecimento de destinos brasileiros por parte dos agentes e operadores americanos e mídia especializada; apoio à comercialização dos produtos nacionais de luxo e a ampliação da entrada de turistas e divisas, fortalecendo o Brasil como destino turístico do segmento. A ação ocorre em parceria com a Brazilian Luxury Travel Association (BLTA), organização que reúne cerca de 30 associados, entre empreendimentos hoteleiros e operadoras. O objetivo principal é promover experiências autênticas, sofisticadas, exclusivas e sustentáveis nos EUA (Embratur, 2015a).

Segundo o relatório da International Luxury Travel Market – ILTM, baseado em dados da Organização Mundial do Turismo, turistas de luxo correspondem a 3% do movimento de turistas no mundo, representando 25% dos gastos em viagens internacionais, gerando 25 milhões de viagens mundialmente e movimentando, aproximadamente, US\$ 180 milhões. Ainda de acordo com o relatório, a média de consumo do turista de luxo é oito vezes maior que dos turistas convencionais. (Embratur, 2015b)

Com relação a este nicho, é interessante ainda destacar que “o luxo vai além do cuidado no serviço prestado ao hóspede [...]”, fato este comprovado pelo alto grau de exigência por parte da clientela nos serviços, resultando na criação e lançamento acirrados de novos produtos. (Hoteliêr News, 2012a). De acordo com Sofia Almeida, diretora de Marketing da Artech Hotels e Resorts,

O importante é nunca esquecer que o cliente de luxo, que fica na dúvida entre a Cartier e a Tiffany, não decide pelo preço ou pela comodidade. Então a resposta está em algo imaterial, como a responsabilidade social, a diminuição do impacto no planeta, preocupações ambientais. Quem no futuro quiser captar a atenção deste segmento tem que abraçar este tipo de causa (Hoteliêr News, 2012b).

Por último, é pertinente destacar um fenômeno que tem se mostrado bastante comum, especialmente em empreendimentos hoteleiros. De acordo com Castelli (2006) e Correia (2017), muitos hotéis têm se esforçado para criar vantagens competitivas a partir do agrupamento de empresas que tenham um ou mais interesses comuns, visto que quando suas forças se fundem ocorre o fortalecimento das associadas e o cliente tem mais opções na hora de adquirir o produto. No mercado de luxo, a rede Virtuoso é um exemplo deste fenômeno.

The Leading Hotels of the World é a maior associação de hotéis de luxo do mundo, sua matriz está localizada em Nova Iorque, possui 83 anos no mercado e congrega aproximadamente 470 meios de hospedagem em 80 países. Em suma, ela presta serviços de assessoria em padrões de luxo para os hotéis membros. Sua sede brasileira está alocada na cidade de São Paulo, possuindo sete empreendimentos hoteleiros membros no Brasil, sendo eles: Casa Grande Hotel Resort & SPA (Guarujá – São Paulo), Hotel Emiliano (São Paulo capital), Pestana Convento do Carmo (Salvador – Bahia), Copacabana Palace Hotel (Rio de Janeiro capital), Hotel Fasano Rio de Janeiro (Rio de Janeiro capital), Hotel Fasano São Paulo e Tivoli Mofarrej (São Paulo capital) (Correia, 2017).

Outra importante entidade relacionada ao turismo de luxo é a rede Virtuoso. A Virtuoso é uma rede das melhores agências de viagens de luxo, com mais de 15.200 consultores em todo o mundo. De acordo com o site da rede, eles representam o melhor dos melhores em viagens, com um portfólio de quase 1.700 parceiros preferenciais - melhores hotéis, linhas de cruzeiro, operadores turísticos e muito mais. A Virtuoso é uma rede global de luxo de consultores de viagens de lazer e provedores de viagens organizados com carinho. Os consultores da Virtuoso têm conhecimento sem precedentes de certas áreas do mundo

(geralmente por experiência pessoal), incluindo os melhores lugares para se hospedar e as experiências mais marcantes da vida (Virtuoso, 2017).

A Virtuoso é a principal operadora de turismo de luxo do mundo. Ela reúne mais de 300 agências e 6 mil consultores em 22 países da América do Norte, América do Sul, Caribe, Austrália e Nova Zelândia que geram, aproximadamente, US\$ 5,1 bilhões anualmente (Webluxo, s.d.). De acordo com o site da Virtuoso, no Brasil há 20 agências certificadas, com 30 consultores especializados e cadastrados. É importante destacar que uma empresa somente pode se filiar à rede mediante convite. Esta condição tem o intuito de manter o padrão de qualidade e a seletividade dos filiados.

Um dos motivos que pode levar empresas isoladas a fazer parte de uma associação ou organização, é a segurança que marca do grupo pode transmitir ao mercado. Ao fazer parte de uma rede, automaticamente a empresa incorpora os valores e a imagem que a associação já possui. Além disso, com relação ao setor hoteleiro, Cândido e Vieira (2003) ressaltam sete vantagens competitivas de empreendimentos que fazem parte de uma mesma associação:

- I – Central única de reservas para todos os hotéis credenciados, com custo reduzido;
- II – Condições de compra centralizadas por preços melhores;
- III – Maiores recursos disponíveis para divulgação e propaganda dos hotéis;
- IV – Mão de obra qualificada para melhor satisfazer o cliente;
- V – Minimização de custos com possibilidade de vender diárias com preços mais competitivos;
- VI – Padronização de fluxos operacionais e procedimentos;
- VII – Padronização do estilo de móveis, qualidade dos utensílios e equipamentos.

Alguns desses benefícios podem ser utilizados por associações de agências, especialmente os itens III, IV e VI.

2.3 As atividades de marketing no setor de turismo

Para iniciar a discussão sobre as atividades de marketing no setor de turismo, é interessante apontar a caracterização proposta por Davidoff e Davidoff (1990) para o marketing mix aplicado à indústria de viagens e turismo:

- **Produto:** compreende os diversos produtos turísticos. Especificamente para as agências de viagens, compreende a gama total de serviços oferecidos. Podem ser produtos prontos de terceiros (produtos de prateleira, pacotes de operadoras) ou alguma combinação de produtos para melhor atender a necessidade e desejo do cliente. Dentre os principais produtos estão os bilhetes aéreos. Outros produtos são reservas em hotéis, aluguel de automóveis, passeios e cruzeiros. Em menor escala, podem ser citadas as viagens de trem e seguros viagem. Há também agências que comercializam produtos como mapas, bolsas e outros itens relacionados às viagens.
- **Praça:** na indústria de viagens e turismo, as agências de viagens representam o varejo do canal. Elas são o principal elo entre o produtor de produtos turísticos e o viajante.
- **Promoção:** consiste nas variadas formas de comunicação utilizadas pelas agências de viagens e operadoras para informar aos potenciais consumidores sobre os produtos turísticos ofertados, destinos e benefícios sobre seus serviços. As principais ferramentas comunicação, na ótica do autor, são a venda pessoal e a propaganda (vale destacar que a internet ainda não era uma opção na época). É pertinente também destacar que, salvo as agências de viagens maiores, a maior parte delas não possui grandes orçamentos para a comunicação, o que reforça a importância da cooperação em toda a cadeia de distribuição.
- **Preço:** as agências de viagens são comissionadas pelas operadoras ou pelos prestadores. De modo geral, as agências como intermediárias, agentes exercendo o papel de intermediários entre consumidores e produtores, têm pouca flexibilidade com relação à determinação dos preços finais.

No turismo, alguns autores costumam organizar as atividades das agências em 4 Cs: clientes, custo, conveniência e comunicação. São conceitos muito próximos aos do composto tradicional de marketing. Por este motivo, as atividades de marketing das agências

de viagens serão analisadas com base na proposta convencional de composto de marketing de Jerome McCarthy, os 4 Ps, incluindo-se algumas considerações sobre as dimensões propostas por Bitner e Boom (1981, citado por Rafiq & Ahmed, 1995) – Pessoas, Processos e Evidências Físicas – e sobre a estrutura de marketing das organizações.

2.3.1 Atividades de produto

Embora marketing sem produto seja uma contradição conceitual e o desenvolvimento de produto sem planejamento, insensato, muitas agências de viagens focam primordialmente na divulgação (comunicação) de produtos e em sua comercialização, negligenciando outras atividades de marketing (Ikeda, 2000). Algumas empresas se envolvem em atividades de embalagem, mas não diretamente no desenvolvimento de produtos. Consequentemente, pode-se concluir que as agências não desempenham efetivamente marketing em suas atividades (Getz, Anderson, & Sheehan, 1998). Ainda que enfrentem um grande desafio por terem pouco controle sobre a oferta e o preço da infraestrutura, atrações e serviços dentro do destino, o gerenciamento dos 4 Ps, de pessoas, processos e evidências físicas deve ocorrer de forma profissional e sistemática.

Por definição, um produto é qualquer coisa que possa ser ofertada a um mercado em troca de atenção, para aquisição, uso ou consumo para satisfação de um desejo ou necessidade, podendo ser objetos físicos (bens), serviços, lugares, organizações e ideias (Kotler, Bowen, & Makens, 2006). Kotler e Keller (2012) argumentam ainda que o produto é um elemento central na oferta de mercado, pois é por meio dele que as trocas ocorrem. Quanto ao produto turístico, Medlik e Middleton (1973) argumentam que ele pode ser conceituado como um pacote (*bundle*) de atividades, serviços e benefícios que constituem toda a experiência turística. Para os autores, o pacote possui cinco componentes: atrações do destino, estrutura do destino, acessibilidade, imagens e preços. Já Sasser, Olson e Wyckoff (1978) propuseram uma visão mais simples, sugerindo que o serviço-produto é formado por três componentes: bens facilitadores, intangíveis explícitos e intangíveis implícitos. Como exemplo, os autores citam que, em um restaurante, o bem facilitador é a comida, o intangível explícito é a alimentação e, como intangíveis implícitos, podem ser citados o serviço, a socialização, a ambientação, o relaxamento.

Outra proposta é a de Lickorish e Jefferson (1988) que destaca uma faceta do produto turístico já apontada por Medlik e Middleton. Os autores acreditam que o produto é uma coletânea de atributos físicos e serviços que, juntamente com associações simbólicas, devem satisfazer necessidades e desejos dos compradores.

Mais recentemente, Kotler, Gertner, Rein e Haider (2006) recomendam que o produto turístico seja considerado como a combinação de quatro componentes, sem levar em consideração o aspecto financeiro e o imaginário, as imagens e os sonhos do turista. De acordo com os autores, as dimensões mais relevantes na concepção do produto são:

- Design/Recursos turísticos: constituem a matéria prima básica para o desenvolvimento do turismo. Sua avaliação depende do interesse dos visitantes de os conhecer. Se classificam como naturais e histórico-culturais. Podem estar relacionados à água, a praias, rios, estuários, entre outros, onde são realizadas atividades como pesca, esportes entre outros.
- Infraestrutura turística: constituída pelas empresas que se dedicam à prestação de serviços turísticos como transporte, acomodação, alimentação, informação, entre outros. Nos últimos anos, este aspecto ganhou importância na decisão de compra dos turistas (Meler & Cerovic', 2003).
- Serviços básicos/Infraestrutura de instalações públicas: permitem o acesso, uso e disfrute dos atrativos e da infraestrutura turística. Como exemplo, podem ser citadas as estradas, os aeroportos, portos, serviços básicos (iluminação pública, segurança, entre outros).
- Serviços complementares e atrações: são serviços usualmente prestados pela iniciativa privada como, por exemplo, cinemas, teatros, estruturas para a prática de esportes, instituições financeiras, serviços de saúde, entre outros.

Como se observa, não há consenso quanto às dimensões do produto turístico, mas a maior parte da literatura considera importante a inclusão de aspectos subjetivos na concepção do produto.

Com relação às atividades de marketing relativas ao produto, é pertinente resgatar o conceito de níveis de produto, destacando a ideia de produto ampliado: a combinação do que está sendo oferecido com a forma como a oferta é entregue. Considerando-se que a

diferenciação de produtos é um processo de marketing que destaca as diferenças entre produtos (bens ou serviços), tornando tais produtos mais atraentes em relação a outros produtos concorrentes, a devida atenção à atmosfera de venda (*servicescape*), bem como a agregação de serviços ao que está sendo comercializado tornam mais atrativa e robusta a oferta. Esta faceta ganha relevância nos serviços, como descrito anteriormente. A diferenciação de produto bem-sucedida cria uma vantagem competitiva para o vendedor, pois os clientes tendem a considerar esses produtos como únicos ou superiores.

O conceito de produto ampliado é importante, pois são atributos que auxiliam a empresa a exceder as expectativas do consumidor (Kotler & Keller, 2012), bem como pelo fato de produtos turísticos (de viagem e de hospitalidade) – assim como a maior parte dos serviços – requererem a coprodução do consumidor (Kotler, Bowen, & Makens, 2006). O modelo de produto turístico proposto por Smith (1994) se aproxima do conceito de níveis de produto e da ideia de cocriação. Para o autor, um produto turístico é composto por:

- Estrutura física: é o coração de qualquer produto turístico. Trata-se do conjunto formado pelo local e sua estrutura, e os recursos naturais (paisagens, fauna e flora) do destino. Pode ser fixa, como um hotel ou móvel como um barco. Também inclui as condições climáticas locais, a qualidade da água, fluxo turístico e infraestrutura (recursos naturais e culturais).
- Serviços: a estrutura física requer a inclusão de serviços para torna-la útil. Os serviços são tarefas específicas, como a gestão de um hotel, operações de manutenção e atendimento ao cliente, por exemplo.
- Hospitalidade: para os autores, a qualidade de serviço não é suficiente, os clientes esperam algo além. No turismo, este aspecto é a hospitalidade, a atitude ou estilo de desempenho de atividades. Trata-se de acolher bem o turista, prover prazer e entretenimento, oferecer sorrisos e genuína atenção ao atendimento de suas necessidades.
- Liberdade de escolha: está relacionada à oferta de algumas alternativas para que o turista possa escolher o que melhor atende suas expectativas, necessidades e desejos. O grau de liberdade de escolha varia em função do tipo de viagem (lazer, negócios, questões familiares ou um conjunto de motivadores), do orçamento do turista, sua

experiência prévia e conhecimento. Independente destes aspectos, o produto turístico deve oferecer algum elemento de escolha.

- Envolvimento: como característica dos serviços, a inseparabilidade faz com que os consumidores participem do processo produtivo dos produtos turísticos. O envolvimento, a participação pode ter diferentes intensidades e pode estar relacionada a aspectos físicos, intelectuais e/ou emocionais.

O modelo proposto pelo autor é apresentado pela figura 13.

Figura 13 – O modelo de produto turístico de Smith (1994)

Fonte: Smith (1994)

Os achados de Xu (2010) corroboram com as 5 dimensões propostas por Smith, mas ele acredita que o modelo deve ser um pouco diferente. Ao invés de haver uma hierarquia (etapas), Xu sugere que haja um nível central – a estrutura física – e que os demais níveis orbitam ao redor dele. Todas as demais 4 dimensões são igualmente relevantes e ocorrem de forma concomitante na experiência do consumidor.

Embora sejam, de modo geral, produtos de alto envolvimento, a maior parte dos produtos no turismo pode ser facilmente transacionada pela internet, pois não há entrega de um produto físico. De modo geral, há apenas um código de reserva ou um *voucher* que podem ser enviados por e-mail para os clientes. Os produtos tradicionais como bilhetes aéreos, hospedagem e aluguel de carros continuam dominando o mercado de viagens e turismo online. Além de serem produtos centrais para o turismo – e por isso, ainda representam as principais despesas dos turistas e costumam ser priorizadas durante o planejamento e a compra de uma viagem (Xiang, Wang, O’Leary, & Fesenmaier, 2015) – sua comparação também tende a ser

menos complexa do que, por exemplo, a escolha de passeios, atrações e do próprio destino em si. Contudo, os autores apontam para o fato de que a aquisição de ingressos para museus, compras em geral e refeições estão passando por mudanças. Em sua pesquisa, eles destacam o aumento da importância que os turistas estão direcionando para produtos de experiência. Além disso, os achados também indicam que os turistas têm conscientemente buscado mais informação e aconselhamento por meio de canais *offline*.

Como comentam Yang e Leung (2018), em função da natureza perecível dos produtos de hotéis e de seus altos custos fixos, é comum que a indústria hoteleira manipule o preço de seus quartos para ajustar a demanda. Nesse sentido, o produto turístico tem-se demonstrado bastante propício à comercialização e promoção pela internet. O produto turístico:

- é bastante flexível e variado (atende a diversos públicos)
- pode ser rapidamente adaptado em termos de composição e preço (para minimizar problemas de perecibilidade, ociosidade)
- tem grande dependência na informação (o produto turístico é primordialmente informação, como já discutido)
- depende da avaliação feita por terceiros (assim como ocorre em outros serviços, a importância dos atributos de credibilidade é grande; antes de tomar sua decisão, o consumidor costuma comparar alternativas por meio da confrontação de informação)
- é muito visual, sendo facilmente apresentado por meio de fotografias (e vídeos). De modo geral, o consumidor não atém a aspectos técnicos do produto; seu foco está relacionado a sonhos e emoções
- normalmente, é adquirido em praça distinta àquela em que o consumo ocorre, etc.

Independente da forma como o produto turístico seja comercializado, para evitar o desperdício de recursos, é útil pesquisar a satisfação dos turistas e usar os achados no processo de planejamento e de desenvolvimento de produtos (Bramwell, 1998). Nesse sentido, Smith (1994) sugere que o adequado desenvolvimento de produtos é um pré-requisito para se satisfazer as mutantes demandas dos turistas, bem como assegurar rentabilidade no longo prazo da indústria.

Idealmente, os produtos turísticos devem ser desenhados de forma alinhada às necessidades e desejos do mercado, produzidos com eficiência de custos e baseados nos recursos culturais e naturais dos destinos. Para Ashworth e Voogd (1990), embora seja um tema relevante para a área, ainda há pouca pesquisa a respeito. Pesquisadores, formuladores de políticas públicas e publicitários tendem a se preocupar mais com assuntos como estratégias de promoção e comportamento do consumidor. Nos últimos anos, pesquisas sobre marketing de lugares ganharam mais espaço nas publicações acadêmicas, mas ainda há pouco material sobre o papel das agências de viagens.

Contudo, é interessante destacar que a indústria do turismo tende mais para o lado da oferta (*supply-led*) do que da demanda e, de acordo com Rihova, Buhalis, Mital e Gouthro (2015), muito centrada no produto (*product-centric*). De acordo com Seaton e Bennet (1996, citado por Ikeda, 2000), o padrão típico no desenvolvimento de um produto turístico é partir da escolha de uma localidade e então decidir quem poderia estar interessado nela. Nesse sentido, Ikeda (2000) argumenta que o foco da indústria tende a recair sobre a promoção de produtos e ainda é pouco orientada para o consumidor. Ashworth e Voogd (1990) têm uma opinião similar e acreditam que pode haver um mal-entendido de que o marketing de lugares é sobre a venda dos destinos e de produtos que tais lugares oferecem. Ao invés de direcionar esforços para moldar e desenvolver seus produtos em relação a uma visão estratégica e às necessidades e desejos dos consumidores, as agências de viagens tendem a se empenhar mais em ações de comunicação e vendas.

Kotler, Bowen e Makens (2006) acreditam que uma empresa deve ser boa em desenvolvimento de novos produtos, bem como ser hábil em seu gerenciamento em um ambiente de mudanças de gostos, tecnologias e concorrência. Para tanto, os autores sugerem intenso planejamento e a elaboração de um processo sistemático para se identificar e amadurecer novos produtos. O processo sugerido pelos autores possui 8 etapas e evidencia o cuidado com a avaliação das alternativas (geração e seleção de ideias) e o devido alinhamento da proposta com os desejos e necessidades do mercado-alvo (seleção de ideias e teste de conceito) antes de se comercializar o produto turístico. A figura 14 apresenta o fluxo de etapas.

Figura 14 – O processo para desenvolvimento de novos produtos

Fonte: Kotler, Bowen e Makens, 2006

Em seu artigo Liao, Chen e Deng (2010) ilustram o fluxo dinâmico dos produtos turísticos desde o trabalho das agências de viagens até o consumidor final, figura 15. Os autores analisaram o mercado asiático e apresentaram um modelo que pode ser generalizado para outros mercados. Em sua proposta, Liao, Chen e Deng evidenciam os diversos participantes da indústria do turismo e destacam o momento de coleta de informações e pesquisa, bem como a criação de parcerias – também apontado por Benur e Bramwell (2015), como uma variável relevante do produto turístico. Para eles, o desenvolvimento de novos produtos surge como consequência da pesquisa e planejamento, e depende da cooperação com os parceiros (prestadores turísticos). Outro aspecto interessante do modelo proposto, que será discutido no item sobre as atividades de promoção, é a importância do gerenciamento do relacionamento com os consumidores.

Figura 15 – Fluxo dinâmico dos produtos turísticos

Fonte: adaptado de Liao, Chen e Deng, 2010

Considerando que a atração de destinos turísticos normalmente depende das características físicas, ambientais e socioculturais dos destinos (Jafari, 1982), e que os destinos frequentemente estão distantes das agências de viagens, é necessário que as empresas desenvolvam ferramentas e procedimentos para o efetivo levantamento e avaliação de dados sobre a estrutura local. Além disso, para o desenvolvimento de produtos turísticos, Liao, Chen e Deng (2010) comentam que as decisões de marketing e o planejamento estratégico requerem o conhecimento sobre fatores, atributos e padrões de comportamento da demanda, assim como sobre a oferta de mercado que afeta a escolha do consumidor. Por este motivo, os autores acreditam que o gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) é a principal estratégia competitiva que as empresas precisam para manter o foco nas necessidades de seus clientes. Na indústria do turismo, as empresas têm tentando se aproximar do cliente para que possam criar relacionamentos de longo prazo por meio do uso da informática (Sevki & Rifat, 2006).

Além disso, é necessário lembrar que o turismo não trabalha apenas com produtos concretos, mas com imaginários (Smith, 1994; Gastal & Castrogiovanni, 2003; Xu, 2010; Pereira & Hor-Meyell, 2017), e imaginários são dinâmicos. Há, por exemplo, imaginários tradicionais, aliados às viagens: a ideia de ir para um paraíso, de buscar cultura e até de adquirir status. A estes, a cada nova temporada, agregam-se novos imaginários e é comum criar-se nostalgia em função de experiências turísticas passadas (Pereira & Hor-Meyell, 2017). Trabalhar no turismo significa alimentar, reforçar ou renovar imaginários para além de propostas de marketing. O produto turístico também pode ser caracterizado como um serviço intensivo de informações; é um tipo de serviço no qual o valor é criado principalmente por meio de interações de informações, em vez de interações físicas e interpessoais entre o cliente e o provedor (Karmarkar & Apte, 2007; Lim & Kim, 2014).

Estes são alguns motivos que justificam o fato de o turismo trabalhar com produtos de alto envolvimento e alto risco para os consumidores (risco financeiro e cambial, risco de frustração e custo de oportunidade nas escolhas de opções ‘desconhecidas’ – acomodação, localidade, passeios etc.). Este aspecto reforça a necessidade de se desenvolver relações de segurança e confiança entre agências e consumidores. É por este motivo que o produto turístico tende a se basear mais em aspectos subjetivos como fantasias e sonhos (autorrealização, fuga exótica, transformação pessoal etc.) do que em finalidades racionais (Ikeda, 2000).

Com relação às motivações turísticas, Mill e Morrison (1985) acreditam que elas são diversas e estão diretamente relacionadas à teoria da hierarquia das necessidades de

Maslow. Para os autores, a relação entre necessidades, motivações e referências na literatura sobre turismo podem ser organizadas conforme o quadro 5:

Necessidade	Motivação	Referência na literatura de turismo
Psicológica	Relaxamento	Escape
		Relaxamento
		Alívio de tensão
		<i>Sunlust</i> (busca por sol)
		Questões físicas
		Relaxamento mental das tensões
Segurança	Segurança	Saúde
		Recreação
		Manter-se ativo e saudável para o futuro
Pertencimento	Amor	Ficar próximo à família
		Fortalecimento de relações familiares
		Companheirismo
		Facilitação de interação social
		Manutenção de laços pessoais
		Relações interpessoais
		Raízes
		Aspectos étnicos
		Mostrar afeto por membros da família
		Manutenção de contatos sociais
Estima	Conquistas Status	Convencer-se de suas conquistas
		Prestígio
		Reconhecimento social
		Aprimoramento pessoal (do ego)
		Aspectos profissionais/negócios
		Status e prestígio
Autorrealização	Ser sincero a sua própria natureza	Exploração e avaliação pessoal
		Autodescoberta
		Satisfação de desejos internos
Saber e compreender	Conhecimento	Cultural
		Estudo
		<i>Wanderlust</i> (desejo de divagação)
		Interesse em questões estrangeiras
Estética	Apreciação da beleza	Ambiente
		Cenários

Quadro 5 – Motivações para se viajar

Fonte: Mill e Morrison (1985)

Nesse sentido, o processo de desenvolvimento de produtos baseado em uma lógica orientada mais para a oferta merece ser revisto. Ainda que as agências de viagens e turismo vendam promessas que dependem de terceiros, bem como de fenômenos geológicos e climáticos para se concretizarem, quanto mais respaldadas estiverem em dados, em conhecimento do consumidor e em experiências concretas, menor o risco de frustração de seus clientes. Assim, antes de se comercializar um produto turístico, a literatura recomenda que seus principais componentes – listados anteriormente – sejam avaliados e o gerente de produtos siga três passos:

- i. Desenhar o processo turístico: analisar a viabilidade global do produto, por meio de estudos de mercado (interesse geral, custos, riscos, aspectos climáticos, aspectos relacionados à comercialização, produtos já existentes – similares e substitutos).
- ii. Desenhar a programação do produto: depois de se avaliar a viabilidade econômica e técnica do produto, passa-se para o detalhamento de seus componentes, a definição de seu itinerário e a integração de produtos que se complementem (transporte, hospedagem, alimentação, entretenimento etc.)
- iii. Seleção de fornecedores e estabelecimentos: esta etapa consiste na determinação das empresas que serão contratadas pela operadora para a prestação dos serviços turísticos comercializados. Para tanto, deve-se avaliar as alternativas e selecionar aquelas que melhor se alinham ao produto idealizado (custos, nível de serviço, histórico etc.).

No desenvolvimento de um produto turístico que será comercializado em forma de pacote, deve-se definir:

- Nome do pacote
- Duração (horas, dias, noites)
- Tipo de pacote (categoria): história, natureza, cultura, aventura etc.
- Itinerário e descrição das atividades (em ordem de lista de visitas de atrativos naturais, culturais etc)
- Dificuldade (fácil, moderada, difícil)
- Serviços incluídos
- Serviços que não estão incluídos
- Mapa e fotografia
- Precificação (esta variável será discutida de forma específica mais adiante neste capítulo)

Com relação ao portfólio de produtos de uma agência de viagens, Benur e Bramwell (2015) sugerem que se definam a intensidade e a diversificação de produtos turísticos que ofertará. Os autores organizam esta decisão em 5 possibilidades, organizadas em dois eixos: diversificação de produtos (variedade ofertada ou Liberdade de escolha, segundo Smith, 1994). A proposta é apresentada pela figura 16. A empresa pode optar por operar em uma das opções a seguir:

1. Turismo de nicho concentrado: forma concentrada em um ou poucos nichos, especializando-se em alguns produtos específicos (baixa diversificação e elevada intensidade)
2. Turismo de massa concentrado: oferta de pouca variedade de produtos para um número maior de consumidores (baixa diversificação e elevada intensidade)
3. Turismo de nicho integrado (paralelo ou diversificado): estrutura de portfólio com diversas opções de produtos, ofertado para poucos nichos de mercado (elevada diversificação e baixa intensidade)
4. Turismo de massa integrado (paralelo ou diversificado): operação que busca atender a uma ampla parcela do mercado, ofertando diversas opções de produtos turísticos (elevada diversificação e elevada intensidade)
5. Turismo de massa e de nicho integrado (paralelo ou diversificado): nesta situação, a agência de viagens trabalha com ampla variedade de produtos turísticos e os oferta para uma quantidade intermediária de consumidores, podendo ser um nicho específico ou de forma intensiva, mercado de massa (elevada diversificação e intensidade intermediária)

Figura 16 – Categorização de produtos turísticos

Fonte: Benur e Bramwell (2015)

Por último com relação ao produto turístico, dois fenômenos merecem atenção: a economia compartilhada e a cocriação. Com relação ao primeiro, destaca-se o surgimento de inúmeras alternativas de produtos e modelos de negócio, quebrando paradigmas e alterando o *status quo* da indústria. Segundo Rachel Botsman (2010), a combinação entre a crise mundial, a pressão para solucionar problemas ambientais e a renovação da crença nas comunidades por meio de plataformas digitais impulsionaram o surgimento das primeiras empresas da economia colaborativa moderna.

Baseadas na troca, no compartilhamento e no aluguel de bens ou serviços, empresas e startups estão conectando milhões de pessoas que possuem bens ou serviços com milhões de outras pessoas que desejam o acesso aos mesmos. Ao contrário do consumo tradicional, o consumo na economia compartilhada baseia-se em pessoas que trabalham de forma colaborativa, compartilham ideias e práticas, e geram interações, promoções e venda de produtos de forma cooperativa (Botsman & Rogers, 2010).

A economia compartilhada teve início nos anos 1990, nos Estados Unidos, em função de uma série de fatores, mas certamente os avanços na informática (e transações *online*) tiveram papel preponderante (Shirky, 2012). A plataforma do Airbnb, por exemplo, é um modelo de negócio que vem ganhando importância e participação de mercado dentro do setor

de hospitalidade. Na academia, a partir de 2014, a literatura sobre o tema começou a ganhar corpo. Autores como Belk (2014), Möhlmann (2015), Piscicelli, Cooper e Fisher (2015), Habibi, Kim e Laroche (2016), Lawson, Gleim, Perren e Hwang (2016) estudaram a nova filosofia de consumo e os novos modelos de negócio. Já com relação à indústria do turismo e hospitalidade, podem ser citados diversos trabalhos como, por exemplo, Molz (2013), Forno e Garibaldi (2015), Aznar, Saveras, Galiana e Rocafort (2016), Gant (2016), Tussyadiah (2016), e Tussyadiah e Pesonen (2016).

Quanto ao segundo fenômeno, a cocriação de bens e serviços, diversas empresas têm conquistado diferenciais e vantagens competitivas por meio da incorporação do consumidor no processo de desenvolvimento de produtos. Enquanto bens podem ser definidos como “[...] objetos, dispositivos ou coisas, [...] serviços podem ser definidos como ações, esforços e desempenhos” (Hoffman, Bateson, Ikeda, & Campomar, 2009, p. 6). Evidencia-se, assim, a principal característica dos serviços: a intangibilidade. Esta característica altera consideravelmente o que o cliente recebe ao adquirir o produto. Enquanto no caso de um bem, o cliente obtém a propriedade dele, nos serviços, trata-se de uma experiência (Lovelock, Wirtz, & Hemzo, 2011).

Nesse sentido, Smith (1994), Binkhorst e Den Dekker (2009), e Cabiddu, Lui e Piccoli (2013) destacam a importância da cocriação de experiências no turismo, pois acreditam que o turismo é uma das principais fontes de experiência por meio da qual as pessoas constroem suas próprias e únicas narrativas. Li e Petrick (2008) compartilham dessa visão e argumentam que o entendimento do turista como um cocriador de valor e como coprodutor de sua experiência final introduz um novo paradigma que não deve ser ignorado. Apesar disso, Rihova, Buhalis, Mital e Gouthro (2015) comentam que a indústria do turismo ainda é muito centrada no produto e não se beneficia tanto do potencial da cocriação.

A literatura acadêmica no Brasil que relaciona a indústria de viagens e hospitalidade com a cocriação ainda é escassa. Como apontado, há diversos artigos que discutem o fenômeno do compartilhamento dentro da indústria turística, mas eles se limitam a apresentar e/ou analisar os novos modelos de negócio ou a mudança no comportamento do consumidor. O impacto sobre as atividades de marketing de agências de viagens é algo que ainda carece de estudos. Nesse sentido, Elettigerra, Barrutia e Echebarria (2017) comentam que ainda não está claro como a cocriação efetivamente pode ser incorporada à gerência de marketing na indústria do turismo e hospitalidade. Os autores acreditam que a plausibilidade conceitual da cocriação pode

enfrentar grandes dificuldades de implementação prática. A lógica dominante de serviços (*Service Dominant Logic*, ou apenas SDL), que é provavelmente o mais desenvolvido dos fluxos de pesquisa que abraçam o conceito de cocriação, ainda está em um nível metateórico. Nessa linha, Grönroos (2007) rompe o conceito de SDL, levando ao extremo o conceito de cocriação de valor e argumentando que o único criador de valor é o consumidor.

2.3.2 Atividades de praça

Para Kotler, Bowen e Makens (2006), os canais de distribuição representam o sistema circulatório de uma indústria. Um sistema de distribuição bem gerenciado pode ser a diferença entre a liderança em participação de mercado e a luta por sobrevivência. Nos últimos anos, diversos fatores aumentaram a importância da distribuição: o aumento da competição (inclusive global); a distribuição eletrônica de produtos; a maior dificuldade de se desenvolver vantagens competitivas sustentáveis (Kotler, Bowen, & Makens, 2006; Rosenbloom, 2014); e a busca por ganhos de eficiência e rentabilidade (por meio da minimização da ociosidade e da redução de custos de distribuição, por exemplo), especialmente em serviços que, por serem perecíveis, potencializam desequilíbrios entre oferta e demanda.

Por definição, um canal de distribuição é um conjunto de organizações independentes que se envolvem no processo de tornar um produto (bem ou serviço) disponível para o consumidor final (Kotler, Bowen, & Makens, 2006; Rosenbloom, 2014). Segundo os autores, canais de distribuição são desenhados e implementados para facilitar e reduzir os custos na comercialização de produtos. Para tanto, as primeiras decisões são relativas à intensidade da distribuição (exclusiva, seletiva ou intensiva), à quantidade de membros da cadeia (número de intermediários), ao nível de poder que deseja no sistema vertical (corporativo, contratual ou administrado) e à especialização do canal (Rosenbloom, 2014).

De acordo com Coughlan e Stern (2001), a determinação dos canais de distribuição é consequência da determinação do segmento que se planeja atingir e do posicionamento de marca desejado. Os autores destacam ainda que um canal de marketing não se limita a um condutor de produtos. Ele representa um conjunto de elementos, cujo objetivo é a agregação de valor ao produto comercializado por meio dele. Por este motivo, é importante destacar que,

embora a redução de custos seja importante, um canal de distribuição mais barato de ser operacionalizado tende a oferecer um nível de serviços aos clientes mais baixo. Mas há casos em que a redução de custos de distribuição por meio da eliminação de intermediários pode ser vantajosa para toda a cadeia. Em sua obra, os autores analisam como o sistema de venda de passagens aéreas evoluiu, discutindo o papel das agências de viagens como intermediários que agregam pouco valor ao produto (o que supostamente justificaria o corte de comissões pelas companhias aéreas).

Com relação à intensidade da distribuição, Rosenbloom (2014) comenta que a alternativa intensiva costuma vir acompanhada de menor interação entre a indústria e o varejista e, como consequência, menor interação também com o cliente final. Por este motivo, a distribuição intensiva é mais indicada para produtos pouco complexos e de fácil entendimento. Isto explica a razão pela qual a indústria do turismo tende a preferir as distribuições seletiva e exclusiva (vale lembrar que os produtos turísticos costumam ser mais complexos, de alto envolvimento e risco). Contudo, este fato não significa a ausência de esforços no sentido de se aumentar a penetração de mercado e o desenvolvimento de novos mercados. Nos últimos anos, isso tem ocorrido por meio da utilização de canais eletrônicos de distribuição e pela abertura de novas lojas franqueadas – com maior controle do operador sobre o canal do que ocorreria na distribuição intensiva. A criação de produtos mais simples e padronizados, produtos de prateleira, também é uma alternativa empreendida por algumas empresas (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 08, 2018).

Uma atividade muito importante na gestão dos canais é o gerenciamento de eventuais conflitos verticais (ao longo da cadeia de distribuição) e horizontais (entre elementos que estão no mesmo nível no canal). A administração de canais deve assegurar a cooperação entre seus membros a fim de atingir os objetivos de distribuição da empresa. De modo geral, os conflitos surgem quando um membro de canal percebe que a ação de outro membro impede a realização de seus objetivos (Rosenbloom, 2014). Segundo o autor, os conflitos podem estar relacionados a incongruências de papel dos membros, à escassez de recursos, a diferenças de percepção e expectativa, a discordâncias no domínio da decisão ou mesmo por dificuldades na comunicação. De acordo com a consultora entrevistada (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 08, 2018), na indústria do turismo há diversos conflitos recentes como, por exemplo, a eliminação das comissões por parte das companhias aéreas, que priorizaram as vendas por meio de seus canais diretos; o crescente uso da internet como canal de distribuição direto dos

produtores; e disputas entre lojas próprias e lojas franqueadas por atenção e material de divulgação.

Com relação aos sistemas de distribuição, Tocquer e Zins (1987 citado por Ikeda, 1993), indicam que na indústria do turismo há dois sistemas mais utilizados: a distribuição direta e a indireta, conforme apresentado pela figura 17.

Figura 17 – Principais sistemas de distribuição na indústria do turismo
Fonte: Ikeda (1993)

A principal vantagem de uma distribuição direta pode ser financeira, uma vez que a remuneração de intermediários pode variar entre 8 e 25% do preço de venda de um produto turístico (Ikeda, 1993). Contudo, este ganho financeiro pode ser uma ilusão de curto prazo. A autora acredita que a tarefa de colocar os produtos no mercado por conta própria pode ser muito complexa. Este sistema tem ganhado força nos últimos anos em função das facilidades que a informática tem criado, aumentando a desintermediação das agências. Já a distribuição por intermédio de produtores de viagens e de agências e viagens tem a vantagem de dividir os custos e os riscos entre os diferentes participantes do canal. Um hotel, por exemplo, pode ter acesso a novos mercados que poderiam ser de difícil acesso sem a utilização de um parceiro local ou de um intermediário que tenha mais conhecimento sobre o comportamento do consumidor de tal mercado. Esta situação é reflexo de um problema chamado de lacuna de localização. Ela ocorre em função da separação geográfica entre fornecedores e consumidores e é particularmente relevante na indústria de bens manufaturados. Ainda assim, ela também ocorre nos serviços.

No turismo, ela é a razão central para a existência das agências de viagens (Palmer & McCole, 1999).

De acordo com os autores, o canal de distribuição de produtos turísticos possui três elementos centrais: os fornecedores (prestadores de serviço ou principais), os intermediários e os clientes. Os prestadores entregam os serviços aos usuários finais. Os intermediários transmitem a informação sobre tais serviços a clientes em potencial e tentam influenciar segmentos de mercado a usar seu canal de venda. Eles também facilitam o ajuste dos produtos dos prestadores às necessidades dos usuários finais, bem como lidam com a documentação e pesquisas pós-venda.

Ao se discutir a distribuição de produtos turísticos, é necessário compreender o papel e o impacto da internet no setor. Como apresentado na discussão sobre o produto turístico, trata-se de um tipo de produto cujas características facilitam sua promoção e comercialização pela internet. Em termos de divulgação e promoção, a internet potencializa a troca de informação diretamente entre pares. A influência interpessoal digital, ou o boca-a-boca eletrônico (*eWom*) exerce considerável influência, estimulando tanto o processo de planejamento quanto a decisão de compra de produtos turísticos (Chiappa, 2013). Este tipo de influência é ainda mais relevante em serviços, pois geram atributos de credibilidade (positiva ou negativa). Dada a dificuldade de se comparar produtos intangíveis (Lewis & Chambers, 2000) – caso da maioria dos produtos turísticos, que também são produtos de alto envolvimento – os atributos de credibilidade ganham importância; eles são considerados fontes mais críveis e confiáveis de informação do que aquelas geradas pelas próprias empresas (Swarbrooke & Horner, 2007). A avaliação por pares, *reviews*, e o boca-a-boca convencional são exemplos desse tipo de atributo.

Ainda assim, embora a internet, como fonte de informação gerada por pares (*User-Generated Content* – UGC), seja importante para o consumidor, sua capacidade de influenciar o comportamento de compra é relativizada para compradores mais frequentes e mais experientes, especialmente no setor hoteleiro (Chiappa, 2013). De acordo com o autor, viajantes mais frequentes tendem a tomar sua decisão de compra sem analisar o conteúdo gerado por seus pares. Eles utilizam sua própria experiência e conhecimento para analisar e comprar produtos turísticos. Com isso, canais diretos de distribuição tendem a funcionar bem para este perfil de comprador, reforçando o risco de desintermediação e aumentando a necessidade das agências e viagens passarem a se posicionar como consultores e curadores de informação.

Já com relação à comercialização de produtos turísticos por meio da internet, os impactos são tanto positivos quanto negativos. Destacam-se: a potencial minimização de falhas de comunicação e integração de vendas entre os intermediários, reduzindo falhas de serviço; o grande volume de informações gerado por empresas e consumidores e a importância de sua curadoria; a potencial redução de custos e ganhos de eficiência por meio da desintermediação; e o risco de prejuízo na qualidade dos serviços prestados.

O produto turístico é primordialmente um serviço cuja venda usualmente gera apenas um código ou *voucher*. Trata-se de uma promessa de entrega futura de um serviço que será desempenhado por terceiros. Além disso, por sua natureza de inseparabilidade, o cliente somente poderá consumir o produto quando estiver presente no local em que o serviço for prestado, de modo que sua compra representa uma reserva (de um quarto, de um assento no avião, de um lugar em um passeio, de um carro etc.). Dessa forma, a internet pode ser uma aliada dos prestadores de serviço turístico no processo de divulgação e comercialização de seus produtos. Mas, por outro lado, como os serviços são perecíveis (não podem ser estocados), os prestadores têm interesse em minimizar a ociosidade e tendem a buscar todos os canais de distribuição possíveis para maximizar as vendas. Nesse contexto, é imprescindível que haja absoluta integração entre todos os elementos da cadeia de distribuição para que não ocorra uma falha na reserva, o recorrente *overbooking*, por exemplo, ou quaisquer outros problemas que possam prejudicar a qualidade da experiência do viajante ou turista (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 08, 2018).

Sem sombra de dúvidas, a informática e as novas tecnologias da informação e comunicação (TIC) auxiliam nesse processo, mas o fator humano e o inter-relacionamento entre as empresas não devem ser negligenciados. As agências de viagens ganham uma oportunidade nesse sentido, podendo contribuir para a minimização de riscos desse tipo, bem como tendo maior velocidade de solução para seus clientes no caso de eventuais surpresas.

Além do que foi discutido, do ponto de vista do consumidor, a internet permite acesso constante e ininterrupto a informações e fornecedores. Ela também lhe fornece conhecimento sobre produtos e preços, o que era de domínio dos agentes de turismo (Bennett & Lai, 2005). Contudo, a internet tem criado uma sobrecarga de informação, de qualidade duvidosa, que é difícil de ser digerida pelo consumidor comum. Ainda que a internet ofereça mais conhecimento ao consumidor, ela também é fonte de assimetria informacional. Como muitos usuários buscam informações para sua tomada de decisão, especialmente quando são

produtos de alto envolvimento e/ou de grande risco (Jun, Vogt, & MacKay, 2010), o trabalho de consultoria e de curadoria das agências de viagens ganha importância.

Outra justificativa para o surgimento de intermediários, além da lacuna geográfica mencionada anteriormente, é a assimetria de informação. Nesse sentido, o surgimento da internet não é razão *per se* para a eliminação dos intermediários tradicionais. Como comentam Palmer e McCole (1999), quando a decisão de compra se torna ‘psicologicamente custosa’, os consumidores tentam restringir suas opções de escolha. Assim, uma das principais funções das agências de viagens atualmente é a curadoria das informações disponíveis. Por este motivo, Dolnicar e Laesser (2007) acreditam que esse seja o futuro mais promissor para os agentes de viagens: especializar-se em contextos de viagem e componentes de viagem. Os autores acreditam que é improvável que outros meios de reserva e mídia ofereçam um substituto completo para esse tipo de serviço.

Se por um lado, a internet cria maior conveniência na compra de produtos, por outro, ela reduz a qualidade do atendimento e é nessa lacuna que as agências de viagens devem operar. Nesse sentido, autores como Beritelli e Schegg (2016) acreditam que as agências de turismo, com destaque para as OTAs, são essenciais para as vendas dos produtos turísticos. Pelizzer e Scrivano (2005) acreditam que o papel das agências de viagens é vender todos os serviços produzidos pelas outras empresas e/ou fornecedores turísticos.

Ainda com relação à internet e à distribuição de produtos turísticos, Middleton e Clarke (2001) acreditavam que com a evolução da rede mundial de computadores e o surgimento de vários tipos de distribuição online, o mercado de hospitalidade deixaria de ser dominado por apenas um canal de distribuição (as agências de viagens). Efetivamente, quase duas décadas depois, hotéis utilizam uma gama de canais online e offline – site próprio, OTAs, agências de viagens convencionais, agentes de viagens autônomos, sites de *metasearch*, etc. – para maximizar suas vendas e sua participação de mercado, bem como para minimizar seus custos (Kang, Brewer, & Baloglu, 2007; Toh, Raven, & DeKay, 2011).

Como discutido anteriormente, intermediários existem, pois agregam valor a um produto ou serviço. A partir do momento em que deixam de agregar valor à cadeia produtiva, seu papel se torna secundário ou até irrelevante, passando a ser um custo adicional e desnecessário. Este foi um dos motivos que levou as companhias aéreas a vender direto aos consumidores: uma tentativa de redução de preços e aumento de margens (Coughlan e Stern,

2001; Consultora, 2018). Por este motivo, embora a diversificação de canais na indústria do turismo e hospitalidade seja evidente, a utilização intensiva da internet (distribuição direta) e a desintermediação são notórias. Autores como Tse (2003) e Law e Lau (2005) destacam sua utilização como forma oferecer promoções e vendas especiais diretamente aos consumidores, em busca de ganhos de produtividade e eficiência.

A hipótese de desintermediação e o eventual desaparecimento dos intermediários gerados pelo uso da internet como canal de distribuição e pela suposta perda de relevância das agências causou considerável preocupação entre os empresários do setor (Buhalis, 1998), bem como um volume razoável de artigos sobre o tema. Desde o início da década de 2000, diversos autores pesquisaram a relação das agências de viagens com a internet, a desintermediação na indústria do turismo e hospitalidade, o surgimento de agências online (OTAs) e ampliação do comércio eletrônico no setor.

A desintermediação é a eliminação de intermediários em um canal de distribuição. No mercado de turismo ela foi impulsionada pelas novas TICs, que deram aos consumidores acesso direto aos fornecedores e destinos, viabilizando transações entre eles (Bennett & Buhalis, 2003). Ela não surgiu para eliminar ou substituir os agentes de viagens, pois o elemento humano é muito importante na indústria do turismo (Hollanda, 2003), mas tem potencial para causar diversas mudanças como já causou nos últimos anos.

As primeiras redes e soluções tiveram como foco o contato entre as empresas da cadeia de valor, uma ponte entre fornecedores e as agências. A internet, por outro lado, representa uma relação direta entre os fornecedores e os consumidores, atribuindo mais conhecimento, poder e autonomia a este último (Anjos, Souza, & Ramos, 2006).

De acordo com Oliveira e Silva (2012), algumas pessoas acreditam que o uso da internet para a compra de produtos turísticos é de baixa qualidade, pois nem sempre a imagem ofertada é a mesma que é vendida. Isso tende a levar consumidores a preferirem atendimentos pessoais, destacando a importância do fator humano na construção de confiança e na oferta de comodidade. Para as agências de viagens, além do risco de desintermediação, a internet também potencializa a concorrência por preços, o que reduz a lealdade dos consumidores. Contudo, isso não significa que as agências devem evitar a internet.

Por outro lado, a internet também tem levado ao surgimento de novos intermediários como a Expedia e a Lastminute.com, por exemplo. São empresas que têm

diminuído a importância das OTAs e das agências de viagens físicas, por meio da venda direta ao consumidor. São novos modelos de negócio, novos mecanismos de busca que criam a reintermediação no setor de diversos produtos turísticos, inclusive alguns que não constam nos sistemas de distribuição (*Global Distribution System* – GDS) das agências.

A reintermediação na indústria do turismo manifesta-se na proliferação de sites que oferecem conveniência para o consumidor na compra de produtos turísticos, por meio de sofisticadas ferramentas de segmentação e agentes inteligentes. Em sua essência, são empresas de tecnologia (A. Arruda, comunicação pessoal, Janeiro 11, 2018). A reintermediação coloca o consumidor como protagonista para quem a informação é elaborada. Trata-se de uma oportunidade para a criação de valor entre consumidores e os fornecedores na internet. De forma resumida, ela é uma forma de simplificar o comportamento de compra do consumidor na internet. Nesse sentido, ela está perfeitamente alinhada ao fenômeno da cocriação de valor e à filosofia da lógica dominante de serviços.

De acordo com Palmer e McCole (1999), a reintermediação pode ser incluída em três categorias: logística, informação e serviço. Esse novo tipo de intermediário é especialmente relevante em viagens de trabalho, pois os consumidores têm maior necessidade de controle sobre seu itinerário, planejamento de agendas e suas despesas com viagens.

Ainda com relação à distribuição, as agências de viagens foram obrigadas a lidar com o corte de comissões imposto tanto por companhias aéreas quanto por hotéis e outros fornecedores de serviços turísticos (Bennett & Lai, 2005). Isto lhes obrigou a repensar seu negócio e a adotarem mais tecnologia em seus relacionamentos (seja a internet, a tecnologia mobile ou mesmo a realidade virtual). Assim, é pertinente tecer algumas observações sobre esta última tecnologia, também chamada simplesmente de VR (*Virtual Reality*).

A tecnologia foi abordada pela primeira vez na literatura acadêmica de turismo em 1995. Autores como Williams e Hobson (1995) destacaram suas características (visualização 3D e acuidade visual, imersão na experiência, e interatividade) e discutiram as principais funções que a VR poderia ter no setor (criação de parques temáticos virtuais, ferramenta de promoção e vendas, e criação de turismo artificial). Já Cheong (1995) apresentou a realidade virtual como uma possível ameaça à indústria de viagens, como forma de se reduzir os impactos negativos do turismo e como uma ferramenta de marketing para aumentar o apelo de um destino.

Atualmente, executivos do setor acreditam que trata-se de uma poderosa ferramenta de vendas, pois ela se encaixa perfeitamente no mercado do turismo e da hospitalidade. A vice-presidente de marketing da rede hoteleira Best Western comenta que as pessoas querem saber o que estão comprando e a tecnologia viabiliza essa visualização prévia para que o turista ajuste suas expectativas (Levere, 2017). Considerando que a gestão das expectativas é uma variável central na gestão de serviços, cabe às agências identificar as melhores formas de incorporar a VR em seu dia-a-dia.

Em 2010, Guttentag considerava que a realidade virtual oferecia muitas aplicações úteis ao turismo e que, por isso, merecia maior atenção de pesquisadores e profissionais do turismo. Desde então, diversos pesquisadores passaram a estudar o papel e o potencial da VR na divulgação e na comercialização de produtos turísticos. Como exemplo, podem ser citados Huang, Backman, Backman e Chang (2016), que acreditam que o mundo virtual em 3D oferece oportunidades para as organizações de marketing de destino se comunicarem com os mercados-alvo, oferecendo um ambiente rico para os potenciais visitantes explorarem destinos turísticos. De modo geral, os autores acreditam que à medida em que a tecnologia de VR continua a evoluir, o número e a importância de suas aplicações aumentarão (Guttentag, 2010; Tussyadiah, Wang, Jung, & Dieck, 2018).

Na literatura não acadêmica, o tema também é bastante recorrente. Há material sugerindo o uso da ferramenta por companhias aéreas para ajudar pessoas que têm medo de voar, por agências de viagens para oferecer uma espécie de degustação de seus produtos turísticos, por hotéis para facilitar a compreensão espacial e visual de sua estrutura, por escolas como alternativa para estudos do meio, por destinos para promover suas belezas naturais a potenciais turistas entre outras (Bien-Kahn, 2016; Amato, 2017; Levere, 2017). É relevante também citar a recente inauguração do primeiro parque de realidade virtual do mundo, inaugurado na China (Campbell, 2017).

Por último, com relação às atividades de distribuição, é necessário resgatar que, por ser um serviço, a atividade de distribuição é mais complexa. De modo geral, o consumidor se desloca até o local da prestação. Com isso, surgem alguns aspectos importantes para a praça, que se confundem com outras atividades que influenciam a qualidade do serviço recebido pelo cliente (conforme o modelo *Servuction*, apresentado anteriormente). No caso da indústria do turismo e hospitalidade, é importante lembrar que há duas prestações de serviço: a primeira é a comercialização dos produtos turísticos, por meio de alguma loja de varejo – física ou online.

A segunda ocorre no momento do consumo do produto turístico em si, no destino turístico. Com isso, as atividades de gerenciamento de praça se confundem, em parte, com a atividade de desenvolvimento de produto. Os aspectos que merecem atenção são:

- a localização: Jones, Mothersbaugh e Beatty (2003) entendem que a localização é um fator primordial nos serviços, pois o consumidor precisa se deslocar até ele. Não apenas o lugar deve ser agradável e transmitir a sensação de segurança, mas também deve ser facilmente acessível pelo público-alvo da empresa (acesso de carro, a pé, por meio de transporte público). Por último, especialmente com relação aos pontos de venda de produtos turísticos, caso seja comum que os clientes se desloquem com carro próprio, é importante que haja alguma alternativa próxima da loja para que os clientes possam estacionar seus veículos. Especialmente em grandes capitais e centros urbanos, a conveniência e a facilidade para se parar o carro tornou-se muito relevante. Este fator fica minimizado caso a empresa se desloque até o cliente ou caso as negociações e a prestação de serviços possam ocorrer de forma remota, pela internet ou por telefone. A figura 18, ilustra as alternativas para a entrega de serviços.

Figura 18 – As interações entre cliente e organização de serviços

Fonte: adaptado de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011)

- as evidências físicas: como apresentado anteriormente, as evidências físicas – da praça de venda e do destino turístico – devem ser adequadas às expectativas e necessidades do consumidor. Sempre que possível, as expectativas devem ser adequadamente gerenciadas para que o turista possa ser surpreendido

positivamente, desconfirmação positiva das expectativas, elevando as chances de seu encantamento e de recompra.

- a disponibilidade de pessoas para atender o cliente: quando o cliente entrar em contato ou chegar ao local da prestação do serviço, é necessário que haja profissionais à disposição e preparados para desempenhar o atendimento. Outro aspecto importante, é que, em função da vida atribulada atualmente, o horário de atendimento das agências de viagens deve ser repensado (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 08, 2018). O horário de funcionamento pode ser ampliado – um dos motivos pelos quais muitas agências passam a operar dentro de shopping centers – ou canais de comunicação (e-mail, telefone e WhatsApp, por exemplo) devem estar à disposição de potenciais e atuais clientes.
- a competência e a gentileza do pessoal de atendimento: como comentado, o risco de frustração do turista deve ser minimizado. Para tanto, a divulgação, a promoção, a venda e a prestação de serviços no turismo deve ocorrer com a maior transparência e gentileza (hospitalidade) possíveis. Isto requer treinamento constante do pessoal de contato nas agências de turismo e nos destinos turísticos.
- os processos administrativos e de atendimento: como em qualquer serviço, os processos internos exercem influência sobre a percepção de qualidade e satisfação dos turistas. As empresas, bem como toda e qualquer interface do processo de compra e consumo de produtos turísticos devem ser pensadas para atingir a máxima satisfação dos usuários.
- a presença de outros clientes no local: o modelo *servuction*, ao evidenciar os fatores que influenciam a percepção do consumidor, destaca as pessoas. Não apenas os prestadores de serviço, mas também outros clientes que se encontram no mesmo local. No turismo, isso é especialmente relevante, pois a experiência turística está diretamente relacionada à presença de outras pessoas durante o consumo. Em raras situações o turista efetuará seu deslocamento, hospedagem, alimentação e passeio sem entrar em contato com outras pessoas. De modo geral, a convivência com outros viajantes e turistas é o padrão: no avião, no ônibus ou no trem, no aeroporto e nas estações, em locais de alimentação, nos hotéis e hospedagens, e em locais turísticos (naturais ou construídos pelo homem), por

exemplo. A presença simultânea de viajantes com perfis (objetivos, motivações ou níveis de educação) muito distintos podem prejudicar a experiência turística. Por este motivo, as agências de viagens devem ter ainda mais clareza sobre seu segmento-alvo e gerenciar suas vendas (com destaque para pacotes e viagens em grupo).

2.3.3 Atividades de preço

Em serviços, os preços desempenham dois papéis centrais: afetam a percepção do consumidor sobre o posicionamento da empresa e o nível de qualidade dos produtos, e auxiliam no gerenciamento da demanda. Do composto de marketing, o preço é o único ‘P’ que gera receitas. Todos as demais variáveis geram custos para a empresa. Por este motivo, seu mal gerenciamento pode acarretar problemas financeiros para a organização. De acordo com Kotler, Bowen e Makens (2006), especialistas consideram a precificação e a competição por preços como o principal problema enfrentado por profissionais de marketing. Na academia, a atividade de precificação é um dos temas menos pesquisados na área de marketing (Hoffman et al., 2009).

O preço pode ser um valor absoluto pago uma única vez ou em parcelas, um valor proporcional ao de uma transação, um salário, um honorário, uma comissão, um aluguel, uma tarifa, uma taxa de juros ou qualquer forma de remuneração pela aquisição, empréstimo ou consumo de um produto. Por definição, o preço é a soma dos valores monetários que um consumidor troca pelo benefício de ter ou usar um bem ou serviço. No turismo, é importante ter clareza de que o preço é significativamente afetado por variações cambiais, de modo que o administrador de marketing deve decidir como lidar com eventuais flutuações do dólar, por exemplo.

A atividade de precificação deve levar em consideração um conjunto de fatores internos e externos, destacando-se a legislação vigente, a estrutura de mercado, a elasticidade de preço da demanda, as perspectivas do cenário econômico e social das praças em que o produto é vendido, o nível de preço da concorrência, o posicionamento de marca, os objetivos de marketing da empresa, a estrutura de custos fixos da empresa e seus custos de produção (Kotler, Bowen, & Makens, 2006; Hoffman et al., 2009; Kotler & Keller, 2012). Também é

pertinente destacar que os preços podem eventualmente ser ajustados em situações específicas como durante a reação a ações da concorrência, em momentos de crise (e necessidade de sobrevivência), em descompassos de fluxo de caixa, entre outras situações. Além destas questões, o sacrifício do viajante também pode ser uma variável relevante. Como comenta Ikeda (2000), tanto o esforço físico do turista (tempo e dificuldade de deslocamento, conexões) quanto o mental (barreiras culturais, de língua, valores) são questões que podem influenciar sua percepção de valor e adequação de preço em relação a um dado produto turístico.

A definição de preços pode ocorrer segundo três principais abordagens (Urbany, 2001; Nagle & Holden, 2003; Hoffman et al., 2009; Lovelock, Wirtz, & Hemzo, 2011; Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2014):

- precificação com base na concorrência (abordagem de marketing): sob a perspectiva da estratégia da organização (posicionamento participação de mercado), os preços são baseados na concorrência, levando em consideração a relação entre oferta e demanda e os custos para produção do bem ou serviço.
- precificação com base em custos (abordagem contábil): técnica de *mark-up*, índice aplicado sobre os custos de determinado bem ou serviço. O *mark-up* contempla os custos fixos, variáveis, as despesas operacionais, além da margem de lucro desejada pela organização.
- precificação com base na relação oferta-demanda (abordagem econômica): combinação das curvas de oferta e demanda. Enquanto a curva de demanda estabelece o “teto”, os custos determinam o “pisso” do preço a ser praticado.

Berry e Yadav (1996) oferecem uma outra visão sobre as alternativas de precificação. De acordo com os autores, em serviços, as empresas devem priorizar a compreensão do que constitui valor para seu público-alvo. A partir disso, ela deve selecionar a estratégia que melhor se enquadra, sendo elas:

- preço com base em satisfação: reconhece e reduz as percepções de incerteza do consumidor (deve-se lembrar que o risco percebido tende a ser maior em serviços em função de sua intangibilidade). Pode ser operacionalizada por meio da inclusão de garantias de serviço, acordos de nível de serviço (*Service Level Agreement* – SLA) ou pelo estabelecimento prévio do preço final (em serviços, o preço final

pode variar em função da complexidade e de surpresas ao longo do processo de prestação).

- preço com base em relacionamento: encoraja o relacionamento de longo prazo com a empresa, o que pode ser visto como um benefício, mas também como uma forma de amarra. As empresas podem implementar essa estratégia por meio de contratos de longo prazo e pela venda de pacotes de serviços.
- preço com base na eficiência: compartilha com os consumidores a economia de custos que a empresa pode obter por meio da aprendizagem (e de eventual escala). O objetivo é obter eficiência na prestação, de modo a beneficiar a empresa e o cliente.

Na área de serviços, em função das sazonalidades que podem ocorrer (como alta e baixa estação no turismo, por exemplo) e da perecibilidade dos produtos (impossibilidade de estocar serviços), as empresas podem tentar equalizar a oferta e a demanda por meio de alterações em suas tabelas de preço. É relevante sinalizar que a mudança nos preços praticados pode estar relacionada a ações de promoção de vendas.

A discriminação de preços também é um conceito que merece atenção. Trata-se de uma forma de praticar preços distintos com base nas diferentes elasticidades de cada segmento de mercado. Seu objetivo é maximizar o montante pago por cada consumidor, capturando-se seu excedente. Na indústria do turismo e da hospitalidade, esta prática aparece, por exemplo, nas diferenças de preço em função: da sazonalidade (alta e baixa estação), antecedência com que o produto é adquirido (bilhetes aéreos ou reserva em hotéis) e do tipo de pensão (com ou sem refeições, *all inclusive* etc.).

No Brasil, até o ano 2000, as agências de viagens recebiam comissão sobre a venda de bilhetes aéreos, o que representava a maior parte de sua rentabilidade (Marsilio & Vianna, 2014). A partir de então, as companhias aéreas eliminaram o comissionamento, impondo um novo modelo de negócio às agências. Alguns hotéis também têm reduzido as comissões pagas às agências de viagens (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 08, 2018).

Uma alternativa encontrada pelas agências de viagens é a criação de pacotes de serviços (*service bundles*). De acordo com Kim, Bojanic e Warnick (2009), os pacotes são a oferta de dois ou mais produtos em uma oferta, de modo que o valor do pacote seja inferior à

soma dos valores individuais de seus componentes. Isso não apenas representa uma nova forma de precificação, mas também o desenvolvimento de um novo produto turístico. Como o preço é o motivador mais importante para os compradores de produtos de viagem em sua decisão de compra (O'Connor, 2002; Law & Wong, 2010; Yang & Leung, 2018), os pacotes se tornam atraentes e benéficos para os clientes.

Vale destacar que, ainda que o consumidor possa verificar que o pacote é mais interessante do que a compra dos produtos individualmente na agência de viagens analisada, isso não garante que o pacote seja a melhor alternativa em relação a outros fornecedores. É possível que o consumidor consiga obter um desembolso total menor adquirindo produtos isoladamente em diferentes fornecedores. De acordo com Kim, Bojanic e Warnick (2009), a maior parte dos produtos turísticos é distribuída em diferentes canais (agências *online* e *offline*, site próprio, sites de *metasearch*, entre outros), e os fornecedores do setor de turismo são reconhecidos por implementarem estratégias de preço baseadas na demanda, sazonalidade e em função de aspectos gerenciais. O'Connor (2012) destaca este aspecto na indústria hoteleira. Cada canal pode precificar cada produto de forma distinta (por uma questão de política de preços ou de acordo com o fornecedor) e formar pacotes que lhe sejam mais interessantes. Aos olhos do consumidor, o pacote como um todo pode ser interessante, mas ele não tem como avaliar cada produto individualmente. A comparação entre produtos isolados é difícil de ser feita em função do volume de ofertas que existe, o que requer bastante tempo do consumidor. Por este motivo, a aquisição de pacotes é bastante comum no Brasil (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 08, 2018). É interessante observar que, embora seja um tema relevante para o setor do turismo, há pouco material acadêmico sobre o assunto (Carroll, Kwornik, & Rose, 2007; Kim, Bojanic, & Warnick, 2009).

Ainda com relação à precificação, é interessante que a variável preço sempre foi uma variável básica na estratégia de comercialização das empresas (Book, Tanford, Montgomery, & Love, 2018). Dessa forma, especialmente com a facilidade que consumidores têm em comparar os preços das ofertas em diversas plataformas, a paridade de preços é algo muito importante para os fornecedores de produtos turísticos. Também é importante lembrar que a literatura acadêmica documentou a relação entre preço e percepção do consumidor de valor e qualidade dos produtos (Monroe, 1973; Zeithaml, 1988; Dodds, Monroe, & Grewal, 1991; Chang & Wildt, 1994). Curiosamente, a paridade de preços se mostra inconsistente pela maior parte dos estudos (Toh, Raven, & DeKay, 2011). Hui, Law e Ye (2009), por exemplo, mostraram que os sites dos hotéis costumam ter as tarifas mais altas, enquanto que as agências

de turismo locais tendem a oferecer as melhores tarifas para hotéis de alto padrão e de luxo. Além disso, autores como Book et al. (2018) também destacam que variáveis *nonprice*, como a informação UGC, por exemplo, têm demonstrado aumento de influência sobre o consumidor em detrimento da variável preço.

Retomando a questão dos pacotes, eles também são resultado de algo muito relevante em serviços, a economia de escopo. Diferente da economia de escala, em que o volume de produção se torna importante para a redução de custos, na economia de escopo a palavra-chave é sinergia. Panzar e Willig (1981) definem o termo como uma propriedade de produção na qual é menos custoso combinar duas ou mais linhas de produto em uma empresa do que as produzir separadamente. Zollo e Winter (2002) acrescentam que a economia de escopo pode surgir a partir do compartilhamento de conhecimento (dentro da empresa ou da cadeia de valor).

A partir desse raciocínio, torna-se relevante para as agências de viagens tentar incluir produtos complementares em cada venda: seguros de viagem, aluguel de carros, reserva e venda de passeios no destino, venda de ingressos para atrações no local, entre outros. A combinação de margens melhores com comissões mais baixas ou inexistentes tende a aumentar a rentabilidade de cada venda. A lógica é de que uma vez que o consumidor decidiu comprar algum produto turístico, é menos custoso para a agência vender produtos adicionais para ele (menor custo marginal), do que ter que captar outro cliente para efetuar a venda.

Especialmente em um ambiente em que a personalização de produtos e a cocriação ganham relevância, oferecer serviços com variedade crescente de combinações e possibilidades, explorando economias de escopo, tende a ser um vetor de diferenciação, criação de relacionamento e retenção de clientes, possibilitando melhor desempenho das agências de viagens. É importante ressaltar que a economia de escopo é facilitada pelo advento das novas tecnologias.

De acordo com o que foi discutido no item sobre as atividades de distribuição de produtos turísticos, observou-se considerável oportunidade para as agências de turismo operarem como consultoras de viagem e curadoras de informação. Surge, contudo, a dúvida se o consumidor está disposto a pagar por este tipo de serviço (se há algum valor percebido dado que culturalmente, no Brasil, a prática ainda não se estabeleceu), assim como sobre a forma mais adequada de se precificar este tipo de serviço (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro

08, 2018). De acordo com Ceron (2005), as agências de viagens no Brasil ainda não incorporaram a cobrança pelos serviços de consultoria à sua rotina. Seja por medo de perder o cliente, por dúvida sobre como determinar o valor, de quem e/ou como cobrar, os gestores não conseguem imitar o que ocorre em outros países. Caso consigam se monetizar por meio da venda de serviços de consultoria, as agências de viagens podem reduzir um problema enfrentado no setor. Como a maior parte dos produtos é precificado pelos próprios fornecedores, prestadores dos serviços (companhia aérea, hotel, guia turístico, atração, etc.), as agências não têm muito espaço para determinar os preços que praticarão. A criação e comercialização de pacotes é uma alternativa que alivia a limitada margem de precificação que as agências de viagens enfrentam no país.

2.3.4 Atividades de promoção

O marketing moderno exige mais do que o desenvolvimento de bons produtos, precificação atrativa e a disponibilização da oferta aos clientes. As empresas também devem se comunicar de forma constante e coerente com seus consumidores atuais e em potencial (Kotler, Bowen, & Makens, 2006). O que é comunicado ao mercado e pelo mercado sobre um produto ou empresa não deve ser deixado para a sorte.

De acordo com Crescitelli e Shimp (2012), a comunicação de marketing representa o conjunto de elementos do mix de marketing que facilitam as trocas, ao estabelecer significado compartilhado com os clientes. Em outras palavras, a promoção é responsável pela comunicação entre a empresa e o mercado. Seus objetivos podem ser informar, persuadir e lembrar, dependendo do tipo e estágio do produto, bem como da estrutura de mercado e do nível de concorrência.

Para se comunicar com sua audiência (clientes internos e externos, fornecedores, acionistas, governo e demais *stakeholders*), existem diversas ferramentas que as organizações podem utilizar. As principais são a propaganda, a promoção de vendas, a venda pessoal, e as relações públicas (e seu subproduto, a publicidade). Mas existem também outras opções que a empresa pode utilizar, como, por exemplo: o marketing direto, o marketing digital, o patrocínio

de eventos, o marketing boca-a-boca (*buzz marketing*), o marketing interativo, bem como estratégias de *branded content* como o *advertainment* e o *advergaming*.

Para se desenvolver uma comunicação eficiente, é preciso que os profissionais de marketing compreendam os elementos que a compõem, bem como ter clareza sobre os objetivos da empresa e de cada campanha de comunicação. Nesse sentido, o conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) ganha relevância. No atual contexto mercadológico, a complexidade de se comunicar com os clientes-alvo aumentou bastante. Embora as novas TIC e a internet tenham viabilizado novos canais de comunicação, eles também deram voz ao mercado, expondo fragilidades das empresas para todos que leiam os comentários feitos pelos usuários.

Há vários métodos, ferramentas e veículos para as organizações se comunicarem com seus diversos públicos (consumidores, funcionários, acionistas, fornecedores e demais *stakeholders*). De acordo com Shimp (2002), o uso combinado de diversas ferramentas apresenta resultados mais positivos do que quando as ferramentas são utilizadas individualmente. As principais modalidades de comunicação foram classificadas por Ogden e Crescitelli (2007) em cinco categorias (tradicionais, complementares, inovadoras, massificadas e segmentadas), conforme o quadro 6.

	TRADICIONAIS	COMPLEMENTARES	INOVADORAS
MASSIFICADOS	Propaganda	Product placement	Advertainment
	Publicidade/RP	Ações cooperadas com o trade	Marketing viral
	Patrocínio	Marketing digital	Buzzmarketing
	Promoção de vendas	Eventos	
SEGMENTADOS	Marketing direto	Merchandising	
	Venda pessoal	Folhetos/catálogos	
		Marketing de realcionamento	

Quadro 6 – Categorias de ferramentas de comunicação

Fonte: Ogden e Crescitelli (2007)

Além disso, o consumidor está saturado pelo volume de propaganda que existe em todos os tipos de mídia imagináveis. Isto obriga as empresas a serem mais criativas e, de acordo com Godin (1999), a conquistarem a permissão de seus públicos alvo. Além de criativa, a comunicação da empresa também deve ser persuasiva, especialmente em mercados com maior

concorrência. Igualmente importante, destaca-se que a propaganda perdeu muito de sua credibilidade ao longo dos últimos anos. Diversos autores como Crescitelli (2004), discutem este problema que é enfrentado pela comunicação de marketing e sugerem que as organizações repensem seu mix de comunicação (forma e conteúdo).

Autores como Hoffman et al (2010) e Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) acreditam que a comunicação de marketing é especialmente importante em serviços, em função de sua intangibilidade. É necessário que as empresas construam uma imagem de credibilidade e segurança, que convença o consumidor a consumir seus serviços. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) acrescentam que, em serviços, as empresas devem se preocupar com 5 principais aspectos: administrar a intangibilidade dos serviços; administrar as promessas do serviço, administrar a comunicação do marketing interno, gerenciar a educação do cliente, e administrar as expectativas do cliente. Com isso, destacam-se a importância de se: 1. desenvolver atributos de credibilidade para a empresa; 2. gerenciar as expectativas dos clientes; e 3. ter pessoal capacitado (informado) para atender bem os clientes.

Uma vez que a informação passa a ser uma parte importante do produto turístico e os usuários da internet acreditam que a informação é valiosa e crível quando oriunda de comunidades sociais (UGC) e são referenciadas por pares (Swarbrooke & Horner, 2007; Bui, Jeng, & Lin, 2015), evidencia-se que a comunicação das agências de viagens deve priorizar esse tipo de promoção. Ao invés apenas investir em propaganda e na publicação de revistas próprias, a criação de blogs, fóruns e demais espaços para a divulgação e troca de experiência entre viajantes se mostra mais efetiva para a conversão em vendas. Diversos estudos dão suporte à relevância dos comentários online de viajantes sobre o comportamento de compra do consumidor (Brown, Broderick, & Lee, 2007; Browning, So, & Sparks, 2013; Noone & McGuire, 2013, 2014; Sparks & Bradley, 2014; Book, Tanford, & Chen, 2016; Zhang, Wu, & Mattila, 2016).

Com relação à utilização de blogs, do ponto de vista dos turistas, a ferramenta permite a troca de opiniões entre pares, o que pode ser a base para a escolha de produtos turísticos (Huang, Yung, & Yang, 2011). Um blog não é interessante apenas para o turista, mas também para a agência de viagens. Por meio de seu efetivo gerenciamento, os gestores podem obter dados de potenciais clientes, focar em nichos de mercado específicos, ajustar seus produtos, gerenciar a expectativa de clientes e repensar parcerias. A ferramenta também pode ajudar no fortalecimento de marca e gerar publicidade para a empresa. Como um blog pode ser

iniciado com baixo investimento, é um canal de comunicação que não deve ser negligenciado pelas agências de viagens (Lee, Hwang, & Lee, 2006; Kajewski, 2007; Wenger, 2008; Huang, Yung, & Yang, 2011).

Em 1999, ao estudarem agências de viagens na Austrália, Standing e Vasudavan descobriram que poucos sites de agências de viagens usavam mais do que cinco links externos em seus sites. Na opinião dos autores, isso indicava que as agências ainda preferiam manter suas estratégias independentes e autocontidas. Além disso, poucas agências incluíam avaliações de viajantes em seus sites. A comunicação online era prioritariamente feita por meio de catálogos online e anúncios em páginas amarelas na internet. Mais recentemente, Ban e Popa (2015) investigaram as estratégias digitais de agências de viagens na Romênia. Os resultados revelaram uma fraca presença online das agências de viagens; de modo geral, as empresas não se beneficiam das ferramentas que a internet fornece. Isso parece evidenciar que as agências de viagens não percebem o potencial ganho que podem ter ao melhorar sua presença e sua estratégia digital. A situação é bastante semelhante no Brasil. São poucas as agências de viagem que desenvolvem ações recorrentes, coerentes e efetivas para potencializar sua presença online e o contato com seus clientes (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 08, 2018). Em termos de pesquisa, não foram identificadas publicações sobre a realidade no Brasil nem outros artigos mais recentes que tenham analisado os sites e a presença online de agências de viagens. A pesquisa foi feita por meio das plataformas Web of Science e BuscaIntegrada da USP.

Os benefícios em se explorar adequadamente o mundo digital são inúmeros. Por exemplo, ainda que o preço seja um determinante de comportamento do consumidor já bastante estabelecido, a internet e as redes sociais incluem novas variáveis à tomada de decisão do consumidor (Mack, Blose, & Pan, 2008; Marujo, 2008; Huang, Yung, & Yang, 2011; Oliveira & Silva, 2012).

Também é pertinente destacar os achados de Bennett e Lai (2005), para quem as recentes mudanças tecnológicas criaram outra complexidade para as agências de viagens: a velocidade na comunicação e a instantaneidade. As pessoas querem velocidade nas respostas das empresas com as quais entram em contato. Com isso, os e-mails precisam ser verificados e respondidos com presteza, deve-se oferecer possibilidades de contato em tempo real e de baixo custo como, por exemplo, Skype, Hangout, WhatsApp ou a mais recente ferramenta do Google, o Duo. Esta ansiedade e impaciência do consumidor aumentam a complexidade na promoção

dos serviços turísticos que, por natureza intangível e perecível, já criam desafios para as empresas.

Assim como no caso das agências, diversos autores consideram que o agente de viagens deve concentrar sua atuação fundamentalmente na assessoria turística e não focar na venda apenas (Tomelin, 2001; Buhalis, 2003; Beni, 2007). Essa visão de agente/consultor cria diversos desafios para as empresas em termos de precificação, segmentação e de posicionamento: é melhor se concentrar em um nicho específico e especializar-se em uma modalidade de turismo e/ou destino ou ser generalista?; é mais interessante buscar quantidade ou qualidade de vendas (volume ou margens)?. Mas independente de tais decisões, a literatura tem mostrado que as agências devem focar nas ações de relacionamento. O quadro 7 apresenta as principais diferenças entre o marketing de relacionamento e o marketing tradicional.

Marketing de Relacionamento	Marketing Tradicional
Orientação para a retenção do cliente	Orientação para vendas simples
Contato contínuo com o cliente	Contato descontínuo com o cliente
Foco no valor do cliente	Foco nas características dos clientes
Ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar novos	Ênfase em conquistar novos clientes
Orientação para o longo prazo	Orientação para o curto prazo
Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros	Interesse em realizar uma única venda
Alto nível de compromisso com os clientes	Compromisso limitado com o cliente
Pesquisa contínua a respeito das necessidades, utilizada para melhorar o relacionamento	Pesquisa sobre as necessidades dos clientes
Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade dos clientes	Sucesso significa realizar uma venda
Qualidade é uma preocupação de todos os empregados	Qualidade é uma preocupação da produção
Alto comprometimento com o nível de serviços	Baixo comprometimento com o nível de serviços

Quadro 7 – As principais diferenças entre o marketing tradicional e o de relacionamento

Fonte: adaptado de Gummesson (1999) e Kotler, Bowen e Makens (2006)

O foco do marketing de relacionamento é o consumidor, mais especificamente, o segmento de uma pessoa ou grupos que pensam de forma similar. Segundo Gummesson (1999), os grupos de afinidade são pessoas que compartilham de um interesse comum e querem relacionamento com o fornecedor, seus produtos e serviços, e mesmo uns com os outros. Como valores básicos do marketing de relacionamento, o autor destaca: a colaboração ganha-ganha de longo prazo; o reconhecimento de que todas as partes são ativas (reforçando a filosofia de cocriação e de que o cliente não necessariamente é ignorante); a existência de valor nos

relacionamentos e serviços (rituais, colaboração), e não apenas em aspectos burocráticos e legais (rotinas, regulamentos, ‘disputas’).

Para a construção de relacionamentos de longo prazo com consumidores e outras empresas, três etapas básicas devem ser seguidas: i. a utilização da informática e da base de dados da empresa para identificar e compreender o comportamento do consumidor corrente e potencial; ii. o alinhamento do composto de marketing aos resultados da análise desenvolvida (necessidades e desejos dos consumidores); e iii. o monitoramento de cada relacionamento, gerando métricas para se avaliar o desempenho dos programas de marketing (Boone & Kurtz, 2009).

A propaganda tradicional continua sendo importante, bem como as ações na internet (que ganham relevância cada vez mais), mas a criação de carteiras de clientes e a retenção de seus turistas, tem sido obtida primordialmente:

- captação de clientes: por meio do tradicional boca-a-boca e da geração de conteúdo (blogs e fóruns, por exemplo)
- retenção de clientes: com base em ações de marketing direto e principalmente de marketing de relacionamento

A gestão do relacionamento auxilia na criação de vantagem competitiva das agências de viagens, focando nas necessidades dos clientes e na oferta de produtos alinhados a tais necessidades e expectativas (Grönroos, 2007; Chen & Ching, 2007; Steyn & Roberts-Lombard, 2008; Huang, Yung, & Yang, 2011). Autores como Grönroos (2007) acreditam que a base da indústria do turismo é o relacionamento – relacionamentos de longo prazo e que não são independentes um do outro. A indústria do turismo e da hospitalidade é formado por uma complexa rede que influencia diretamente o valor adicionado aos produtos comercializados (Payne, Ballantyne, & Christopher, 2005).

Além disso, a gestão de relacionamento com clientes refere-se a todas as atividades de negócios voltadas para iniciar, estabelecer, manter e desenvolver intercâmbios relacionais de longo prazo bem-sucedidos e é o conjunto de metodologias e ferramentas que ajudam uma empresa a gerenciar relacionamentos com clientes de maneira organizada (Lawson-Body & Limayem, 2004). À medida que os clientes e as empresas interagem com mais frequência, as empresas precisarão aproveitar o CRM e as tecnologias disponíveis, com destaque para a

informática, para capturar e analisar grandes quantidades de dados de clientes. Atualmente, as TICs permitem que os dados dos clientes sejam coletados, consolidados, manipulados e analisados em uma escala sem precedentes.

Em termos de integração da abordagem de mineração de dados e turismo, Wickramasinghe, Amarasiri e Alahakoon (2004) propuseram uma abordagem que integra técnicas tradicionais de matemática, mineração de dados e evolução com um sistema multiagente. No entanto, o CRM exige mais do que tecnologia de informação e comunicação. O cliente deve se tornar o ponto focal da organização. Todos os membros dela devem entender e apoiar os valores compartilhados e exigidos pelo CRM (Piccoli, O'Connor, Capaccioli, & Alvarez, 2003).

De acordo com Steyn e Roberts-Lombard (2008), a criação e o estabelecimento de relacionamentos agregadores de valor e de longo prazo com fornecedores são necessários para a futura existência das organizações no setor de turismo. Tais relacionamentos devem ser baseados em princípios de cooperação, confiança e comprometimento. Este certamente é um argumento relevante para o crescimento da rede Virtuoso no mercado de turismo de luxo, criando uma rede homogênea e confiável de empresas (Ndou & Passiante, 2005). Sobre o tema, também é interessante destacar a postura das companhias aéreas. Ao cortarem unilateralmente as comissões das agências de viagens, enfraquecendo seus relacionamentos, as empresas aéreas tendem a se isolar e fragilizar a cooperação e a confiança no setor.

A qualidade do relacionamento entre consumidores e empresas, cujo estudo em marketing iniciou-se com Dwyer, Schurr e Oh (1987), surgiu na literatura de turismo na última década (Rajaobelina, 2018). O conceito é definido como o grau de adequação de um relacionamento para que as necessidades do consumidor associado a tal relacionamento sejam supridas (Hennig-Thurau & Klee, 1997). Trata-se de um fator relevante para as agências de viagens físicas, pois pesquisas demonstram que relacionamentos fortes com clientes tendem a aumentar sua lealdade e os lucros da empresa (Wulf, Odekerken-Schröder, & Iacobucci, 2001; Grégoire & Fisher, 2006; Moliner, Sánchez, Rodriguez, & Callarisa, 2007; Lai, 2014). A satisfação das necessidades implica uma constante atenção ao cliente, de modo a estabelecer relações duradouras (e não apenas durante a transação) e de confiança entre a empresa e os potenciais turistas. Cabe às agências, a adequada identificação dos segmentos que melhor conseguirá atender em função de suas competências e dos recursos disponíveis.

Com relação a processos e evidências físicas, não foi identificado material acadêmico aplicado ao setor de turismo e hospitalidade. Quanto ao primeiro, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), definem processos como procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivo de atividades por meio dos quais o serviço é executado. Segundo os autores, o roteiro operacional dos serviços (o fluxo das atividades) influencia a experiência do consumidor, afetando seu julgamento sobre o nível de qualidade do serviço recebido. Processos mal definidos geram desperdícios de tempo e de recursos, prejudica a velocidade da entrega de serviços, causa resultados não esperados, desmotivação e tende a elevar a rotatividade de pessoal; em suma, geram baixa produtividade e falhas no serviço (Lovelock, Wirtz, & Hemzo, 2011).

Já as evidências físicas representam o ambiente no qual o serviço é executado. Como apresentado no item sobre marketing de serviços – e pela figura 8, eles representam o conjunto de componentes tangíveis que facilita o desempenho ou a comunicação do serviço e os aspectos relacionados ao ambiente (ambiente virtual, fachada, cartões de visita, murais, iluminação, temperatura, decoração, layout etc.). De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), a disponibilidade de bebidas, e a organização, o visual e a limpeza do espaço físico são associados ao conforto do cliente e influenciam sua percepção de valor. Normalmente, as evidências físicas são utilizadas pelo consumidor durante seu processo de decisão de compra, servindo como fatores de credibilidade (confiança).

Sintetizando o que foi discutido neste capítulo, as principais características do mix de marketing das agências de viagens estão organizadas no quadro 8:

Produto	É um produto complexo e que depende de terceiros. As ofertas representam basicamente informação, gerando uma oportunidade para as agências oferecerem serviços de curadoria e consultoria. Em sua maioria, são transacionáveis por meio da internet. Representam promessas futuras, não há necessidade de entrega de produto físico (eventualmente um <i>voucher</i> que o cliente pode imprimir em sua residência).
Preço	Receitas primordialmente baseadas em comissionamento. Preço final definido pelos prestadores e operadores de turismo. Cabe às agências de viagens estruturar formas de melhorar suas margens por meio de economias de escopo e da oferta de pacotes.
Praça	Agências de viagens são o varejo da indústria e ainda representam considerável participação em seu volume de vendas. A internet tem impulsionado a desintermediação no setor, ampliando o sistema direto. Surgem novos modelos de negócio, criando a reintermediação dos serviços.
Promoção	O marketing de relacionamento se mostra como uma importante ferramenta de comunicação e retenção de clientes. Ações de CRM e <i>database marketing</i> ganham relevância. Ações de comunicação online têm ganhado importância e apresentado bons resultados de conversão.

	A comunicação <i>peer-to-peer</i> (UGC, blogs, reviews) vem se mostrando efetiva e capaz de influenciar o comportamento do consumidor.
Pessoas	A capacitação e o efetivo treinamento das equipes de vendas são centrais na indústria. O relacionamento e o bom atendimento minimizam o churn nas agências. É preciso preparar as pessoas para lidar com vendas de produtos de luxo. Como é um tipo de produto que requer atributos de credibilidade (confiança), as agências de viagens devem estimular seus clientes a fornecer avaliações e relatos de experiência em seus sites, blogs e redes sociais.
Processos	A informática se tornou central para as agências de viagens. Os processos estão relacionados a atividades de captação, vendas, acompanhamento e retenção dos clientes. No caso das agências de viagens, as atividades pós-venda e pós-consumo são importantes para a manutenção e renovação dos clientes (com destaque para o gerenciamento do boca-a-boca). A utilização de bancos de dados para ações de CRM é muito importante para na retenção de clientes. É necessário desenvolver estruturas que aumentem a segurança das transações e minimizem fraudes (para clientes e empresas).
Evidências físicas	Como é um tipo de produto que requer atributos de credibilidade (confiança), as agências de viagens devem repensar suas lojas, seus sites e seu material de papelaria. Aspectos relacionados ao ambiente físico e virtual influenciam a tomada de decisão dos consumidores, sendo associados à segurança e ao julgamento do padrão de qualidade que será ofertado.

Quadro 8 – Síntese sobre as principais características das atividades de marketing das agências de viagem

Fonte: elaborado pelo autor

2.3.5 Estrutura de marketing

De acordo com Fink, Jenks e Willits (1983 citados por Shiraishi, 2009, p. 57), “uma estrutura organizacional pode ser definida como o arranjo de pessoas e tarefas designadas para alcançar os objetivos da organização”. Daft (2003) acrescenta que estruturas organizacionais são conjuntos de tarefas formais designadas a indivíduos e/ou departamento e que estão relacionadas à apresentação formal dos relacionamentos, incluindo linhas de autoridade, responsabilidade de decisão, número de níveis hierárquicos e dimensão de controle dos administradores. O autor comenta ainda que a estrutura organizacional tem como objetivo garantir a efetiva coordenação dos empregados e departamentos, opinião da qual Scare (2008) compartilha.

Ainda que não haja uma seção específica sobre estruturas de marketing na indústria de viagens, do turismo e da hospitalidade em seu livro, Kotler, Bowen e Makens (2006) comentam que o recurso que costuma ser mais custoso e complexo de organizar são as pessoas. De acordo com os autores, a gerência tende a acreditar que a contratação de mais pessoas é

desnecessária, pouco prática e um aumento desnecessário do orçamento. Quando se trata de estrutura, a questão não é apenas o volume de pessoas, mas também os sistemas de autoridade e responsabilidade, o sistema de comunicação e as políticas de capacitação e treinamento. De forma similar, Vasconcellos e Hemsley (2002) sugerem a existência de três subsistemas: o de autoridade, o de comunicação e o de atividade. Nesse sentido, é importante destacar dois aspectos centrais:

- dependendo do segmento-alvo e do posicionamento da agência de viagens, um único produto/pacote comercializado pode superar algumas vezes em valor o salário anual do vendedor. Por este motivo, é crítico que haja preparo emocional e psicológico para se lidar com venda de elevado valor monetário. Este aspecto é especialmente relevante no mercado de luxo.
- como os produtos comercializados costumam apenas existir em praças distantes e estão embrulhados em sonhos, ideias, expectativas e significados subjetivos, a capacitação e o treinamento do pessoal de vendas não é tão simples. Levar as pessoas *in loco* requer elevado investimento e, ainda assim, não é garantia de que a equipe compreenderá o produto em sua totalidade (por uma questão de formação e repertório pessoal). Dessa forma, o *trade off* entre levar as pessoas para conhecer destinos, hotéis e atrações ou apresentar fotos, vídeos e explicações é uma constante no setor (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 08, 2018).

Mintzberg (1979) acreditava que à medida que as organizações se tornam mais complexas, surgem, dentro delas, hierarquias de autoridade e processos de coordenação das pessoas e dos relacionamentos internos. Como apresentado anteriormente, a maior parte das agências de viagens no Brasil é pequena, com menos de 10 empregados. Por este motivo, não é comum haver estruturas formais dentro de muitas agências e, em geral, também não há um setor específico de marketing dentro das empresas. Normalmente, os próprios donos se tornam responsáveis pelas atividades de marketing ou parte das atividades é terceirizada, especialmente aquelas relacionadas à criação e gestão de conteúdos e campanhas por meio da internet. Não foram identificadas publicações acadêmicas sobre estrutura de marketing e o mercado de turismo e hospitalidade, nem sobre a realidade brasileira, nem sobre outros países. A busca foi feita nas mesmas plataformas citadas anteriormente: Web of Science e BuscaIntegrada da USP.

2.4 Planejamento de marketing

O atual cenário competitivo impõe às organizações uma maior capacidade de compreensão do contexto geral, exigindo que toda a empresa direcione esforços nesse sentido. Daí a relevância da esfera filosófica do marketing dentro da estrutura corporativa (Toledo, 1994). Nesse sentido, ganha destaque a análise externa, com distinção para a análise dos mercados concorrente e consumidor. Cada vez mais conscientes e exigentes, os consumidores não se satisfazem mais com vagas propostas e entregas de valor. É imperativo, na busca por rentabilidade e crescimento, que as organizações consigam compreender e acompanhar, com a maior profundidade possível, as atitudes e comportamentos de seus consumidores. Para isso, o pleno conhecimento sobre a concorrência atual (e futura) também é importante.

Reforça-se assim o valor do SIM – sistema de informações de marketing – e a relevância de decisões integradas que viabilizem a definição dos mercados mais atrativos, para os quais a estrutura corporativa (ativos e competências) é mais aderente. Destaca-se, assim, a importância do processo de segmentação.

Estes são os contornos da gestão estratégica de marketing, cujos objetivos são a rentabilidade e o crescimento da organização, mediante a entrega de valor para o cliente. O marketing estratégico, como integrante do processo de gestão estratégica, contribui para uma melhor definição de visão da empresa, bem como com ações que desenvolvem melhores e mais efetivos mecanismos de segmentação e posicionamento, para que todo o composto de marketing seja formulado.

O processo da administração estratégica está sintetizado na figura 19, que inclui a análise da situação e a avaliação do ambiente competitivo, o estabelecimento da direção estratégica, a formulação e implantação das estratégias e o estabelecimento de sistemas de controle.

Figura 19 – O processo de Administração Estratégica

Fonte: Toledo (2012, p. 107)

Com base no exposto, pode-se afirmar que o processo de segmentação está inserido tanto na etapa de análise da situação, quanto na de estabelecimento da direção estratégica. Em um processo de retroalimentação, parte do processo ocorre durante a análise do ambiente competitivo, gerando subsídios para a definição de ações e estas, uma vez implementadas, fornecem dados para novas análises.

Concluindo, é pertinente abordar a questão do valor para o cliente: uma relação subjetiva entre características e atributos que a empresa desenvolve e incorpora em seus produtos/serviços para oferecer benefícios aos seus clientes e os sacrifícios que este faz para adquirir o produto. Ainda que seja muito complexo mensurar o valor percebido, em seu planejamento, as organizações devem ter consciência e que ele está relacionado com a maneira com que o cliente enxerga (ou não) tais benefícios e como eles são então comparados a todos os sacrifícios que o consumidor considera relevantes. Além do próprio custo (sacrifício financeiro) do produto, também são levados em consideração o desgaste psicológico e emocional (lidar com vendedores desagradáveis, enfrentar multidões, frequentar ambientes desagradáveis etc.) para se adquirir o produto e o tempo que será consumido. Este aspecto evidencia que o consumidor não pagará pelos benefícios que não reconhece. Em serviços, em função de sua intangibilidade, este aspecto é reforçado.

O levantamento bibliográfico sobre planejamento em turismo retornou poucos resultados dentro do escopo desta pesquisa, marketing em agências de turismo. As publicações sobre planejamento estão principalmente relacionadas a marketing de lugares – turismo local e

regional, análises de impacto ambiental-social-econômico, políticas públicas de incentivo e proteção, iniciativas públicas ou privadas, entre outras temáticas – e ao comportamento do consumidor, à forma como viagens e passeios são planejados. Especificamente sobre o turismo, destaca-se o trabalho de Sánchez, Callarisa, Rodríguez e Moliner (2006) que analisou o valor percebido pelos clientes na compra de produtos turísticos. Como contribuição de seu trabalho qualitativo, os autores destacam o fato de que, na indústria do turismo e hospitalidade, o valor é multidimensional e inclui aspectos sobre o produto e sobre a agência de viagens. Nesse sentido, cabe aos gestores das agências, compreender melhor seus clientes e planejar suas atividades e produtos de forma alinhada aos anseios e desejos de seu público alvo.

Kotler, Bowen e Makens (2006) comentam que o plano de marketing auxilia não apenas a empresa a prosperar e a crescer, mas também as pessoas a prosperar e a crescer. Isto ocorre em virtude de: 1. O planejamento permitir que a equipe entenda melhor o negócio e os produtos; 2. As pessoas aprendem a ser membros de um time durante o planejamento; 3. As pessoas aprendem a definir objetivos e metas, de modo a garantir seu alcance; 4. O processo ajuda no estabelecimento de estratégias e táticas realistas; e 5. As pessoas que efetivamente se engajam no processo de planejamento acreditam que ele engrandece suas carreiras.

Além disso, os autores destacam que em bons ou maus tempos, um plano de marketing consistente costuma ser positivo tanto para as organizações quanto para suas equipes. Mas deve-se ter claro que o planejamento de marketing é perene. A tarefa não tem um fim, devendo ser revisitado constantemente. Como Campomar e Ikeda (2006) comentam, trata-se de um processo helicoidal.

Já em 1977, Gilbert Harrell, professor de marketing na Michigan State University, publicou um artigo em que afirmava que o ambiente de negócio das agências era tão dinâmico, que as empresas, mesmo que pequenas, não poderiam negligenciar o planejamento de marketing e depender apenas de sua experiência passada. Nesse sentido, o autor advogava que o planejamento de marketing deveria ser visto como um processo gerencial de tomada de decisão. Em sua opinião, o planejamento formal de marketing: 1. Facilita a coordenação da equipe; 2. Amplia o controle gerencial das operações da agência; 3. Melhora o rastreamento sobre o progresso do negócio; e 4. Aumenta a rentabilidade da empresa.

Da mesma forma, Lowengart e Reichet (1998) sinalizaram para a importância de o planejamento formal de marketing como alternativa para as agências sobreviverem às

mudanças em seu ambiente de negócio. Os autores elencam uma série de ameaças e oportunidades. O quadro 9 aponta alguns exemplos citados no artigo

Ameaças	Oportunidades
- a comunicação direta entre consumidor e prestador pode levar à desintermediação	- a abertura de novos mercados (leste da Europa e Ásia)
- custos mais baixos de operação em outros países pode levar o consumidor a comprar de empresas estrangeiras	- aumento do número de viajantes ao redor do mundo
- múltiplas formas de precificação podem aumentar a competição no setor	- integração, comunicação em massa e sistemas de informação podem reduzir custos de pessoal
- o aumento no número de agências de viagem, assim como o surgimento de grandes <i>players</i> , pode levar à redução de empresas menores e à perda de rentabilidade	- aumento da profissionalização no setor de turismo
- o aumento do uso da informática pode levar à desintermediação	- aumento da demanda de pequenos grupos para destinos específicos
- a tendência de hotéis e companhias aéreas de diminuir o comissionamento das agências pode levar à redução da rentabilidade	- aumento da demanda de viajantes por ‘ <i>boutiques</i> ’ de compra ao invés de supermercados de produtos turísticos

Quadro 9 – Ameaças e oportunidades no setor de turismo

Fonte: Lowengart e Reichet (1998)

Assim como nos demais setores, também no turismo, os consumidores já têm consciência de sua importância e força perante as organizações. Dessa forma, o trabalho das agências para satisfazer e encantar seus clientes (na tentativa de fidelizá-los) tornou-se mais complexo e desafiador. Reforça-se, assim, a importância do planejamento de marketing no turismo. Cabe às empresas o domínio de técnicas e ferramentas de vendas e relacionamento (seleção, captação e retenção de clientes), bem como do conhecimento sobre os concorrentes, sobre o consumidor, sobre o mercado global, assim como sobre os produtos turísticos disponíveis e sobre aqueles que comercializa.

Como forma de capacitar e treinar suas equipes, e de divulgar e promover produtos turísticos, a literatura acadêmica sugere, dentre outras técnicas, o uso de *fam tours*, visitas técnicas a hotéis, resorts, cruzeiros e mesmo a destinos turísticos. Além de proporcionar a vivência sensorial *in loco*, este tipo de visita permite que os agentes conheçam a realidade local – elementos tangíveis do serviço, sensações invocadas (segurança, nostalgia, encantamento etc.) e estrutura local (restaurantes, lojas, passeios, atrações, distâncias, clima etc.). São normalmente pagos pelo prestador local, o que torna a ferramenta cara, mas de acordo com Mondo, Talini e Fiates (2016, p. 103), o “*fam-tour* exerce papel importante tanto no relacionamento entre meios de hospedagem e intermediários, como na base de conhecimento do intermediário para venda do serviço hoteleiro ao cliente final”.

Como comentam Mattar, Oliveira e Motta (2014), as atividades de planejamento de marketing são dependentes de informação para que sejam bem desenvolvidas e para que seu resultado seja efetivo. Por este motivo, é importante que as empresas busquem dados atuais, relevantes e confiáveis para poderem elaborar suas análises. Com relação às fontes de informações sobre o setor que estão disponíveis para as agências elaborarem seu planejamento, podem ser citadas, por exemplo:

- Observatório do Turismo e Eventos da cidade de São Paulo: iniciativa da Secretaria de Turismo e da Prefeitura de São Paulo, criada em 2005, o núcleo tem como objetivo acompanhar e analisar periodicamente o turismo na cidade (OTE, s.d.).
- Sistema de Informações de Destinos Turísticos – SIDTUR: organismo cujo objetivo é sistematizar informações sobre os destinos turísticos do Brasil, subsidiando ações de promoção, comunicação e apoio à comercialização de produtos turísticos.
- Ministério do Turismo, com destaque para a Coordenação Geral de Produtos Turísticos: disponibiliza uma série de informações e documentos técnico-orientadores, como, por exemplo, os Cadernos de Turismo, cujo objetivo é fomentar o desenvolvimento da atividade turística no Brasil.
- A Rede de Inteligência de Mercado do Turismo (RIMT), prevista pelo Plano Estratégico de Marketing Turístico – Experiências do Brasil: 2014-2018: é um ambiente para análise e compartilhamento permanente de informações e conhecimentos entre representantes da iniciativa privada, do terceiro setor e do poder público, de modo a orientar a promoção dos destinos, conforme as expectativas e tendências dos mercados (Rede de Inteligência do Mercado de Turismo – Documento Referencial, 2017).
- Virtuoso: oferece estudos e programas abrangentes de treinamento on-line disponíveis 24 horas por dia, 7 dias por semana. Os membros podem escolher entre mais de 800 webinars anuais e os treinamentos são voltados tanto para profissionais novos quanto experientes (Virtuoso, 2017).
- ABAV: a associação oferece uma série de dados e estudos sobre o setor, como o Censo Big Data ABAV 2017.

Além destas fontes, o relatório do Ministério do Turismo sobre Marketing de Destinos Turísticos sugere ainda outra gama de opções. As sugestões do órgão estão organizadas no quadro 10.

Tipos de Dados	Fontes Brasileiras	Fontes Internacionais
Socioeconômicos (população, domicílio, poder de compra)	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) www.ibge.gov.br	A maioria dos países tem um instituto equivalente ao IBGE. Também vale a pena visitar os sites do Banco Mundial (www.worldbank.org) ou Cia <i>Factbook</i> etc. (www.cia.gov/cia/publications/factbook/) Comunidade Europeia (http://europa.eu/index.pt.htm)
Econômicos	IBGE, bancos e instituições financeiras, Banco Central do Brasil www.bcb.gov.br Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) www.ipea.com.br Fundação Getúlio Vargas www.fgv.br	Instituições econômicas internacionais, Bancos Centrais nos países de origem.
Estatísticas e estudos sobre o turismo – nível nacional e internacional	Ministério do Turismo www.turismo.gov.br/dadose fatos Embratur www.embratur.gov.br www.brasilnetwork.tur.br	World Tourism Organization (WTO), Organização Mundial do Turismo www.unwto.org World Travel and Tourism Council (WTTC) www.wttc.org
Estatísticas e estudos regionais e locais, oferta local	Secretarias estaduais e municipais de Turismo, Associações de destino, Associações setoriais	Empresas e instituições que promovem o turismo em algumas regiões do planeta.
Temas específicos (segmentos, destinos, atividades)	Ministério do Turismo www.turismo.gov.br Instituições de Ensino brasileiras e Internacionais	
Tendências, Imagem, Concorrência	Imprensa geral e especializada, Guias de viagem, Feira, Eventos	
Temas variados	Internet – o importante é fazer uma busca dirigida. Uma boa dica é colocar palavras-chave em sites de busca.	

Quadro 10 – Tipos e fontes de dados nacionais e internacionais

Fonte: Ministério do Turismo. (2010a)

2.4 O mercado de turismo

De acordo com o Ministério do Turismo e o *World Travel & Tourism Council* (WTTC), o turismo é atualmente uma das atividades que mais gera emprego e renda em todo o mundo. Somente em 2016, globalmente foram 108 milhões de vagas diretas e um total de 292 milhões entre diretas e indiretas (mais de 8% do total global). O setor contribui com aproximadamente 3 trilhões de dólares para economia mundial, ou 11% do total. No mesmo ano, o turismo representou 3,2% do PIB brasileiro. Quanto à geração de emprego, o turismo

brasileiro empregou diretamente 2,5 milhões de pessoas no mesmo ano, 2,8% do total registrado (Ministério do Turismo, 2010b).

Não há registrado formal sobre quando exatamente as viagens se iniciaram. Ainda assim, sabe-se que viajar é uma das necessidades mais antigas do homem. Séculos antes de Cristo, os gregos já se deslocavam para assistir aos jogos em homenagem a Zeus, em Olímpia. Outro exemplo são os fenícios que, com suas relações comerciais e moedas, percorriam longas distâncias. Barretto (1999) também destaca o Império Romano, período em que os romanos frequentavam as águas termais, e a Idade Média, em que os cristãos e muçulmanos faziam peregrinações religiosas de longa distância.

Barbosa (2002) acredita que acontecimentos como a invenção da moeda, o desenvolvimento do comércio, os deslocamentos religiosos, a construção de estradas e a modernização dos transportes contribuíram para o aumento do número, tempo, distância e complexidade das viagens. O autor comenta ainda que “as viagens sempre acompanharam o ser humano” (Barbosa, 2002, p.1).

Segundo Marin (2004), diante do início da organização das viagens, fatores como a recomendação confiável de destinos e serviços, o planejamento eficaz de pacotes de viagens, o fornecimento de informações relevantes sobre as viagens, dentre outros, a solução de problemas durante a viagem foram necessidades que levaram ao surgimento das primeiras agências de viagens.

Segundo Wahab (1991), a primeira definição da palavra turismo pode ser atribuída ao economista austríaco Herman von Schullard. De acordo com o autor, em 1910 o economista teria definido o termo como a soma das operações, principalmente de natureza econômica, que estão diretamente relacionadas à entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região.

Para Cunha (2013 citado por Gomes, 2017, p. 19) o turismo é “o conjunto de atividades desenvolvidas pelos visitantes em razão das suas deslocações, atrações e os meios que as originam, as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades e os fenómenos resultantes de umas e de outras”. Já segundo a OMT (1998), o turismo compreende as atividades realizadas pelas pessoas durante as suas viagens e estada em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com a finalidade de lazer, negócios e outras.

É interessante observar que, independentemente da definição adotada, o turismo representa um conjunto de atividades que envolvem outras dimensões além da econômica. O turismo gera impactos psicológicos, sociológicos, ecológicos entre outros (Lundberg, Krishnamoorthy, & Stavenga, 1995).

O turismo pode ter diferentes denominações de acordo com a origem dos visitantes. Segundo Gomes (2017), o turismo pode ser classificado como:

- Turismo interno (ou doméstico): é o turismo dos visitantes residentes no território econômico do país de referência. As viagens realizadas dentro do próprio país pelos visitantes (turistas e excursionistas)
- Turismo receptivo: é o turismo dos visitantes que não residem no território do país de referência. Por exemplo, viagens realizadas para o Brasil por turistas de outros países
- Turismo emissor: é o turismo dos visitantes residentes, e que viajam fora do território econômico do país de referência. Por exemplo, viagens feitas por brasileiros no exterior

Além dessas classificações, alguns autores, bem como a Organização Mundial do Turismo (UNWTO, s.d.), propõem outras:

- Turismo interior: é o turismo realizado pelos visitantes, tanto residentes como não residentes, no território econômico do país de referência. Por exemplo, o movimento de turistas dentro do território nacional
- Turismo nacional: é o turismo dos visitantes residentes, dentro e fora do país de referência. Por exemplo, as viagens realizadas por brasileiros tanto dentro como fora do país
- Turismo internacional: é o turismo realizado entre os países

Beni (2007) relata alguns tipos de turismo como: cultural, de negócios, religioso, repouso, espacial, de saúde, desportivo e político, em que cada tipo remete a uma finalidade específica. Outro tipo de turismo existente é o turismo de eventos pode ser praticado por quem

participa de acontecimentos que foram promovidos com o objetivo de discutir os assuntos de interesses comuns (Oliveira, 2005).

Com relação aos motivos para se visitar um local, Holloway (2007 citado por Ferreira, 2012) identifica três categorias: férias, negócios e outros motivos. As férias incluem visitas a amigos e familiares, os negócios abrangem conferências e seminários, enquanto a terceira categoria ‘outros’ inclui visitas de estudos, desporto, saúde e peregrinações religiosas. Independente do motivo, “A motivação fundamental de viajar é a necessidade de romper com a rotina, anseio esse quase sempre materializado pelo deslocamento físico para lugares (destinos) diferentes do local de residência. Se essa atitude é a verdadeira essência do turismo, a paisagem é o fator que melhor indica ao turista essa tão desejada mudança de lugar” (Pires, 2001 citado por Vieira & Oliveira, 2012). Gnoth (1997) defendia que a necessidade de férias depende de desejos tais como a autorrealização, autoestima e estatuto social (Rodrigues & Mallou, 2014).

A literatura sobre turismo e hospedagem também propõe uma categorização das viagens em *push* e *pull*. Para Dias (2009), essa proposta é resultado da decomposição das resoluções de viagem em duas energias motivacionais. A primeira (*push*) é a que leva o turista a decidir viajar, independentemente do destino que escolha. A segunda (*pull*) é uma força exterior constituída pelas particularidades e atributos dos destinos, que exerce uma atração sobre o visitante e determina a sua escolha.

De acordo com Crompton e McKay (1997) são fatores *push*:

- Novidade: o desejo de procurar ou descobrir experiências novas e diferentes através das viagens recreativas
- Socialização: o desejo de interagir com um grupo e os seus membros
- Prestígio: o desejo de alcançar uma elevada reputação aos olhos das outras pessoas
- Repouso e relaxamento: desejo de se refrescar mental e psicologicamente
- Valor educacional ou enriquecimento intelectual: desejo de obter conhecimento e de expandir os horizontes intelectuais
- Parentesco e relações familiares mais intensas

- Regressão: desejo de reencontrar um comportamento remanescente da juventude ou infância e de subtrair constrangimentos sociais

É interessante observar que o turista brasileiro, em sua vasta maioria, não procura agências em primeiro lugar quando sentem a necessidade de buscar informações. De acordo com uma pesquisa elaborada pelo Ministério do Turismo (2009a), menos de 6% dos atuais consumidores de produtos turísticos entram em contato com agentes de turismo para planejar suas viagens. Considerando que mais de 60% dos turistas brasileiros planeja suas viagens com pelo menos 15 dias de antecedência, há mais espaço para as agências se posicionarem como fornecedores e curadores de informações. Quando se analisa o comportamento de compra futura, evidencia-se uma diferença entre turistas mais experientes e menos experientes. Consumidores mais maduros tendem a usar menos as agências de viagens.

Ainda assim, de modo geral, os produtos turísticos são comercializados principalmente por meio de agências de viagens. Como será discutido adiante, a distribuição de produtos no setor turístico tem passado por mudanças, destacando-se a desintermediação e o surgimento de agências de viagens online (ou OTA, do inglês *Online Travel Agencies*). Por este motivo, é importante apresentar alguns conceitos e características sobre esse formato de varejo.

2.4.1 As agências de viagens

Segundo a Lei Geral do Turismo, n.º 11.771/08, de 17 de setembro de 2008, art. 27, “compreende-se por agência de turismo a pessoa jurídica que exerce a atividade econômica de intermediação remunerada entre fornecedores e consumidores de serviços turísticos ou os fornece diretamente” (Brasil, 2008). Ainda de acordo com o art. 27, § 3º, as atividades de intermediação de agências de turismo compreendem a oferta, a reserva e a venda a consumidores de um ou mais dos seguintes serviços turísticos fornecidos por terceiros:

I - passagens

II - acomodações e outros serviços em meios de hospedagem

III - programas educacionais e de aprimoramento profissional

Oliveira e Silva (2012) acrescentam que as agências de viagens devem assegurar uma viagem tranquila e sem transtornos aos turistas, o que caracteriza as agências como prestadoras de serviço, não mera praça varejista. Da mesma forma, Beni (2007, p. 191), comenta que as agências de viagens

têm função de facilitar e resolver todos os problemas dos turistas a fim de que possam realizar suas viagens da maneira mais satisfatória possível. A agência de viagens, pela sua organização, pessoal especializado e informações disponíveis proporciona ao cliente todos os elementos para a realização de viagens seguras e bem-organizadas.

O autor acrescenta ainda que as agências de viagem possuem três funcionalidades básicas, sendo elas: assessoramento ao turista, organização de viagens e promoção das localidades e produtos turísticos. A definição de Braga (2008, p. 19) inclui ainda outro aspecto. De acordo com o autor, as agências são um “agregador de serviços. São elas que transformam destinos turísticos e diversos equipamentos em produtos”.

Segundo Tomelin (2001, p. 49),

A história das Agências de Viagens e Turismo é mais antiga do que a definição econômica do setor de viagens na qual está inserida na atual economia de mercado. Sua origem está relacionada à história das viagens, com fatos atribuídos às antigas civilizações, da Idade Média até a Idade Moderna, com base em relatos do fato turístico da época conforme narração em obras especializadas. Os primeiros relatos observados revelam pessoas e entidades aproveitando-se dos “maiores conhecedores do ofício” para organizar suas viagens, talvez não do mesmo jeito das empresas atuais, mas pelo menos assemelhando-se na sua função de orientar a organização e o detalhamento de seus roteiros.

Thomas Cook é considerado pelos estudiosos o grande pioneiro em agenciamento profissional (Ikeda, 1993). A primeira viagem que organizou, foi em 1841, quando fretou um trem de Leicester a Loughborough, para 570 pessoas participarem de um congresso antialcoólico. No verão de 1845 organizou uma viagem para Liverpool, sua primeira visando o lucro, de fato e daí suas inovações e negócios se ampliam. Em 1851, funda a Thomas Cook and Son. No mesmo ano conduziu mais de 160 mil pessoas a Exposição de Hyde Park em Londres e em 1872 inaugurou sua primeira agência fora do continente europeu, em Nova Iorque, além de levar passageiros a uma viagem de volta ao mundo de 222 dias. Dentre suas contribuições também podem ser citadas a criação dos *vouchers* e *travellers checks* (Dantas, 2002). Em 1892, a empresa já possuía 84 escritórios e 85 agências ao redor do mundo (Braga, 2008).

Apesar de Thomas Cook & Son ser considerada a agência pioneira, deve-se destacar também a agência britânica Cox & Kings e a ABREU. A história da Cox teve início em 1758, quando Richard Cox foi nomeado agente geral para o regimento de guardas de Grenadier, e era

responsável pela alimentação e pelo alojamento dos mesmos. A mesma existe até hoje, com escritórios localizados no Reino Unido, Estados Unidos, Cingapura, Japão, Rússia e Dubai, além de escritórios associados na Alemanha, Itália, Espanha, África do Sul, Suécia e Austrália.

Já a história da Abreu, inicia-se em 1840, no Porto em Portugal, quando Bernardo Abreu funda a Agência Abreu para tratar dos passaportes, dos vistos de emigração e da passagem de navio para a América do Sul, sobretudo para os que pretendiam emigrar para o Brasil. Após a Segunda Guerra Mundial, o incremento da aviação comercial encurtou as distâncias entre os continentes e a Abreu expandiu-se no âmbito do turismo internacional. Com frequência, clientes do Brasil solicitavam, por intermédio de agências de viagens brasileiras, que a Agência Abreu organizasse viagens pela Europa. Nessa altura foi nomeado o primeiro representante no Brasil e, mais adiante, em 1969, constituiu a sua própria empresa, com escritórios no Rio de Janeiro e em São Paulo (A nossa história, s.d.).

Com relação ao resgate histórico do agente de viagens, é interessante destacar que no começo do século XX, o trem era o principal meio de transporte para o viajante de negócios. O agente de viagem que fazia as reservas para o hotel era o próprio porteiro do hotel. O porteiro recebia uma comissão da companhia de trem e podia adicionar um preço para ir à estação de trem comprar a viagem (Ikeda, 1993).

Ao começarem a ganhar importância, as companhias aéreas também se aproximaram dos porteiros dos hotéis, oferecendo comissões de 5% sobre suas vendas. Como era necessária pouca qualificação para esta atividade (a maior parte das companhias oferecia apenas uma rota e os próprios bilhetes já indicavam o preço, a origem e o destino do voo), este formato de distribuição funcionou muito bem para as empresas.

A influência das companhias aéreas sobre o surgimento e o desenvolvimento das agências de viagens era grande. De acordo com Ikeda (1993), antes de 1959, uma agência só poderia ser aberta nos Estados Unidos se fosse patrocinada por uma empresa aérea e sua abertura fosse autorizada por dois terços dos representantes dos transportadores.

Andrade (2006) afirma que é desconhecida a data precisa de quando surgiu a primeira agência de viagens no Brasil. Segundo o autor, oficialmente, a primeira agenciadora de viagens do país foi a Companhia Geral de Comércio Brasil. Ela foi idealizada pelo Padre Antônio Vieira e iniciou sua operação em 1649 por decisão de D. João IV. A companhia foi encerrada em 1720 por ordem de D. João V. Outro marco na indústria de turismo brasileira

ocorreu em 1904, quando Charles Miller, o introdutor do futebol no Brasil, assumiu a empresa que seu tio havia fundado em 1880, a Royal Mail Lines. Seus navios levavam brasileiros para a Europa e traziam imigrantes europeus. Outros pioneiros como a família Cineli e a família Kahn, e empresas como a Martinelli, a Exprinter e a Lloyd Real Holandês também merecem destaque no final do século XIX e início do século XX.

Nessa época, o conceito de viagens e turismo como conhecido hoje ainda não existia no Brasil (ABAV, 2003). Como comenta Ikeda (1993), somente após a Segunda Guerra Mundial o negócio de agências de viagens ganhou força. Duas tendências resultaram no crescimento do setor:

- o aumento de viagens pessoais e a lazer
- o aumento de viagens internacionais

No Brasil, até próximo aos anos 1950, as agências de viagens eram de domínio de imigrantes europeus, como a Exprinter (Expresso Internacional), em Porto Alegre, no ano de 1919 e a WagonLits, em 1936, na cidade de São Paulo. Só em 1943 é criada a primeira agência brasileira, a Agência Geral de Turismo, em São Paulo. A mesma criou as excursões de ônibus e vendia cruzeiros nacionais e internacionais. Pouco depois, em 1953, a ABAV-RJ (Associação Brasileira dos Agentes de Viagem) é criada acreditando que em uma entidade apenas de agências, a defesa dos interesses da classe estaria mais clara e resguardada. A mesma foi fundada por representantes de quinze agências de viagens, entre elas, as já mencionadas: Agência Geral Tour Brasil, American Express, e WagonLits/Cook.

No final dos anos 1990, uma série de agências de viagens online (*Online Travel Agencies*, ou OTAs) como Expedia, PreviewTravel, Priceline e TravelBids começaram a oferecer ao mercado acesso direto a produtos de viagem. Anos mais tarde, a Web 2.0 transformou ainda mais o mercado, viabilizando ferramentas como agregadores de preço e *meta search engines* que permitem a comparação de preços pelo consumidor (Kracht, & Wang, 2010). Além disso, Xiang, Wang, O’Leary e Fesenmaier (2015) também destacam o empoderamento do consumidor por meio das mídias sociais, como o TripAdvisor, que ajuda o consumidor a reunir informações sobre destinos e produtos turísticos.

De acordo com a ABAV, dos 76 mil colaboradores das empresas associadas, quase metade deles (48%), atuam nas áreas de atendimento, comercial, vendas e marketing das

empresas. As agências de turismo respondem pelas vendas de 70% das passagens aéreas nacionais e 85% dos lugares nos voos internacionais que saem do Brasil. Empresas de menor porte são responsáveis pela oferta da maior parte dos produtos turísticos no Brasil (Oliveira & Felizola, 2012; Cosma, Paun, Bota, & Fleseriu, 2014; Miranda Júnior, Sousa, & Demo, 2018).

Os agentes de viagem representam, ainda, 75% das vendas dos cruzeiros marítimos e fluviais e 90% dos pacotes turísticos. As agências são responsáveis por 60% das reservas de hotel e 28% das locações de veículos. Os dados reforçam a importância das agências de viagem e, conseqüentemente, o trabalho do agente, como fonte segura de consulta do turista ao escolher o destino.

Para se ter uma ideia sobre a atual dimensão do setor turístico no Brasil, o quadro 11 apresenta uma síntese sobre os principais produtos turísticos comercializados por agências de viagens no país. Os dados foram divulgados pela ABAV e representam o resultado do Censo Big Data ABAV 2017. A pesquisa obteve mais de 600 questionários válidos sobre as transações efetuadas entre o segundo semestre de 2016 e o primeiro semestre de 2017:

Tamanho das agências	60% pequenas	30% médias	10% grandes		
Emissão de passagens aéreas por mês	Até 250; 65,60%	De 251 a 500: 19,90%	De 501 a 1.000: 7,30%	De 1.001 a 2.000: 4,10%	Mais de 2.000: 6,00%
Venda de passagens de trem por mês	De 0 a 250: 98,10%	De 251 a 500: -	De 501 a 1.000: -	De 1.001 a 2.000: 1,70%	Mais de 2.000: 0,20%
Venda de passagens rodoviárias por mês	De 0 a 250: 93,40%	De 251 a 500: 3,90%	De 501 a 1.000: 1,30%	De 1.001 a 2.000: 0,80%	Mais de 2.000: 0,60%
Reserva de hotéis por mês	De 0 a 250: 76,70%	De 251 a 500: 14,10%	De 501 a 1.000: 4,90%	De 1.001 a 2.000: 1,90%	Mais de 2.000: 1,90%
Reserva de veículos por mês	De 0 a 250: 93,20%	De 251 a 500: 3,90%	De 501 a 1.000: 1,90%	De 1.001 a 2.000: 0,60%	Mais de 2.000: 0,60%
Venda de pacotes de cruzeiros por mês	De 0 a 250: 97,20%	De 251 a 500: -	De 501 a 1.000: -	De 1.001 a 2.000: 2,40%	Mais de 2.000: 0,40%
Venda de pacotes nacionais por mês	De 0 a 250: 87,00%	De 251 a 500: 8,60%	De 501 a 1.000: 2,30%	De 1.001 a 2.000: 1,70%	Mais de 2.000: 0,40%
Venda de pacotes internacionais por mês	De 0 a 250: 92,70%	De 251 a 500: 4,90%	De 501 a 1.000: 0,90%	De 1.001 a 2.000: 1,10%	Mais de 2.000: 0,40%
Faturamento mensal (comissões, RAV*, DU**, fees etc.)	Até R\$ 60 mil: 60,30%	De R\$ 60 mil a R\$ 360 mil: 30,30%	De R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões: 8,60%	De R\$ 3,6 milhões a R\$ 16 milhões: 0,80%	Mais de R\$ 16 milhões: 0,40%

Quadro 11 – Dados sobre as agências de viagens brasileiras

Fonte: ABAV (2018)

*RAV – Remuneração do Agente de Viagens

**DU – Taxa cobrada na emissão de bilhetes aéreos

Já se sabe que o turismo é um fenômeno crescente e uma atividade ligada diretamente ao sonho e ao imaginário das pessoas. No atual momento mercadológico, deve-se entender a necessidade do cliente como um todo e com o setor de agenciamento de viagens não

é diferente. Quem quer viajar, não busca uma simples viagem, mas uma experiência completa. De forma mais aprofundada, os clientes buscam empresas com as quais ele se identifique em suas missões, visões e valores. Por este motivo, em um mundo globalizado, com mercados amplamente competitivos, as agências de viagem tentam se sobressair umas às outras, adaptando-se e reinventando-se a fim de conquistar novos clientes e fidelizar os já existentes.

Além disso, pode-se destacar o crescente impacto da tecnologia de informação, em especial a internet, que em ascensão imensurável, surge como canal de compra, venda e distribuição além dos convencionais blogs. Mesmo assim, em plena era digital, muitos passageiros ainda preferem ter “o lado humano” da venda (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 08, 2018), ao invés da forma fria de compra, pela internet, por exemplo. No entanto, não há como ignorar que a Internet vem ganhando força e lugar no mercado.

Com relação ao tema, Buhalis (2006) estabelece algumas utilidades da internet que podem ser utilizados pelas agências de viagens para aumentar sua diferenciação e estreitar seu relacionamento com os clientes. A rede mundial de computadores:

- permite a criação e pacotes dinâmicos, feitos sob medida para os clientes
- pode ajudar a agência a ganhar visibilidade e captar mais clientes por meio da criação de sites bem estruturados e programados
- viabiliza a criação de blogs, com informações diversas (e não apenas transacionais) para os futuros viajantes, potencializando a criação de relacionamentos
- permite a criação de links, fortalecendo parcerias e cadeias de cooperação (ou mesmo de coopetição)
- oportuniza o desenvolvimento de um novo canal de vendas
- proporciona novos canais de comunicação com clientes, fornecedores e parceiros (e-mails, chats, ligações com imagem etc.)

A internet alterou consideravelmente a dinâmica e as relações no setor de turismo. A figura 20 ilustra a indústria do turismo, incluindo a internet.

Figura 20 – As relações entre consumidores e empresas
 Fonte: Ministério do Turismo. (2009b)

O cenário de crise, câmbio alto e instável, aliado ao crescimento de vendas pela internet desestabiliza agências que não conseguem ter visão e adequar-se ao mercado. Não esquecendo, claro, que existem diversos outros fatores que fogem do domínio do empresário e do agente, como catástrofes naturais e terrorismo, por exemplo. Nos últimos anos, empresas de viagens com grandes nomes fecharam, como a Operadora Soletur em 2001, Tia Augusta e Shangri-la em 2012, Marsans em 2014, Nascimento Turismo e Designer Tours em 2015.

O cliente que se disponibiliza a procurar por uma agência quer muito mais que comprar uma viagem: quer ser atendido, entendido e compreendido. Ele quer alguém que vá ouvi-lo de fato, não por obrigação, mas porque está interessado, porque quer saber o que sente no momento e o que espera vivenciar no destino. Ele espera encontrar uma empresa que tenha profundo conhecimento sobre os produtos turísticos, que tenha capacidade de proporcionar uma curadoria das informações e opções existentes, e de alinhar produtos a suas expectativas e necessidades (dentro de seu orçamento).

Retomando os conceitos sobre agências de viagens, de acordo com a legislação brasileira, estabelecida pelo Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, por meio do Decreto nº 84.934 de 1980 (Brasil, 1980), as empresas podem ser classificadas como:

- Agência de Viagens: prestam serviços de excursões rodoviárias a seus usuários em território brasileiro e em países limítrofes, quando em função da complementação de viagens e por tempo limitado (inferior a 12 horas e sem incluir pernoite)

- Agência de Viagens e Turismo: prestam os serviços de operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários, quando relativos a excursões do Brasil para o exterior

De acordo com Beni (2007, p. 191), as Agências de Viagens têm “a função de facilitar e resolver todos os problemas dos turistas a fim de que possam realizar suas viagens da maneira mais satisfatória possível”. Correspondem às empresas que são comumente chamadas de agência de turismo (*travel agency*). Tais organizações são as principais intermediadoras de serviços turísticos prestados pelos fornecedores de turismo e de clientes que usufruem dos serviços de viagem dos fornecedores. Elas prestam a assistência da venda de pacotes turísticos, fornecendo as melhores opções do mercado para atender a necessidade do cliente. Por exemplo, se o cliente quer viajar para a Argentina, a agência apresenta as cias aéreas que voam para Argentina, os hotéis disponíveis na Argentina, os passeios para fazer na Argentina, os serviços de transporte na Argentina e as atrações turísticas na Argentina.

A agência de viagens acaba sendo a principal auxiliadora dos turistas antes, durante e depois da viagem. Antes da viagem elas auxiliam na prestação de informações, preparação da documentação, busca dos melhores preços e montagem dos pacotes turísticos. Durante a viagem elas ajudam quando os turistas chegam a seus destinos entrando em contato com os prestadores de serviço caso venha a acontecer algum problema.

Já as Agências de Viagens e Turismo correspondem ao conceito de operadoras turísticas (Beni, 2007). São organizações que geralmente não trabalham com a comercialização dos eventos e passeios diretamente para o turista. Sua atividade consiste em elaborar um programa turístico, adquirir os serviços de hotéis, fretar aviões, contratar transporte de terra, comprar *tickets* para eventos, etc., e disponibilizar estes pacotes para que as Agências de Viagens possam comerciá-los. Elas exercem o papel de produtor dentro da indústria turística, compondo as ofertas por meio de diversas combinações de produtos turísticos. Vale destacar que a operadora de turismo (*tour operator* ou *wholesale tour operator*) tem os mesmos deveres e responsabilidades da agência de viagem perante o consumidor (Andrade, 2006).

Além das agências, é importante apresentar e destacar outros importantes elementos da indústria de viagens e turismo. São eles:

- Prestador/Principal: são as empresas que efetivamente entregam o produto turístico para o viajante/turista. São as companhias aéreas, as empresas de hospedagem, as locadoras de veículo, os estabelecimentos de alimentação, os parques e atrações, entre outras organizações. Em sua maioria, são empresas que compõem o setor chamado de hospitalidade
- Consolidadoras: São agências de viagens intermediadoras que compram as passagens das cias aéreas e vendem para outras agências de viagem menores. Junto à EMBRATUR, são cadastradas como Agências de Viagens e Turismo. Elas ganham no volume e escala das vendas, já que fazem grandes compras e negociações com as cias aéreas para revender para as menores. Esse tipo de agência é muito comum na venda de passagens aéreas para viagens de negócio. Como tipicamente as agências consolidadoras são agências de grande porte, elas também disponibilizam ferramentas de trabalho e prestam outros serviços de apoio para as agências de viagens menores e que não possuem credenciais para este fim, barateando o custo de manutenção dessas (Tomelin, 2001)
- Receptivo: São aquelas agências de turismo que recepcionam o turista no destino turístico, prestando serviços de transporte (*transfer* entre o aeroporto e hotel, por exemplo), venda de passeios e *city tours*, fornecimento de guias de viagem, entre outros serviços para o turista que está viajando. Costumam ser remuneradas pela agência (de viagem ou operadora) na qual o turista comprou seu pacote, mas também podem montar e vender produtos (passeios e atrações) diretamente ao turista
- Agente de turismo: O agente de viagens é o profissional que atende o turista para a montagem de pacotes de viagem personalizados, para a emissão de passagens e para a reserva de hotéis e passeios para seus clientes. Kotler, Bowen e Makens (2006) também se referem a esta figura como especialista e *broker*. Ele utiliza de todo seu conhecimento e parcerias com os fornecedores para propor as melhores opções de passeio para seu cliente. O agente de viagem pode trabalhar dentro de uma agência de viagens ou de forma independente. Quando trabalha dentro de uma agência de viagens pode também ser chamado de operador de viagem, atendente de viagem ou recepcionista de agência. Todos eles fazem a venda de pacotes para seus clientes. Podem ser meros vendedores de produtos de prateleira, como efetivos consultores de viagem, transmitindo seus conhecimentos e experiências pessoais, e montando

roteiros exclusivos para seus clientes. Representam uma ameaça real para muitas agências, dado que seu custo de operação é baixo, sua flexibilidade de trabalho é grande (pode trabalhar em *home office*, em espaços de *coworking* ou mesmo dentro de algumas agências que oferecem espaço para este tipo de atividade) e a internet amplia suas possibilidades de trabalho. À medida em que se destacam em sua função, podem criar valiosas carteiras de clientes

De acordo com o Ministério do Turismo (2009b), há outro elemento relevante na indústria do turismo: os facilitadores, que são serviços financeiros.

Como discutido anteriormente, a Lei 11.771/08 define uma agência de turismo como “a pessoa jurídica que exerce atividade econômica de intermediação remunerada entre fornecedores e consumidores de serviços turísticos ou os fornece diretamente” (Brasil, 2008). Evidencia-se pela norma a função de distribuição das agências, mais especificamente, o caráter de varejo das empresas. Em momento algum a lei sinaliza para os serviços de consultoria ou assessoria, montagem de roteiros etc. Ainda que, a princípio, não proíba estas atividades econômicas, não fica evidente se o rol de atividades complementares é exemplificativo ou taxativo. Assim, para evitar qualquer risco jurídico, é interessante que as agências de turismo sejam cautelosas em sua formalização de abertura, assim como na formalização da origem de suas receitas.

Este aspecto pode ser um dos motivos pelos quais as agências consideram umas às outras como principais concorrentes. Fornecendo o mesmo produto, se as empresas não conseguirem agregar serviços e valor ao que oferecem ao mercado, a concorrência se limitará ao fator preço, o que levou algumas agências à falência. Há, contudo, agências de viagens que conseguem compreender melhor seu papel e buscam formas de se diferenciar de seus concorrentes e/ou conseguem selecionar fatias do mercado que ainda não estão bem atendidas, nichos e demandas específicos (Tomelin, 2001).

Trabalhar com nichos tende a ser uma estratégia interessante, pois além de facilitar a compreensão das necessidades e expectativas do consumidor, as empresas tendem a conseguir especializar-se em algum tipo de produto turístico. A administração de uma agência de viagens é complexa, pois ela basicamente vende algo que terceiros entregarão de fato ao cliente. Por este motivo, ela deve conhecer muito bem o que está prometendo ao cliente e focar no atendimento e na criação de relacionamento. Se ela depender exclusivamente do fator preço e

volume, dada a concorrência e risco cambial que é inerente à atividade turística, suas chances de sucesso diminuem (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 08, 2018).

Por último, é interessante ressaltar que cada intermediário da cadeia produtiva do turismo possui responsabilidades específicas. Buhalis (2006) propõe a distribuição das atividades conforme o quadro 12.

	Agência de viagens	Operadoras de turismo	Agência de viagens (receptivo)
Antes da viagem	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecem conselhos sobre os destinos - Identificam as necessidades dos consumidores - Apresentam as ofertas disponíveis aos consumidores - Vendem o produto e fornecem a documentação necessária 	<ul style="list-style-type: none"> - Contatam fornecedores e agentes de viagem - Organizam voos charter e fazem pré-reservas de hospedagem - Compõem os pacotes de produtos - Disponibilizam os produtos no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Providenciam a ligação entre os fornecedores no destino e os operadores turísticos - Distribuem o pacote
Durante a viagem	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperam com as operadoras e agências locais para que as férias dos turistas corram dentro do esperado - Tomam conta do consumidor, fornecendo ponto de contato no destino - Fornecem informação e direcionamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecem transporte e supervisionam a entrega dos serviços (hospedagem e principais atrações) - Responsáveis pelo acompanhamento local - Lidam com as entidades locais - Lidam com pedidos especiais 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecem transporte e excursões locais
Depois da viagem	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliam a experiência turística e realizam acompanhamento pós-viagem - Monitoram os níveis de satisfação dos clientes - Lidam com eventuais reclamações - Armazenam dados do consumidor para eventuais viagens futuras 	<ul style="list-style-type: none"> - Reveem a qualidade dos produtos comercializados - Reveem a experiência da viagem e recebem <i>feedback</i> dos clientes -- Monitoram os níveis de satisfação dos clientes - Lidam com eventuais reclamações 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoram e/ou alteram a oferta de produtos

Quadro 12 – As atividades de cada intermediário na cadeia produtiva do turismo

Fonte: adaptado de Buhalis (2006)

Por meio do quadro 12, é possível observar que a interdependência entre os intermediários, bem como o fato de que as agências de viagens não devem focar apenas na

venda de produtos. Elas são responsáveis por um conjunto de atividades que antecede a venda, bem como a importantes ações mesmo depois que o cliente deixou de ser receita atual.

De acordo com o relatório de Diretrizes Nacionais para Qualificação em Turismo – DNQT de 2015,

Se, por um lado, o setor tende a prover aos turistas estrutura suficiente para que eles sejam autônomos e se desloquem por conta própria – seja por integração de tecnologias, seja por otimização das opções de transporte –, por outro, os trabalhadores da área precisarão atuar como fornecedores de informações e soluções não passíveis de automação. O foco dos profissionais de turismo passa a ser ofertar experiências únicas que a tecnologia pode facilitar, mas não substituir (Ministério do Turismo, 2015).

O relatório conclui que serão necessárias pessoas que tenham amplo conhecimento do viajante, de seus costumes e cultura, de seus desejos e que saibam se colocar em seu lugar para prestar o melhor serviço, destacando-se a importância do fator humano para o sucesso do setor. Além disso, o elemento básico para o profissional será o conhecimento sobre a realidade do local e as suas dinâmicas socioambientais.

Chias (2007) sugere que as agências de viagens devem alinhar suas ofertas ao comportamento do consumidor. Mais especificamente, o autor aponta algumas tendências de férias que devem nortear a proposta das empresas. São elas:

- tendência em reduzir o número de dias por estadia de férias
- fragmentação das férias
- crescimento das férias sob medida
- aumento relativo da demanda de alojamento convencional
- crescente expectativa de associar as férias a experiências e vivências completas
- presença de destinos emergentes no mercado internacional
- profunda segmentação do mercado

As agências devem criar valor e vantagem competitiva a partir das informações: sejam por meio de data mining, por meio da obtenção de dados primários (de forma autônoma, por meio de observações in loco, por exemplo, ou em parceria com agentes locais e viajantes) e secundários (curadoria de dados existentes – reviews, organismos relacionados ao turismo,

publicações do setor etc.). A entrega do valor construído ocorre por meio de atividades de consultoria das agências. Elas devem incorporar a tecnologia a suas atividades operacionais para conseguir melhores informações a seus clientes. Nas palavras de Bennett e Lai (2005), elas passam a ser *brokers* de informações turísticas. Nesse sentido, Beddard (2002) acredita que o futuro das agências de viagens passará pela capacidade delas de se especializarem em determinados nichos, destinos e/ou tipo de viagem.

Em defesa do papel das operadoras de turismo, Calveras e Vera-Hernández (2005) analisam a importância das agências sob a ótica econômica. Com base no conceito da tragédia dos comuns, os autores comparam a solução com uma única empresa como operadora de turismo com a solução de mercado pulverizada (negociação direta entre consumidores e hotéis por meio da internet). A solução de mercado pulverizada não gera melhoria e investimentos em qualidade enquanto na solução via operadora há melhoria de qualidade. Os autores também sugerem que tal poder de mercado pode ter efeito benéficos para evitar danos grandes ao meio-ambiente por conta do crescimento acelerado do turismo. Dessa forma, caberia aos próprios destinos turísticos e ao governo, de modo geral, o desenvolvimento de ações em proteção aos produtores de produtos turísticos. É curioso que nenhum dos relatórios pesquisados do Ministério do Turismo e da Secretaria Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo inclui as agências quando discorrem sobre programas e ações para a promoção de destinos turísticos, para a promoção internacional do Brasil ou para o desenvolvimento da economia da experiência. Mesmo quando os relatórios mencionam o marketing turístico, o foco é a promoção de localidades e atrações, ignorando o papel do agente turístico.

Por último, é pertinente destacar que, segundo o Ministério do Turismo (2010b), na ótica da hospitalidade e do dom, há dois coletivos comuns, aquele que recebe (anfitrião) e aquele que é recebido (hóspede). Como na chegada a um destino quem recebe são pessoas (taxistas, recepcionistas de hotéis, garçons, *maitres*, entre outros da chamada “linha de frente”), não basta ter uma excelente infraestrutura de acolhimento, mas também o dom e a vontade do bem receber (hospitalidade). Este aspecto talvez represente o maior desafio para as agências de viagens. Como é possível avaliar esta dimensão de atendimento à distância. Dado que comercializam promessas de experiências, serviços que serão desempenhados por terceiros, cabe às agências certificarem-se sobre a infraestrutura local, bem como sobre o nível de serviço. Assim, as agências precisam criar mecanismos para mensurar e acompanhar o resultado daquilo que seus clientes adquiriram e consumiram.

A sensibilidade e a percepção para que o encontro aconteça de maneira satisfatória a ambos, anfitrião e hóspede, é fundamental. Embora esta relação de troca se estabeleça de maneira subjetiva e de difícil “treinamento”, pois hospitalidade se pratica, é de comum entendimento a todos que atuam com turismo que todo turista gosta de ser bem recebido, de ser encantado e, por fim, dar-se por satisfeito na sua relação de custo/benefícios.

Se o turismo é um produto que só pode ser consumido na fonte produtora, ou melhor, não há como prová-lo antes da compra, o bem receber, a hospitalidade desejada pelo turista no destino também não. É só no destino, no ato da experiência no local que ela pode ser vivenciada e avaliada, ou por meio da prestação efetiva de serviços turísticos, ou pela honesta hospitalidade da comunidade local. Com isto, é possível destacar algumas atividades importantes para o bom desempenho das agências:

- Possuir amplo conhecimento sobre os produtos turísticos que comercializa
- Elaborar constante curadoria sobre produtos, lugares e informações de forma pertinente ao segmento alvo e a seu posicionamento
- Gerenciar as expectativas de seus clientes, por meio de sua propaganda, comunicação online e venda pessoal
- Alinhar de forma transparente e profissional produtos e necessidades/expectativas

A partir do que foi exposto, é possível acrescentar uma 5ª dimensão/propriedade aos serviços turísticos em relação às características tradicionais dos serviços (intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e heterogeneidade): a interdependência. A maioria dos turistas combina suas decisões de compra de produtos turísticos, compondo um ‘mosaico’ próprio que atende a suas expectativas, necessidades e condições financeiras. De acordo com o Ministério do Turismo (2010b), a interdependência ou complementariedade é a característica de que são necessários vários serviços para compor o produto turístico: serviços de transporte, de hospedagem, de alimentação, os atrativos etc. Nesse sentido, Kotler, Bowen e Makens (2006) comentam que atrações sozinhas não costumam atrair visitantes. A maior parte dos destinos tenta aprofundar a experiência de viagem por meio da agregação de valor: história, cultura e pessoas. Dessa forma, a competição não se limita apenas às atrações em si, mas a todo o ambiente de hospitalidade (restaurantes, estruturas locais, amenidades, hotéis etc.). Com isso, agentes centralizadores de todas as informações (seja um site na internet ou as agências de viagens) ganham relevância.

3 MÉTODO DA PESQUISA EMPÍRICA

Para o desenvolvimento do presente estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória. A abordagem qualitativa se deve ao fato da proposta e dos objetivos não poderem ser efetivamente atingidos com base em dados quantitativos e análises estatísticas. Não há subsídio o suficiente de pesquisas anteriores para se elaborar um questionário ou outro instrumento de coleta de dados quantitativos que permita a captura e compreensão de detalhes e especificidades envolvidas na adoção de tecnologias e no processo de decisão em marketing.

De acordo com Selltiz, Jahoda, Deutsch e Cook (1975), os estudos exploratórios possuem diversas finalidades, dentre as quais podem ser destacadas:

- i. Aumentar o conhecimento do pesquisador a respeito do fenômeno que deseja investigar em um estudo posterior
- ii. Esclarecer conceitos
- iii. Estabelecer prioridades para estudos futuros

Ainda de acordo com os autores, quando o objetivo é familiarizar o pesquisador com o fenômeno, ou buscar nova compreensão sobre ele, estudos exploratórios são mais indicados do que os conclusivos e destacam-se a entrevista e a observação como técnica de coleta de dados.

Uma vez que esta pesquisa se propõe a determinar as atividades de marketing desempenhadas pelas agências de viagens, há muitas sutilezas que devem ser coletadas. O que também justifica a natureza exploratória e qualitativa da investigação. Por meio de investigações qualitativas, o pesquisador consegue captar a opinião e a perspectiva dos indivíduos, o que costuma ser mais complicado quando o instrumento de coleta é um questionário. É importante destacar que a coleta e a análise de dados qualitativos não têm relação alguma com especulações. Ainda que o papel do pesquisador seja central na pesquisa qualitativa e não sejam utilizadas técnicas estatísticas, a objetividade e o rigor metodológico devem ser respeitados. Para tanto, é comum a elaboração de um protocolo de pesquisa que guiará o pesquisador ao longo de todo o processo investigativo (Selltiz et al., 1975).

O protocolo de pesquisa, apresentado no apêndice desta pesquisa, é um instrumento que contém os procedimentos e regras gerais que foram seguidos no planejamento e no desenvolvimento da pesquisa. Ele orientou o pesquisador na condução dos contatos com as empresas, e da coleta e análise de dados, aumentando a confiabilidade da investigação.

De acordo com Yin (2010), o protocolo deve conter quatro tópicos: i. visão geral do estudo; ii. procedimentos de campo; iii. questões ou proposições iniciais do estudo; iv. guia para o relatório final da pesquisa. Embora a presente pesquisa não seja um estudo de caso, método descrito por Robert Yin (2010), optou-se pela adaptação de sua proposta em virtude da semelhança entre os procedimentos de coleta e análise de dados utilizados em pesquisas qualitativas.

Com base em Richardson (1989), também é possível que se argumente que a opção pela abordagem qualitativa ocorreu em virtude de se buscar significados e dados subjetivos. A natureza exploratória fundamenta-se ainda no fato de que o estudo envolve o aprofundamento e o esclarecimento de conceitos preliminares, muitas vezes inéditos. O objetivo básico desse tipo de pesquisa também é a formulação de hipóteses e proposições que irão redundar em pesquisas complementares (Selltiz, 1967). Além disso, a pesquisa de abordagem qualitativa coleta e analisa sistematicamente materiais narrativos. Tem caráter mais subjetivos, utilizando procedimentos de coleta de dados com menor controle imposto pelo pesquisador (Polit & Hungler, 1995).

Embora exista um vasto leque de livros que discorrem sobre a pesquisa qualitativa, não há unanimidade quanto à divisão dos métodos. Creswell (2007) apresenta cinco possibilidades de projeto, denominadas pelo autor de “abordagens de pesquisa”. São elas: i. o estudo de caso; ii. a *grounded theory*; iii. a fenomenologia; iv. a etnografia; e v. os estudos biográficos. Já Denzin e Lincoln (2005), por exemplo, acrescentam outras possibilidades, denominadas “estratégias de pesquisa”. Além das já apontadas por Creswell (2007), os autores citam a pesquisa-ação e a pesquisa clínica. Há ainda a proposta de Flick (2009), segundo quem as pesquisas podem ser concebidas de quatro formas diferentes: i. estudos de caso; ii. estudos longitudinais; iii. estudos comparativos; e iv. estudos retrospectivos.

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo fenomenológico, bem como um estudo comparativo. Não chega efetivamente a ser um estudo de caso, pois o objetivo não é aprofundar a coleta de dados em cada unidade de análise, mas aprofundar o entendimento

sobre as atividades de marketing que são desenvolvidas nas agências de viagens. É pouco provável que dados a respeito deste fenômeno possam ser coletados de outra forma do que a entrevista em profundidade. A opinião das pessoas envolvidas no processo e como desempenham suas atividades não costuma estar documentada em outros lugares além de sua própria memória. As entrevistas deverão proporcionar dados suficientes para as análises e comparações.

De acordo com Hair Jr, Babin, Money e Samouel (2005, p. 162), “uma entrevista ocorre quando o pesquisador ‘fala’ diretamente com o respondente, fazendo perguntas e registrando respostas. As entrevistas são especialmente úteis [...] quando se utilizam perguntas abertas para a coleta de dados”. Segundo os autores e Daymon e Holloway (2011), as entrevistas podem ser classificadas como:

- Estruturadas: quando há uma sequência de perguntas predeterminadas e, para cada entrevista, o pesquisador usa a mesma sequência com o objetivo de evitar tendenciosidades. De modo geral, é uma técnica utilizada quando já se tem algum conhecimento sobre o fenômeno/objeto estudado. Esta abordagem se aproxima da coleta de dados por meio de questionário, sendo mais indicada para pesquisas de cunho quantitativo, uma vez que limitam as respostas dos entrevistados às opções previamente definidas pelo pesquisador.
- Semiestruturadas: o pesquisador constrói um roteiro de entrevista, com algumas perguntas sobre o foco central da pesquisa. Ainda que sejam definidas algumas perguntas específicas, há flexibilidade em sua condução e o papel do entrevistador se limita a algumas poucas intervenções. Essa abordagem pode levar a descobertas esclarecedoras e inesperadas.
- Não-estruturadas: são entrevistas conduzidas sem um roteiro previamente definido. Neste formato, o entrevistador apresenta uma problemática no início da conversa (uma questão ampla) e deixa o entrevistado discorrer sobre ela. Não há perguntas pré-determinadas, apenas temáticas dentro do tema que devem ser abordadas. Dessa forma, o papel do entrevistador é primordialmente o de ouvinte e observador. Ele apenas faz intervenções quando o entrevistado se perde ou muda demasiadamente de assunto. É uma abordagem utilizada para esclarecer informações sobre o entrevistado em uma discussão livre sobre o objeto de estudo.

Além dessas classificações, as entrevistas também podem ser definidas como ‘em profundidade’. A entrevista em profundidade (individual ou por meio de grupos focais) é um dos três principais métodos de coleta de dados para pesquisas qualitativas. Os outros dois métodos são a observação direta e o uso de documentos escritos (Creswell, 2007). As entrevistas têm o objetivo de compreender o significado que os entrevistados atribuem ao objeto de estudo em contextos específicos (Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, & Pires, 2008; Martins & Theóphilo, 2009). Por definição, a entrevista em profundidade é um processo de interação social entre pessoas no qual o entrevistador tem por objetivo a obtenção de informações do entrevistado (Haguet, 1997). Hair Jr, Babin, Money e Samouel (2005) acrescentam ainda que para essa abordagem os entrevistados devem ser escolhidos com cuidado e as conversas devem seguir um roteiro predefinido para nortear a entrevista.

A riqueza deste método de coleta reside no fato de que ela proporciona a livre expressão do entrevistador, evita a rigidez de perguntas que possam limitar as respostas do entrevistado, permite que o entrevistador deixe o entrevistado falar enquanto escuta suas respostas e observa suas reações (linguagem corporal, expressões faciais e entonações), e favorece a flexibilidade na inserção de perguntas, comentários e abordagens em função da evolução do discurso do entrevistado (Godoi & Matos, 2006).

A entrevista em profundidade é especialmente interessante para: ajudar a formular hipóteses, pois oferece clareza de pensamento e ajuda a expressar proposições; se identificar os atributos relevantes de uma situação; e para se identificar as principais fontes de dificuldades dos respondentes (Hair Jr, Babin, Money, & Samouel, 2005)

Independente do formato escolhido, cabe ao entrevistador tomar o devido cuidado para não conduzir ou manipular a conversa. A riqueza da entrevista em profundidade reside em seu potencial de permitir que as pessoas discorram de forma franca e transparente sobre um dado tema. De forma contrária, o entrevistador pode levar os entrevistados a responderem aquilo que ele deseja ouvir, criando um viés em sua coleta de dados.

Também é pertinente destacar que a entrevista em profundidade se mostra adequada para o presente estudo, pois o objetivo é compreender o panorama geral do setor, buscando uma construção sobre as atividades de marketing nas agências de viagens de modo geral. Não se trata de um estudo de caso específico, mas uma investigação que visa compreender o que se pratica em um determinado tipo de organização de um dado setor econômico.

Por último, justifica-se o desenvolvimento das entrevistas de forma pessoal com base no quadro 13, proposta por Hair Jr, Babin, Money e Samouel (2005). A partir dela, percebe-se que a coleta pessoal ajuda no estabelecimento de empatia, permite a sondagem de questões complexas, possui alta taxa de resposta, garante maior atenção por parte do respondente durante a conversa e minimiza riscos de outros respondentes preencherem as respostas. Como o escopo da presente pesquisa é exploratório, ela focou primordialmente em empresas com escritório na Grande São Paulo e elaborou-se um roteiro que passou por um pré-teste, o risco de viés é baixo e o limitado número de respondentes não prejudicou a coleta, nem gerou custos excessivos.

	Vantagens	Desvantagens
Pessoalmente	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de empatia e interesse pelo estudo - Sondagem de questões complexas - Esclarecimento das dúvidas dos participantes - Alta taxa de resposta 	<ul style="list-style-type: none"> - Demorado e oneroso - Pode ocasionar tendenciosidade - Dificuldade de obter amplo acesso - Amostra relativamente pequena
Por telefone	<ul style="list-style-type: none"> - Contato pessoal - Ampla cobertura geográfica - Acesso fácil e rápido - Pode ser feito com o auxílio de um computador 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco tempo - Limitado aos que têm telefone - Pode ser caro
De forma eletrônica	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil administração - Baixo custo - Alcance mundial - Rápida captação e análise dos dados 	<ul style="list-style-type: none"> - Perda do anonimato - Pode ser complexo para criar e programar - Limitado aos que têm computador

Quadro 13 – Vantagens e desvantagens de cada tipo de entrevista

Fonte: adaptado de Hair Jr, Babin, Money e Samouel (2005)

Este estudo não vislumbra o desenvolvimento das codificações previstas no método da *grounded theory*. Acredita-se que além de algumas comparações entre os discursos coletados, a quantificação dos dados não será de grande valia. Até pelo fato de ser uma pesquisa exploratória. Por definição não seria correto buscar conclusões a partir dos dados coletados.

É pertinente também destacar que o presente estudo tem natureza indutiva, característico de abordagens qualitativas (Hatch, 2002). Andréani e Conchon (2005) enfatizam que, para os estudos qualitativos, a discussão a respeito dos métodos indutivo-dedutivo é importante, pois representam a essência do método científico. A pesquisa indutiva é um estudo em que a teoria é desenvolvida a partir da observação da realidade empírica.

Argumentar indutivamente significa começar com pequenas evidências e então agrupá-las em um todo significativo. A análise indutiva de dados é uma busca por

padrões de significado em dados para que afirmações gerais sobre os fenômenos sob investigação possam ser feitas (Hatch, 2002, p. 161).

O autor comenta ainda que para este tipo de pesquisa é importante que o investigador inicie com leituras sobre o objeto explorado. O entendimento sobre o conhecimento existente permite que o investigador se situe melhor e entenda com mais clareza o fenômeno a ser ‘iluminado’. A figura 21 ilustra ambos os métodos, indutivo e dedutivo, apresentando o caminho a ser percorrido em cada uma das opções.

Figura 21 – Os métodos científicos

Fonte: Mbarga e Fleury (s.d., p. 103)

3.1 A pesquisa qualitativa

Como discutido anteriormente, ao longo das últimas décadas, os avanços na tecnologia, com destaque para a internet, e a globalização reduziram distâncias, aumentaram o acesso à informação, diminuíram os tempos de resposta e assim, criaram e mais complexas formas de relacionamento entre indivíduos e entre pessoas e instituições. O mundo sofreu profundas mudanças, tanto sociais quanto corporativas, e a ciência tenta acompanhar o ritmo, desenvolvendo novas teorias e modelos para explicar a realidade.

Para acompanhar tais mutações, a pesquisa acadêmica tem incorporado novas tecnologias de coleta e análise de dados, mas o papel humano, a interpretação de dados e de fenômenos continua sendo necessária. De acordo com Denzin (2001, 119), interpretar significa tentar explicar os significados. Uma vez que é o problema que direciona os métodos e não

o inverso (Feuer, Towne, & Shavelson, 2002), aos poucos, novos métodos e novas técnicas foram incorporadas ao campo das ciências sociais aplicadas.

No campo dos métodos quantitativos, por exemplo, ganhou força a coleta por meio eletrônico, as e-surveys, assim como as técnicas de modelagem de equações estruturais, a *conjoint analysis* e os experimentos. Técnicas e métodos cujo foco é a quantificação de hipóteses e verificação de causalidades. Os estudos quantitativos avançaram muito em profundidade e em quantidade, dominando a publicação na área dos estudos em comportamento do consumidor. Contudo, é uma abordagem rígida, que não permite ao pesquisador flexibilidade metodológica para construir as hipóteses e o framework da pesquisa durante a investigação.

Por este motivo, métodos qualitativos ganham força como uma alternativa para a geração de insights que auxiliam o leitor (e o pesquisador) na construção de significados (Bacellar, 2005). É uma abordagem que direciona seu foco para a compreensão, a explanação e a especificação de fenômenos (Santos Filho, 2000). Também dentro da abordagem qualitativa surgiram novas técnicas e métodos de pesquisa. Para citar alguns exemplos, podem ser elencadas a técnica de entrevista de *laddering*, técnicas projetivas como a ZMET (*Zaltman Metaphor Elicitation Technique*), por exemplo, métodos de coleta como o *shadowing* e a netnografia, ou ainda métodos como o *cross-cultural*, o *design thinking* e a *grounded theory*.

Lamentavelmente, as abordagens qualitativa e quantitativa ainda são frequentemente vistas como antagônicas e mutuamente excludentes. Muitos pesquisadores assumem uma postura maniqueísta e adotam apenas uma abordagem; criticam a abordagem “concorrente” de forma míope e não aproveitam a complementaridade dos métodos, o potencial que há na combinação de ambas as formas de compreensão da realidade. Como comentam Feuer et al. (2002, p. 8), “Nenhum método é, por si só, bom, ruim, científico ou não; em vez disso, é a adequada aplicação do método a um problema em particular que possibilita julgamentos sobre sua qualidade científica”.

Brannen (2005) acredita que há mais sobreposições do que diferenças entre esses métodos e que a afirmação de que estudos qualitativos focam em palavras e se preocupam com opiniões, e que estudos quantitativos focam em números e se preocupam apenas com comportamentos, não é verdadeira. Muito pelo contrário, acredita-se na possibilidade de uma

combinação de métodos, que pode levar a resultados corroborativos, complementares ou contraditórios.

A ideia de que os métodos competem entre si e que são excludentes é extremamente contra produtiva. Para Onwuegbuzie e Leech (2005), o rigor metodológico é fundamental independentemente do tipo de análise, considerando que uma pesquisa visa endereçar uma determinada questão. Independentemente do método, qualquer técnica utilizada para tentar explicar relações no campo das ciências sociais deve cumprir os pré-requisitos mínimos para ter credibilidade. Os autores ainda sugerem uma reconceitualização dos métodos, de modo a se dividirem entre métodos exploratórios ou confirmatórios, nos quais a pesquisa qualitativa ou quantitativa pudesse ser utilizada simultânea ou sequencialmente.

3.1.1 A validade e a confiabilidade em pesquisas qualitativas

Como uma das principais formas de construção do conhecimento científico, as pesquisas devem respaldar-se em técnicas e procedimentos que garantam sua validade e confiabilidade (Selltiz et al., 1975; Hair Jr., Celsi, Ortinau, & Bush, 2014), independentemente da área do conhecimento a que dizem respeito.

De forma diversa a outras formas de obtenção do conhecimento (teológico, filosófico e senso comum), o conhecimento científico tem como fundamento o planejamento e a prova. O planejamento diz respeito à determinação prévia dos passos que serão seguidos na coleta e na análise dos dados. Em geral, caracteriza-se pela elaboração de um protocolo de pesquisa. A prova, por outro lado, é mais complexa de ser atingida. Ela está relacionada ao rigor da construção da pesquisa, do método utilizado. O rigor científico proporciona confiabilidade e validade na coleta e análise dos dados, o que aumenta a aceitação dos resultados obtidos pelo meio acadêmico. Com passos adequados, bem definidos e claramente descritos, viabiliza-se a replicação da pesquisa, a verificação dos resultados obtidos, provando-se o que foi achado. Ainda que a investigação seja exploratória, sem o intuito de oferecer achados conclusivos, toda a pesquisa científica deve levar em conta estes dois fundamentos.

Em pesquisas quantitativas há parâmetros mais claros que podem ser calculados para se verificar a validade e a confiabilidade dos dados e dos resultados. Já em pesquisas qualitativas tal demonstração é mais difícil. Mas também nelas espera-se que o cientista

percorra um conjunto de etapas previamente definidas em função do problema investigado. Em outras palavras, cabe ao pesquisador construir seu método empírico de forma coerente e adequada ao escopo da pesquisa e ao objeto de estudo.

Antes de avançar, é pertinente reforçar que, apesar de métodos qualitativos terem ganhado força nos últimos anos, ainda é muito comum o preconceito contra esta abordagem de pesquisa. Consequentemente, pesquisas qualitativas precisam respaldar-se de algumas táticas para aumentar sua qualidade e a aceitação. Uma crítica recorrente à abordagem qualitativa é sua subjetividade.

Para responder a este julgamento, transcreve-se a opinião de Demo (2012, p. 24-25), para quem “os próprios instrumentos de captação da realidade já estão eivados de compromissos teóricos implícitos, de tal sorte que se impõem ao objeto com efeitos deturpantes notórios”. Em outras palavras, é ilusão acreditar que o método quantitativo não apresenta subjetividade. A própria escolha do recorte a ser investigado e do arcabouço teórico já são demonstrações da influência subjetiva do pesquisador.

Ainda com relação ao rigor metodológico, o pesquisador deve manter em mente que a rigidez científica não deve se sobrepor à relevância da pesquisa. Faria (2007) propõe uma reflexão sobre essa questão, afirmando que parte da publicação atual perdeu sua relevância, com excessivo fogo na questão metodológica. Uma análise da produção acadêmica em marketing na última década evidencia um foco talvez excessivo no rigor e na validade interna do método em detrimento a sua relevância (Vieira, 2013; Parker, 2016).

Dada a maior complexidade do mundo, cresce a dificuldade de compreensão e explicação da realidade e assim, maior também a responsabilidade do pesquisador ao apresentar achados e conclusões a respeito de um certo problema. Ou seja, maior deve ser seu cuidado com a adequação e a validade do método de pesquisa empregado.

A validação do método de pesquisa passa a ser tão relevante quanto a validação dos próprios achados. Para tanto, além do olhar crítico durante todo o processo de investigação e da reflexão prévia, o pesquisador pode lançar mão de algumas ferramentas durante o planejamento de seu trabalho. Além disso, ganha relevância a abordagem interpretativista, segundo a qual o pesquisador integra a pesquisa. Nela, o pesquisador envolve-se ativamente com o objeto; o investigador se imerge no fenômeno de interesse (Santos Filho, 2000). Segundo Myers (2008), pesquisadores interpretativistas assumem que o acesso à realidade (construída

socialmente) ocorre somente por meio de construções de linguagem, consciência, sentidos compartilhados e instrumentos. Contudo, é importante destacar que mais do que “qualquer coisa diferente do positivismo”, o interpretativismo (ou interpretacionismo) é uma forma de criação da realidade, de obtenção de conhecimento com base nas percepções do indivíduo (Remenyi & Williams, 1998).

Com relação à abordagem interpretativista da realidade (fenomenológica), é interessante o comentário de Demo (2012, p. 10), para quem a informação interpretativa – caso das pesquisas qualitativas – é um tipo de dado que “é sobretudo ‘construído’, não apenas ‘colhido’”. Diehl (2001, p. 41) sustenta ainda, afirmando que “A interpretação constitui o primeiro passo para se elevar os dados passados à condição de fatos históricos”, condição muito importante para este estudo. O autor ressalta, contudo, que “Ao intérprete cumpre a função de superar a ingenuidade com que é tentado a tratar seu objeto” (Diehl, 2001, p. 83), reforçando-se a importância do rigor metodológico. Já Hatch (2002, p. 179), avançando mais, comenta que

Os pesquisadores qualitativos são rápidos em reconhecer que à medida que eles desenham seus estudos, consideram bases teóricas, coletam dados, fazem análises e descrevem seus achados, eles estão constantemente fazendo julgamentos interpretativos (por exemplo, Atkinson, 1992, Geertz, 1973; Schwartz & Schwartz, 1955). Como Denzin (1994) resume tão bem, ‘Nas ciências sociais há apenas interpretação’ (p. 500). De fato, alguns pesquisadores (incluindo Denzin) gostariam de substituir o termo *pesquisa qualitativa*, argumentando que *pesquisa interpretativa* melhor representa o que se passa neste tipo de trabalho (por exemplo, Denzin, 1989b; Erickson, 1986 Graue & Walsh, 1998).

Nesse sentido, como comenta Schutz (1987), qualquer interpretação é baseada em uma reserva de experiências anteriores, que são nossas próprias experiências e aquelas transmitidas por nossos pais e professores. Eles funcionam como um quadro referencial, sob a forma de um ‘conhecimento disponível’. Por isso, além de questões mais tradicionais relacionadas a este tema, autores como o próprio Schutz (1987), Minayo (2000) e Myers (2008) propõem outros critérios para na avaliação de pesquisas qualitativas como:

- **Credibilidade:** Os critérios de credibilidade envolvem o estabelecimento de que os resultados da pesquisa qualitativa são críveis a partir da perspectiva do participante da pesquisa. Nessa perspectiva, o objetivo da pesquisa qualitativa é descrever ou entender os fenômenos de interesse a partir dos olhos do participante; os participantes são os únicos que podem legitimamente julgar a credibilidade dos resultados. Ainda com relação à credibilidade, é interessante destacar a opinião de Schafer (1974). O autor destaca que algumas declarações são inerentemente plausíveis, ou seja, é mais

fácil que se acredite nelas do que não acreditar. Isto é particularmente verdade com relação às declarações que são consistentes com outras informações que o indivíduo tem a respeito de uma situação – as ideias e comportamentos conhecidos das partes, do que aconteceu antes e depois em uma série de eventos. No entanto, o critério de *plausibilidade* não substitui o de *probabilidade*. A afirmação plausível não deve, de maneira alguma, ser simplesmente aceita como verdade. O mentiroso inteligente tenta fazer com que suas mentiras pareçam tão plausíveis quanto possível. Dessa forma, o fato de uma declaração se mostrar plausível, somente aumenta a probabilidade de sua verdade, mas não é condição suficiente para tal.

- **Confiabilidade (*dependability*):** A visão quantitativa tradicional de confiabilidade (*reliability*) é baseada na suposição de replicabilidade ou repetibilidade. Essencialmente, está preocupada com o fato de que os mesmos resultados seriam obtidos se fosse possível observar a mesma coisa duas vezes. Mas não é possível realmente medir a mesma coisa duas vezes – por definição, se algo está sendo medido duas vezes, duas coisas diferentes estão sendo medidas. Para estimar a confiabilidade, os pesquisadores quantitativos constroem várias noções hipotéticas (por exemplo, *true score theory*) para tentar obter em torno deste fato. A ideia de confiabilidade (*dependability*) em pesquisa qualitativa, por outro lado, acentua a necessidade de o investigador explicar o contexto em constante mudança dentro da qual ocorre a investigação. A pesquisa é responsável por descrever as mudanças que ocorrem no ambiente e como essas mudanças afetaram a forma como a pesquisa abordou o estudo.
- **Confirmabilidade:** A pesquisa qualitativa tende a assumir que cada investigador traz uma perspectiva única para o estudo. Confirmabilidade refere-se ao grau em que os resultados podem ser confirmados ou corroborados por outros. Há um número de estratégias para aumentar a confirmabilidade. O pesquisador pode documentar os procedimentos de verificação e reavaliação dos dados ao longo do estudo. Outro pesquisador pode assumir um papel de "advogado do diabo" em relação aos resultados, e este processo pode ser documentado. O pesquisador pode procurar ativamente e descrever instâncias negativas que contradizem observações anteriores. E, depois de estudar, pode-se realizar uma auditoria da coleta de dados e procedimentos de análise e fazer julgamentos sobre o potencial de viés ou distorção. Nesse sentido, o livro de Gunnar Myrdal – *Objectivity in Social Research* – discute

com profundidade a importância de se explicitar os procedimentos e pressupostos adotados na pesquisa qualitativa.

Avançando, é relevante destacar que, em geral, a discussão sobre confiabilidade em pesquisas qualitativas resume-se a duas questões. A primeira diz respeito à origem dos dados. De acordo com Flick (2009), o relatório deve evidenciar o que é transcrição dos dados coletados e o que é interpretação do pesquisador. Stake (1978) e Yin (2001) também comentam esta questão, sugerindo a utilização de múltiplas fontes de evidência. A segunda questão é a necessidade de se explicitar os procedimentos desenvolvidos em campo ou em entrevistas para que se viabilize a comparação entre diferentes pesquisadores. Em suma, a confiabilidade de todo o processo será tanto melhor quanto mais documentado for o processo de pesquisa como um todo (Flick, 2009).

Já quanto à validade, o autor comenta que tudo se resume ao questionamento por parte do pesquisador se ele efetivamente vê o que ele acha que vê. Com raiz no latim, a palavra tem sua origem em *validus*, que significa robusto, e *valere*, que significa ser forte. Aí reside a justificativa para a afirmação de Aldridge e Aldridge (1996), segundo a qual validade em pesquisas qualitativas está relacionada a argumentos fortes e robustos. Ikeda (2009, p. 59, tradução nossa) comenta ainda que “validade é a verdade, interpretada de forma equivalente à capacidade de o relatório representar com precisão o fenômeno social em estudo”. Além disso, a autora afirma que a confiabilidade é o primeiro passo em direção à validade.

Por último, validade é um conceito tradicionalmente associado a métodos quantitativos (Campbell, 1957). No entanto, como apresentado anteriormente, trata-se de um aspecto que não pode ser negligenciado por pesquisadores qualitativistas (Onwuegbuzie & Johnson, 2006), principalmente por causa de sua natureza pouco clara e ambígua na pesquisa qualitativa (Dellinger & Leech, 2007). Pesquisadores qualitativistas proeminentes têm defendido uma renomeação de termos como validade (*validity*), generalização e confiabilidade (Denzin & Lincoln, 2005). Termos alternativos como credibilidade (*trustworthiness*) (Lincoln & Guba, 1986), qualidade de inferência (Tashakkori & Teddlie, 2003) e legitimação (Onwuegbuzie & Johnson, 2006) têm sido propostos para se aplicar rigor à pesquisa qualitativa.

3.2 Abordagem metodológica da pesquisa empírica

A definição do método de pesquisa é de suma importância para todo e qualquer trabalho acadêmico-científico, pois

A realidade tanto se mostra quanto se esconde. Se a ciência soubesse exatamente o que é a realidade, não seria necessária. Entre os limites da ciência, abalados pelo pós-modernismo, está o reconhecimento de que, sendo o pesquisador parte da realidade (também natural), não tem condições de devassar a realidade como um todo (Demo, 2012, p. 10).

De acordo com Campomar (1991, p. 95), o “método científico de pesquisa é um conjunto de passos específica e claramente determinados para obtenção de um conhecimento”. Sua relevância para a pesquisa acadêmica é muito grande, com destaque para a pesquisa qualitativa.

Com o objetivo de atentar para todas as questões que foram apontadas no item anterior deste relatório, a pesquisa empírica atentará para:

- A confirmabilidade por meio da elaboração de um protocolo de pesquisa com o detalhamento de cada etapa a ser percorrida.
- A confiabilidade (*dependability*), associando-se o protocolo à descrição do contexto de cada organização em que os dados forem coletados.
- A credibilidade, apresentando-se as transcrições das entrevistas, por meio das quais evidencia-se a imparcialidade na coleta dos dados, o cuidado para não criar vieses ou direcionamento intencional dos respondentes, e a manutenção de uma espinha dorsal em todas as entrevistas.

3.3 Construção do método de pesquisa

De acordo com Selltitz (1967), a coleta de dados pode ocorrer por meio da observação, de questionários e entrevistas ou de métodos projetivos e indiretos (os experimentos podem ser incluídos neste último grupo). Como comentado, a coleta de dados desta pesquisa ocorrerá por meio de entrevistas em profundidade.

“A observação não é apenas uma das atividades mais difusas da vida diária; é também um instrumento básico da pesquisa científica” (Selltitz et al., 1975, p. 225). No entanto,

como os próprios autores afirmam, ela é uma técnica de coleta menos eficiente para se obter sentimentos, crenças e motivações das pessoas, e não oferecem dados sobre o comportamento passado. Ainda que a utilização de questionários represente um processo menos dispendioso, a entrevista é mais indicada. Os autores (p. 267) comentam que

Numa entrevista – como o entrevistador e a pessoa entrevistada estão presentes no momento em que as perguntas são apresentadas e respondidas – existe oportunidade para maior flexibilidade para a obtenção de informações; além disso, o entrevistador tem oportunidade para observar a pessoa e a situação total a que responde.

Também argumentam que a entrevista é a técnica mais adequada para a revelação de informação sobre assuntos complexos. É o caso do objeto de estudo desta investigação. A complexidade reside nas estruturas computacionais das novas tecnologias, na relação homem máquina (e na possível insegurança quanto à substituição humana), bem como no processo decisório em si.

King, Keohane e Verba (1994) entendem que em estudos qualitativos não é necessário haver uma amostra representativa, pois não há a pretensão de se quantificar o objeto de estudo. Por este motivo, alguns autores preferem nem usar os termos amostra ou amostragem em pesquisas qualitativas, priorizando ‘respondentes’, ‘participantes da pesquisa’ ou mesmo ‘entrevistados’. Assim, foram convidados a participar da pesquisa as principais agências de viagens do país, com destaque para aquelas que possuem escritório na grande São Paulo. A seleção das empresas que seriam convidadas ocorreu em três frentes: i. foram identificadas as maiores e/ou mais antigas agências atuando no país como, por exemplo: Agaxtur, CVC, Flytour e Latam Travel; ii. buscou-se uma relação das agências de luxo pertencentes à rede Virtuoso, selecionando-se nomes como, por exemplo: Teresa Perez Tours, Queensberry, Interpoint, L’Espace; iii. por meio da internet e de amigos, buscou-se identificar outras agências – especializadas em algum nicho ou atividade, ou de menor porte. Para a condução da coleta de dados, elaborou-se um roteiro de entrevista que foi incorporado ao protocolo de pesquisa.

3.4 Seleção e convite de entrevistados

Os convites para participar da pesquisa foram direcionados, sempre que possível, para o departamento de marketing. Quando não foi possível identificar *a priori* a pessoa responsável pela área de marketing, o contato foi feito por meio dos canais de comunicação da agência: atendimento, fale conosco ou área de relações com a imprensa. Em todos os casos, o

pedido de entrevista foi direcionado para a alta gerência e/ou diretoria a agência. No caso das empresas menores, buscou-se o contato dos proprietários da empresa.

Como comentado, inicialmente, foi elaborado um mapeamento das principais agências de viagens que atuam no país. Esta etapa foi desenvolvida com base em uma pesquisa na internet. Utilizou-se o próprio Google, em busca de sites de agências, o site do Ministério do Turismo e da Associação de Agências de Viagens (ABAV), bem como contatos por e-mail e telefone com esta última. Foram elencadas 53 empresas, sendo agências de viagens de luxo, agências de nicho, agências focadas em cruzeiros, empresas especializadas em intercâmbio, agências de massa, pequenas agências, agências online e empresas de tecnologia para o setor de turismo. Uma vez definido o universo que se desejava explorar, buscou-se os contatos dos responsáveis pela área de marketing. Para tanto, foram desenvolvidas uma série de ações.

Desenvolveu-se uma extensa busca no Google e no próprio site das agências pelo nome dos profissionais das agências. Quando um nome era identificado, passou-se a buscar seu contato, utilizando-se o próprio Google, o site da agência, o Facebook e o LinkedIn. Em muitos casos, pediu-se o auxílio da própria rede de contatos pessoais e profissionais para que a apresentação fosse feita. Em posse do telefone e/ou do e-mail profissional da pessoa de interesse na agência, entrou-se em contato para solicitar uma entrevista. Além disso, foi enviado um e-mail para todas as agências de interesse, utilizando-se todos os canais disponibilizados pelo site. Também se tentou contato por telefone com as empresas e, quando o contato se mostrou infrutífero, também foram enviadas cartas de pedido de entrevista pelos Correios para a sede das agências. Em todos os contatos – por e-mail e carta – foi incluída a Carta-convite, que foi incluída no apêndice desta pesquisa.

Após algumas semanas de levantamento e contato com as empresas, 17 empresas se dispuseram a agendar uma entrevista, das quais 2 foram selecionadas para pré-teste do roteiro de entrevista. Essas conversas foram agendadas com uma semana de antecedência em relação às demais para que houvesse tempo para se ajustar o instrumento de coleta. Uma ocorreu de forma presencial e a outra por meio da internet, utilizando-se o Skype. A opção por fazer um pré-teste de cada forma deve-se ao fato de que não se sabia se todas as demais entrevistas ocorreriam presencialmente. Com base no pré-teste, reduziu-se número de temas e percebeu-se que o tempo médio disponibilizado pelos entrevistados, cerca de 60 minutos, seria bastante curto para coletar tudo o que era desejado – presencialmente ou de forma remota. Das outras 15 entrevistas, 2 foram planejadas para auxiliar na descrição do setor de turismo e hospitalidade

– uma empresa de tecnologia especializada no setor de turismo, Argo Solutions, e uma pessoa que possui longa experiência no setor de turismo e hospitalidade e é consultora na área. Este último entrevistado solicitou anonimato, dado que é consultor da área e bastante conhecido pelos principais participantes do mercado.

As demais 13 entrevistas compõem o levantamento empírico sobre as atividades de marketing desenvolvidas pelas agências de viagens no Brasil. Em 2 casos, o entrevistado também pediu anonimato, mas autorizou a utilização da entrevista para a pesquisa. Uma das entrevistas – com Silvana Pilão da Corps Turismo – ocorreu de forma remota, por meio do Skype. As demais foram realizadas de forma presencial, no escritório das agências. Elas foram iniciadas pedindo-se que o entrevistado assinasse um Termo de Consentimento (apresentado no apêndice desta pesquisa), formalizando sua ciência sobre a pesquisa e autorizando, ou não, a publicidade do conteúdo da conversa. As entrevistas tiveram duração de 57 a 83 minutos e ocorrem entre 24 de novembro de 2017 e 08 de fevereiro de 2018. As transcrições das 12 entrevistas que autorizaram a divulgação são apresentadas integralmente no apêndice desta pesquisa. O quadro 14 apresenta uma síntese sobre as entrevistas. Além das empresas que se propuseram a participar da pesquisa, outras empresas que foram contatadas são: Agaxtur, Flytour, Abreu, Zarpo, Decolar, Hotel Urbano, Teresa Perez e Forma Turismo.

A análise dos dados qualitativos pode seguir uma série de esquemas analíticos. Miles e Huberman (1994), por exemplo, sugerem duas alternativas. Uma é estanque e pré-estruturada, sendo mais rígida, e outra mais flexível, chamada de livre e emergente. Bardin (2011), por outro lado, propõe que a análise de conteúdo seja elaborada por meio de procedimentos objetivos, criando-se indicadores (categorização e codificação) que permitem o agrupamento de conteúdos e ideias recorrentes, e viabilizam a interpretação dos resultados.

Para o presente estudo, optou-se por uma abordagem mais flexível, mas com categorias pré-determinadas. As categorias são justamente os itens explorados no referencial teórico, destacando-se as atividades de marketing: o mercado de turismo no Brasil e as entidades, as atividades relativas à segmentação e ao posicionamento, ao planejamento, a decisões de produto, de preço, de praça e de promoção, bem como sobre a captação e retenção de clientes, ao papel das pessoas, dos processos e das evidências físicas, e à utilização da tecnologia.

A partir da transcrição das entrevistas, analisou-se seus conteúdos conjuntamente com as anotações feitas durante as entrevistas. As anotações focaram em reações específicas do entrevistado, destaques que ele/ela deu a algum aspecto da dinâmica de mercado ou da administração de marketing. Buscou-se identificar o grau de familiaridade dos entrevistados com os conceitos e práticas de marketing, bem como a realidade dentro das empresas; o intuito foi avaliar o que efetivamente é desenvolvido pelas agências e não se tratou apenas de um ‘discurso vazio’. Por este motivo, o capítulo seguinte apresenta diversas transcrições, como evidências dos dados coletados. A análise também foi elaborada com base em uma comparação entre o arcabouço teórico descrito anteriormente e as práticas de mercado no Brasil.

Nome da agência	Entrevistado	Cargo	Data da entrevista	Duração da entrevista	Tempo de existência da agência	Quantidade de funcionários	Segmento	Posicionamento	Agência Virtuoso?	Operadora?	Agência física?	Agência online?
XTravel	Carlos Coltro, Ana Coltro, Marcelo	Proprietários, Diretoria	13/12/2017	67 minutos	Mais de 40 anos	Mais de 20	B2C	Agência de luxo	Sim	Sim	Sim	Não
Ambiental	Daniel Graser	Diretor de Operações	29/11/2017	83 minutos	Mais de 30 anos	Mais de 20	Viagens de lazer, de incentivo e estudos do meio	Pacotes de natureza	Não	Sim	Sim	Não
Corps Turismo	Silvana Pilão	Proprietária	30/11/2017	58 minutos	15 anos	3	B2C	Agência de viagens	Não	Não	Sim	Não
Pier 1	Thiago Vasconcelos	Proprietário	30/11/2017	74 minutos	Mais de 30 anos	15	Cruzeiros marítimos e fluviais, e iate	Agência de luxo	Não	Não	Sim	Não
Tablet Tours	Silvia Sá	Proprietária	12/12/2017	76 minutos	6 anos	3	B2C	Agência de viagens	Não	Sim	Sim	Não
Latam Travel	Daniel Milagres	Gerente de Marketing	19/12/2017	57 minutos	18 anos	130	B2B, B2C	Agência de massa, OTA	Não	Sim	Sim	Sim
CVC	André Gavioli	Gerente de Marketing Online	27/12/2017	74 minutos	Mais de 40 anos	Mais de 400	B2B, B2C, intercâmbio	Agência de massa, OTA	Não	Sim	Sim	Sim
Interpoint	Frederico Levy	Proprietário	04/01/2018	78 minutos	Mais de 30 anos	30	B2B e B2C, foco em turismo de esquí	Agência de luxo	Sim	Sim	Sim	Não
L'Espace Tours	Vera Gattaz	Proprietária	05/01/2018	74 minutos	13 anos	13	B2C	Boutique de viagens, agência de luxo	Sim	Não	Sim	Não
Expedia	Fernando Botelho	Sr Marketing Manager	09/01/2018	65 minutos	Mais de 20 anos	Mais de 20.000 globalmente	B2C	Agência online	Não	Não	Não	Sim
Queensberry	Eby Piaskowy e Débora Trunkl	Diretora de Marketing e Diretora de novos produtos	06/02/2018	66 minutos	Mais de 40 anos	120	Viagens individuais, de grupo, de incentivo e cruzeiros	Agência de luxo	Sim	Sim	Sim	Não
X (anonimato preservado)	Y	Proprietário	27/12/2017	74 minutos	5 anos	2	B2C	Agência de viagens	Não	Não	Sim	Não
A (anonimato preservado)	B	Gerente de Marketing e Inovação	06/12/2017	78 minutos	Mais de 40 anos	30	B2B, B2C, viagens de incentivo	Agência de luxo	Sim	Sim	Sim	Não

Quadro 14 – Síntese das entrevistas que foram desenvolvidas

Fonte: elaborado pelo autor

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo analisará os discursos coletados nas 13 agências entrevistadas, incluindo parte das entrevistas com a consultora e com a empresa de tecnologia. O conteúdo das entrevistas será analisado, resgatando-se os conceitos teóricos apresentados nesta pesquisa.

Durante o processo de análise das transcrições, desenvolveu-se um processo de codificação dos discursos a partir de categorias teóricas pré-definidas. As categorias foram determinadas com base na revisão teórica e foram iterativamente refinadas durante o processo de codificação. No segundo momento, cada código foi analisado, buscando-se questões comuns a eles e temas emergentes. Com isso, foram definidas sete categorias finais: situação atual do mercado e entidades; o papel e o futuro das agências de viagens; segmentação e posicionamento; gerência dos 4 Ps (produto, preço, praça, promoção); planejamento; pessoas; e estrutura de marketing, evidências físicas, processos e o uso de tecnologia.

4.1 O mercado de turismo no Brasil e o papel das principais entidades

De modo geral, agências surgiram pelo prazer que seus fundadores tinham em viajar, em conhecer novas culturas e paisagens, em entrar em contato com outros povos. Muitas eram empresas familiares e, em função destas questões, parte do DNA e da missão das agências surge imbuído dessa paixão de contribuir para que outras pessoas pudessem vivenciar tais experiências.

A Interpoint, empresa familiar, a minha madrastra, Heloísa, começou a Interpoint, ela é de 1986, fizeram agora 31 anos em novembro. A Interpoint nasceu basicamente focada no mercado de esqui na neve, por uma paixão dela, de quando era mais nova. Tinha uma série de amigos, resolveram entrar nesse segmento.

Também há diversos casos em que a agência surgiu depois que um profissional (normalmente um agente com ampla experiência no setor) se desligou de uma empresa de turismo. Os motivos apontados para o afastamento foram, principalmente: uma reestruturação da agência (interna ou por fusão/incorporação) e a falência da empresa. A partir de sua experiência, os fundadores acreditavam que poderiam ter sucesso, ainda que, em alguns casos, não tivessem formação administrativa. A transcrição a seguir apresenta, a título de exemplo, um dos casos coletados:

É, então a experiência que tem eu e o Wilson, a gente trabalha em turismo, eu, desde 1979, o Wilson antes de mim ainda. Eu conheci ele numa empresa que eu trabalhava que era a Imperial Operadora, era uma operadora do Rio de Janeiro. Ela ficou bem sólida, uma empresa forte, ela ficou famosa porque ela fazia já uns produtos exóticos, diferenciados na época. Fazia Japão, fazia China, fazia umas voltas ao mundo. Naquela época, não tinha essa facilidade que se tem hoje da internet. Era na base daqueles livrões. [...] Fazia a comunicação, era por Telex, então era uma coisa assim, bem braçal, mesmo, manual mesmo, telefone. Assim, você ia fazer uma reserva era por telefone. Ficava na Varig pendurado no telefone; a gente tinha uns ramais internos que as agências tinham direto com as companhias aéreas para você tentar fazer reserva antes. Então era uma coisa bem artesanal. [...] Mesmo com toda a tecnologia disponível,] A gente ainda, é aquele de ligar e falar. (S. Sá, comunicação pessoal, Dezembro 12, 2017).

Em grande parte, as empresas não surgiram com modelos de negócio bem estruturados, estratégias de marketing bem definidas e planejamento sobre o futuro do negócio. Em alguns casos, o surgimento da agência ocorreu por mero acaso, como, por exemplo, a Queensberry, uma agência focada no turismo de luxo, reconhecida por seu elevado padrão de atendimento.

Nós temos um casal [como fundadores] que já separou a Dna. Nilzete Jensen, da Bahia, que foi estudar em Londres, que era o sonho dela, e o Martin Jensen, que é o atual diretor-presidente da empresa, que é um inglês que trabalhava na área financeira/contábil. Se conheceram através de amigos e casaram. A Nilzete, como uma boa baiana, veio e falou assim: “Olha, eu quero agora trabalhar, quero fazer alguma coisa, não quero ficar só em casa”. E não montou assim um negócio. Ela começou casualmente a receber a família dela em Londres e levar para passear. Depois, um dia ela foi lá na Petrobrás e falou assim: “Olha, eu sou brasileira, eu recebo pessoas. Se você precisarem receber, às vezes vêm os executivos da Petrobrás, a gente pode estar recebendo as mulheres, fazendo um ..., não é; passear por Londres, um tipo de uma guia”. E começou a fazer um trabalho freelancer desse jeito. Aí as pessoas da Bahia que conheciam elas falavam: “Ah, manda para a Nilzete. A Nilzete recebe muito bem, a Nilzete sabe o que... o que é chique, o que é elegante...”. Ela começou assim, porque imagina, os executivos da Petrobrás com as suas esposas. Então iam realmente, não é, queriam conhecer alguma coisa bacana, então ela sempre teve essa parte do glamour de mostrar coisas bacanas, diferentes. Então começou a história assim. [...] Então: “Ah, então indica a Nilzete”, Nilzete, Nilzete”, aí o Martin falou: “Olha, então vamos fazer disso o seu negócio”. Procuraram um estabelecimento, um espaço para abrir a empresa e encontraram um espaço da rua Queensberry. Por isso se chama Queensberry Viagens e Turismo. Aí montaram o negócio e a Nilzete começou a tocar. Aí começou a sair da esfera de Londres e começou a atuar na Europa como um todo. Daí, o Martin, aos poucos, começou a dar mais atenção ao negócio, gostou da coisa e falou: “Não, eu vou sair da parte financeira/contábil”. E ele era um grande executivo da área financeira/contábil e veio para o turismo. Aí os dois, o casal começou a trabalhar nisso e vinham para o Brasil visitar os seus clientes que era o B2B, que eram as agências de turismo. [...] Aí o Martin veio para o turismo, começaram a visitar os clientes duas vezes por ano. Vinham visitar as agências e um determinado momento a empresa cresceu mais, eles falaram: “Quer saber, vamos nos mudar para o Brasil, porque nós precisamos estar mais próximos do nosso cliente”, e já conheciam bem a Europa, conheciam os produtos que tinham que vender. Conheciam os fornecedores da Europa inteira que tinham que trabalhar, então vieram para o Brasil e montaram a Queensberry no Brasil.

Talvez por este motivo, durante muito tempo, boa parte dos empresários e funcionários das agências de viagens no Brasil não tinham formação na área. Sua cultura geral,

conhecimento de outros idiomas e vivências no exterior supriam as necessidades gerenciais e do mercado consumidor. Contudo, em função da crescente competição no setor, do amadurecimento do consumidor, bem como das mudanças impostas pela informática, pela internet e pelas novas tecnologias, percebe-se uma crescente preocupação do setor em elevar seu nível de profissionalização.

A partir das entrevistas que foram desenvolvidas, fica evidente que algumas questões mais estratégicas ainda são negligenciadas pelo setor como um todo, especialmente pelas agências menores. As evidências sobre o tema indicam falta de profissionalização de muitas empresas e a manutenção de processos e estratégias antiquados ou pouco efetivos. Mesmo sendo composto primordialmente por empresas de pequeno porte, esta situação fragiliza a competitividade da indústria e potencializa o risco de falência das empresas.

o mercado de turismo é muito inexperiente [...] depois de, sei lá, de 2005, por aí, nos anos dois mil, você precisava, todos precisavam investir também em mais, em publicidade. Então mais uma atividade que os empresários de turismo e nós, também não sabíamos como fazer... (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 8, 2018).

a minha sensação é: turismo é um mercado bebê no que diz respeito à profissionalização [...] então tem muita empresa no nosso segmento que não é tão profissional no sentido de pensar em processos (A. Coltro, comunicação pessoal, Dezembro 13, 2017).

a CVC é o que é também, Falcão, muito pela falta de competitividade, a CVC conseguiu montar um modelo quase que replicável do ponto de vista de velocidade e expansão, mas ela ficou muito sozinha. Hoje você tem a Agaxtur, a Flytur, que são competidores que acabam de alguma forma tirando ou criando um mínimo de guerrilha ali, mas ainda é muito minimizado, não é, eles são pequenos perto do que a CVC construiu. Então de certa forma a CVC, ela tem sim, toda essa entrada no mercado, mas muito por falta de um grande player de competição (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

Curiosamente, ainda assim, de acordo com a pesquisa bibliográfica, no Brasil, o setor de turismo tem apresentado valores expressivos em termos de movimentação financeira e geração de empregos, e seu crescimento é composto principalmente por pequenas empresas. Este cenário pode ser atribuído a um movimento de profissionalização que já começa a ficar evidente no mercado, conforme as transcrições a seguir.

[O setor do turismo está passando por] um momento de profissionalização. A gente vê cada vez mais profissionais de mercado e de segmentos completamente distintos entrando no turismo. Não que seja um demérito um profissional histórico do turismo, pelo contrário, eu acho que é super válido, mas quando você vê pessoas, por exemplo, do mercado financeiro, eu, por exemplo, sou uma pessoa que vim de varejo, nada a ver com isso aqui tudo, quando você vê que começa a trazer profissionais de outros segmentos para profissionalizar esse setor, eu acho que agora a gente está também está elevando a régua (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

Uma das revoluções desses 50 anos aqui foi contratar, por exemplo, uma redatora (risos) e todo mundo descabelando porque tem muito trabalho, muito movimento e do nada, a gente em vez de contratar mais um consultor, está contratando uma redatora [...]. Então depois todo mundo entendeu direito o conceito, então eu acho que o meu trabalho aqui interno também é um pouco dessa mudança de parâmetro, também, trazer um pouco do mercado, do que está acontecendo de fora, não é, e tal (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

O mercado de agências de viagens corporativas no Brasil nos últimos 20 anos passou por transformações gigantescas. As cinco maiores agências de viagens hoje no Brasil há 20 anos atrás não eram as mesmas [...] e algumas delas nem existem mais, quebraram, faliram e tal. Isso quer dizer o seguinte, seja por tecnologia, por má gestão, ou tal, o que for, não é só o pequeno que vai desaparecer, às vezes o grande também. E eu acho que o que muda é a velocidade (A. Arruda, comunicação pessoal, Janeiro 11, 2018).

Com relação à evolução do mercado de turismo, as entrevistas indicaram dois movimentos que têm ganhado importância e volume de negócios. Por um lado, o surgimento da internet como canal de distribuição e das agências online (OTA) tem mudado consideravelmente os modelos de negócio e as relações entre empresas e consumidores. De acordo com as evidências coletadas, o consumidor mais jovem é ansioso e espera respostas e compras rápidas.

Não, as novas gerações é o nosso calo no pé, porque ele fala: “Deixa mãe, que eu faço na internet”. Porque o cliente mais antigo ele não põe o cartão na internet. Ele confia, é aquele que trabalhava na base da confiança, que nem o médico de confiança. Tinha assim, ele tem o agente de viagem dele de confiança, esse papel está acabando. Então a gente sabe que a nossa profissão vai acabar, mas assim como esses clientes estão envelhecendo, a gente também está envelhecendo, então estamos assim já partindo para o... estamos envelhecendo, vai acabar, então a gente está sentindo isso (S. Sá, comunicação pessoal, Dezembro 12, 2017).

O que a gente tem, eu tenho sistemas de reserva on-line. Mas o cliente tem que ligar para mim, eu não disponibilizo isso para ele. Porque o jovem de hoje não quer esperar. Ele paga mais caro e faz uma coisa pior, mas ele não tem paciência de escutar o teu conselho do que é melhor. Ele quer já fazer na hora, e se você dá o prazo para ele até amanhã, você já perdeu a vez. Você tem que fazer para ele também no ato, fechar no ato. Se você falar assim: “Olha, eu tenho isso, *isso, isso*, pensa aí, amanhã você me responde”, você já perdeu porque ele já não volta amanhã (S. Sá, comunicação pessoal, Dezembro 12, 2017).

A ansiedade é, em parte consequência do volume de informações, opções de produto e promoções que a internet oferece ao consumidor.

Sim, está cada vez mais acessível e eu acho que a internet até ajudou bastante para isso. Então tem promoções, o tempo todo que se consegue, se você já está planejando tudo e se você tiver um planejamento você consegue fazer isso. A gente, por exemplo, soltou um e-mail na segunda-feira com uma promoção de Natal no Txai [resort de luxo em Itacaré, Bahia] que não é nada barato, então assim, eu ficaria, se não me engano é uma tarifa normal por volta de 9 mil, 10 mil Reais, com desconto estava 7 mil Reais para um casal, para ficar, se não me engano, quatro noites ou cinco noites. Não é para qualquer um, mas é mais acessível, então assim, nisso tendo benefício de café da manhã e todas as coisas que estão envolvidas. [... Mas, por outro lado,] A gente não vende pacote é só... é tudo customizado, então essa é uma das razões por que

serem... é insano a gente fazer um e-commerce disso, então como que a pessoa vai... tá, então enfim, não tem como fazer, ou é muito complexo e não tem porque fazer. Então tem uma tendência é “o humano, de volta” para... [a internet oferece condições para] as pessoas olhando, querendo, assim, todo o acesso para ir, para planejar a viagem completamente sozinha, mas elas estão recorrendo às pessoas [às agências] (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

E, a partir disso, surgem empresas focadas em tecnologia que conseguem entender e atender com maior velocidade os contornos do mercado, como a Expedia, por exemplo.

A Expedia, na verdade, ela surgiu na Microsoft. Ela é uma empresa que foi, começou na Microsoft, fez spin-off [...]. Mas então a Expedia, no fundo, é uma empresa de tecnologia. Então se você perguntar: “Ah, a Expedia hoje é uma OTA?” Sim, na verdade a Expedia é uma empresa de tecnologia que vende viagens (F. Botelho, comunicação pessoal, Janeiro 9, 2018).

Por outro, o crescimento do segmento de luxo e de produtos personalizados tem se mostrado uma constante, a ponto de “entrar no radar” de empresas que tradicionalmente focaram no grande varejo, em produtos de massa e mesmo em plataformas online de distribuição. Além do conceito de luxo ter passado por mudanças (por uma reconceituação) nos últimos anos, a busca por destinos mais complexos e exóticos também aumenta a importância do contato mais próximo entre agência e consumidor/viajante/turista. O atendimento individualizado, a compreensão das necessidades, dos desejos e das limitações de cada comprador passam a ser mais relevantes para algumas agências. Especialmente para aquelas que enxergam nesse segmento uma oportunidade de mercado.

Tá, isso [o conceito de luxo] é um conceito que a gente está trabalhando bastante, porque houve mudança, então antigamente luxo era muito associado com valor, com o preço das coisas, não é que ele deixou isso completamente, mas eu acho que a questão do valor que entrou aí, da subjetividade do luxo. Então, e hoje você ainda vê muitas agências do Virtuoso, mesmo, ou mesmo outras que são de luxo, também, mas não são do Virtuoso, que ainda têm essa questão da parte de marketing digital, mas coloca um matching dourado lá com um preto sisudo e tudo mais, aquela coisa, não é, muito autoritária, e pronto, é luxo. Então isso tudo mudou, tá, muito, então é o que eu te falei, às vezes as pessoas têm o dinheiro, elas fazem ocasionalmente, mas às vezes elas só querem se desconectar e ter uma experiência com as tribos do Norte da Tailândia, sabe, então uma coisa muito mais simples, digamos, do que simplesmente o valor, o preço daquela coisa [...]. A gente queria trazer um pouco a energia positiva da viagem, então esse momento de felicidade, então aí a gente está falando mais de sentimento do que de posse, de trazer momentos bons e tudo mais (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

[O luxo, cada vez mais, deixa de ser uma característica do produto e passa a ser muito mais relacionado a como o consumidor percebe o produto] Exato, exato, eu acho que tem as características do produto, não é, obviamente, porque assim, tem o nível de serviço, então aquilo que eu acho que é o valor percebido junto com a entrega, então é uma parte dos dois (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

Hoje em dia, esse conceito [de luxo] se ampliou muito, então luxo é fazer aquilo que você quer na hora que você quer e ter assistência para fazer tudo aquilo. Então nesse momento em que a internet – voltando à sua – que confusão, naquele momento em

que as viagens eram percebidas como ir para o hotel X, então tirou um pouquinho do público da gente. E à medida que o tempo foi passando e as pessoas foram evoluindo, falaram: "Pô, eu já fui no hotel X e agora eu queria fazer um... sei lá, queria ver bicho na África". E aí, qual é a referência? [...] Então as pessoas começaram a voltar para as agências de viagens, porque elas não conheciam muito (V. Gattaz, comunicação pessoal, Janeiro 6, 2018).

O que acontece, o que a gente sempre fala, tudo do mercado de luxo pode ser replicado para o mercado mais tradicional, mais massificado, mas a inversa, não. [...] O que eu posso te abrir é que sim, está no radar e talvez até por esse apetite de expansão seja muito mais factível a gente trazer esse conhecimento do mercado do que de fato desenvolver internamente (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

O que a gente percebe é que compras mais complexas ainda exigem uma presença física, uma conversa. Enfim, e aí o que a gente já ouviu, a gente tem isso verbalizado, coisas do tipo: "Ah, para o meu final de semana no Rio de Janeiro, eu procuro sem preocupação uma OTA e tudo bem" e "Vou conhecer a Turquia, eu não sei se eu vou passar um cartão de crédito, uma conta de 10, 15 mil dólares, numa coisa que eu não sei direito, que eu não tenho para quem perguntar muito bem". O que a gente ainda percebe é isso (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

A preocupação com a qualidade do atendimento e com a criação de produtos próprios e únicos foi apontada como uma forma de algumas agências se protegerem da concorrência.

Mas assim, o que acontece, desde o começo eu nunca tive a intenção de ficar só na questão de vendas de produtos como passagem aérea, como pacote de turismo. Porque eu acho que isso é uma coisa, esse tipo de produto eu acredito que daqui a uns dez anos não vai ter mais agência de turismo vendendo. Então, na verdade, a agência de turismo tem que funcionar muito mais oferecendo serviço diferenciado para o cliente do que vendendo produto. Porque tem muita gente que, você sabe disso, muita gente hoje em dia, não sei te dizer, realmente eu não tenho números, mas assim, números muito expressivos de pessoas que vão diretamente na internet e compram uma passagem aérea, compram o seu hotel, compram pacote, tudo, exatamente. Mas tem também uma fatia do mercado que não quer ir lá e comprar na internet. Porque eles querem atendimento diferenciado. Então se acontecer, por exemplo, você vai viajar, você tem um problema na tua viagem, as empresas que chamam OTA, que é Online Travel Agencies, eles não têm uma reputação muito boa em relação a serviços. Então, se você pega principalmente o mercado de luxo ou o mercado de pessoas de terceira idade, essas pessoas, elas não estão interessadas em comprar numa agência on-line para pagar mais barato, porque pessoas de terceira idade, por exemplo, a maioria é aposentada. Essas pessoas que viajam, elas podem pagar para um serviço diferenciado. As pessoas de alta renda, a mesma coisa. Ainda mais do que os de terceira idade aposentados. Então as pessoas que querem um diferencial, elas procuram a agência de turismo (Y, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

Atualmente, a concorrência no setor de turismo cresceu tanto em função do surgimento e penetração das OTAs, mas também pelo volume de agentes que atuam como *freelancers* cresceu nos últimos anos.

Eu sinto primeiro o fenômeno das OTAs entrando com uma profissionalização muito maior do que as agências profissionais e com empresas muito grandes e bem estruturadas e com capital estrangeiro por trás. Eu acho que a partir desse momento, o segmento começa a ter uma preocupação de organização maior. [...] Por exemplo, a gente sabe que ele [o site] está num *step* atrás de todo esse mercado de OTAs, por

exemplo, mas a gente tem isso mapeado. A gente tem estruturado e tudo mais. Eu acho que esses players vieram com um investimento, com um respaldo tão grande, que o nosso mercado interno tradicional ainda vai levar um tempo para se estruturar para isso. [...] A gente já viu que alguns players não aguentaram [os novos níveis de competição], não é? E acho que por isso também que a profissionalização do segmento é importante, para que a gente realmente comece a ser preparado para lidar com esse tipo de concorrência, a ser preparado a lidar com um concorrente que não vai falar simplesmente de desenvolvimento de destino, embora seja muito importante, mas é um cara que começa a olhar com seriedade, com PNL de negócio e tudo mais (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

Ah, também, todo mundo hoje concorre, não é? Porque tem muita agência que não usa operadora, faz direto. [...] tem a operadora que vende para o cliente, está todo mundo vendendo. Não tem aquele teu dentista que gosta de viajar e vende viagem? Tem uma amiga do Rio que vende para a Disney. Fechou um grupo para julho desse ano. 300 pessoas já. É o dentista que... não, é o pediatra que vende. O cara é pediatra... [...] Ele está na realidade... estão comprando da empresa... Ele tem, ele fez tudo, ele ganha uma comissão por isso, então não é assim, não é obrigado a ser agente. Não é obrigado... então isso tem muito. Tem muito freelancer; a gente tem muito freelancer aqui que atende a gente. O freelancer que ele não é agência, ele ganha comissão igual, [...] tem uma operadora que até disponibiliza uma área que chama “Casa do freelancer”, uma coisa assim (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

O aumento da concorrência e a multiplicação de produtos de todos os tipos, durações e preços têm dificultado a retenção de clientes.

O nosso maior desafio é a manutenção dos clientes. Esse realmente, manter os clientes, isso é muito importante e essa crise do caramba, não é, que a gente não conseguir... isso que eu acho que é uma coisa que segura demais. A gente está bem ruim com essa história, viu? Bem ruim. O pessoal está com muito medo de gastar e viagem não é nada necessário, não é? Esse que é o problema. [...] Perder o cliente para a internet é um problema bem sério. A gente vê hoje, ainda, é lógico, às vezes até cliente, cliente, outro dia um megacliente meu, a filha dele: “Ah...”, iam fechar o Réveillon: “Ah, Silvana, não...”. “Mas se vocês forem fechar qualquer coisa, fala comigo”. Na época: “a minha filha fechou, nós vamos... nós vamos para o Atacama.”. Eu quase morri, eu falei: “Como assim?!” e a filha é amiga minha, entendeu? E isso é sério, isso, nossa, eu falei: “Não acredito que ela comprou direto, nem falou comigo, nem perguntou quanto era o meu preço”. Ela falou assim: “Ah, não. Sabe como é?”. Até a mãe ficou sem graça, mas pô, isso é *punk*, é de matar a gente do coração. Então a gente tem que cuidar, realmente. E um outro casal também, fez o aéreo, dali a pouco: “Ah, e o hotel?”. “Ah, Sil. O meu marido está fazendo mestrado em não sei o quê de hotelaria.” Sei lá no que que era, “...e ele fez direto”. Putz, aí tudo bem, não é... E a gente fica mal, e a gente realmente é dia a dia, a gente, é todo dia, o negócio é complicado (S. Pilão, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

Em função desse novo cenário e contexto competitivo, além da qualidade do atendimento, algumas agências começam a buscar uma certa especialização.

A Ambiental que tem um DNA focado para a natureza, observação de fauna, a gente quer entrar nessa parte. [...] Então é uma coisa que tem a ver com o nosso DNA, porque se você pensa, vou começar a vender circuito e só circuito, talvez você tenha a demanda, mas a tua concorrência provavelmente vai ser, você parcela ela em quantas, em cinco? Putz, mas lá está parcelando em 8, então eu não sei se eu estou tão interessado nesse tipo de cliente, tá. Então eu acho que tem essa coisa do DNA, tentar fazer uma coisa com uma certa propriedade, autenticidade e tem também a questão de como as pessoas te vêem (D. Graser, comunicação pessoal, Novembro 29, 2017).

A gente começou com o esqui. A demanda do esqui era uma coisa muito cara. Então o cliente que ia muito já para os produtos já mais sofisticados, hoje o esqui já não é tão caro assim, você pode ir a parques em Orlando, muito mais caros do que esquiar. Um ingresso da Disney, você vai gastar acho que uns cento e poucos dólares para um dia. Se você vai esquiar, por exemplo, em Aspen, vai pagar uns 120 dólares por dia. Mas se você vai para a Suíça, você esquia por 30 dólares por dia, o passe de esqui, não é. Então o esqui popularizou bastante. E a gente começou nesse segmento. E esse mercado mais selecionado ainda é um mercado que não está muito on-line. Para a gente, é vantagem, porque nos on-line, você pega muito quarto padrão de hotel, umas coisas simples. Mas quando você pega um produto já mais sofisticado, uma suíte, que o hotel às vezes tem... um hotel, sei lá, 200 quartos, ele tem cinco suítes top lá dentro. Não tem como por on-line isso aí, porque ele vende fácil. Então isso daí não conseguiria, tem que ser na solicitação. Então on-line, a gente hoje não vende nada on-line. Os nossos sites não têm nada, é zero, mas fatalmente vai ter que ter... (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

A gente vê alguns movimentos [de aquisição de agências menores]; o próprio grupo CVC, quantas aquisições ali nos últimos anos e de especializados, então vou lá e compro uma especializada em intercâmbio [...]. Ao mesmo tempo o que a gente vê quando a gente olha – tem uma dissonância aí – porque ao mesmo tempo que a gente vê o consumidor falando em pesquisa, que ele valoriza cada vez mais o atendimento especializado, o menos commoditizado possível: “Ah, já que eu vou viajar de Lua de Mel, eu quero falar com quem entende de Lua de Mel”, o comportamento do mercado tem sido outro, não é? Tem sido de massificação e de tudo mais. Um dos movimentos que eu percebo nessas grandes empresas, ao adquirir esses negócios menores é justamente isso, é uma forma de crescer massificando, mas sem perder a especialização que alguns segmentos do mercado ainda demandam, sabe (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

se eu sou especializado em determinado tipo de região ou produto, vou dar um exemplo, vamos pegar Destino Bonito aqui dentro da Brasil, a Ambiental foi precursora no Destino Bonito, abriu o Destino Bonito ajudando, pressionando passeios, mapeando o roteiro, como você vai fazer um trilha, sobe aqui, desce ali, vai fazer uma flutuação, espera aí, que parte do rio que a gente vai mergulhar, essa parte funciona. Ôpa, não aqui, visando o turismo sustentável a gente não vai porque a gente vai atrapalhar o ecossistema, então uma série de fatores. Se você tem um bom conhecimento você economiza tempo e você pode teoricamente servir de bandeja o teu conhecimento. [...] tem alguns macetes que se você não conhece ou investe muito tempo, eventualmente você vai errar e pode errar feio. Então, para te dar um exemplo, tive a pouco tempo uma demanda de um pessoal, não lembro, acho que na Austrália, e eles reservaram um vôo que chegava às 10 da noite em Campo Grande e três dias depois, aí às seis da manhã de Campo Grande, e aí o que acontece, você não tem traslado da cidade para a fazenda à noite. [...] Ele teve que ficar uma noite em Campo Grande antes e uma depois, o que ele fez, economizou nos vôos, agora, a experiência de Pantanal dele foi muito prejudicada (D. Graser, comunicação pessoal, Novembro 29, 2017).

Em alguns casos, a especialização tende a levar a agência a um “oceano azul” (conforme estratégia proposta por W. Chan Kim e Renée Mauborgne, segundo a qual as empresas devem buscar mercados com menor concorrência, por meio da seleção de nichos específicos ou de uma proposta de valor que efetivamente se diferencie da competição atual). Isso ocorre tanto em função da menor concorrência, mas também em virtude do comportamento do consumidor daquele nicho/produto específico.

Olha, tem uma pesquisa muito interessante, eu não tenho certeza dos dados que eu vou te falar, mas é uma coisa assim, 16%, isso no mercado americano, que é um mercado bem mais desenvolvido que o nosso em todos os sentidos... mas hoje em dia 16% dos viajantes ainda continuam reservando com uma agência de viagem em números gerais, assim. Quando você passa isso para viagens de luxo, esse número aumenta para 40%, quando você fala de viagens de cruzeiro de luxo, esse número é 93%. Porque o cruzeiro é um produto bem mais específico do que um aéreo. Porque o aéreo basicamente você vai do ponto A para o ponto B. Um hotel você fica, por exemplo, eu posso dizer, você só tem que se deslocar. A categoria, não é, uma locação de carro também, é o modelo, a data, o prazo de devolução. No cruzeiro, você tem o transporte, parando em vários locais, vários países, que eventualmente você vai precisar de uma assessoria de vistos, não é? Então é um deslocamento múltiplo. Você tem a parte também de escolha de categorias, que não é tão simples quanto uma classe Econômica, Executiva ou a Primeira. Como quartos, existem várias peculiaridades num navio. Tem também as refeições, não é? Porque tem muitos navios que tem turnos de refeições, restaurantes especiais... existe a parte de entretenimento, também. Porque o navio, ele é um entretenimento. Então são alguns fatores, são fatores que combinados tornam para um leigo complexo o processo de escolha e mesmo de reserva (T. Vasconcelos, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

Contudo, a especialização e o foco em determinados tipos de produto e/ou segmentos devem ocorrer de forma natural e alinhada aos recursos que a empresa tem à disposição.

Tem gente que tenta desenvolver [uma empresa de nicho, especializada]. Só que o que acontece, se você vai desenvolver, sendo que você não tem o DNA daquele business, então é difícil você criar uma coisa. Então você vai trazer uma pessoa ou você vai comprar alguém. Aí é questão da forma que você vai fazer (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

Ainda com relação ao mercado de turismo como um todo, os entrevistados foram solicitados a dar sua opinião sobre o papel das principais entidades. O intuito foi compreender as razões que levam ou não as empresas a se profissionalizar, a estruturar melhor os destinos no país (como forma de se desenvolver novos produtos nacionais) e à dinâmica/concorrência que há no setor. Com exceção da opinião externada por Daniel Milagres da Latam Travel

Eu acho que essas instituições [ABAV, Embratur...], de uma forma geral, elas ajudam bastante, os entes de turismo da América Latina, eles são muito esforçados, assim, a gente percebe e principalmente eles vêm aumentando o profissionalismo, assim, da forma de atuação e tudo mais. Então eu sempre ouço, especialmente das pessoas que são um pouco mais antigas de turismo, de que assim: “Puxa, os entes do Hemisfério Norte sempre foram quase com um pensamento de empresa e super bem dirigidos, enquanto os entes da América Latina eram uma coisa um pouco mais informal”, e o que a gente percebe hoje é que está muito igual, assim, então os entes da América Latina também acordaram para o potencial turístico da região e para as possibilidades de negócio desses países, então sim, eles ajudam bastante, eu acho, ainda, apesar do desenvolvimento dos entes, os órgãos privados, eles têm ganhado uma relevância gigantesca, então quando a gente fala de redes de hotéis, cadeias de hotéis de uma forma geral, a gente também vê uma maior profissionalização do segmento como um todo (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

as evidências indicam que as empresas, grandes ou pequenas, não se envolvem muito com as entidades. Especialmente as agências menores não acreditam que são representadas pelos organismos de fomento e regulação do turismo.

Na realidade eu acho que eles tentando muito, mas ainda não estão conseguindo chegar numa... existem tentativas, mas eu acho que quem está na presidência não consegue grandes coisas que justifique, entendeu, o órgão, não sei... (V. Gattaz, comunicação pessoal, Janeiro 6, 2018).

não tem muitas ações e posicionamentos que têm influenciado muito, não justifica, eles [a ABAV] não fazem muita... não tem muita influência no nosso mercado. [...] Olha, Fórum, tem um fórum anual que eles promovem que eu acho super interessante, acaba tendo bastante coisa relevante. [...] Também eu acho que é só mais um órgão [a EMBRATUR], sinceramente [...]. Como várias coisas no Brasil poderia ser muito melhor e produtivo. (A. Coltro, comunicação pessoal, Dezembro 13, 2017).

É, assim, a gente tem pouca presença deles, não é, fazemos parte deles, assim, por algumas questões. Por exemplo, a ABAV, ela me dá uma relação de agências de todo o Brasil, então para eu fazer um planejamento de abrir mercados, etc., ela me dá esse auxílio. Ou então uma agência deixou de pagar companhia aérea que está com problema, etc., ela me dá uma referência. Então ela funciona como isso. [...] Às vezes a gente quer ter dados, assim, quantos passageiros embarcaram para a África do Sul. [A companhia aérea responde:] “Ah, não sei precisar”. Ou então assim: “É confidencial” [...], trabalhamos no escuro. Eles não têm esses dados, eles não têm, não sei, o que eles fazem. Se têm esses dados, não é relevante para eles, não sei. Então onde que nós buscamos tendências e tudo mais: participamos muito de feiras, principalmente eu, Eby, alguns gestores também e lá fora a gente começa com isso: “E aí, como é que está o mercado brasileiro?”, “Qual é o seu primeiro mercado?”, “Ah, e o Brasil está em qual posição?”, “Ah, tal...”, aí a gente bota: “Olha, está tendo um crescimento no mercado brasileiro para não sei aonde...”. E a gente começa a investigar mais, mas a referência aqui é terrível (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

Na verdade o mercado de turismo é muito fraco em lobby com o governo. Muito fraco. Não tem, nunca foi foco, nunca foi trabalhado. As empresas estão se juntando não para fazer lobby por lobby, só, teve um problema lá atrás que ia ter uma taxa... [...] Então hoje o Brasil, eu vou te falar, o Brasil eu acho uma pena. Assim, o Brasil é um baía país. Com um potencial de turismo gigantesco e é zero aproveitado. Então assim, o Brasil, ele não sabe vender o turismo dele. Então, às vezes a gente vende o Carnaval, mas a gente vende o Carnaval como festa. [...] Então, hoje o Brasil não tem uma liderança. Então não vou falar que a Embratur atrapalha, ou a ABAV, eles atrapalham. Eu acho que não, eu acho tem pessoas competentes, mas não está organizado para crescer com o potencial que tem (F. Botelho, comunicação pessoal, Janeiro 9, 2018).

Olha, para te falar a verdade, [...] as empresas pequenas não se envolvem muito com esses órgãos, entendeu? Eles deixam... nós deixamos para as empresas grandes que vão lá e brigam e que têm força para brigar, não é? [...] Olha, sinceramente eu não fui atrás disso [dados de mercado para planejamento etc.], mas eu não sinto necessidade para este tipo de negócio um suporte de um desses órgãos, entendeu. Talvez se você tiver uma operação maior que envolva mais questões legais, por exemplo, talvez seja importante, mas para o nosso tipo de negócio e isso inclusive, esse, inclusive que a gente está desenvolvendo, não sinto necessidade (Y, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

4.2 O papel e o futuro das agências de viagens no Brasil

A partir da revisão teórica e da entrevista com a consultora e com Alexandre Arruda (empresa de tecnologia para o setor de turismo), demonstrou-se o crescente impacto da internet sobre o setor de turismo e destacou-se a mudança das agências de um papel meramente transacional (varejo) para um papel mais consultivo, de curadoria de dados e produtos com base nas necessidades e desejos do mercado. Este aspecto parece já ter sido assimilado e incorporado por diversas agências, como indicam as transcrições a seguir.

As pessoas, hoje, quando você entra e abre a internet, você vai abrindo abas, então esse hotel te leva para esse lugar, esse lugar te leva para essa experiência de vinícolas, experiência de..., se você fizer uma leitura, tudo é maravilhoso. Esse é o melhor hotel, essa é a melhor vinícola, essa é a melhor experiência. Para mim, hoje, o agente de viagem, o consultor, é aquele que faz com que você feche as abas e escute alguém que possa te direcionar, porque é difícil escolher, entre todos, os melhores. Então a experiência, e essa é uma vantagem para a Queensberry, por ela ser uma empresa grande, ela tem um número variado de clientes fazendo muitas coisas, então a experiência de um muitas vezes é um atrativo para a próxima experiência do outro, ou não, não é: “Olha, essa vinícola aqui, até que é bom, mas eu já tive uma referência de que não é tão grande. Esse vinho agora já não é mais o premiado”, enfim, o próprio cliente traz... (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

Agora nós somos curadores de informação, porque a internet tem muito lixo”. Uma das coisas que mais cresce hoje na internet são os blogs de viagem, não é... (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 8, 2018).

O cara fala assim: “Eu quero Espanha, eu quero Portugal, eu quero Inglaterra e quero Itália, tenho 10 dias”, então você fala: “Então espera, vamos fazer o seguinte, vamos focar na Península, vamos fazer Portugal e Espanha legal, e tal?”, aí a gente vai direcionando, não é. Eu acho que é mais um direcionamento mesmo, a gente não faz pacote pronto. A gente não cria, vamos supor, eu não sou operadora, não é? Eu sou agência, isso é de operar (S. Pilão, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

E a gente está vivendo isso com o turismo [muito conteúdo na internet e redes sociais]. Hoje, os clientes buscam, o agente de viagem, lógico, cada um vai ter o seu perfil, vai ter aquele que não ficar na tenda, que vai querer ficar dentro daquele hotel: “Mas o que é que você agrega nessa viagem para ser uma experiência para a minha vida”, não é? Não é mais tirar fotos de ícones, que a gente sempre brinca, assim, hoje não dá mais para você fazer um citytour: “Aqui tem a igreja, a catedral, o monastério”, ou seja lá o que for, porque as pessoas têm isso no Wikipedia [...], se você vai levar uma pessoa dentro de uma catedral, o guia tem que estar preparado para não falar só da arquitetura, mas o que aquela catedral significa para a cultura local, quem frequenta, tem pessoas que querem assistir uma missa, uma cerimônia, uma festividade da data, do local (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

[A agência é uma consultora]. Sem dúvida, o conceito é esse, não é. Tem gente que ficou tirador de pedido, só que hoje cada vez menos espaço você tem. [...] Então o que vale é a consultoria. Você tem explicação de conhecimento, tudo para avançar. Tem muita gente que tinha agência, por questões econômicas, fechou e trabalha hoje como um consultor independente para outras agências (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

Além disso, deve-se destacar que o consumidor de produtos turísticos tem buscado experiências mais significativas. A busca por produtos mais tradicionais tem diminuído, de acordo com o conteúdo das entrevistas. Isso reforça o papel consultivo e informativo das agências.

a gente fez um especial Halloween muito bacana trazendo informações de conteúdo, do que é o Halloween, quais são as cidades, porque existe, quem é da onde, então a gente tem formatado bastante informação, conteúdo de peso [...] E a gente ser de fato um jornalista de turismo, com prestação de serviço, sabia que você comprando na CVC, olha só que louco, se você comprar o pacote da CVC para o Museu do Louvre você não pega fila? (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

Contudo, a especialização, o foco em nichos de mercado e a personalização de produtos não é tão simples. É necessário que se avalie a sustentabilidade do negócio.

Eu acho que largo prazo não [é possível manter a customização], até porque os modelos de negócio não param em pé. Eles precisam de escala; eles precisam de uma negociação que é super massificada, inclusive para garantir preço e tudo mais. [...] Embora eu acho que essas práticas adquiridas, essas empresas especializadas, elas acabam sendo incorporadas pela companhia de uma forma, enfim, quase que natural, pela aquisição, então, puxa, você não vai ser mais o super especializado em determinado segmento, mas você vai ter um departamento especializado dentro dessa empresa (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

Isso leva à necessidade de se avaliar a escalabilidade do negócio, mas sem perder de vista a mudança de comportamento do consumidor que, de modo geral, quer receber algum nível de serviço, de atendimento, além do produto turístico *per se*. Uma possibilidade, é a criação de estruturas de distribuição que atue como parceira da operadora.

Eu acho que a gente tem que reinventar o modelo de franquias. Na verdade, o que a gente vem discutindo bastante aqui é que a gente ainda imagina – a gente, o mercado, tá, não só a Latam Travel – a gente ainda imagina o franqueado como um parceiro de um ponto de venda físico. E esse cara, pelo know-how, pela carteira de cliente e por tudo mais, ele pode ser um parceiro on-line também. O que eu acho que a gente precisa é evoluir nesse modelo, a gente tem discutido coisas do tipo: como é que um franqueado deixa de ser dono de um ponto de venda para ser um gestor de um território, e um território multicanal, que não necessariamente pode ser uma loja? (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017)

Voltando à internet, se, por um lado, ela disponibiliza uma infinidade de informações, produtos e promoções para o mercado, por outro, a quantidade de material ruim, mentiroso ou tendencioso é igualmente grande. Por este motivo, o adequado conhecimento sobre o mercado e a curadoria das informações ganha relevância. Este aspecto também está relacionado a problemas de precificação e à necessidade de constante capacitação e treinamento de agentes e da força de vendas. Estes dois aspectos serão discutidos mais adiante. Cabe, assim,

às agências a entrega tanto de produtos alinhados aos desejos, às expectativas e às restrições de seus clientes, bem como do devido suporte durante e após o consumo dos produtos turísticos.

É o que eu digo, as pessoas acham que turismo é fácil, é como eu digo, eu costumo dizer, médico, todo mundo quer dar uma de médico: “Ah, você está doente? Toma uma aspirina. Não, toma isso, toma aquilo”. Publicitário... a mesma coisa. Eu sou publicitária. Eu sei, as pessoas começam a criar anúncio e não percebem que tudo tem a razão de ser: aquela cor foi colocada por um motivo, aquele slogan foi colocado por outro, então tem um estudo. Não, todo mundo acha que pode opinar num folheto, numa foto. Então não entendem que tem um estudo por trás disso. E o turismo é a mesma coisa, não é? Então as pessoas acham que é comprar um aéreo, comprar um terrestre e se jogar num país. E não é assim. Quer dizer, o índice de aproveitamento que você pode ter num lugar, não é, é 100%, ou 50%, ou 40%. Você pode até jurar que você foi para a França, mas você não teve 100% de aproveitamento do que você podia fazer na viagem. Então o barato sai caro, porque você foi até lá, você gastou o seu tempo que não volta. O seu dinheiro volta, mas o tempo não volta. Eu sempre digo, no turismo nós temos um agravante. Se eu comprar um negócio que hoje eu não gostei, eu vou na loja, troco, tenho o meu crédito, compro outra coisa. Isso não me atrapalhou. Agora, o que a gente não pode falhar no turismo é essa percepção do perfil do passageiro. Porque a hora que você manda o cara para o outro lado do mundo, aquilo você pode até reembolsar 100%, mas você não paga o tempo dele. O tempo dele não volta para trás. Aquele período que ele gastou na vida dele é único, não volta. Pode ter outros períodos, mas aquilo não volta (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

O nosso cliente ainda pede muito para montar um roteiro. Ele ainda utiliza muito essa história de ser uma loja, uma franquias, ter a presença, o contato físico para montar esse roteiro, geralmente o que ele sabe é: “Puxa, eu quero ir para tal destino, eu tenho tantos dias, eu não quero passar tal budget e eu vi no YouTube que tem que ficar perto de tal atração”. [...] por um outro lado, esse é um perfil que ainda é maioria, mas vem caindo. Vem caindo bastante e a gente tem percebido entrar nas nossas lojas cada vez mais um público que já pesquisou na OTA. Ele tem um drive cada vez mais racional nessa viagem, cada vez menos emotivo. Então é uma pessoa que já fala com você, por exemplo, de categoria de hotel de uma forma mais tranquila, é um cara que: “Olha, eu sei de custo benefício”. [...] Por isso, se você me perguntasse qual é o maior desafio de Latam Travel para os próximos anos, é justamente fazer essa transição: de um cliente que ainda requer muito o nosso suporte, ainda valoriza isso muito, para um cliente que vem cada vez mais preparado (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

Porque assim, ao mesmo tempo que é uma empresa de tecnologia, é uma empresa atrelada às aéreas, a sistemas de logística. Então vamos supor, teve o *storm*, a nevasca aí. Então você tem milhares de pessoas chegando, milhares de pessoas saindo, então o cara que chega, não chega o cara que tem que sair, não sai. [...] Ou ato de terrorismo, então você tem esses problemas, que às vezes têm greve e tudo mais. Então toda vez que isso acontece, vem um alerta, a gente tem uma área de crise operacional e vem um alerta. A empresa inteira se dedica [a resolver a questão] (F. Botelho, comunicação pessoal, Janeiro 9, 2018).

Além da internet, outras tecnologias têm sido incorporadas ao dia a dia do setor de turismo, especialmente no exterior. O papel da informática e das novas tecnologias será discutido mais adiante, mas é pertinente sinalizar que foram coletadas diversas evidências sobre o tema.

Eu estive recentemente em Londres, que eu fui fazer um benchmark de companhia

aéreas que têm agências de turismo; fui visitar a Virgin. Foi bem legal e conversei com alguns executivos. Eu achava que, por ser um mercado mais maduro e principalmente de penetração de internet, que as lojas físicas estavam morrendo. Assim, o que eu percebi: lojas cheias, esses players abrindo novas lojas, então não sei se você conhece a flagship da Virgin, que é maravilhosa e tal, e os executivos falando: “A gente quer ter cada vez mais lojas como essa”. E eu te confesso que eu fui para a viagem pensando assim: “Esses caras vão falar com a gente como é que a gente vai acabar com a loja física e migrar para o digital” e eu voltei, e pelo contrário, como é que a gente vai evoluir na loja física porque ainda tem muito espaço para isso. Tem o cliente que busca experiência, tem o cliente que busca inspiração, principalmente, então eu vejo a agência de viagens, um espaço cada vez menos burocrático, não sei se você ouviu alguma notícia, teve oportunidade de ver a loja que a gente inaugurou em Santiago, o Costanera Center. É uma loja...ainda não é o modelo full experience, mas é uma loja que o cliente vai ter óculos de realidade aumentada, é um ambiente mais descontraído, então o que eu vejo, Roberto, são esses pontos de venda migrando de um perfil transacional, ou seja, um balcão onde eu compro um ticket, para lugares de inspiração de viagem. E aí, se esse cliente vai finalizar lá ou vai finalizar no on-line, é um desafio para a gente. Eu espero que ele finalize com a gente, seja qual for o canal. [...] As coisas que eu vi em Londres são as agências começando com bares. Você entra, a primeira coisa que você vê é um balcão de bar, mesmo, e serve drink e você fica ali batendo papo com o consultor antes de ir para uma mesa. Eu acho que o futuro da agência física passa por aí. [...] Se a gente vai ter uma redução a longo prazo no número de pontos de venda e tudo mais é muito possível que sim, mas as que ficarem vão ficar muito mais focadas em experiência (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

Por último, é pertinente apontar que, embora muitas agências tenham percebido o novo contexto e a nova dinâmica competitiva, buscando adaptar-se a eles, há empresários que não enxergam o futuro com bons olhos.

Então, mas o futuro é realmente... eu acho que o futuro da agência é muito, muito, muito... é o que eu estou te falando. Nós somos mais velhas e nós já estamos também num end, não é? Quer dizer, tirando as operadoras que a CVC faz pacotinho, que todo mundo faz pacote, etc., isso vai manter. Agora, agência como a nossa eu acho que tem uma grande tendência [de desaparecer ...]. Agora, outro dia eu li um artigo também muito interessante que, até dos Estados Unidos, falando dessa volta ao querer o atendimento, que eu acho que isso pode ser revertido. Tem um monte de coisa que volta, por exemplo, se você falar: “Pô para o que eu vou ficar me matando e olhando nessa porcaria se é tão fácil, a Silvana faz tudo, *caraca...*”, você entendeu? (S. Pilão, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

se você tem muito tempo disponível, lógico, eu diria que talvez uma agência, você pode até exagerar e falar, ela é quase supérflua (D. Graser, comunicação pessoal, Novembro 29, 2017).

4.3 Segmentação de mercado e posicionamento de marca

Como apresentado pela revisão da literatura, além das bases tradicionais – geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental, no setor de turismo há uma infinidade de possíveis variáveis que podem ser utilizadas para se analisar e particionar o mercado consumidor. Curiosamente, apesar de certo movimento em direção à especialização (meio

ambiente, esqui, cruzeiros etc.) e ao foco em determinados nichos de mercado, muitos respondentes disseram que não há um processo formal de segmentação em suas agências de viagens. Também foi recorrente uma descrição demográfica superficial da atual carteira de clientes que a empresa possui ao invés de se apresentar as variáveis que efetivamente são levadas em consideração na hora da empresa definir seu posicionamento e suas estratégias de mix de marketing. As transcrições a seguir evidenciam esta questão.

No caso da Latam Travel, o viajante é o público final e aí sem dúvida, ainda mais específico é um público casado, com filhos, a gente tem essa coisa da família, enfim, o desenho é família, muito forte. São pessoas que já viajaram, já são viajantes experientes, no caso da Latam Travel a gente não tem muito cliente novo no segmento, assim, são pessoas que já conhecem destinos com um certo grau de sofisticação. Quando eu digo sofisticação, do ponto de vista de: puxa, montar um roteiro para a Europa requer um certo conhecimento, é diferente de um final de semana no Rio de Janeiro, que eu faço ali, enfim. É um público AB, bem focado na classe AB, no nosso negócio e é um público de viagem frequente, assim, ele tem uma frequência de viagem muito interessante, então é um público que viaja no mínimo uma vez por ano em uma viagem de lazer com a família (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

Não, não, todo mundo brasileiro. A média, eu acho que a faixa etária vai dos 40 aos 80, é isso aí. E a nossa porcentagem de clientes vamos dizer que é 70 ou 80% são de classe média alta para cima, a gente tem agora, mas a gente também os clientes, os filhos que ligam para a gente: “Ah, Sil, me dá um pacotinho para Maceió, eu quero ficar só no baratinho”. A gente tem muita Lua de Mel, também, sabe, o pessoal indica... (S. Pilão, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

A média de idade deles é entre 50 e 70 anos, os mais assíduos. E são pessoas que já estão bem estabelecidas, que estão trabalhando ainda e tiram, alguns tiram pelo menos umas férias boas por ano, que é aquelas férias mesmo e sempre faz mais uma segunda viagem num feriado, ou para quebrar (S. Sá, comunicação pessoal, Dezembro 12, 2017).

Prioritariamente o segmento de alta renda, o público de alta renda, então é mais uma questão sociodemográfica, só que dentro desse nicho tem algumas divisões, então inclusive alinhados com tendências internacionais de mercado de luxo realmente, então você tem o pessoal do Ultra Luxury, que é realmente para muito poucos, então faz um tour pela Ásia só para oito pessoas, parando em lugares extremamente mágicos, que custa aí em torno de 150 mil dólares para dez dias.

Tá, é, assim, não dá para te falar exatamente [qual o perfil do nosso segmento-alvo]. Nós temos um perfil de público, porque a nossa empresa é uma empresa pequena. Então, é o que eu falo para [meu sócio], ele falou: “Ah, mas a gente precisa definir um perfil do nosso público”. Eu falei: “Não, eu concordo plenamente com você, mas isso vai acontecer daqui a um tempo, por enquanto o perfil do meu público é o perfil de quem tem disponibilidade para comprar o nosso produto”, não tenho sinceramente um perfil (Y, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

É, eu diria assim, vamos dizer, 45 a 70 anos, uma pessoa que já está numa fase de vida, a maioria, tá, nós temos os jovens, uma fase de vida mais tranquila, ele não tem que viajar nas férias, ele pode viajar a qualquer época do ano, ele não tem filho pequeno, pelo menos... Porque às vezes a pessoa fala: “Ah, feriado, você vende mais...”, não, não é assim, não necessariamente, a gente vende o ano todo. [...] São pessoas que já viajaram bastante, já conhecem bastante coisa... (A. Coltro, comunicação pessoal, Dezembro 13, 2017).

Não foi possível identificar as reais razões para as agências não empreenderem esforços mais estruturados e maduros em seu processo de segmentação. Aparentemente, o desconhecimento sobre o conceito e sua relevância não é o caso. Muitos entrevistados possuem formação em administração e não se identificou qualquer tipo de desconforto ou insegurança ao comentarem a atividade em sua empresa. Ainda que o tema mereça aprofundamento, três hipóteses podem ser levantadas:

- a demanda por produtos turísticos é tão grande que as agências preferem não priorizar um segmento mais específico, com medo de perder negócio
- as agências, de modo geral, ainda não desenvolveram ferramentas e processos mais estruturados para a coleta e análise de dados – o que serviria como subsídio para um processo de segmentação mais robusto
- as agências ainda não percebem os potenciais ganhos (diferenciação de produto, seleção e relacionamento com fornecedores, especialização em termos de produto e consumidor, captação e retenção de consumidores, maiores margens etc.) que a segmentação estratégica pode oferecer.

Por outro lado, algumas agências já identificaram benefícios que a segmentação pode oferecer, conforme os trechos a seguir evidenciam.

Acima de 50 anos... só AA, só AAA. Porque para pagar um cruzeiro que custa, a média, a gente está falando de entre 30 e 40 mil, é uma renda mensal considerada de uns 50, 80 mil, no mínimo. Mais o aéreo, mais o hotel, mais etc. Então não é o B; não é o A, é o A-A-A mesmo. [...] E o que acontece também, Roberto, para você vender – te dar um exemplo para ficar fácil – uma classe Econômica São Paulo-Miami e você vender a Primeira Classe é o mesmo trabalho. Exatamente o mesmo trabalho. Você vai pegar um cliente fácil, você vai pegar um cliente difícil. É o cliente, mas o trabalho é o mesmo. Uma Primeira Classe custa, sei lá, 8, 12 mil dólares. Você vai poder ganhar talvez, sei lá, uns 800 dólares, vamos dizer assim. Daí, tem uma Econômica que num bom preço você pague, sei lá, 800, você vai ganhar o que, 60 dólares? 50 Dólares? (T. Vasconcelos, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

A L'Espace começou a focalizar mais no nicho de luxo. [...] E nesse momento a gente começou a focalizar, a focar mais no turismo de luxo e pode então proporcionar para os nossos consultores e nossos colaboradores muito mais treinamentos, muito mais viagens e acho que não só treinamento de produto em si, mas treinamento como coachings, como coisas mais pessoais que eles podem aproveitar para a vida, não só para o trabalho de como lidar com o mercado de luxo, quais os superar medos, porque é uma coisa até um pouco assustadora você ter uma pessoa que vive, que o salário que ele ganha por mês é menos do que um cara vai gastar numa noite de hotel, então às vezes esse treinamento, esse medo, essa insegurança da pessoa vender é muito forte, então você tem que trabalhar muito as pessoas (V. Gattaz, comunicação pessoal, Janeiro 6, 2018).

Com relação ao posicionamento de marca, a situação é similar ao que ocorre com as decisões de segmentação. Contudo, neste caso, os entrevistados pareceram dominar menos o conceito e as atividades/decisões relativas a ele. Houve casos de o entrevistado comentar abertamente que a agência não posiciona sua marca de forma ativa (muito embora suas atividades de marketing pareçam ter um critério, uma espinha dorsal, um posicionamento de marca desejado).

Isso aconteceu assim organicamente... O que a gente valoriza extremamente, porque não temos que fazer esse trabalho de posicionamento da marca. O que a gente se esforça, assim, é manter este valor e ele se mantém da mesma maneira. Seleção dos produtos, dos fornecedores, da equipe bem preparada, então assim, essa referência... (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

Em outros casos, os entrevistados demonstraram um esforço estruturado e planejado em se diferenciar de agências de massa, destacando seu atendimento e cuidado com seus clientes:

A gente tem um celular de emergência que está sempre, ou com a Heloísa, que está sempre com ela, ou com a gerente de operações, ou fica comigo. A gente procura sempre uma forma de ter um acesso fácil. [O volume de informações na internet tem criado problemas...] É muita informação; o pessoal não sabe digerir. Tem muita informação que não é falsa, mas é incompleta. Então ele vê lá: "Não, mas já me falaram...", e uma coisa, não foi ele que viu. Foi um amigo que viu e disse para ele. E o cliente quando liga, ele já pesquisou tudo e já liga para falar: "Quero ir para tal lugar, já sei que existe esse monte de coisa". [...] Daí tem os grupos, por exemplo, de Facebook, tem o Triptips. [... É parte da uma] Cultura de levar vantagem. Daí, quando dá problema, a pessoa liga: "Ah, comprei em tal lugar...". Outro dia, tinha uma pessoa que comprou acho que do Expedia. [Ela teve um problema e, para resolver, ela deveria] tentar no telefone tal, que era aqueles que ninguém atende [...]. O e-mail, se mandasse, poderia demorar até 14 dias para ser respondido e ela estava desesperada, então... (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

Ainda assim, as atividades de segmentação e posicionamento ainda não estão bem consolidadas nas empresas, tanto nas agências menores quanto nas maiores, tanto nas agências que focam o segmento de luxo, quanto nas de massa e nas OTAs.

4.4 Gerência dos 4 Ps

Para melhorar a leitura e organizar todo o conteúdo, a análise deste conteúdo será dividida em quatro itens: atividades de produto, atividades de preço, atividades de distribuição e atividades de comunicação e relacionamento (que engloba a captação e a retenção de clientes).

4.4.1 Atividades de produto

As atividades de produto englobam a compreensão do que é o produto turístico, a seleção de parceiros (dado que o produto turístico é vendido e prestado por pessoas/empresas diferentes), o desenvolvimento de novos produtos e a composição de pacotes (destacando-se a interdependência entre cada produto envolvido – deslocamento, alojamento, alimentação, entretenimento, segurança etc.) e a construção de marca da agência.

Com relação ao que é o produto turístico, não há consenso entre os entrevistados. Algumas agências apresentaram uma compreensão mais simples do produto turístico. Elas entendem que uma viagem é um deslocamento, independente do motivo, que deve ter uma motivação (ver uma paisagem, relaxar, conhecer um local histórico, um marco ambiental etc.) e, por este motivo, tendem a focar mais o aspecto da tecnologia por trás de plataformas de venda: “Porque assim, ao mesmo tempo que é uma empresa de tecnologia, é uma empresa atrelada às aéreas, a sistemas de logística” (A. Arruda, comunicação pessoal, Janeiro 11, 2018). Contudo, a maior parte dos entrevistados entende que o produto turístico transcende a mera logística. Estas agências, especialmente as de luxo, entendem que uma viagem é mais do que a visita a ícones, como comentado por Eby Piaskowy da Queensberry e apresentado anteriormente. A viagem é uma atividade enriquecedora, um marco na vida das pessoas. Por outro lado,

se eu perguntar para você qual foi a última geladeira que você trocou na sua casa, me dá a cor, o tamanho e a marca, você fala: “Humm, espera aí...”, você não lembra, é difícil, mas se eu falar para você: “Qual foi a sua última viagem”, você fala: “P..., foi para Chicago”, porque a viagem, ela faz um marco na sua timeline da sua vida, é como se fosse o casamento, um nascimento de um filho, de um sobrinho (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

A gente tem também um diferencial que o pessoal gosta bastante. É a entrega do nosso material; não é, porque todo mundo que vai viajar a gente manda uma pastinha com tudo impresso. [...] mesmo que você compre só uma passagem, não é; a não ser que seja assim, uma nacional, bate e volta, mas assim, você comprou uma passagem: “Eu só quero a passagem”, a gente manda entregar a passagem impressa numa capinha, com etiqueta de bagagem, a etiqueta de bagagem a gente bate na máquina, que a gente ainda tem aqui. [...] aí gente sempre manda um mimo [...] então isso tudo também eu acho que conta na hora que o cliente recebe. Quando é Lua de Mel, a gente manda um porta-retratos com poesias escritas, o biscoitinho também, é um noivinho e uma noivinha, a gente vai inventando, a gente, como a gente fala, a gente é pobre, mas a gente é criativo. É, porque não é fácil, porque a gente não tem realmente verba, a gente trabalha *no osso* (S. Pilão, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

Neste sentido, e alinhado à importância da ampliação do produto (modelo de níveis de produto) e à prestação do serviço em si, diversos respondentes apresentaram evidências de

que estão direcionando esforços para melhorar o padrão do atendimento, para incorporar serviços no pós-venda, seja durante a viagem ou logo após o retorno dos consumidores.

Quem vai oferecer esse serviço de concierge? [...] é o seguinte, muitos foram pela internet e acabaram se decepcionando com muita coisa [...]; eu acho que o que as agências e operadoras têm que fazer é mudar o seus perfis, adaptar os seus produtos, como já tem hotel preparando, hotel só para millenials, que é muito legal. Eu vi fotos o ano passado num fórum que teve de turismo muito legal; tem hotéis preparando um quarto enorme, com cinco camas, mas não é aquele beliche antiga, chata. O quarto é todo transado, cada beliche num canto, todo colorido, nada embaixo, tem churrasqueira, tem discoteca, tem uma área de convivência para os jovens, [...] Não tem horário de check-in. [...] então, se a gente conseguir, não é, e isso é um desafio da nossa área, se aproximar desses jovens e conseguir passar para eles que a gente pode dar um atendimento e satisfazê-los, eles vão usar os nossos serviços. Porque eu acho que serviço e preço é muito relativo, não é? Porque uma coisa é você dizer o preço de um óculos é *X*, outra coisa é falar: “Eu vou te oferecer um serviço”. Dependendo do que eu vou te oferecer, na sua cabeça aquilo é *fair*, é justo. Então desde que você tenha um preço justo para aquilo que você está cobrando, e a pessoa falar assim: “Não, eu vou me dar ao luxo de ter uma empresa me organizando tudo, porque eu também quero curtir”, porque não pensa que é fácil, já vi muitos jovens que foram para a Ásia, o casal que organizou a viagem pela internet não curtiu a viagem, porque ficou o tempo inteiro preocupado... (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

Telefone concierge: telefone onde você pode ligar a qualquer momento de qualquer lugar do mundo e um atendente da CVC vai até você onde você estiver, desde que você tenha, obviamente, comprado com a gente (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

Esta preocupação e o contato pós-venda também são muito importantes quando se pensa no desenvolvimento de novos produtos. Ainda que de forma inconsciente e até pouco sofisticada, as agências, ao entrarem em contato e pedirem feedback a seus consumidores, estão buscando informações que possam auxiliar na manutenção e no desenvolvimento de produtos.

Ah, com certeza [utilizamos o feedback do cliente na formatação e manutenção de produtos]. Isso aí, vai bem além disso, não só o feedback, mas a clientela da L'Espace começa pela solicitação da coisa; o desenvolvimento do roteiro junto. Porque a gente não tem nada enlatado aqui. Tudo é desenvolvido especificamente para aquela viagem, para aquela pessoa, para aquele perfil, enfim. E depois a gente tem um acompanhamento, graças à tecnologia, em tempo real com o cliente e com o prestador de serviço. Então a gente acompanha a viagem com o cliente em tempo real. [...] Quando o cliente volta a gente tem o consultor que atendeu liga para o cliente para saber o que deu certo, o que eles amaram mais, o que não deu certo, ele já sabe logo de cara, não precisa nem contar, o cara já pega no... Aí a gente faz o follow-up disso tudo com o fornecedor e depois o follow-up com o cliente de volta, porque às vezes tem coisa que não saiu tão certo. E aí a gente deve uma explicação formal ao cliente e as coisas que deram certo ficam anotadas num tipo de CRM, vamos dizer, com o perfil do cliente, que é para a gente poder no futuro se basear. Puxa, o cara gostou do hotel, esse hotel tem esse perfil assim, assado, aquilo outro, ele vai gostar. Aí ele tem o trabalho de marketing que vai selecionar um produto que seja parecido em outro lugar, que seja (V. Gattaz, comunicação pessoal, Janeiro 6, 2018).

A cocriação não é desenvolvida apenas com clientes, mas também com outros elementos da cadeia produtiva do turismo. Como discutido na revisão teórica, os produtos turísticos apresentam elevada interdependência, formando um único “mosaico” que

representará a experiência do consumidor (usuário/viajante/turista). Por este motivo, ao pensar em novos produtos, diversas questões foram apontadas pelos entrevistados:

- seleção de destinos que contenham infraestrutura adequada. Como o Brasil, de modo geral, deixa a desejar neste quesito, o foco principal da maior parte das agências são destinos internacionais:

Comercialmente, é mais interessante fora do Brasil. Também tem o que ela falou, que no Brasil hoje tem coisas muito caras e que muita gente pensa: “Pôxa, para eu gastar isso no Brasil eu prefiro gastar isso e ir, sei lá, para onde, mas enfim. [...] o serviço, a logística de turismo no Brasil é muito inferior, então você não tem segurança aqui em serviços, tem muito, e tem o hiato, tem um monte de hotel incrível, como tem um monte de lugares (A. Coltro, comunicação pessoal, Dezembro 13, 2017).

Exterior, sem dúvida [é a prioridade...]. Eu acho que de infraestrutura realmente falta [no Brasil], então está muito longe, não é, agora, como destino, com certeza, é um destino excelente, a única coisa que eu acho é que as pessoas acabam preferindo ir para fora, é realmente porque às vezes fica mais barato viajar para fora, mesmo no segmento de luxo (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

- a malha aérea é um fator importante. Como alguns destinos não são muito acessíveis, dependendo do segmento de mercado almejado, a facilidade de acesso torna-se uma variável central na decisão de portfólio de produtos:

Eu acho que existem alguns fatores que ajudam a decidir se um destino novo pode ser um bom destino ou não, ou é uma coisa muito simples, muito prática é a malha aérea. [Além disso,] eu vou te dar um exemplo, eu, em maio agora eu fui para o Canadá e a gente está abrindo Destino Canadá como um novo destino para brasileiros, então o que eu fiz: eu fui para uma feira especializada no trade turístico, tá, então uma feira super bem organizada, com três dias de evento, reuniões, então você tem para o dia 10 ao 15 reuniões com fornecedores, hotel, passeios, um monte de coisas, tudo que você possa imaginar que é oferecido no setor turístico, pessoas locais e eu, no meu caso específico, depois da feira eu peguei e dei um giro, ainda, um exemplo que eu falei, eu preciso pegar um carro e ir dirigir pelas Montanhas Rochosas, foi isso que eu fiz, porque você tem a experiência de você ter vivido aquilo. [...] Porque com fotos, imagens, eu acho que, lógico, você chega até certo ponto, mas acho que tem um exemplo clássico, se você está procurando um hotel e você tem como critério: “Quero um hotel com piscina”, aí você começa a ver, tá. Se o hotel, ele publica uma foto nunca mostrando a piscina inteira, provavelmente a piscina deve ser pequena, assim, uma banheira família, quase, não é.

- como já comentado, o tipo de produto a ser ofertado deve ter algum alinhamento aos desejos, expectativas e condições (financeiras, de saúde, de tempo etc.) do segmento de mercado almejado:

operação dentro de uma agência operadora como é a Ambiental, é quem monta os roteiros, as viagens e digamos, não apenas, vai, pega o produto pronto e fala: “Tenho esse pacote para tal destino e a forma de pagamento é esse”, ou seja, você tenta encontrar função para o que o cliente te pede e isso eu acho que hoje em dia cada vez é mais procurado (D. Graser, comunicação pessoal, Novembro 29, 2017).

Nós temos assim, três tipos de produtos, nós temos umas excursões em grupo com um guia brasileiro acompanhando, que tem roteiros pré-determinados, saídas pré-determinadas e um guia brasileiro que acompanha a viagem inteira [...]. Esse, no final da viagem, o guia já na hora, pega só o folheto para ele ver, no final da viagem o guia pega uma ficha com todos os serviços utilizados durante aquela viagem e no último dia entrega, no penúltimo dia e falamos: "Olha, por favor, você faça uma avaliação", essa avaliação vem para a gente e é bastante precisa, as pessoas gostam de ler, passa na mão de várias pessoas, passa no pós-venda, na mão da diretora do produto, na mão do dono da empresa, porque é sério, o objetivo é melhorar... então o aprimoramento desse produto é baseado no feedback que é recebido dos passageiros [...]; o próprio guia que foi, avalia (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

Então esse perfil de produto [viagem com guias brasileiros e roteiros predeterminados] contempla o passageiro acima dos 50 anos, que quer a comodidade de um guia brasileiro acompanhando a viagem inteira, que depende, vamos dizer... gosta da mordomia e às vezes ele não domina a língua inglesa, espanhola. Então ele não quer preocupação. Ele quer todo mundo carregando a mala dele, ele não quer fazer o check-in antecipado, porque o guia já faz para ele. Ele quer chegar no hotel, ele não quer saber de check-in, ou o guia vai organizar tudo. Ele não quer saber o que ele vai ver, porque o guia já fala: "Olha...", o guia bota até o despertador para todo mundo: "Tal hora, vocês vão ser acordados. Tal hora, nós vamos tomar café. Tal hora nós vamos sair". Ele vai no embalo, realmente é muito desestressante, porque parte do stress da viagem é você organizar, você pensar. Tem que estar no aeroporto; não tem que fazer o check-in 24 horas, não tem que esperar, ele não tem que se preocupar com nada. A única preocupação dele é fazer as malas e se apresentar no aeroporto e cumprir os horários do programa. Claro, ele está num grupo, geralmente não dá problema, porque são pessoas do mesmo nível. Não é um produto barato. Então, já tem uma seleção natural. As pessoas acabam se agregando. Muitos são muitos amigos há anos e começam a fazer amizade no tour. E acabam fazendo um segundo tour, um terceiro tour e assim por diante (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

- a utilização dos pontos de venda (das agências de turismo que vendem os produtos das operadoras ou as franquias das agências maiores), bem como de parceiros (como a rede Virtuoso, por exemplo) como fontes de informação para o desenvolvimento de novos produtos e/ou manutenção dos produtos atuais:

O nosso franqueado hoje é um input importante de produto, então muitos dos produtos que a gente desenvolve vêm dessas necessidades de franqueados. Então apesar de ser uma grande franqueadora, de ter produtos de prateleira, de ter coisas que a gente desenvolve aqui porque são necessidades corporativas de venda e de desenvolvimento, tem um percentual desses produtos que é desenvolvido a partir de necessidades dos franqueados (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

Primeiro tem uma rede de relacionamento gigantesca, não é, então, por exemplo, uma delas e talvez a principal é o próprio Virtuoso, então você tem que passar por alguns critérios e tem inúmeras opções que tem ali e tudo mais e a gente conhece diversas pessoas do mercado que podem falar: "Olha, esse aqui é legal", tal, então tem essa coisa da referência, que eu acho que é principal. Tem também um trabalho de conhecer in loco, a gente vira e mexe faz uma rotatividade, é convidado para ir, sabe, fazer algum tour específico, nos highlands, safaris, conhecer alguma rede de hotéis com visitas técnicas, etc., e muito de feedback dos nossos clientes (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

- a seleção criteriosa de produtos que façam sentido em relação ao posicionamento de marca e à capacidade de entrega da agência, mas que também atendam adequadamente à demanda:

A Queensberry é uma das poucas empresas no turismo que investe muito em viagens de aprimoramento dos próprios, não é, da própria equipe. Então a equipe da Queensberry está toda hora viajando. O próprio dono, os diretores, os gerentes, então, os funcionários, mesmo, do dia a dia, operacionais, as pessoas viajam muito. Porque é o que eu te falei; não adianta você colocar uma pessoa nova com todo know-how. A gente já viu, você pode fazer o que for, mas se você não tiver a vivência no turismo, isso você não consegue encurtar, não adianta falar: “Ah, vou estudar, vou me matar, vou ficar um ano viajando pelo mundo”. Não, você precisa ter anos de experiência para chegar naquilo; para chegar a ter o olho apurado, para saber o hotel, para saber se o hotel é bom. Você tem que cuidar de muitos detalhes, às vezes o hotel é muito bom, o preço é ótimo, a localização é perfeita, mas é pequeno para receber um grupo. E a gente sabe que aí um grupo de 25, 30 vão ficar trancados. Ou o elevador não é suficientemente grande para levar as malas a tempo nos quartos. Então são tantos detalhes, que nenhum ser consegue imaginar o nível de refinamento de detalhes. O olho que uma pessoa tem que ter para detectar todos esses pormenores... Então quando você vê uma operação dessas, quando você vê um folheto com esse roteiro todo, você não sabe o trabalho que isso deu, o quanto as pessoas foram envolvidas, o quanto isso chegou, assim, nesse nível de assertividade (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

É, ele [Martin, o fundador da agência] não usa muito essa qualificação que a gente fala aqui dentro de hotel, Três, Quatro, Cinco Estrelas. Por quê? Porque você sabe que existe uma empresa que vai lá visitar os hotéis e fala: “Você quatro”, “você cinco”, “você perdeu uma estrela”, “você ganhou uma estrela”... porque tem um checklist: “Ah, você tem uma piscina de tantos metros”, “Você tem uma menor para criança?”, “Você tem um closet?”, “Você tem uma academia?”, “Você tem um spa?”. Não interessa; eles não estão preocupados com a qualidade do spa, com a qualidade do closet, com a qualidade da cama. Então basta ter os itens. É que nem aquela pesquisa furada para classificar nível social, você tem três televisões, você tem um aspirador. Você tem uma geladeira e um carro, ah, então você é Classe A. Não é? Então você recebe um salário mínimo, você já tem dois salários mínimos, então... [...] Então o que o Martin faz? [...] a classificação nossa é outra, às vezes tem hotel, hotelaria que fica chateada porque ele é considerado um Cinco Estrelas, oficialmente e tem as Cinco Estrelas, mas na nossa visão ele tem quatro (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

[...] Eu acho que você não consegue vender somente aquilo que você gosta, tá, porque aí acaba virando uma coisa radical, a não ser que você seja uma empresa... (D. Graser, comunicação pessoal, Novembro 29, 2017).

- análise da viabilidade financeira dos produtos é necessária, especialmente em relação à necessidade de caixa para se oferecer financiamento/parcelamento:

Esses pacotes dessas empresas que não são empresas grandes, como CVC ou Flytour, eles são pacotes também de empresas, eles são pacotes diferenciados. Então, por exemplo, tem uma empresa, ela faz pacotes para o mundo inteiro. Mas ela faz um trabalho muito diferenciado. Ela, por exemplo, ela não monta 20 pacotes por mês. Ela tem um destino, dois destinos por mês. Aí, o que ela faz: ela, antes de partir para esse destino, ela monta grupos no WhatsApp. Então as pessoas, ela incentiva as pessoas a viajarem sozinhas. Ela monta grupos no WhatsApp, as pessoas se conhecem antes de viajar. É uma coisa que você jamais vai comprar na CVC, jamais vai comprar na Flytour. Então ela precisa ter alguns financiamentos não tão grande quanto CVC ou

Flytour, por exemplo. Mas ela precisa financiar um pouco, mas qual é o interesse da pessoa que compra esse pacote, mesmo financiando, por exemplo, em cinco, seis e não em dez? É esse, é exatamente esse tipo de serviço. Se ela vai comprar o pacote na CVC, ela vai comprar o pacote na internet, vai receber o voucher e vai chegar lá no dia. Vai embarcar e vai ter uma empresa esperando ela no aeroporto, que vai levar para o hotel. Enfim, esse tipo de coisa, que é o básico, ela não vai ter, por exemplo, um grupo de WhatsApp antes de ela viajar. Quando ela começar a interagir com as pessoas. Lá eles programam eventos para as pessoas exclusivamente desses grupos nos destinos onde elas estão (Y, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

- cuidado na escolha de quem prestará o serviço. Vale lembrar que a agência comercializa um produto que será efetivamente entregue por terceiros e que normalmente o consumidor adquire um conjunto de produtos turísticos que, de forma complementar e interdependente, lhe proporcionarão uma experiência (que deve ser única, memorável e enriquecedora):

Então eu já tive caso onde eu perdi um cliente porque o hotel que me garantiu que o - e por escrito - que o cliente ia ficar no quarto, no 4º andar, com varanda, que era o hotel, o andar mais alto com vista para a praia, ele não honrou e o cliente ficou no 1º andar. Ele me ligou na hora que ele pôs o pé no apartamento, eu falei para ele: “Vou falar, e o hotel na *cara dura* falou: “Foi um erro, mas ele vai ficar no 1º andar, não tem como mudar”. Aí você vai explicando e tá, bom: “Tá, nunca mais, tá, um abraço, até nunca”. [...] E outras vezes eu já tive casos, não é, o cara comprou bilhete no executivo, chegou lá: “Senhor, tenho que colocar o senhor na 1ª classe”, tá, então o cara me achou o máximo. [...] o turismo, assim, ele é muito impreciso, impreciso no sentido: tudo que eu falo para o cliente é, assim, eu vou precisar da ajuda de muitas outras pessoas para aquilo acontecer... (D. Graser, comunicação pessoal, Novembro 29, 2017).

Nós tivemos um problema uma vez no Réveillon, tivemos que tirar, a gente tinha online no site, deu um problema, chegou no destino não tinha hotel... o hotel não estava com a reserva, a reserva ficava fora. [...] Mas hoje a gente faz as reservas todas antes de o passageiro entrar, a gente liga em todos os hotéis para ver: “Está confirmada a reserva?”, “Você recebeu o pagamento”, porque às vezes eu compro de intermediários, também, tem companhias como a Hotel Bets, Bom Hotel, são brokers de hotel que eles têm uma negociação muito diferente. Então eu compro deles, mas eu não sei se ele pagou ou não pagou. Daí, eu ligo no hotel e falo: “Está tudo pago, está certo, não tem pendência”? (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

Ah, sim, já tivemos problema, sim. Um problema com um parceiro de reclamação, tudo, sem dúvida, a gente consegue às vezes ver que é alguma coisa pontual ou não é. Então, por exemplo, um dos amenities do Virtuoso, é todo hotel Virtuoso, ele tem que dar o café da manhã para o cliente Virtuoso e tem um cliente, por exemplo, um cliente nosso que falou, tinha um hotel maravilhoso que ele estava, ele falou: “Ah, mas só por ser Virtuoso, ele pôs um bolinho Pullman sem graça no café da manhã”. Respondeu bem assim, ele falou: “Prefiro não ter o café do que ter... não é pelo café”. Então daí você começa a ver, por exemplo, o nível de qualidade, por exemplo, tem mais gente que reclama desse hotel, não tem (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

Por último, mas não menos importante, verificou-se a existência de atividades relativas à construção de marca da agência. A marca, como parte do produto básico, é um elemento muito importante para qualquer organização, mas ganha destaque em prestadores de serviços por ser um atributo de credibilidade (confiança). A partir das transcrições, percebe-se

que o nível de maturidade das atividades de *branding* é heterogêneo. Algumas agências já desenvolvem atividades mais estruturadas e sofisticadas para construir e/ou reforçar sua marca. Elas entendem que a marca pode transmitir mais segurança e confiança para o consumidor, pode ajudar a empresa a se diferenciar da concorrência e auxiliar na captação de clientes. Para empresas que atuam com múltiplos canais de venda, o desafio também está na manutenção da coerência, do nível de atendimento e do padrão de comunicação (verbal e não verbal). Este desafio de marca foi apontado por Daniel Milagres, da Latam Travel. Outras agências não mostram grande preocupação em relação ao tema, como se evidencia pelo discurso de Silvia Sá, da Tablet Turismo.

O nosso principal objetivo que a gente entende com a consultoria não é nem reforço, é construção [de marca] mesmo. Porque a nossa marca é, hoje em dia, inexistente, por mais que tenha 30 anos e que no trade, ela seja bem conhecida. Para o mercado do público geral, que é esse que a gente quer crescer, desenvolver, ela é inexistente, então é a construção realmente da marca. E essas parcerias ajudam a abrir bastante portas, então isso funciona de uma maneira legal, bacana. [... O consumidor ainda não percebe o valor que é criado e entregue], porque é uma coisa que ele... é um conceito que a gente acabou de terminar. Ai, a gente criou um label para esse especialista. A gente criou um conceito que chama *cruise concierge* [...] e tem quatro pilares. O primeiro são experiências personalizadas: quem é o Roberto, o que ele quer fazer e indicar o produto ideal para você. Outro é o atendimento personalizado, o atendimento personalizado é, eu não sei se você já foi de cruzeiro para fora do país, tem muita agência que tem um monte de formulários, uma encheção, eu faço isso tudo para você. Eu não faço isso para você, para as agências também. Porque as agências se perdem. Então eu preencho. Eu vejo os vistos, eu cuido de absolutamente tudo para você [...], eu sou um *baby-sitter*. [...] O outro pilar, o terceiro são os benefícios [...] e o quarto são através das condições comerciais: [...] a gente divide entre o que é benefício do cliente – então por exemplo, 80 mil milhas, eu tenho a melhor forma de pagamento, melhor sinal, maior parcelamento, um câmbio menor, conseguir oferecer crédito a bordo, desconto, o que quer se seja. E para o agente de viagem uma maior comissionamento possível (T. Vasconcelos, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

Então a qualidade do serviço, por exemplo, ela está cada vez melhor, mas por isso a gente vem até meio que pedindo depoimentos. As pessoas retornam, mandam, sabe, para a gente, sabe de agradecimento: “Nossa, que demais...” [...]. Assim, em termos da nossa qualidade é mais, a gente tem que passar a trabalhar a marca de uma forma que englobe toda essa questão, é muito difícil, porque justamente, não basta meter um dourado e não basta meter um colorido, você tem que saber trabalhar todas essas nuances. Então saber responder a esse público e hoje em dia com rede social, por exemplo, e blog, que a gente também é ativo, também, então a nossa definição de tom próprio [...] não só pensando nas pessoas, mas também na marca (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

[Trabalhar com franquias, agências menores e em locais remotos, e manter um padrão de qualidade de atendimento] é um super desafio, é um super desafio, Roberto. Parte daquilo que eu te falava no começo do nosso esforço do segmento estar profissionalizando passa por isso também. Então por mais que você tenha na ponta pessoas que são muito preparadas e que são desse segmento, educar no sentido de que ter um padrão de marca é importante. Ter um discurso em uníssono é importante é uma super tarefa. Então o que a gente tem feito, por exemplo, logo que eu cheguei na companhia a gente tinha um dilema muito grande que era como fazer as campanhas que a gente queria aqui serem executadas no ponto de venda. Ter esse cuidado de

ponto de venda. E uma das coisas que a gente percebe quando a gente vai para franqueado, que é um empresário ou um microempresário, muitas vezes, é que ele, justamente até por a gente dar esse poder do mercado local, muitas vezes ele não consegue enxergar o que está na macroestratégia e a importância disso para o negócio dele. E aí o que a gente fica mostrando é que ser parte de uma rede, ser parte de um único discurso te fortalece, porque o cliente te identifica, porque você começa a trabalhar atributos de consistência, de confiança e tudo mais. A gente mexeu muito em ferramenta, também, então não adiantava simplesmente mandar as campanhas. No nosso modelo, o franqueado executa, então ele recebe o material e ele escolhe a gráfica. Ele escolhe os fornecedores que ele vai trabalhar, a gente não envia nada centralizado, exceto campanhas muito pontuais (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

Então, a Tablet nasceu em fevereiro de 2012, na realidade ela nasceu com outro nome, QG Travel, porque é muito difícil você colocar nome numa empresa, principalmente de turismo. Gente do céu, não existe nome mais, porque as que existem são tantas. Então a gente procurou, procurou e nada. Aí, conseguimos achar uma QG Travel, só que depois que a gente estava com seis meses, descobrimos que tem uma QG Travel em Santa Catarina. QG Turismo, na realidade. O nosso era Travel: “Ah, melhor mudar enquanto está no começo para evitar problema”. Mas aí, nós ficamos mais uns três meses para conseguir um outro nome, porque tudo que você ia procurar já tinha. Ou já tinha em São Paulo, ou já tinha no Brasil. Já tinha na Espanha, já tinha no mundo afora, em algum lugar já tinha. E como a gente trabalha muito no exterior, então também a gente não queria chocar com nada. Aí foi, foi, foi, até que chegou na Tablet Turismo. [...] Foi o que deu... foi o que nós achamos, porque também era uma época, na época era uma palavra da moda (S. Sá, comunicação pessoal, Dezembro 12, 2017).

4.4.2 Atividades de preço

De acordo com as entrevistas, esta atividade se mostrou bastante tímida na maior parte das agências. De modo geral, as empresas se enxergam como intermediários e, em função disso, muitas têm dificuldade para compreender as possibilidades que existem para se precificar os produtos turísticos e os serviços prestados. Nenhum respondente comentou sobre estratégias específicas de precificação como, por exemplo, preço de penetração ou preço de desnatamento. Também não foi possível identificar o uso de preços âncora ou preços chamariz para estimular o consumo de determinados produtos, nem mesmo se falou em efeitos psicológicos do preço.

Com exceção da Expedia, cuja atividade de precificação é bastante sofisticada, as demais agências ainda não desenvolveram formas estratégicas de trabalhar o preço em relação ao portfólio de produtos que oferecem. De modo geral, a abordagem é bastante rudimentar, aplicando-se uma margem sobre o preço *net* informado pelos prestadores dos serviços (hotéis, por exemplo), um *fee* ou RAV (Remuneração do Agente de Viagens) sobre outros produtos (passagens aéreas, por exemplo) e assim por diante. Isso pode ser observado pelas transcrições a seguir.

Não, comissão hoje em dia, já quase não tem... Não tem mais, dificilmente comissão, porque os contratos que a gente faz geralmente é o que se chama de valor net. Eles passam o valor net e a gente põe a taxa que a gente quer. Esses serviços on-line de reserva de hotel que tem no mundo inteiro, inclusive o Brasil é tudo net, aí a gente põe a margem de acordo com a conta do cliente, de acordo com... a gente sempre tem que consultar um site de hotéis para ver como que está o preço, se está mais ou menos ou não, principalmente quando é só o hotel. [...] E o parcelamento é essencial. Você tem que aceitar cartão. E cartão, você sabe que você paga, não é? A gente paga de 4 a 5% conforme a bandeira. De 3 a 4, porque o nosso movimento não é aquele tão grande que se pede para poder abaixar a bandeira. Então a gente também tem que contar com isso, não é? [...] As companhias aéreas que antes davam incentivo, ainda pagavam comissão, nenhuma quase paga. É uma ou outra que paga a comissão. Então você tem que colocar o teu mark-up em cima, que é baratinho. A gente coloca 40, 60 dólares. Mesmo assim, a gente perde, porque você vai na internet, a companhia aérea não. [...] Então hoje em dia as companhias aéreas viraram o nosso maior concorrente... porque antigamente era parceria. Agência, operadora, principalmente, tinham a maior parceria com as companhias aéreas. Agora não, a gente virou inimigo (S. Sá, comunicação pessoal, Dezembro 12, 2017).

[Com relação à] companhia aérea, hoje, você, no mercado em geral, você cobra uma taxa de emissão. Como operadora, eu tenho as tarifas negociáveis, o GBM, por exemplo, me dá uma negociação muito boa, porque eu estou trabalhando com bloqueio durante anos, pré-pagos nesses lugares e se cancelar eles me devolvem o dinheiro. Então, em contrapartida, eles negociam valores de aéreo. Essas tarifas operadoras, nós utilizamos também para os individuais e a precificação, hoje, ela é assim, não é que nós cobramos mais, não é. Escolhemos outros produtos que são um pouco mais caros, mas o mark-up de mercado é o mesmo. Hoje se trabalha com 20% a 25% de um preço net, não é nem um preço de balcão e a gente fica tomando cuidado para que isso não ultrapasse o de balcão, por várias questões, o balcão mesmo vai falar: “Olha, você não pode, porque senão ninguém vai querer comprar o meu hotel [...]”. Desses 20%, 25 % que a gente vai reter, como somos operadoras, nós vamos ter que repassar para a agência, comissionamento de agência é entre 10%, 12%. Algumas que são fiéis e tudo mais, chega a 15%, mas o normal é 10%, 12% e o parcelamento em cartão, e isso também engole aí mais quase 6%. Então de 12 com mais 6, 18, se eu trabalhar com uma margem de lucratividade de 6 a 8%, para mim está ótimo, para a gente manter toda essa estrutura (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

[...] como a gente não emite passagens aqui, as grandes consolidadoras às vezes nos oferecem negociações que são mais vantajosas do que está no site [da companhia aérea], então existem preços promocionais. [...] normalmente as consolidadoras têm um atendimento diferenciado para agências que compram muito, têm um volume grande, então esse é o benefício da agência com a consolidadora (V. Gattaz, comunicação pessoal, Janeiro 6, 2018).

Hoje em dia, é muito fácil você ir na internet e você comprar uma passagem que vá daqui para Nova York e voltar. As companhias aéreas não comissionam mais; antigamente elas comissionavam. Hoje em dia, para uma agência de viagem se manter, ela tem que cobrar uma taxa, [...] uma RAV, que se chama Remuneração do Agente de Viagem. [...] é um percentual do valor da passagem com bom senso, porque eu tenho famílias aqui que viajam quatro pessoas de Primeira Classe. Eu não posso cobrar 10%, o percentual é 10%. Eu não posso cobrar 10% de quatro pessoas, então eu tenho que agir com bom senso, aí a gente cobra um fixo de 400 dólares (V. Gattaz, comunicação pessoal, Janeiro 6, 2018).

Hotel a mesma coisa, entendeu. Por isso que para uma operadora de luxo é muito difícil, porque ela trabalha com uma tarifa de hotel fechada, ela manda lá o orçamento para você, aí vamos supor que o cliente resolva checar, ele entra num site, qualquer site que ele acha na internet... [...] É a ponta da distribuição aí, entendeu, e esse ser humano é... (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 8, 2018).

A dificuldade de precificação também existe por uma mudança de comportamento do consumidor. De modo geral, tanto no mercado B2B quanto no B2C, o cliente quer ver e entender o detalhamento do pacote. Como comentado por muitos entrevistados, a venda com “planilha fechada” quase não existe mais. Em função disso, a partir da disponibilidade de produtos concorrentes e/ou substitutos, tornou-se comum o consumidor pedir para retirar produtos do pacote que está adquirindo. A dificuldade imposta às agências por esta questão é o fato de ser mais difícil atualmente a agência compor um pacote, combinando margens de produtos que componham um pacote total mais interessante, mais rentável. A internet, a nova dinâmica competitiva e a exigência de transparência por parte do consumidor lhe deram maior poder de barganha.

Se eu vender um hotel avulso, assim, você quer que eu vou para o hotel tal em Nova York, esse hotel muitas vezes você vai ter que pagar no seu cartão. Depois ele manda uma comissão. Agora, quando a gente opera, faz um produto com a tarifa de operação, eu já tenho uma tarifa meta [...], porque preço hoje é muito transparente. Aquele pacote fechado, você não consegue mais vender. Olha, você tem aéreo, terrestre, seguro, hotel, tudo incluído e olha, custa 5 mil. Isso não existe. O pessoal quer preço de coisa por coisa. “Ah, esse transfer eu não vou pagar porque o Uber custa tanto”. Vai de Uber, não tem muito argumento. Você tem que assumir o risco ou pagar mais caro para ter a qualidade do serviço, ou então... (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

Algumas poucas demonstram maior preocupação em estruturar sua precificação, compreender sua estrutura de custos fixos, as possíveis margens que podem ser aplicadas, mas ainda assim, é de forma bastante rudimentar.

E a gente tem inclusive, a gente contratou uma pessoa – ele já até terminou o trabalho para a gente – e ele fez uma consultoria de formação de preços. Então ele fez, desenvolveu um sisteminha para a gente de colocar lá todos os nossos custos. Enfim, sabe como são esses... todos os custos. Enfim, tudo que está envolvido dentro da operação para a gente poder calcular a nossa margem e verificar por quanto a gente pode vender esse produto. E assim, é bem interessante a margem, entendeu? (Y, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017)

Com relação a seu papel de efetivo prestador de serviço (consultor e curador de informações), e não mero ponto de venda de produtos semiprontos (ou de prateleira), as agências também demonstraram muita insegurança. Como não há um padrão de mercado e não há qualquer direcionamento dado pelas entidades de mercado, as empresas temem perder negócio e/ou criar situações de desconforto com seus consumidores ao cobrar uma taxa pelo serviço prestado.

Bem, a remuneração é através de comissão [...]; mas obviamente nós somos intermediários e intermediário está sempre sendo espremido por todos os lados. [...]. Eu acho que essas questões de cobrar o fee e tudo mais, ela existe e a gente cobra sempre que possível, mas retorna caso a pessoa feche. Mas é uma questão de muita

sensibilidade, porque isso pode ser, pode virar contra, então assim, é aquela coisa: "Pô, você está me cobrando?!", e tudo mais (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

É difícil alguém pagar, porque dos nossos clientes assim, não vou ficar cobrando, gente que comprou de mim a vida inteira, agora vou ficar cobrando (S. Sá, comunicação pessoal, Dezembro 12, 2017).

É, pois é, não rola [cobrar uma taxa para a montagem de roteiros]. Há 40 anos que eu estou no ramo, não rola... É o que eu falo, no Brasil não rola... não adianta, você faz, o vizinho não faz... (S. Pilão, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

Então é um fee normal que a gente cobra para fazer. A primeira cotação, um estudo muito básico que é fácil de a gente fazer. A partir daí, a gente cobra uma taxa que será deduzida ou não se a pessoa desejar desenvolver sozinha o negócio; [...] existe muito essa cultura ainda, de que se você vai no médico, okay você pagar uma consulta. Se você vai no advogado, também, okay. Mas se você vai tratar de uma coisa que é um lazer seu, não (V. Gattaz, comunicação pessoal, Janeiro 6, 2018).

Já cobramos [taxa por montagem de roteiro, taxa por consultoria]. Não é quando vai chegar um cliente, de repente você vai sentindo, mas quando chega aquele cliente que já pediu uma vez e volta a pedir: "Olha, posso, mas quero um sinal de 200 dólares". Alguma coisa assim, para fazer. Porque se o cliente quiser fazer, ele não vai perder nada, porque se ele comprar a viagem eu não vou cobrar. Eu vou abater essa taxa; não vou cobrar mais por ter feito. Agora, tem pessoas, por exemplo, nos Estados Unidos, o pessoal costumava cobrar *fee*. Tem uma agência grande lá que é Virtuoso, que é da Valery Wilson, que é a maior que tem, e essa senhora, Valery Wilson, que é dona e deve ter uns 80 anos quase, e se você quiser um roteiro feito por ela o custo do roteiro é 5 mil dólares e não devolve. É o trabalho dela (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

Este problema está também está relacionado ao padrão de comportamento do consumidor. Como ele tende a não valorizar (e considerar) o custo do tempo das pessoas, torna-se mais difícil cobrar pelo serviço, pela consultoria prestada.

Uma outra coisa que eu entendo que é diferente aqui na América Latina é a noção do custo do tempo da pessoa. Isso impacta muito no mercado de viagens corporativas e pouco é considerado. Hoje um processo de solicitação de viagem, você, num processo off-line, você poderia levar dois dias. [...] o latino não tem essa noção do custo do tempo, da hora/homem, quanto eu perco fazendo um processo de viagem. Ele tem noção do custo financeiro (A. Arruda, comunicação pessoal, Janeiro 11, 2018).

você não vai num médico e pede desconto para o médico, você não vai no advogado e pede desconto para o advogado, e nem no dentista e pede um desconto para o dentista, mas na área de viagens, por ter rolado todo esse boom tecnológico de acesso à informação existe acho que uma cultura muito forte nas pessoas de achar que uma agência de viagens está mais querendo te enrolar (A. Coltro, comunicação pessoal, Dezembro 13, 2017).

Também é interessante destacar a forma como as agências enxergam os preços divulgados pela internet. De modo geral, os entrevistados alegaram que os consumidores ficam muito confusos com os preços que constam nos sites das companhias aéreas, dos hotéis e das OTAs.

Eu acho que a internet, ela trouxe uma noção muito errada de preço, eu acho que, e não vou dizer a grande culpada, mas elas com certeza começaram com isso, acho que foram as companhias aéreas que começaram a vender tarifa a preço de banana, tá? Então se você pega voo dentro da Europa, por exemplo, de, sei lá, de Lisboa para Londres, vai te custar, o voo, 10 euros, olha aí, o que você faz com 10 euros? Mas com isso você não vai nem conseguir almoçar decentemente em Lisboa, é um café e um pastel de Belém, pronto, gastou seus 10 euros. Então, e sobre as taxas do aeroporto, elas são mais caras que a própria tarifa, então são 10 euros de tarifa mais 60 de taxa de aeroporto, não é. Cara, como é que o produto é seis vezes mais barato do que o está administrando em volta, que é a taxa do aeroporto? Pois é, isso aqui é totalmente fora da realidade. Então eu acho que as pessoas perderam a noção [...] o mundo virou um Black Friday só, só que não, só que não, não é. Então, e assim, eu acho que isso não acontece só com gente mal informada. [...] Então, mas assim, eu acho que criou-se um esporte, um hobby do tipo... “Vou comprar mais barato”, e aí eu acho que entra essa coisa da internet e ela te dá a sensação de uma forma lúdica, eu até diria, eu posso varar a madrugada, mas eu vou achar a porcaria do voo para Belém que vai custar menos que R\$ 300,00 (D. Graser, comunicação pessoal, Novembro 29, 2017).

Olha o que acontece, tem diversos tipos de consumidor, entendeu, tem aquele que está interessado em te questionar para depois ele ir lá na internet e fazer a compra dele, isso é muito comum, e tem aquele que ele vai na internet, mas ele quer comprar com você, porque ele não quer ter as preocupações que podem gerar uma compra. Então se ele tem um problema, ele não tem que ligar, por exemplo, no Decolar para resolver o problema dele. Ele liga diretamente para mim. Então, é, enfim, existem os dois lados, atrapalha no sentido de que a pessoa muitas vezes está muito bem informada e ela chega a você para ver se você vai conseguir alguma coisa melhor do que ela conseguiu lá na internet. Aí fica naquele papo: “Ah, mas eu vi lá no Decolar *por não sei quanto*”. “Ah, vi lá na CVC *por não sei quanto*”. Se bem que assim, na CVC não, porque nela, o mesmo preço que eu vendo CVC, qualquer canal da CVC vai ser exatamente o mesmo valor. Mas não é o caso de Decolar. E assim, o Decolar, também, o que acontece, essas empresas grandes, eles têm – você sabe disso – eles têm um budget de marketing astronômico, não é? Então o que eles fazem, eles fazem você acreditar que tudo que eles vendem é tudo mais barato. E isso não é uma verdade absoluta. Tem coisas lá que são mais baratas, mas nem tudo lá é mais barato. Só que o marketing dos caras é tão forte que para qualquer pessoa lá é mais barato. Então assim, esse fato da pessoa estar muito bem informada, ela atrapalha e ajuda (Y, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

Tem gente que não percebe, que nem clientes meus que falam: “Nossa, mas o teu hotel está muito caro”, porque ele não entra na internet. Mas tem a nora, o filho que acabou que casar e tem a nora que não faz nada e fica: “Ah, deixa eu ver...”. Aí ele fica: “Nossa, mas eu olhei, lá, 450, você está me vendendo por 550”. Eu falei: “O senhor viu em *pounds*, o senhor viu no site do hotel?”, “Foi...”, “Lá, eles devem estar dando em *pounds*, estou dando para o senhor em euros, o euro vale bem menos que 1 *pound*”, “Ah, é...”. E não esquece que tem as taxas de 10%, nos Estados Unidos; tem uma que cobra 17%. Tem, nas Ilhas do Caribe, tem ilha que cobra 22% a mais, tem as taxas que eles cobram 22% a mais, mais 10 % de taxa de serviço, então eles não percebem isso (S. Sá, comunicação pessoal, Dezembro 12, 2017).

Como comentado, a exceção à regra é a Expedia, que desenvolveu um sofisticado mecanismo para compor o preço de pacotes. A partir de seus algoritmos e da inteligência criada em sua plataforma de vendas (que também utiliza *machine learning*), a empresa consegue reduzir suas margens, mas compensar em volume de vendas.

A Expedia no fundo, no fundo, é um intermediário. Em teoria, eu não determino preço. Quem determina preço são os hotéis e são as companhias aéreas. Ou o cara da atividade, então a Disney, quem for. Ou as empresas de aluguel de carro, não é? O

que acontece, porque que surgiram as OTAs, sempre perguntam assim, mas espera aí, porque surgiu OTA, porque uma OTA, ela ao mesmo tempo, ela é uma ferramenta e um braço para os hoteleiros, vamos pensar nos hoteleiros que são a grande maioria. Sim, mas também o inimigo. Porque o hoteleiro, quando vende via OTA, tem que pagar uma comissão. Então assim, é uma relação conflituosa. [...] Então o que acontece hoje na precificação da Expedia é que assim, a gente não mexe no preço dos outros, mas a gente tem operações assim: vamos supor, se você compra um pacote, nós temos – não só nós, tá – um preço especial com as empresas aéreas aonde o pacote tem um preço menor. O consumidor não sabe disso, ninguém sabe disso, isso não pode ser oferecido. [...] Na passagem, não [consigo reduzir]. Eu abaixo o fee, também, eu passo o meu percentual e entrego para o cliente. Então quando ele compra pacote e tudo mais, dependendo do que ele vai, você opera preço, então você tem, sim, uma equipe gigante de *price management*, porque eles têm, a gente fala que tem um buraco negro ali que ninguém sabe. [...] Então assim, tem essa operação, então hoje a gente tem, é que legalmente, [...] legalmente eu não posso falar isso como publicidade, mas assim, você consegue operar de tal forma que teoricamente eu posso te oferecer, falar assim: “Seguinte, se você comprar seis noites desse hotel, a tua passagem aérea é grátis”. Daí, você fala assim: “É grátis?”. Não, não é grátis. Eu estou operando desconto e o desconto vai cobrir o valor da passagem aérea. Mas eu não posso falar que é grátis. [...] É impressionante, o brasileiro, ele é muito sensível a preço. Então, o que aconteceu foi na hora que você abaixa 5 ou 10% frente ao mercado, o crescimento exponencial é gigante. E você não precisa nem de campanha... porque você tem as pessoas seguindo, blogueiros, em diversos lugares, onde ele fala assim: “Cara, a Expedia para tal lugar está louca, cara. Porque o preço está imbatível e olha, está valendo,. Porque está lá e eles estão, é isso mesmo”, etc. Meu, vem um enxame. Então você vende 100 passagens para aquele destino por, sei lá, por semana e você vende 2 mil passagens em um dia. [...] Então qual é o grande dilema hoje de uma empresa como Expedia? É preço, sim. Porque [o brasileiro] é sensível a preço. Mas assim, você tem, em teoria, uma paridade de preço. Digamos assim, não é que não seja um diferencial, é um diferencial, mas você tem uma paridade. Você tem que ter um preço competitivo. Então ele não é diferencial. Assim, o preço tem que ser competitivo, ponto, acabou. Não adianta, entendeu. E tem que ser honesto, não adianta você... isso você coloca um preço, na hora que você vai para o checkout esse preço dobra [...]. Antigamente ninguém colocava o valor, as taxas no preço e daí num sistema de *metasearch* Trivago, TripAdvisor, esses caras grandes, você ganhava. Então daí ganhava, quando você chegava e falava: “Espera aí, mas custava 1.200, agora custa 1.600? Ah, pô, devia ter comprado a da Expedia que era 1.400 desde o início”. Entendeu? (F. Botelho, comunicação pessoal, Janeiro 9, 2018).

Ainda com relação à precificação, é importante destacar a questão do parcelamento. Trata-se de uma alternativa de crédito muito comum no Brasil e padrão de pagamento que o consumidor espera que seja oferecido. Nesse sentido, as empresas que conseguem organizar seu caixa, tendem a conseguir alguma vantagem competitiva. Nesse sentido, algumas agências já possuem estrutura de caixa e de capital de giro que lhes permite oferecer parcelamentos mais longos. Outras, estão se organizando para reforçar seu caixa para tanto. De qualquer forma, o parcelamento representa um desafio para as empresas nacionais, dado que se trata de um padrão de pagamento do Brasil. Os fornecedores internacionais não estão acostumados com o parcelamento e, de modo geral, somente aceitam pagamento à vista. Por um lado, o pagamento à vista pela agência a seus fornecedores estrangeiros minimiza seu risco cambial (pela incerteza de flutuações futuras), mas impõe a necessidade de capital de giro para suportar as operações.

As operadoras grandes, CVC, Flytour, eles financiam, parcelam em até 10 vezes...

mas esses caras *têm muita bala na agulha*. Então quando você vai vender uma coisa que tem um custo mais elevado, você precisa também dar algum tipo de financiamento para essa pessoa (Y, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

formas de pagamento, nisso tem um detalhe importantíssimo e diferencial da CVC. Hoje a viagem, a gente sabe, é parametrizado com o dólar, a maioria das viagens, especialmente as internacionais e existe uma variação ali dentro do seu crédito possível, então as formas de pagamento acabam dando ainda mais robustez para a CVC do ponto de vista de diferenciação no mercado. Então você pode comprar com pagamento em boleto, você pode pagar em crédito, você pode depositar em conta, você pode fazer metade no débito, metade no crédito, parcelar em três cartões, enfim, a gente vai fazer você viajar de alguma forma (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

[Desde que abrimos a agência, a ideia é] começar essa parte de operação, entendeu? Só que você não começa – a menos que você tenha muito capital grande para investir – você não começa fazendo grandes viagens. Então não vou começar uma operação vendendo um pacote para a Tailândia, por exemplo. Você começa com operações pequenas, que você tem um investimento pequeno. E eu tenho visto empresas que eu acompanho de perto que fazem isso e elas têm crescido bastante. Então ela começa fazendo o que a gente chama de roteiro de um dia. Você faz um roteiro para Campos de Jordão. Faz um roteiro para Serra Negra... isso começa a gerar caixa para você, entendeu? (Y, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

É, mas você explicar para eles lá fora que você precisa vender parcelado. Só que o custo financeiro é alto. Então você ter que antecipar aquilo lá [...]. Eu acho que com a própria internet e o mercado na internet está ajudando a equalizar essas diferenças. Mas você chega aqui para um cliente: “Pô, você dá 5% de desconto?”. O cara acha pouco, fala: “Vai render 5% numa aplicação segura, quanto tempo o senhor não vai demorar?” (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

Por último, destaca-se um aspecto com relação às atividades de preço das agências de viagem. Como o consumidor desconhece os diferentes elementos da cadeia de distribuição de produtos turísticos e falta alinhamento e transparência na comunicação principalmente entre o consumidor, a agência e o operador, surgem reclamações e situações desnecessariamente desconfortáveis. Como apontado por Frederico Levy, da Interpoint, algumas agências abrem mão de parte de sua comissão e ofertam seus produtos abaixo do preço que a própria operadora comercializa. Esta, para evitar conflitos de canal, se esforça para trabalhar sempre com o mesmo preço em todas as suas praças. Com isso, ocorrem situações como a transcrita a seguir:

Quando chega cliente aqui, porque tem muito cliente que não sabe a distinção do que é uma agência e uma operadora, mesmo porque no Brasil existe muito essa mistura e fora não tem tanto. O cara ou é operadora ou é agência. [...] Então o cliente chega aqui. Imagine o seguinte, você ligou para mim, cotou uma viagem, custa mil. Aí, você ligou numa agência. A agência falou: “Não, eu estou cotando essa viagem com a Interpoint também, igualzinha a viagem, exatamente igual. Só que comigo você está pagando mil e lá nessa agência você está pagando 950, 980”. Daí, você vai ligar aqui e falar: “Pô, mas se ele compra de você, como é que ele vende mais barato?”. Eu falei: “Porque ele está abrindo mão do serviço dele. Eu estou remunerando ele por isso e ele entende que o trabalho dele não é tão importante. Então ele está dando um desconto pelo lado dele. Eu não dou esse desconto, eu estou pagando para ele pelo negócio que está me trazendo”. Mas então se vê muita gente desvalorizando o próprio trabalho (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

4.4.3 Atividades de distribuição

A distribuição de produtos turísticos tem ocorrido a partir de três principais praças. Desde a consolidação da internet como canal de vendas, as próprias prestadoras de serviço (hotéis, companhias aéreas, fornecedores de passeios e atrações locais etc.) passaram a comercializar seus produtos diretamente para o consumidor final e surgiram agências online, as OTAs. Com isso, o canal digital cresceu constantemente nos últimos anos, levando ao surgimento de gigantes como a Expedia, por exemplo. Por outro lado, os canais offline continuam representando uma praça importante para o setor. Neste canal, percebe-se dois modelos principais de comercialização. Por um lado há empresas como a CVC e a Latam Travel que utilizam o modelo de franquias, com lojas físicas espalhadas por todo o país. Por outro, algumas agências parecem não se preocupar em ter uma loja física; trabalham sua carteira de clientes por meio de canais remotos como telefone, e-mail e WhatsApp.

Nos últimos anos, muitas agências que trabalham com lojas físicas mudaram seu endereço para shopping centers, por questões de segurança, horário de atendimento e facilidades que o centro comercial oferece aos consumidores. Contudo, como a maior parte das agências de viagens são pequenas empresas, em sua maioria elas possuem apenas um pequeno escritório por meio do qual administram seu negócio e, quando necessário, atendem clientes de forma presencial. Aquelas que também atuam como operadoras, comercializam seus produtos por meio do maior número possível de agências em todo o país. Com isso, reduzem sua necessidade de criação e manutenção de praças de varejo, terceirizando parte da atividade de distribuição, aumentando sua capilaridade e aproveitando o conhecimento local de seus franqueados e/ou revendedores. Até por isso, o mercado de turismo no Brasil apresenta uma crescente concentração em poucas agências maiores, como a CVC, por exemplo.

A gente recebe muito fornecedor de fora, porque a gente sempre trabalhou com o exterior. No Brasil, a gente pouco trabalha. Então vem, ele sempre veio visitar. Então era chato, porque a gente tinha... o meu sócio morava aqui do lado. Ele tinha lá uma sala que ele fazia, mas era a casa dele, não é? Aí a gente resolveu trabalhar, porque antes... a gente trabalha mais home office. A Luciana está aqui todo dia, mas eu e o Wilson, a gente quase não vem todos os dias, só quando marcam, quando vem um cliente. É difícil um cliente vir. No começo, quando a gente montou eles vinham tomar um café para conhecer, mas depois não. Os que a gente recebe aqui são os fornecedores [...]. Então é muito pouco a... e a gente sempre atende com hora marcada, também, porque é ficar passando na rua e falar: “Ah, vocês são agência?”. Não tem nem placa, não tem nada, não queremos, não queremos (S. Sá, comunicação pessoal, Dezembro 12, 2017).

Nós não temos filial, nada fora de São Paulo, mas a gente vende no Brasil inteiro. Então tem as agências de viagem independentes em provavelmente todos os Estados do Brasil, sempre tem alguma agência vendendo produto nosso, também clientes diretos fora, porque apesar de não estar nos outros lugares, em outros Estados, você não precisa estar hoje fisicamente, porque a gente está no varejo. A gente está num segmento diferenciado, então dificilmente vem um cliente aqui. Mas, às vezes, o pessoal já mais velho, aposentado, não tem muito o que fazer, gostam de vir conversar (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

[A CVC tem empreendido] uma expansão muito forte e um apetite muito grande de comprar novas empresas. Então em meados de 2015 ela comprou Submarino, que era uma grande OTA on-line, e hoje ela administra a Submarino como o B2C direto desse canal. Ela comprou a Rextur Advance, 100% dela, que é a maior consolidadora do país, a consolidadora é de fato a emissão do bilhete, então a Rextur Advance presta serviços para a CVC sendo ela da CVC, mas ela também presta serviços para demais agências de turismo espalhados pelo Brasil, que são essas agências menores, ela vira um consolidador, porque isso, porque isso, porque a consolidadora negocia em volumes maiores, ela consegue maiores receitas. [...] a gente também não pode cair na besteira de a gente roubar e acabar sabotando as nossas próprias lojas, então isso é uma coisa bem importante de se lidar e se levar ao longo do tempo (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

A nossa estrutura é de franquias, então as 136, a gente tem 136 lojas, uma é própria, que é a da Bela Cintra, que acaba funcionando como um laboratório para a gente onde a gente testa produto, onde a gente testa atendimento, onde a gente testa comunicação, por exemplo, e todas as outras 136 são franquias. [...] Franquias, eu acho que em primeiro lugar a gente consegue ter uma velocidade de expansão muito grande e em segundo o que a gente percebe no nosso negócio de operadora de turismo, especialmente os franqueados da Latam Travel, que eles geralmente vêm com um background nessa área é o conhecimento do segmento, é o conhecimento do segmento mais o conhecimento local, que acho que quando a gente é uma corporação muito grande, esse esforço de entender o local acaba sendo muito oneroso, muito dificultado. Então quando você tem um franqueado que está lá no Norte do Brasil, como a gente tem, a gente acredita que ninguém melhor do que esse cara para conhecer o mercado local, ninguém melhor para ter a sensibilidade, por exemplo, de como que os concorrentes atuam, que atributos são valorizados pelo cliente dele. Então o franqueado tem essa coisa de velocidade de expansão, conhecimento local, que importa muito no negócio. [...] Terceiro, tem toda uma questão, obviamente, de custo de implementação, uma franquia te dá velocidade com um custo muito mais adequado, é isso, basicamente é isso (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

qual a estratégia da CVC não é agências, porque agências ela tem mais de 1.800 lojas, certo, com a marca CVC, para vender o produto popular CVC (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 8, 2018).

De acordo com Alexandre Arruda, desde 2011, a distribuição de produtos turísticos se fragmentou muito. Algumas companhias aéreas começaram a sair (ou nem entrar) nos sistemas integradores/globalizadores (GDS) e, em paralelo, a internet se consolidou, aumentando a concorrência no setor por meio do surgimento das OTAs e da desintermediação de diversos produtos.

Em 2011, com a entrada da Gol, foi um divisor de águas em tecnologia [...] todo o aéreo era centralizado no que a gente chama de globalizadores. Então os GDS, Amadeus e Teleport. Em 2001 a Gol entrou já fora do GDS. Depois veio a TAM e decidiu sair uma parte dela do GDS, depois veio a Avianca, a mesma coisa. O que

aconteceu, a distribuição se fragmentou, então quem lidava com a agência de viagem para fazer uma reserva, uma cotação para o Rio de Janeiro, ele tinha que entrar em três ou quatro sistemas diferentes (A. Arruda, comunicação pessoal, Janeiro 11, 2018).

Então o que aconteceu, de onde surgiu, você tinha vários hotéis, eles tinham inventário, tinham quartos e eles não conseguiam vender, eles não conseguiam capilaridade, porque assim, como é que esse hotel, como é que uma pousada, como é que uma *não sei o quê*, vai vender, vai fazer campanha, vai não sei o quê, cara, como é que ele faz isso? E a OTA surgiu porque ele virou e falou assim: “Cara, eu vou fazer o seguinte, eu vou vender esse teu inventário”. [...] E como a comissão, ela era paga, ela ainda é, ela é paga pelo hoteleiro, na verdade, em teoria, o consumidor não tem um custo mais alto. [...] Hoje em dia, tem muito hoteleiro que o que ele faz? Ele fala assim: “Olha, se você comprar de uma OTA, você não tem internet grátis no quarto”. [...] A Expedia começou a oferecer produtos para os hoteleiros aonde eles prestariam um serviço ainda melhor para o consumidor [por meio da tecnologia, com velocidade de resposta]. A gente falou assim: “A gente não vai se vangloriar desse produto, a gente não vai falar: ‘A Expedia que coloca isso’. Não, na verdade é o hotel”. Então assim, começou a resolver problemas, assim, direto. Então tem alguns casos clássicos desse modelo, que é o da Virgin, do trem da Virgin, que o cara está num banheiro do trem e não tinha papel higiênico. E na verdade é de onde surgiu tudo. E ele postou no Twitter: “Estou no trem da Virgin e não tem papel higiênico”. Eu acho que deu cinco minutos, a Virgin respondeu no Twitter dele: “Estamos mandando uma pessoa agora no teu vagão para te entregar, peço mil desculpas por isso” (F. Botelho, comunicação pessoal, Janeiro 9, 2018).

o brasileiro não costuma, eu acho, comprar hotel direto com os hotéis [...] os hotéis ficaram numa encruzilhada, eles tinham que estar nas grandes plataformas das OTAs, porque se eles não estivessem... Não vendem para elas e... então assim, e era uma guerra, não é, nas OTAs, a gente via, a gente trabalhava com algumas OTAs e aí cada hotel era uma tarifa diferente, então eles compravam, iam lá e compravam [...]. “Mas você acha que a Decolar é mais barata que a Booking.com? ...procura e compara os preços, é por causa disso. Eu falo: “Gente, eu não sei, não sei, porque um fornece... um cara lá que comprou mil quartos num hotel, ele não vendeu nada, ele pega e abaixa o preço em 50%”... (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 8, 2018).

Uma das partes que ela [internet] mexeu demais no setor de turismo, é o comportamento dos fornecedores. Hoje em dia, muitas vezes o grande concorrente que você tem não é a outra agência, é o teu fornecedor. Um hotel, eventualmente ele põe no site: “Tarifa normal do apartamento: 500 reais”, aí ele lança uma promoção: “Tarifa especial, você pode reservar apenas pela internet: “300 reais e ganhe uma garrafa de vinho”. Aí o cara me liga: “Escuta, você tem isso?”, - “Não, não tenho”... “Bom, tá, mas lá tem, e aí, como é que você faz?”. Bom, aí você vai ver quem apenas era um fornecedor de serviço, ele virou vendedor, não é (D. Graser, comunicação pessoal, Novembro 29, 2017).

O surgimento dos novos canais de distribuição e do novo padrão de concorrência no setor impôs alguns cuidados adicionais às agências de viagens. Nesse sentido, destaca-se o gerenciamento dos canais, visando-se a minimização dos riscos de conflitos de canal e a integração dos canais online e offline (e todas as filiais/franquias/revendedores que a agência possua).

Eu acho que olhando para esse patamar no que me tange diretamente a CVC foi uma das precursoras, somente a TAM Viagens teve, e aí como agência a gente foi a primeira agência on-line do Brasil, ou seja, a CVC sempre olhou para esse canal, porém num modelo de franquia [...] você tem um modelo de franquia e uma e-commerce muito robusto, muito aprimorado, é muito raro. Então você vê Boticário,

Avon, Natura, Cacau Show e etc. etc., Óticas Carol, etc., etc., etc., porque gera um tipo de conflito, porque eu tenho um franqueado, não é que a loja é própria... [...] Nesse meio de campo a Decolar se consolidou como um player on-line uma grande OTA e fez com que a gente caísse para a segunda posição com os nossos negócios. Então a gente tem hoje uma reestruturação para que a gente minimize qualquer tipo de conflito com o ponto de venda, criando assim um site muito mais aspiracional (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

quem melhor souber lidar com a multicanalidade, literalmente a multicanalidade, sem ser discurso e sim a prática (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

Ainda que entendam o potencial da internet como canal de distribuição, algumas agências preferem manter um crescimento mais lento e seguro (de acordo com a opinião deles), restringindo sua captação a pessoas indicadas por clientes atuais. A complexidade de se trabalhar com múltiplos canais (mesmo que em um patamar abaixo do *omnichannel*) assusta algumas empresas que preferem manter seu varejo mais tradicional.

Penso [em trabalhar com e-commerce], já tem um plano no passado. A ideia era pensar talvez uma outra marca para ter essas coisas, porque ainda dá problema on-line. Se você pegar o percentual de problema no on-line e no off-line, ainda é grande, sabe? O nosso medo é o seguinte: pôr o nome no on-line, o nosso nome e começar a dar problema, então (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

Destaca-se, contudo, que a presença online não pode ser negligenciada. Ainda que a agência prefira não trabalhar com comércio eletrônico de seus produtos, ela deve manter canais digitais de comunicação e divulgação; é uma exigência do mercado consumidor que precisa ser observado pelas empresas do setor.

A gente tem que pensar o seguinte: quando a gente vê o digital não é você entrar no site e comprar. Você mandou por WhatsApp, você está no digital. Eu posso confirmar por WhatsApp e... só que você não sabe como é que eu estou comprando. Eu posso estar ligando para o hotel para perguntar, posso mandar um e-mail, posso entrar no site dele. Então no digital, hoje todo mundo está. Você está no on-line, porque a nossa vida está on-line, então não tem como não ser. O que muita gente não sabe o que acontece, você entra num site, você compra, já vem a tua confirmação. Passou o cartão, tudo certo e não está confirmado. Tem coisas que o cara não tem confirmado. Você vai correr atrás e pode ou não dar problema (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

On-line, antes de a gente ter essa mudança de estratégia para o luxo, isso foi lá para 2012, a gente buscou um software para ter um sistema de reserva eletrônica que a gente pudesse ter todas as companhias. [...] Como a maior parte dos consumidores não compra cruzeiro pela internet, o nosso site hoje em dia é muito institucional, a gente até está refazendo ele agora. [...] Nosso objetivo] para o ano que vem é entrar forte, voltar. Não é no mercado on-line, mas on-line não na compra on-line, mas a gente ter uma presença on-line. Porque hoje em dia eu sou invisível on-line, eu sou inexistente on-line. [...] E aí é claro, tem esse universo de mídia social, de influenciadores e etc., que é uma coisa que a gente está começando a esboçar. Esse ano a gente também fez um trabalho grande de reestruturação de marketing, até com ajuda dessa consultoria, de expandir, buscar novos horizontes. Então, a gente também convidou embaixadores, pessoas de personalidade, referências, ou que tenham uma certa influência, um segmento, um nicho que faça sentido perante os nossos clientes e a gente tem cinco embaixadores que a gente convidou (T. Vasconcelos, comunicação pessoal,

Novembro 30, 2017).

O modelo multicanal parece ser uma tendência, pois funcionam de forma complementar. Contudo, o modelo atual de agência e distribuição online ainda está muito centrado no produto. A experiência do usuário ainda deixa a desejar, de modo que o formato merece uma reformulação. Até por isso, algumas agências, com destaque para as agências de luxo, preferem manter seu foco na qualidade do atendimento, em uma atividade de varejo menos massificada, mais pessoal e customizada, o que está em consonância com o que foi discutido sobre a evolução dos serviços no mundo (capacidade de diferenciação, melhor experiência do usuário, maior agregação de valor ao produto básico etc.).

o modelo OTA, Falcão, está ultrapassado. Você fala: " Pô, André, você está louco, o cara está ultrapassado, faz 20 anos que elas focam e elas nasceram assim, elas focam em business centric [...] e não consumer. Então tudo que a OTA faz hoje é pensado somente em trazer essa bodega da oferta, oferta, oferta, compre a qualquer custo [...] a gente vai avançar com as nossas OTAs para esse outro mundo de OTA, a gente vai... eu não vou dizer que a gente vai reinventar a OTA, mas a gente vai fazer a OTA 2.0 (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

O consumidor precisa enxergar valor nos serviços prestados por uma agência on-line porque uma agência on-line tem as suas taxas. Então se o cara quiser comprar só diretamente na Gol, o cara pode comprar, ou na TAM, ou na Air Paquistão, como eu disse, o cara pode comprar diretamente lá, muitas delas já tem venda direta para o consumidor, porém vai perder toda essa assessoria, esses diferenciais, esse serviço, essa prestação de serviço que a agência on-line tem na sua essência, que é a sua natureza, que é o seu core (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

A gente não está num varejão. Isso aí, pegar um hotel 3 Estrelas, coisas assim que pode ter mais problema. Você vê o pessoal que vende mais varejo, eles estão te vendendo um hotel tal ou similar. Eu não vendo hotel e seu similar. Eu estou vendendo hotel que você escolheu. [...] Olha, o turismo, se a gente separa o turismo, aquele básico, ou seja, se você vai para Miami para alugar um carro, um hotel normal, comprar passagem aérea, não tem. Não tem risco nenhum no on-line. É tudo, não é, tranquilo. Agora, se você vai para o Marrocos, que depende de um guia com um transfer específico, ou algum lugar que você sabe que você tem que pegar uma balsa, que aquela hora fecha e se você não souber, em nenhum lugar está escrito, mas o seu conhecimento já te mostrou que não dá. Quer dizer, essas coisas mais sofisticadas, eu acho que dificilmente vai melhorar [...]. Mas a gente que está no Brasil, a gente sabe que tem coisas que são insolúveis, não é? Aquela balsa lá, para você cruzar na Bahia para não sei aonde, você sabe que não dá para ter aquilo on-line e a gente entende que no Brasil é assim. No Marrocos é assim. Em alguns lugares da Europa também acontece a mesma coisa. Então a gente sabe que não vai ter como o negócio automatizar de vez. Então por isso que eu digo, se pegar o padrão, vai, o diferente não... tão cedo você não vai conseguir (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

4.4.4 Atividades de comunicação e relacionamento

Como apresentado na revisão teórica, os atributos de credibilidade (confiança) são muito importantes em serviços, pois ajudam o consumidor a formar uma opinião prévia sobre o produto que receberá. A partir de diversos elementos, o consumidor consegue determinar um padrão de preços, de nível de atendimento, de segurança, de serviços pós venda etc. antes de concluir sua compra. Um atributo de credibilidade muito efetivo é a comunicação boca a boca. A partir das entrevistas, fica evidente que todas as agências têm consciência disso. A diferença entre elas está na forma como gerenciam e utilizam esse formato de comunicação.

[Investimos] cada vez menos [em comunicação offline]. [...] o off-line a gente eu acho que sempre teve aquela coisa no segmento de turismo que, puxa, para você ser reconhecido, para você ser uma operadora você precisa estar no Caderno de Turismo [...]. É importante para determinados destinos e para determinados propósitos, a gente sabe, por exemplo, o brasileiro lê pouco de uma forma geral, não é... [Nossa comunicação offline] é o ponto de venda. Hoje, a gente faz algum esforço cooperado com meios massivos off-line. Cooperado é outra coisa que é muito importante para a gente e acho que é importante para o segmento inteiro. É uma forma inteligente de você promover sua marca, porque enfim, você está colocando 50% e o seu parceiro está colocando 50%, e ao mesmo tempo, você faz desenvolvimento de destino, a gente tem uma atuação forte em cooperados, assim (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

o melhor marketing que existe, na nossa opinião, ainda é o boca-a-boca, porque você de cara já ganhou a confiança da pessoa. Então alguém viajou com você, gostou, deu certo, foi uma experiência incrível, isso, aquilo, passamos boas dicas e se a pessoa conta para um amigo, você já está credenciado de certa forma para ser uma pessoa capacitada para organizar a viagem dela, então eu acho que entra muito essa parte, não é, da confiança (D. Graser, comunicação pessoal, Novembro 29, 2017).

Boca a boca, isso para nós é o que funciona. Realmente é o que funciona, porque o boca a boca... ah, sabe: “As meninas são legais”, “Não, fica tranquilo, ninguém cobra mais...”. [...] Tá, não adianta telefonar lá para mim e falar: “Ah, olha, eu vi teu anúncio lá...”. Não viu, não viu porque não tem. É, não viu porque a gente não anuncia. Primeiro, a gente anuncia assim, internet. Se você entrar na internet, a gente tem Facebook. Então você tem que estar ligado no nosso Face. Tudo bem, é um problema hoje em dia porque: “Ah, não, eu vi”, eu estou falando a gente não atende, mas lógico, se o cara: “Estou vendo aqui no Facebook, eu entrei aqui, achei a Corps”, porque não é uma coisa, não é assim, eu não sou a CVC que você abre a internet e apareceu (S. Pilão, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

o principal hoje em dia, o nosso marketing mais efetivo é o boca a boca (A. Coltro, comunicação pessoal, Dezembro 13, 2017).

Certamente o boca a boca é uma forma de comunicação importante em qualquer setor. Ela é barata e efetiva. Contudo, as agências de viagens não devem desprezar o potencial de outras ferramentas de comunicação nem de estratégias de mix e de integração da comunicação. Nesse sentido, o setor parece ainda estar bastante imaturo. Talvez por falta de conhecimento na área de comunicação. Com exceção da Expedia, cuja transcrição sobre as ferramentas e análises que são utilizadas na gestão da comunicação é apresentada na discussão

sobre o uso de tecnologia, as demais agências entrevistadas mostraram-se conservadoras e presas a modelos de comunicação tradicionais.

nossa revista, você [...] pode cadastrar pelo site, receber essa revista que a gente lança duas vezes por ano. Essa revista ela tem sido um sucesso, a gente imprime 32 mil exemplares, auditada. Porque a gente percebeu no mercado que não existe uma mídia que passe turismo de luxo. [...] nós resolvemos criar a nossa revista, porque a gente achou que só fazer um anúncio não era suficiente para passar tudo aquilo que a gente gostaria. Então a gente saiu de todas as mídias impressas e acabou criando a nossa própria revista, duas vezes por ano, a qualidade impecável, colaboradores de... super convidados para falar, uma revista de lifestyle, mas o fundo dela, a base dela inteira é no turismo. E no final todas as matérias tem sempre um produto nosso. Então a gente faz o que tem de melhor no mercado de turismo, novidades, parceiros... (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

A gente sempre divulgava, promovia, os produtos das companhias e a gente acabava nunca promovendo a nossa marca. A nossa empresa e aí a gente falou assim: “Pôxa, a gente precisa achar um meio termo que seja bom para ambos”. E aí, a gente começou a desenvolver alguns materiais nossos. O primeiro foi esse daqui, é o nosso anuário, a gente que produz ele, é claro que é uma empresa que a gente terceirizou, e aqui foi o primeiro esboço. Então a gente fala sobre os destinos, os principais portos de parada, o que fazer, as principais excursões. Isso é claro, com base na nossa experiência, no nosso know-how. O que fazer em cada um dos portos. Aí a gente coloca também quais eram os roteiros. Era para ser uma ferramenta de vendas, também, com conteúdo. Ele não é um livro só para você ler ou só de imagens. Ele é um livro que você fala: “Pôxa, quero fazer um cruzeiro pela América do Sul, o que tem para a gente fazer?”. [...] Aí depois aqui, quando termina os destinos a gente fala das companhias, de cada uma das companhias que a gente representa, os diferenciais, atividades de entretenimento, gastronomia. [...] Então o nosso objetivo no ano era ter criado quatro guias iguais a esses [menores e mais segmentados], guias de cruzeiro, a gente acabou conseguindo fazer um, porque é apertado. E aí a gente escolheu o destino Ásia, é um destino que está bem em alta, os nossos perfis de passageiros já viajaram dez mil vezes para o Mediterrâneo, e tal, então não que eu não vá fazer de Mediterrâneo, porque é o destino que mais vende. [...] Bem, qual foi a principal diferença desse daqui, desses dois? Esse aqui foi simplesmente impresso e entregue para os nossos melhores agentes de viagens e clientes. Esse aqui a gente fez uma estratégia totalmente diferente. Isso muito devo à Sílvia, que é a nossa coordenadora de marketing, que abriu bastante aí os nossos horizontes nesse quesito. Então, a gente, aqui, eu acho que são 2.500 [primeiro livro], aqui são 10 mil [novo modelo]. [...] então a gente inclusive já encartou na Top Destinos, porque aí a gente está buscando novos, encartamos também no Panrotas, porque a Panrotas é um veículo do trade, então um cartão mesmo para as agências que já não compram com esse (T. Vasconcelos, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

Algumas empresas já possuem um trabalho em internet e redes sociais mais estruturado, demonstrando melhor compreensão sobre o contexto e a dinâmica de negócios atual. As evidências sinalizam que os entrevistados percebem que a gestão de marketing mudou, conforme comentado pela consultora entrevistada: “[...] acho que depois do ano 2000 [...], então naquela época não se fazia marketing, naquela época era quem conhecia quem e era o *boca a boca*. A concorrência era pequena e você contratava promotores que visitavam as agências e assim você comercializava” (Consultora, comunicação pessoal, Fevereiro 8, 2018).

A gente aqui alimenta tudo isso [redes sociais]. A gente não tem, como algumas

empresas têm, nenhum livro ou uma brochura ou alguma coisa que explica, não, a gente não tem essa parte porque no final eu acabei achando que isso é tudo um mercado paralelo, porque no final você acaba vendendo espaço no livro (V. Gattaz, comunicação pessoal, Janeiro 6, 2018).

Um assessor falou para a gente que: “Olha, uma das melhores coisas que você pode fazer no marketing é achar um influenciador”, só que assim, para você achar um influenciador que seja a tua cara, que funcione, que você consiga achar um mecanismo comercial, como isso funciona, ele não quer te cobrar demais e aquilo não dar retorno, mas isso provavelmente, se você tem um influenciador, isso é um outro negócio. Na verdade nada mais é você é sócio de um clube e você conheceu o diretor, e que o diretor do clube fala para os 500 associados: “O Daniel da Ambiental, ele é fora de série, viaja com ele”, todo mundo vai acreditar, então eu acho que um influenciador é isso, você tem influenciador em todos os cantos, não é... (D. Graser, comunicação pessoal, Novembro 29, 2017).

Com relação à comunicação, é importante também destacar a necessidade de as empresas atentarem para os obstáculos que as empresas enfrentam como, por exemplo, a crescente falta de credibilidade da propaganda. Por isso, a utilização de influenciadores pode ser interessante, mas também a utilização estruturada de comentários (reviews) dos clientes atuais, a fomentação de publicidade, a criação de blogs com conteúdo relevante e útil para o segmento alvo, e o cuidado com a honestidade e transparência em toda a comunicação.

Eu acho que está quase caindo para o outro lado assim, de um exagero, não é, então assim, todo mundo quer experiências incríveis, inesquecíveis [...]. Então eu acho que algumas vezes a gente está caindo num consumismo absurdo [...] mesmo nos textos, a gente montou agora uns textos, alguns vieram prontos de fornecedores locais, mas a gente fez uma revisão no sentido de que o centrinho de um vilarejo não vai despertar sentimentos incríveis em mim... “Putz, é gostoso, agradável...”, vai fazer um passeio”, não é, mas não vamos exagerar e vender tudo como uma experiência incrível, não é. Então eu acho que pé no chão, lógico, você precisa ter um marketing e vender, mas assim, não é, eu acho que o bom senso, [...] você tem que ser autêntico, não é (D. Graser, comunicação pessoal, Novembro 29, 2017).

Um ponto de discussão interno, é: você escrever um texto, uma matéria, eventualmente isso vai para uma publicação, vai para o blog e aí existe hoje em dia todo um mecanismo de você recheiar de palavras chaves para você... [...] a presença on-line é muito importante, não tem jeito e eu inclusive estou trabalhando, estou quase para lançar um projeto aqui, interno, que é eu vou começar a escrever um blog sobre Destino Brasil para estrangeiros, escrito em alemão [...]... e então a ideia é: eu como uma pessoa local, que eu conheço a cultura de lá, vou querer fazer um relato, colocar experiências e logicamente, a ideia é captar novos clientes onde eu possa mostrar a minha bandeira, a bandeira ambiental e oferecer o Brasil como destino para estrangeiro, mas assim, escrito especificamente em alemão, porque eu sempre trabalhei com esse nicho do mercado alemão e você provavelmente, aí por uma questão de concorrência você não tem tantos blogs de agentes de viagem que moram aqui escritos em alemão e que já conheceram, viajavam para vários lugares, não é (D. Graser, comunicação pessoal, Novembro 29, 2017).

A partir desta última transcrição, percebe-se que o entrevistado percebe a potencial correlação entre uma comunicação adequada e a captação de clientes. Este é um tema controverso entre os entrevistados. Algumas agências preferem focar a carteira atual de clientes, pois o volume de negócios gerado é “suficiente” para sua capacidade e estrutura. Outras,

preferem evitar os riscos de captação de clientes desconhecidos, mantendo sua captação exclusivamente com base na indicação e no boca a boca de clientes atuais. Já algumas outras desenvolvem trabalhos estruturados para aumentar sua base de clientes.

[A L'Espace] não faz captação de clientes a não ser por indicação. A gente tem um setor de marketing que trabalha para os clientes que já existem aonde a gente procura captar novas coisas que estão acontecendo no mercado [...] e a gente fala: "Ah, isso seria maravilhoso para *fulano*, *beltrano*, vamos tentar esse que nunca pensou nisso, que talvez seja uma coisa legal". Então o departamento de marketing funciona, vamos dizer, quase que 70% para os clientes que já existem procurando ofertar coisas diferentes, ou coisas que as pessoas já gostam, e 30% para estar na mídia social, que todo mundo tem mídia social, então a gente tem, mas não é uma coisa muito forte (V. Gattaz, comunicação pessoal, Janeiro 6, 2018).

[a captação de clientes da agência ocorre primordialmente por meio do boca a boca] Olha, não vou te dizer que seja exatamente uma opção, mas a gente precisa e já precisamos, já deveríamos ter feito isso há muito tempo, ter uma empresa que faça um trabalho para a gente de marketing digital. Por que, o que acontece? Hoje em dia, qualquer pessoa tem acesso a qualquer rede social. Você não precisa nem ter computador na tua casa. [...] Olha, o boca a boca é muito bom, tá, porque a pessoa que indica, se você comprar comigo e indicar para o teu amigo, ele vai ter uma segurança muito maior, não é... [...] Então eu não diria que a internet atrapalha o boca a boca, bom, são canais diferentes (Y, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

Hoje em dia, assim como o cliente tem medo de comprar de uma agência, em um lugar que não conhece, a gente também tem medo de atender para quem não conhece. Porque o perigo é de ambos os lados, por isso que a gente não... Tem muito golpe... (S. Sá, comunicação pessoal, Dezembro 12, 2017).

Então a gente tem muito risco de ter roubo, de gente com cartão de crédito furado, a gente teve muito problema, então a gente toma cuidado para atender cliente que não é indicado, muito cuidado (S. Pilão, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

De modo geral, a captação é um tema que preocupa as empresas em função do alegado risco de fraude com cartões, mas que curiosamente não as preocupa em termos de renovação da carteira de clientes e de reposição de clientes perdidos (por quaisquer motivos que sejam). Algumas empresas, não apenas as pequenas, parecem perdidas em como estruturar ações de captação. Nesse quesito, evidencia-se o potencial de profissionalização que já foi mencionado em outros momentos nesta pesquisa.

Com cliente direto a gente tem um mailing grande de e-mail. Tem as redes do Virtuoso. A gente tinha uma revista que a gente publicava uma vez por ano, já faz dois anos que paramos. Vamos provavelmente soltar agora de novo. Então você vai tentando correr atrás dessa clientela. [Redes sociais] Também tem. Não dá para medir exatamente, quer dizer, o cara vê lá, mas ele liga para o telefone. Você não consegue. Eu vejo às vezes por *likes* que tem... [...] Sim, só que às vezes eu vejo, por exemplo, um post meu dá muito mais retorno do que o da empresa. Porque post de pessoa física abrange mais visualizadores [...]. É, fazia [panfleto] para evento específico, não é que eu vou sair distribuindo na rua. Então dá, já deu retorno. Hoje, não tem feito nada. Por exemplo, agora, quando tem alguma feira assim, a gente faz aqui um material impresso. Aqui mesmo. Com alguns produtos, uma coisa simples e barata, mas é um material para ser distribuído naquele evento (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

a gente quer de fato, temos que conquistar clientes leais, mas é muito mais difícil, mais complexo, até porque ele está muito mais informado, muito mais bem estruturado do ponto de vista de informação para tomar aquela decisão e aí a gente tem o papel de tentar criar alavancas, parcerias, vantagens que ele consiga perceber valor no nosso negócio (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

Esta falta de estrutura não é por desconhecerem os riscos. Diversos entrevistados mencionaram a perda gradual de clientes – seja por que o concorrente criou algo, uma promoção, seja por que os filhos encontraram algum preço mais atrativo na internet, seja por que faleceram etc. Diversos entrevistados comentaram que a captação de clientes é importante para seu negócio, mas as evidências não mostram ações bem estruturadas, direcionadas e que auxiliem as agências a destacar seus diferenciais e posicionamento.

[O foco da Latam Travel está mais centrado na] captação [de clientes], e muito no ponto de venda. E aí é uma característica muito da Latam Travel, porque como a gente tem uma marca forte por trás, a gente tem a Latam por trás, a gente usa, a gente se aproveita muito da sinergia, a gente tem muita sinergia com esse negócio para você criar, enfim, a grande percepção de marca e tudo mais. E aí o que a gente percebe é como fazer isso no ponto de venda na microregião, no bairro e tudo mais. Então hoje a gente investe muito em materiais de merchandising, materiais de ponto de venda, toda essa parte que eu falei para você de estímulo ao franqueado com a mídia local [...]. A gente tem alguns esforços de massificação sozinhos, stand alone, recentemente a gente fez uma campanha institucional, porque ao mesmo tempo que essa sinergia da linha aérea é importante, ela também gera um ruído no nosso caso, então muita gente acha que ali é um ponto de venda de passagem aérea, e aí a gente precisa explicar para as pessoas que não, aqui não se compra, você faz reserva de hotel, você pode comprar um ticket de um cruzeiro, então também tem essa necessidade. E mais recentemente e ainda de uma maneira muito tímida, porque a gente ainda não está superestruturado, a atuação on-line, então o que a gente tem feito de uma maneira bastante forte aqui no Brasil é geolocalização com o Google e aí de novo, tem muito a ver com a característica de ativar o ponto de venda (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

[A agência] Tenta dosar [captação e retenção], porque o cliente que a gente tem sempre, você vai perdendo cliente sem perceber. Não é que ele não está mais aqui, mas está comprando menos tudo, e às vezes o cliente quer uma mudança. Então não vale você investir tanto assim. Deixa ele mudar, experimentar. Então, eu acho que tem que ficar atrás do cliente novo, customizar (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

A captação pouco estruturada poderia ser justificada por um conjunto de ações de retenção, recuperação e relacionamento bem estruturado e efetivo. Curiosamente, poucas agências possuem programas de CRM ou mesmo de pós-venda, o que reforça a importância de profissionalização do setor.

a gente não tem um processo hoje de follow-up depois da viagem [... Sobre a gestão de churn,] temos reflexão a respeito, não necessariamente uma estratégia definida (A. Coltro, comunicação pessoal, Dezembro 13, 2017).

É, não [temos um CRM]. A gente manda produtos pelo mailing semanalmente, tá? Agora, para retenção eu acho que poderia até ser mais ativo, mas a gente faz, por exemplo, quando volta da viagem para ver o retorno, o que teve, algum problema,

alguma coisa... [...] não dá para fazer em todas as viagens. Mas a gente acaba selecionando e muitas vezes o próprio cliente, antes de você voltar já está falando, está brigando com alguém, já te põe na linha junto (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

Não temos, essas pessoas, especialmente da parte de lazer que são a grande maioria voltadas, provenientes do boca a boca, muitas das vezes até tem uma relação de amizade, entendeu? Então você acaba conversando depois: “Ah, como é que foi?”, tal, mas não é um serviço efetivo de CRM, por exemplo. [...] Olha, o que acontece, se você tem um feedback negativo de um hotel, por exemplo, você vai colocar aquele hotel na lista negra, entendeu? E não vai indicá-lo novamente, especialmente se você estiver vendendo só o hotel. Agora, quando você está vendendo pacote, às vezes, pode ser que você não tenha tantas opções de hotel, porque o pacote é um produto pronto. Às vezes, você tem um pacote que tem lá duas, três opções de hotel. Então se a pessoa quer, por exemplo, ir para Natal e aí tinham três hotéis disponíveis para o pacote da CVC, mas agora só tem aquele, porque os demais hotéis já foram vendidos, e só sobrou aquele hotel que um dia lhe falaram que não era muito bom, você acaba vendendo, entendeu? [...] Hoje não temos um trabalho ativo para pedir feedback dos nossos clientes (Y, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

A gente não tem nem CRM aqui... É, então tipo, a gente tem os dados, eles estão todos bem armazenados, mas eu não consigo ter a inteligência aí para colocar (T. Vasconcelos, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

Algumas empresas possuem ações de encantamento e retenção de clientes, mas não parece ser o padrão do mercado. O envio de *newsletter* e de promoções sazonais tende a ser a principal atividade de relacionamento que os entrevistados disseram desempenhar. De modo geral, há consciência sobre a importância de ações focadas na retenção, no relacionamento e na recuperação de clientes – ações tanto no pós-venda quanto periódicas para manter o contato e proximidade com os clientes. Exemplos de iniciativas que foram mencionadas nas entrevistas são:

chegamos com essa versão nova, o que vai fazer com que a gente consiga de alguma forma aproximar um pouco mais o consumidor e alavancar o nosso CRM como um todo, especialmente no relacionamento. A Submarino também tem, a gente está desenhando um aplicativo para ele que deve sair em breve aí com uma proposta bem interessante, que é o Tripping (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

A gente tem muito feedback do pessoal, entendeu? Todo mundo que viaja, a gente liga no retorno. A gente tem um pós venda que é muito difícil a gente esquecer de ligar [...]. “E aí, como é que você foi, conta aí...”, porque os nossos clientes já são praticamente... e a gente cria uma intimidade muito rápido (S. Pilão, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

Tem basicamente duas filosofias: uma é de benefícios, que depois que a gente tomou essa medida em 2013, então em 2014 a gente começou realmente a trabalhar só com produtos de luxo, ajudou a gente bastante. Desde então, a gente assinou diversas parcerias que ajudam a carregar benefícios para o consumidor. Seja o consumidor comprando direto comigo ou o da agência. A gente não diferencia. Tem que ser a mesma coisa sempre; tudo para os dois. Acho que a primeira delas foi uma que a gente fez com a Volvo. Então, a gente oferece um serviço que a gente chama de Volvo Experience. É a experiência com a Volvo aonde a Volvo, a própria Volvo do Brasil, oferece um carro para levar o cliente da casa dele até o aeroporto. Ele pode dirigir o carro, aquela Volvo XC-90. Um carro assim, incrível, incrível e é um mimo, um diferencial bacana. A gente também fez uma parceria com a *Leading Hotels*, uma

cadeia de hotéis que cuida da parte de marketing e comercialização de diversos hotéis. Aqui no Brasil eles têm o Fasano, o Emiliano, tem aquele Faena de Buenos Aires. Os caras são tops. A gente oferece, quando um cliente compra um cruzeiro, aquele dá um voucher que ele pode resgatar na próxima reserva que ele fizer em qualquer hotel da *Leading* pelo mundo inteiro. [...] A gente tem com a Top Destinos, que hoje em dia eu acho que é a única especializada em turismo de luxo, de experiência, é onde a gente oferece um ano de assinatura para os clientes que compram cruzeiro nosso. E a gente acabou de fechar uma agora esse mês com o Iguatemi. Foi com o *Programa Iguatemi One*, que é o programa de fidelidade deles. Você vai lá no Shopping Iguatemi, dá a Nota Fiscal, troca por pontos. Então você pega esses pontos e você pode trocar por descontos especiais em cruzeiros com a gente (T. Vasconcelos, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

A retenção na loja física é muito estruturada, inclusive a gente sempre respeita, tem uma regra interna que é as reativações, o contato, o relacionamento com esse consumidor se dá da última compra dele em loja física, então a gente respeita muito isso aqui (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

A gente ganha em ativação dentro do Shopping Iguatemi. Então foi negociado um pacote onde a gente tem espaços, pode fazer eventos, algumas ativações, newsletters, então... Na verdade, essa é uma mudança de estratégia bem grande. A gente trabalhava muito em eventos para os nossos clientes. Só que os nossos clientes estavam ficando mais velhos. Então agora a gente está mudando de estratégia para não só fazer o trabalho de fidelização que a gente já vinha fazendo bem, mas também de captação de novos clientes, e aí algumas dessas estratégias entram aí (T. Vasconcelos, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

Como em muitos mercados, as agências de viagens oferecem programas de fidelidade que, na realidade, são recompensas pela recompra. A efetiva retenção, a criação de programas de relacionamento mais estruturados ainda é pouco comum entre as empresas.

A gente hoje utiliza muito a base de Latam Fidelidade e as ações de Latam Fidelidade dentro de retenção. Acho que é uma vantagem do nosso modelo de negócio, também, então utilizar essa ferramenta, esse poder para isso. Os franqueados também têm uma liberdade. Hoje, a gente não tem uma ferramenta de CRM centralizada (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

Nós temos o Queensclub, que é um de fidelidade, não é? Pelo cliente que já compra, ele se torna um Queensclub [...]. Então, a partir da primeira viagem ele já pode se inscrever e aí ele começa a ter os seus pontos. Ele recebe a sua pontuação mensalmente e ele pode resgatar esses pontos: desconto em viagens, aí a gente faz várias estratégias de marketing. [...] Indica um amigo, enfim, tem várias vertentes aí, mas ele é fidelizado. E agora para 2018, a Queensberry sempre foi muito 80% de agente de viagem, 20% cliente direto... [a empresa] não queria mexer com o agente de viagem, porque ele que comprava os produtos [...], principalmente quanto mais elitizado for o produto, você sabe, não é, a pirâmide, são poucos os que têm dinheiro, e: “Esse é meu cliente, o filho vai comigo, a mãe viaja ali”. Sempre fomos muito quietinhos, ali. Porém isso, com o passar do tempo o comportamento do consumidor, ele acabou crescendo o volume de loja, hoje é 50/50 e a loja está crescendo, está a cada ano ultrapassando as suas metas e a gente está investindo mais nesse cliente direto (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

nosso programa de fidelidade, não é, do *Rewards*. Por você estar num programa desse e os clientes entendem e é super bom, você... a gente tem alguns hotéis que a chama *Hotéis Vips*, então se você compra esse hotel – porque a Expedia vende muito desse hotel – e você é um Cliente Gold ou não sei o quê, você automaticamente, se tiver espaço, eles vão te dar upgrade. [...] hoje a gente tem, claro, como todos, *machine learning*. Então a máquina, ela está aprendendo [...] mas porque o programa de

fidelidade é bom para reter o consumidor: para fazer com que ele te conheça mais, esse consumidor possa entregar algo cada vez mais detalhado para ele e aos poucos você vai, assim, você tem consumidor que ele é business e ele é... está viajando de férias, então como você sabe o que é, como que você vai entregar (F. Botelho, comunicação pessoal, Janeiro 9, 2018).

O programa de fidelidade é uma coisa que a gente está olhando, principalmente a coalizão, não sei se é um programa nosso faz muito sentido, mas ter coalização com os demais faz, para o cara poder juntar esses pontos e trazer para cá, então a OTA consegue de fato ser a ferramenta onde você consegue ver o preço de todas na sua plataforma, então tem muita gente que usa a nossa plataforma para comprar diretamente na companhia aérea, é isso que a gente quer evitar, a gente quer mostrar para o cara que: “Cara, você pode comprar comigo e ter *N* vantagens que lá na companhia você não vai ter”, então o trade-off disso precisa ser melhor trabalhado para a gente, eu acho que a gente está avançando nisso. [...] a gente vai fazer um reposicionamento do Submarino como um todo e a gente está batendo muito nessa tecla de criar uma experiência muito mais fluída e de fato ter serviço para o consumidor, a despeito do ferramental que é o meu core, eu preciso entregar para o cara uma experiência que vá além de um ferramental [...] eu preciso de fato estar próximo de você antes, durante e depois da viagem, eu preciso criar, estabelecer uma relação de amizade com dicas de viagens, como que os meus amigos estão fazendo, qual é a bola da vez, um novo destino, a nova rota, o novo hotel, o novo resort (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

4.5 Planejamento

Como discutido no capítulo sobre planejamento de marketing, muitas empresas têm caminhado em direção à tomada de decisão com base em dados. Ainda há um longo percurso a ser percorrido em termos de capacitação de pessoas, compreensão do que fazer com o enorme volume de dados disponível (Big Data) e como utilizar os principais *insights* no dia a dia da organização. Independente do grau de competição do setor, do porte da empresa e do ramo de atuação, percebe-se que o planejamento efetivo pode auxiliar na construção de marca, na diferenciação da oferta e na criação e sustentação de vantagem competitiva. Para isso, torna-se relevante a coleta de dados e a preocupação em se manter atualizado sobre o ambiente (micro e macro) de atuação. A partir do discurso dos entrevistados, há evidências de que algumas empresas já atingiram níveis mais elevados de maturidade em relação ao planejamento de marketing e compreendem os benefícios dessa atividade. Ainda que, de modo geral, não haja um processo de planejamento de marketing formal, tais agências engajam-se em atividades que lhes fornecem informações sobre a concorrência, novos produtos e sobre o macroambiente em geral.

Hoje, a gente tem um grupo, são 30 Agências Virtuoso no Brasil. A gente entrou num grupo de WhatsApp dos diretores das agências. Ontem mesmo, uma agente do Rio perguntou sobre um hotel, dois hotéis na Itália que são do mesmo grupo na Toscana. Eles têm características diferentes e estava na dúvida se alguém conhecia. Uns dez do

grupo responderam ontem: “Olha, esse aqui eu conheço, *assim, assim, assim*, mas esse outro tem esse lado que é inferior por *isso*, mas tem a parte da localização”. Quer dizer, isso é tudo pessoal que já foi, que conheciam os dois. E com isso, essa vivência, até para a concorrência passou, então é um pessoal que conhece detalhe (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

[O Virtuoso ajuda muito na visibilidade da Queensberry]. O Virtuoso veio para cá, deixa eu ver, deixa eu ver, a Queensberry está há 19 anos, talvez, ele veio há 19 anos, a Queensberry foi a segunda empresa, não é, a primeira foi a Tereza Perez, a segunda foi a Queensberry. [...] Além do status, não é, porque hoje no Brasil, eu acho que somos 27 agências Virtuoso, ele também traz o fornecedor com as suas novidades, especificações e tudo mais. Ele mantém, assim, o consultor, a agência membro atualizada (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

Então, aí existem agora muitas feiras de turismo pelo mundo e são feiras, assim, muito específicas. Existe a ILTM, que a sigla é Internacional Luxury Travel Market. A ILTM começou há uns 12 anos ou 13 anos atrás, em Cannes [...] Essa feira então trazia produtos do mundo inteiro, tinha setores, tinha os continentes lá e as pessoas exibiam seus produtos e os agentes, então, iam a essa feira para se informar melhor dos produtos. Também é uma feira por participação por convite, ela é uma feira inteirinha patrocinada pelo fornecedor, então o fornecedor escolhe, eu quero 50% de americano, 30% de mexicano e aí eles vêm confrontar o nosso mercado [...]. E assim vai, essa é uma maneira que a gente estar sempre se familiarizando com novas coisas que estão surgindo, novos produtos, novos destinos, a outra é pertencendo a um (V. Gattaz, comunicação pessoal, Janeiro 6, 2018).

Há, contudo, entrevistados que apresentaram uma postura mais passiva com relação à coleta de dados, ao monitoramento do ambiente e à pesquisa de mercado.

Não [fazemos pesquisas estruturadas]. Enquanto... na época que a gente fazia a nossa revista semestral, anual, a gente soltava uma pesquisa nelas e montava muita coisa em função disso. E, às vezes, chegava, tinha até a mala, as últimas já eram no site. Lá tinha umas que eram pelo site, mas tinha um papel impresso para resposta por e-mail, por correio para a gente. Quando você chegar assim, você vê uma mala direta que está escrito: “Retorna para a gente”. Um ano depois que a gente soltou aquela edição, quer dizer, então lá na frente, ele teve vontade de se manifestar e falar. E daí, a gente, a gente sempre dava uma resposta, uma atenção especial (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

Não, não, dos concorrentes diretos, não [tem o que acompanhar], porque está todo mundo fazendo a mesma coisa. [...] Não tem muito o que eu acompanhar deles. Agora, tudo bem, se eu vejo alguma ideia brilhante, mas não é nada que eu... Não, a gente divulga tudo que a gente pode. Assim, vêm algumas promoções, aí a gente põe pela internet, manda e-mail, o que a gente pode, a gente faz (S. Pilão, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

Ainda assim, as evidências indicam que o setor tende a buscar dados para sua tomada de decisão e já entende a importância da pesquisa de mercado e do planejamento de marketing, especialmente pelo acirramento da concorrência e do crescimento das OTAs. De modo geral, a preocupação com o futuro próximo apareceu no discurso de diversos entrevistados.

Eu observo muito a concorrência, não é, e ferramentas que você pode estudar, e tudo mais, eu vejo, por exemplo, que o nosso site também não está tão rápido quanto

poderia, mas está mais rápido do que todo resto dos Virtuosos, a gente vê quando que a gente faz um post que dá super certo que outros copiam, sabe, então eu coloco diversas análises, também, de outras questões, o que está ligado por trás do site (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

Então a gente tinha total informação empírica. Então conhecimento, mesmo, dos clientes e tudo que tinha depois do backoffice. Tudo, após a venda. Então a venda foi feita, beleza, mas não tinha controle nenhum e isso é super estratégico, tá, mas então eu falei assim: "Putz, como que eu posso ter controle de todo esse processo da jornada que é tão complexa". Então desde lá do início, eu tenho quando a pessoa que está vindo, então não é só um site, então a gente tem que fazer um marketplace mesmo. Uma coisa que envolva, então assim, não vai ser e-commerce, mas vai ser um marketplace, mas o que eu preciso? Então eu preciso de, por exemplo, já tinha sido feito um investimento gigantesco com o CRM da Microsoft aqui e não foi para a frente [...]. Então eu falei: "Uma coisa de cada vez, tá, eu vou primeiro conseguir ter o controle de quem está chegando e fazer a ponte com a compra, então assim, coloquei o sistema de automação, tá, então eu consigo observar o comportamento de onde está vindo [...], a gente tem cruzamento com dados do Serasa Experian, que eu acho que ninguém sabe disso, então para mim é o que eu te falei, é alta renda, a gente precisa de pessoas de alta renda, meu, mesmo, o público do Facebook às vezes dá uns bugs (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

É engraçado que a gente pergunta assim: "Thiago, onde você se vê daqui a dez anos?". Eu falo: "Cara, estou preocupado com os meus dois próximos dois anos, três anos". Dez anos? Dez anos, uma Petrobrás tem que se preocupar onde ela vai estar, eu estou preocupado com os próximos dois, três anos. [...] É, a tecnologia. Então a internet, assim, a agência on-line já está consolidada. Você já tem a Decolar há muito tempo; o Expedia, o Booking... já está, o mercado já se adaptou, quem tinha que sumir já sumiu, já foi engolido. As agências pequenininhas, por exemplo, a crise já destruiu elas. Então a gente ficou. Agora alguém criar aí um modelo novo de inteligência artificial que faz um atendimento, que cruza os dados, que faz uma análise de perfil, etc., não é? Aí é preocupante. [...] Então acho que a internet eu só vejo como benefício, para mim. Ainda mais no meu momento, que hoje em dia eu estou inexistente on-line, praticamente inexistente. Tanto de site, como mesmo em mídias sociais, a gente tem um negócio muito rudimentar, muito amador, para mim é só vantagem. O que eu fizer, qualquer coisa, não é que eu estou consolidado, estou bem, não, para mim é só vantagem. Agora, com relação à tecnologia aí sim eu tenho algumas restrições, porque pode surgir aqui uma coisa que em dois, cinco anos transforme tudo que a gente conhece hoje em dia (T. Vasconcelos, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

A gente vê o OTA fazendo isso muito bem. Como que a OTA oferece soluções e que parece que eles leram meu pensamento. Obviamente não leram o meu pensamento mas... eu acredito particularmente que, óbvio, quem tiver bem no on-line vai tirar muita vantagem disso, porque vai conseguir usar essas informações para o negócio como um todo. A gente tem um consumidor que deixa cada vez mais rastro, então também isso é muito bom para a gente. Por um outro lado, Roberto, e aí sendo muito sincero e muito mais como profissional de marketing do que profissional de turismo, a gente também tem que se preparar para esse volume de informações. Eu acho que saber lidar com isso para ofertar o que o Roberto precisa, no momento que o Roberto precisa, é muito importante. Eu tenho ouvido cada vez mais, embora as OTAs façam isso muito bem, e todos nós já fomos vítimas, de já ter viajado para um destino e continuar sendo abordado por aquilo, por exemplo, isso mostra o quanto a gente precisa evoluir. Então é evolução, é entendimento, é formação dos profissionais nesse segmento, eu acho que aí a gente tem um gap grande, a gente tem um gap muito grande, eu acredito muito na formação, sabe e como que a gente vai fazer isso. Big Data no turismo, puxa, a gente vai evoluir do caderninho de clientes, porque o turismo infelizmente está – de uma forma geral – nesse patamar, para análises mais estruturadas (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

Como comentado, o maior obstáculo à utilização de mais dados pelas empresas tende a ser o acesso limitado à mão de obra capacitada em coleta e análise de dados. A figura do *Data Scientist* ainda é bastante rara em muitas empresas no Brasil, especialmente no setor de turismo. Trata-se tanto de uma figura muito recente e com formação muito específica quanto de uma mão de obra mais cara. Por este motivo, ainda há poucos profissionais com esta formação, especialmente com conhecimento específico sobre o mercado de turismo, e como o mercado de turismo é formado principalmente por empresas menores, é um cargo mais difícil de ser criado. Contudo, a partir dos comentários de alguns entrevistados é possível identificar o princípio de um movimento no sentido do uso de dados de forma mais estruturada pelas agências maiores.

a gente tem que avançar muito ainda do ponto de vista de CRM, a gente, recentemente, a gente está estruturando uma área de data, de data science, para que a gente possa juntar esse conglomerado de informação, porque de fato a CVC Corp nasce agora e agora que a gente vai começar a trazer informação, de B2B, de B2C, de todos esses aprendizados e follow-ups de todos os pontos de contato, tanto do ponto de vista de um hoteleiro, quanto do ponto de vista de um que se hospeda naquele hotel. Então a gente está estruturando todos esses dados para a gente começar a trazer inteligência e fazer a grande virada da CVC Corp. E a gente acredita que uma das grandes fortalezas da CVC Corp é exatamente isso, a gente vai ter a capacidade de enxergar com o 360 de experiência do consumidor de uma forma mais latente onde alguns competidores não conseguem ter tamanho e profundidade, até porque são meros retransmissores de informação e muito através dessa camada de tecnologia. Nós não, além da camada de tecnologia nós temos o contato, nós negociamos com esse cara, a gente tem os regionais e visitando e descobrindo novos parceiros, pousadas, hostels, além dos grandes parceiros de hospedagem (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

Tá, quando eu entrei aqui, então assim, era justamente isso aqui, eu acho que tem muita gente que não está ligando muito disso que está acontecendo, fala: “Watson da IBM”, e falam: “Ah?”, e normal, é justamente aquela complexidade, de muita coisa está acontecendo, tudo está mais acessível, mas muita gente nem sabe o que é, e realmente você fica um pouco ou megalomaniaco ou então neurótico atrás dessas coisas que estão rolando... [...] Quando eu entrei aqui, eu acho que foi parte da visão dos sócios, tá, também, de trazer alguém que conseguisse dirigir isso de uma forma que adicionasse essa capacidade realmente para a agência. E eu penso muito nessa questão da obtenção desse conhecimento, dessa inteligência. Então primeiro, é valioso, a nossa base é valiosa, os nossos clientes são super valiosos, mas como que a gente pode obter mais informação, ainda mais também desse público que a gente ainda não conhece e tal, então um passo de cada vez. De praxe, nem Google Analytics o mercado usa, se você for, por exemplo, pega as agências do Virtuoso, coloca um teste para ver o que está lá e o que não tem em termos de tags, não tem, é uma das coisas mais básicas é saber que quando você está falando de métricas, não tem, ou seja, a gente ainda não tem nenhum controle de visitas, então talvez tenham outras. Então talvez seja até opção, porque às vezes colocou o Analytics e abaixou o SEO por alguma taxa de rejeição, alguma coisa, mas enfim, eu acho difícil, eu acho que é mais provável... (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

Então a gente hoje, a gente tem equipe de *data science* dedicada ao marketing para analisar cada passo. E a gente faz pesquisas (F. Botelho, comunicação pessoal, Janeiro 9, 2018).

4.6 Pessoas

De acordo com o levantamento da teoria, em serviços, as pessoas exercem considerável influência sobre a percepção de valor e de qualidade dos consumidores. Seja a atuação e o atendimento dos prestadores de serviço, seja o comportamento de outros consumidores que estejam presentes no local em que o serviço é prestado, as pessoas podem causar impactos significativos. Por este motivo, a experiência do vendedor, do agente (do consultor de produtos turísticos) é importante. A vivência na área, o conhecimento técnico e o *know how* sobre produtos (visitas *in loco*) devem ser valorizados e reconhecidos pelas empresas. De modo geral, as agências entrevistadas demonstraram ter consciência disso, conforme as transcrições a seguir.

Por isso que na realidade o turismo, ele é muito complicado. Eu costumo dizer que o turismo é assim, trabalhar no turismo, quanto mais velho você é, mais valor você tem, porque você tem mais experiência, você tem mais vivência, você tem mais essas malícias de entender. Você bota um cara novo para trabalhar no turismo, imagina, até ele entender o que é esse nosso mundo são anos de experiência, que você não tem livro nenhum para ler, que você não consegue absorver, de uma pessoa sentar com você e explicar isso um mês, dois, você tem que vivenciar isso, você tem que botar o pé na estrada, você tem que ver, você tem que comparar, não é (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

Além disso, a capacitação e o treinamento das equipes ganham relevância. Não apenas em termos de qualidade de atendimento, ética, gestão de expectativas e vendas alinhadas às necessidades e condições do consumidor, mas também com relação aos produtos existentes, sejam eles comercializados ou não pela agência. Como sinalizado por diversos entrevistados, esse é um dos maiores desafios atualmente. Contratar e reter pessoas com nível cultural, vivência e educação adequados ao padrão de serviços que se deseja oferecer.

[O consumidor] é retido muito pelo atendimento na loja. A gente percebe como que isso é importante. Assim, como que as pessoas muitas vezes buscam, ah, não é que: “Que vou fechar uma viagem... eu vou conversar com o Roberto da Latam Travel Morumbi” [...]. [Se o Roberto sair da agência do Morumbi, o cliente] ainda vai descobrir onde o Roberto está. E aí o nosso desafio como franqueadora e como marca é reter o Roberto, o nosso desafio de retenção é do colaborador, porque a gente sabe da fortaleza que é esse cliente (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

na linha de frente, na linha de atendimento e na linha de operações você precisa de gente muito capacitada, então é gente que já viajou, que tem experiência de viagem, que tem línguas, que tem, querendo ou não tem que ter um nível social próximo de com quem a gente está lidando [... Por isso, torna-se essencial a oferta de treinamento constante. O] serviço é muito delicado, então se eu estou vendendo um negócio de padrão máximo, qualidade máxima, que eu estou te falando, eu parto do princípio que eu não posso ter nenhum erro ou problema (A. Coltro, comunicação pessoal,

Dezembro 13, 2017).

Então é o que eu acho que é o principal desafio, não é, sem dúvida nenhuma é humano, não é, porque é ruim, mas é porque todo mundo precisa estar na mesma página e tudo mais. E saber do que se trata daquilo fazer sentido para ela (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

Ainda com relação às pessoas, é interessante destacar seu crescente papel estratégico nas empresas. Embora haja um crescimento considerável dos modelos de negócio baseados na internet e com uso intensivo de tecnologia, o fator humano não pode ser ignorado. A interação entre as pessoas, a sensibilidade para avaliar cada caso e a humanização do atendimento ainda são variáveis importantes na prestação dos serviços, como foi destacado na revisão teórica. Neste sentido, alguns entrevistados ressaltaram que muitos consumidores, mesmo os mais jovens, valorizam o atendimento humano em algumas situações.

tem até jovens que já estão querendo voltar a ter um atendimento humano... (A. Coltro, comunicação pessoal, Dezembro 13, 2017).

Porque essa moçada que hoje faz isso [faz tudo sozinha pela internet], quando ela estiver com 40 anos, principalmente o bem sucedido que tem o seu emprego e está estressado, não vai ter tempo de ficar na internet fazendo isso. Então nessa faixa dos 40, 50, que ainda tem filho pequeno, ela vai continuar precisando o agente de viagem, até os filhos dela crescerem, quando os filhos estiverem com 15 anos aí não precisa mais da gente. [...] Enquanto você é jovem, você está procurando mais barato. Você não quer gastar. Qualquer 10 reais é diferença no preço [...]. Mas quem está trabalhando e ralando, não é, do jeito que o mercado está competitivo, não tem tempo para nada. Quando ele sair de férias, ele quer chegar... já, sabe: “Ah, faz para mim, faz para mim, não quero parar para pensar”. O máximo que ele faz é olhar se está legal, se está onde ele quer, se está gostoso. [...] Até os 30, 35, 40, não quer. Mas depois dos 38, 40, já está de saco cheio. Ele volta a te pedir. É o que está acontecendo, é o que eu vejo, a moçadinha que não pedia nada, agora já começa a pedir (S. Sá, comunicação pessoal, Dezembro 12, 2017).

Assim, a retenção das equipes passa a ser estratégica para o sucesso das agências de viagens. Programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento humano passam a ocupar um espaço mais relevante, assim como programas de cargos e salários. Estes aspectos podem ser observados nos comentários de Vera Gattaz.

a gente tem muito pouco turnover, eu acho que justamente por ela ser uma empresa pequena, e tem vantagens e tem desvantagens [...] eu procuro oferecer coisas que não sejam só focadas em vendas ou no turismo eu procuro oferecer coisas que são focadas na vida. Então se por um lado elas não têm como aumentar o cargo ou dar um upgrade no cargo elas têm como dar upgrade na vida e algumas pessoas apreciam isso e acabam ficando. [...] ele está vendendo 500 reais e um do lado está vendendo 500 mil dólares por um mega iate, então eu nunca quis que os meus colaboradores fossem comissionados, somente, porque é o que acontece com muitas agências, eles dão um salário básico... um fixo e o resto é comissão. Então eu criei um sistema onde todos recebem um super salário de acordo com a categoria e eles tem, sim, uma bonificação, mas eles têm a bonificação quando eles batem uma meta (V. Gattaz, comunicação pessoal, Janeiro 6, 2018).

Contudo, deve-se destacar que, como o objetivo das agências é formar equipes compostas por profissionais diferenciados (educados, que dominam outros idiomas, viajados etc.), a retenção desse perfil de profissional é mais complexa e isso gera desafios para as agências de modo geral.

um operário, é muito mais fácil você manter ele estimulado e uma pessoa de 30 anos que viaja o mundo, tem conhecimento de cultura, arte, história, línguas é super interessante e engajada na vida, é muito difícil manter essa pessoa super estimulada (A. Coltro, comunicação pessoal, Dezembro 13, 2017).

Além disso, como a confiança é uma dimensão muito importante no setor de turismo, a retenção das equipes é importante para o consumidor. Como discutido, o setor trabalha basicamente com promessas e sonhos, de modo que o consumidor precisa se sentir seguro para adquirir produtos turísticos, especialmente aqueles de preço mais alto (produtos de luxo). Até por este motivo, a desintermediação provocada pelos canais digitais não causa impacto devastador em todo e qualquer modelo de negócios dentro do setor turístico. O fator humano ainda é relevante.

Mas vamos tentar pensar só nas pessoas [...] Lógico, eu acho que você precisa saber diferenciar até onde você pode influenciar a pessoa no serviço e onde não, tá. Mas assim, sabe, eu acho que se você consegue criar uma relação bacana de confiança, que nem, o garçom talvez esqueceu de trazer aquele café que você pediu? Não é por causa disso que você vai falar: “Nunca mais”, não é, eu acho que existe um, não é, tem que ter uma certa tranquilidade (D. Graser, comunicação pessoal, Novembro 29, 2017).

Para o que eu vou perder duas, três, quatro horas de pesquisa se de repente eu joga isso na mão de um agente de viagem que é da minha confiança e ele pode me dar a melhor sugestão”... (A. Coltro, comunicação pessoal, Dezembro 13, 2017).

Uma forma de se conseguir reter pessoas e de se formar uma equipe alinhada aos objetivos da empresa é trabalhar na formação de cada colaborador e de se desenvolver projetos de reconhecimento. Nesse sentido, algumas agências comentaram ter programas estruturados de formação e desenvolvimento de pessoas.

Então todo mundo que está aqui é de fora, tem pessoas de longa data, acho que tem esse interesse também de estar trazendo profissionais, estar atraindo profissionais de diferentes áreas, eu sou um deles, por exemplo [...], a gente tem o backoffice que a gente faz como se fosse uma universidade, então a pessoa passa por todas áreas, então vai ajudando em tudo para treinar um pouco (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

[...] turismo é encantador, mas infelizmente a gente não consegue fazer com que 100% das pessoas que trabalham com a gente conheçam todos os destinos. A gente participa de fam tours, eu acho que o mercado como um todo também tem diminuído um pouco isso. Quando a gente vê e aí por questões de economia, hoje em dia a gente tem participado cada vez menos, mas a gente acredita, por exemplo, fam tours é um momento de a gente valorizar um perfil de vendedor e de executivo que não vai lá na ponta. Nas nossas plataformas de reconhecimento e de motivação a gente tenta sempre

levar os executivos que não conheceram determinados destinos, então para também a gente começar a ter cada vez mais gente conhecendo (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

Embora a importância da capacitação e do treinamento das pessoas tenha sido uma constante no discurso dos entrevistados, o que está em consonância com teoria apresentada, a operacionalização dessa atividade mostrou-se bastante heterogênea. A forma como os treinamentos podem e devem ocorrer não representam um consenso no setor, conforme as transcrições a seguir. Algumas agências, em função de seu tamanho e quantidade de pontos de vendas (destacando-se as agências que trabalham com franquias), não têm como oferecer encontros presenciais nem fornecer viagens a todos os seus colaboradores/franqueados. Por isso, criaram estruturas de treinamento remotas, com destaque para plataformas online. Por meio de fotos, vídeos e descrições de destinos e produtos, tais empresas acreditam que seus canais de distribuição (que as pessoas) sejam adequadamente capacitadas e treinadas. Já outras, entendem que esse modelo não é satisfatório. Este outro perfil de agência entende que apenas o encontro presencial e o contato *in loco* com o destino, com o hotel, com a atração viabilizam uma venda de qualidade, com conhecimento efetivo, honesto e transparente sobre o produto turístico.

Como que a gente mantém a qualidade e o treinamento, a gente sempre tem treinamentos recorrentes, a gente tem diversas ferramentas on-line, a gente tem ferramenta... tem treinamento presencial, tem os nossos touchpoints regionais que ficam fazendo entrevistas ocultas, entrevistas presenciais, e a gente tem os master-franqueados, que são CPFs que possuem algumas lojas, então esses caras, eles são grandes instrumentos de disseminação de novas culturas, de novos aprendizados, então ele tem uma parte importante com relação à disseminação de treinamento e qualidade do ponto de vista... do ponto de atendimento, PDV. [...] tem fam tour, tem, só que isso é muito regional, então tem uma especialidade regional e existe um grande encontro anual (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

A gente tem um ferramenta on-line de vídeos onde a gente disponibiliza os vídeos de capacitação para todos os franqueados. A gente tem uma plataforma que se chama Mundo Latam Travel onde você tem, desde os lançamentos de produto até as fichas técnicas, até as parcerias que a gente tem feito, enfim, então tem um ambiente on-line muito forte. Tem alguns momentos presenciais, então a gente tem trimestralmente uma reunião de franqueados onde a gente reúne todos os franqueados do Brasil em algum lugar e uma anual. [...] é tudo a franqueadora que banca e aí a gente tem alguns momentos de capacitação geralmente em parceria ou com destino, [...] mas eu te diria que hoje, 90% do nosso volume de capacitação é on-line, está nessa ferramenta. [...] isso hoje é um pouco mais fácil e por um outro lado é um desafio, porque a gente também tem um cliente mais preparado, então a gente também tem um cliente que muitas vezes está numa situação de talvez saber mais ou achar que sabe mais do que o vendedor. É um desafio para o segmento. É, o que a gente sempre prega é que partindo do princípio que 100% dos executivos não vai conhecer 100% dos destinos, mas que pelo menos que ele seja capacitado muito bem nos serviços e de forma muito verdadeira. Então assim, puxa, ele não vai te falar: “Ah, Roberto, conheça a Piazza Navona, porque é interessante”, porque ele não foi, mas ele vai falar: “Olha, dentro do nosso portfólio de hotéis no destino, a gente sabe que esse aqui é um 5 Estrelas e que tem *isso, isso e isso*”, então a gente busca pelas características técnicas do serviço

essa diferenciação, porque de fato não vai conhecer tudo (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

Não! Não! Não [ver vídeos online não treina um agente adequadamente]! [...] Mas a gente viu umas aberrações no mercado de turismo de operadora que colocava no anúncio: “Olha, Moçambique é uma ilha, numa ilha”, etc., botavam assim, “um complexo de ilhas”. Uma historinha que eles pegaram na internet, sei lá, um historicozinho que eles viram na internet, os caras, a gente sabia que nunca tinham pisado os pés em Moçambique e estavam lá divulgando o pacotinho porque pegaram uma operadora lá, falaram: “Me dá um pacote aí de uma semana em Moçambique, eu vou anunciar para eu entrar na concorrência”. Mas sem conhecimento de causa, sem conhecer o destino. Então uma coisa que a gente nunca faz isso. A hora que você ver o nosso nome publicado você pode ter certeza que aquilo teve, um ano antes, no mínimo, uma pesquisa em profundidade (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

Bom, basicamente viajando, não é, viajando... Antes do viajando, a gente tem, recebe muito treinamento aqui. Então muitos fornecedores vêm, passam filme, fazem apresentação, explicam, detalham tudo. Então tem vendedor que é expert num produto, num destino. [...] na prática, mesmo, é a vivência, não tem... hoje, se você pegar o Google, tudo isso ajuda muito, não é? Dá para enganar muito bem. É, é, os reviews eu acho até muito arriscado porque pouca gente elogia, muita gente critica. Então, às vezes, vai achar que o negócio é ruim. Não é tão ruim. E, às vezes, o review bom é de alguém conhecido para ajudar (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

4.7 Estrutura de marketing, evidências físicas, processos e o uso de tecnologia

A estrutura de marketing é um tema pouco discutido na academia e tende a receber pouca atenção por parte das organizações. O nível de reflexão e planejamento sobre o tema não costuma ser grande no mundo corporativo. Mudanças são implementadas por diversas questões, mas com pouca base analítica. No setor de turismo, trata-se de um tema igualmente pouco considerado. Em parte pelo fato da maior parte das empresas ser pequena e as atividades administrativas serem divididas entre os sócios ou os poucos funcionários que a empresa possui – e isso dificulta, como observado pelas transcrições, a implementação de ações de CRM, de geração de conteúdo e de publicação e monitoramento das redes sociais, por exemplo – e, em parte, por uma questão cultural do setor. Como visto, marketing (não apenas comunicação) só ganhou mais espaço dentro das agências de viagens há pouco tempo. Ao comentarem sobre a estrutura de marketing, os entrevistados tenderam a focar o ponto de vendas (loja e franquias) e, em poucos casos, citaram a terceirização de algumas atividades, com destaque para a gestão de suas redes sociais. As agências maiores já possuem um departamento específico de marketing ou, pelo menos uma pessoa específica para cuidar do assunto – em geral, um profissional trazido de outro setor. De modo geral, salvo a alimentação e a gestão das redes

sociais – que tende a ser terceirizada – as atividades de marketing são desenvolvidas pelos próprios sócios.

you escreve alguma coisa, you tem um Instagram ou you posta no Facebook, não é, então são coisas, e a gente trabalha junto com uma agência de marketing (D. Graser, comunicação pessoal, Novembro 29, 2017).

Nós temos uma agência envolvida... (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

Até hoje já é tudo interno, a gente alimenta com frequência... (A. Coltro, comunicação pessoal, Dezembro 13, 2017).

tem essa pessoa de marketing só tem a Sílvia, até agora ela divide com a pessoa de TI, mas agora estamos contratando uma pessoa para ela (T. Vasconcelos, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

A gente administra [nossa estrutura de marketing] assim, são unidades de negócio e áreas de suporte a vendas, então tem os diretores gerais, que cada um representa, cada um é da sua unidade de negócio, então tem a Patrícia, que é da Experimento, eu tenho o Sr. Afonso, que é da Visual, eu tenho o Lucci, que é o Luciano, da RA, eu tenho o Belan, que é da CVC, eu tenho o Maurício que é aqui da... o Maurizio, que é italiano, que é aqui da Unidade On-line, então cada um é da sua unidade de negócio e tem a Trend, que é o Lupa, também, que é essa B2B... B2C. Desculpa, B2B, B2B. E aí eu tenho as unidades de negócio a suporte a vendas, que eu vou até lá, tem o cara do terrestre, tem o cara do aéreo, tem o cara do intercâmbio, tem o cara do on-line, cada frente, tem o cara de TI, tem o cara financeiro, enfim, cada uma... [...] tem um departamento, uma área, uma diretoria só para isso [capacitação da equipe sobre produtos], uma diretoria de treinamento específica que cuida só para isso (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

[Para flexibilizar modelo de franquia e aproveitar especificidades locais,] a gente tem um percentual de investimento, por exemplo, em comunicação, que a franquia faz localmente, é uma eleição direta da franquia, então o franqueado, ele não precisa passar, obviamente, ele segue os guides de marca do ponto de vista de comunicações e padrões, mas por exemplo, ele pode escolher um meio local que: “Puxa, aqui na minha cidade carro de som é o que movimenta o nosso cliente”. É o tipo da coisa que seu eu dependo de uma estrutura de planejamento de uma grande agência e de mídia, jamais vai passar no radar. Mas se ele tem esse percentual na loja dele, que ele pode investir da maneira que ele acha mais adequado, eu dou poder para esse franqueado (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

Com relação à importância das evidências físicas, poucos entrevistados demonstraram conhecer o conceito e compreender sua importância. Como muitas agências trabalham primordialmente com atendimento remoto – por meio de e-mail, telefone, chat, WhatsApp etc. – sem a presença física do consumidor, a evidência física na loja perde relevância. Como muitos entrevistados também alegaram não trabalhar com captação direta, obtendo clientes primordialmente por meio da comunicação boca a boca, a ambientação do escritório e/ou da loja também deixa de ser o foco principal do varejo. Ainda assim, a preocupação com a qualidade e a apresentação do material impresso (folhetos, revistas, livros

etc.) foi uma constante, assim como a preocupação com o uso de imagens no site e nas redes sociais da empresa.

Não ter um escritório físico, trabalhar apenas virtualmente ou remotamente [home office] pode gerar uma insegurança na cabeça do consumidor. [...] Mas assim, as pessoas, quando você procura, vai, se você procura alguma coisa na internet, normalmente você procura um número de telefone fixo e o endereço. [...] Mas como eu te disse, isso assim, eu realmente não pretendo seguir nessa questão de vendas de produtos comuns de turismo [...], o roteiro de um dia tem uma característica interessante. É uma venda de um valor bem menor, então o processo de compra de um valor bem menor, ele é bem diferente de uma venda de um alto valor. Então se você, por exemplo, está comprando um produto lá de 200 reais, você tem alguma preocupação [...], mas você não compraria 10 mil (Y, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

É, imagem é o que vende, mais do que o texto [por isso, o site está repleto de imagens] (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

o site tem que estar bem abastecido, com bastante informações, eu acho que é o cartão de visita hoje em dia (T. Vasconcelos, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

ele não é um livro só para você ler ou só de imagens. Não, ele é um livro que você fala: “Pôxa, quero fazer um cruzeiro pela América do Sul, o que tem para a gente fazer?” [...] Uma coisa que a gente consiga funcionar como uma ferramenta de vendas (T. Vasconcelos, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

nós resolvemos criar a nossa revista, porque a gente achou que só fazer um anúncio não era suficiente para passar tudo aquilo que a gente gostaria, então a gente saiu de todas as mídias impressas e acabou criando a nossa própria revista, duas vezes por ano, a qualidade impecável, colaboradores de super convidados para falar, uma revista de lifestyle (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

Os processos dentro das agências certamente passaram por muitas mudanças ao longo dos últimos anos. A incorporação da informática, a presença cada vez maior de novas tecnologias e da automatização de processos, e a busca por níveis mais elevados de eficiência têm profissionalizado o setor nessa questão. O aumento do imediatismo do consumidor e o crescimento da concorrência também influenciaram esta mudança. As transcrições a seguir, evidenciam:

- a compreensão da importância de se desenvolver processos eficientes, suportados por equipes bem treinadas e pelo nível de tecnologia pertinente para melhorar o desempenho da agência e para maximizar a qualidade da experiência do consumidor:

Olha, a gente fez um trabalho de consultoria agora esse ano, então a gente descobriu que a gente tem – como que eu posso – fazer uma reestruturação muito grande no quesito de automação de processos, automatização, então eu tenho certeza que se eu conseguir resolver essa parte de automação de processos, a gente vai conseguir crescer sem ter que ter um aumento expressivo de parte de funcionários, então esse é o nosso principal objetivo para 2018. [Para isso, teremos que fazer um investimento em] Tecnologia, com certeza (T. Vasconcelos, comunicação pessoal, Novembro 30, 2017).

o que a gente está fazendo é investindo mais ainda no mobile [...] E aí a gente está por um caminho onde algumas coisas do ecossistema serão trazidas para o mobile, então você vai poder solicitar o teu táxi, ou o teu Uber, Cabify, qualquer coisa, dentro do aplicativo (A. Arruda, comunicação pessoal, Janeiro 11, 2018).

Então você tem uma equipe de crise que faz tudo isso, de tudo acontece, desde um problema que você não tem... é da natureza, até problemas que você não tem controle. E acontecem coisas simples do tipo você chegar num hotel, apresentar o voucher e: “Cara, você não tem reserva aqui?”. Daí, você fala assim: “Como não?”. Então assim, e por que: porque o sistema, às vezes, do hotel, o cara não fez atualização, o cara também problemas de sistemas. Pousadas? Nossa, pousada é que é o maior, que talvez você tenha o maior número de problemas. Então tudo, por que é uma empresa de tecnologia: porque a gente precisa fornecer o sistema para eles, fazer com que funcione. [...] Então assim, entrou um pedido da Expedia, ele recebe um... a pousada no Brasil recebe um alerta no celular. Às vezes, normalmente do dono, para ele olhar o sistema de reserva e ele dar um okay ou não. Então assim, até isso você tem que pensar. E depois você tem que pensar como é que você recebe, porque você pode pagar na pousada, ou no hotel. Como que você recebe esse dinheiro depois, a tua comissão? Então tem uma equipe de *collection* para fazer com cada um esse modelo. Então assim, eu vou te falar, o modelo de turismo, ele é muito mais complexo (F. Botelho, comunicação pessoal, Janeiro 9, 2018).

- que apesar da profissionalização e aprimoramento dos processos em muitas agências de viagens, ainda há empresas que não avançaram neste aspecto. Isto está relacionado ao que foi apresentado sobre o nível de profissionalização médio do setor que ainda é baixo:

tem muita gente amarrada, ainda, em processos antigos, então eu acho que não é errado, sabe, tudo mais, mas assim, investindo muito e não querendo criticar, tá, lógico que de novo, uma coisa, mas, por exemplo, investindo em revista, sabe, eu trabalhei 15 anos com revista internacional no mundo para saber que elas estão morrendo. [...] se eu fosse um parceiro para investir, preferia investir em uma parceria de marketing de performance, sabe, para pelo menos você tentar captar e aí a gente vai saber direitinho de onde está vindo e tudo mais (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

- a criação de rotinas que minimizem o risco de erros e que corrijam rapidamente eventuais erros na efetiva prestação dos serviços pelas empresas de turismo:

[Durante a viagem, se algo dá errado, o cliente] entra em contato com o Martin. A gente tem um telefone de emergência. Enfim, ele pode falar com o próprio fornecedor local, eles entram em contato conosco e aí a gente interfere nesse momento (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

- a elaboração de normas e procedimentos que minimizem os riscos da agência de turismo e a proteção de comportamentos oportunistas como discutido anteriormente:

Então algumas vezes você acaba colocando uma trava no sentido: você tem um cliente que ele pede aquele roteiro de África do Sul com Ilhas Maurício e pede sete, oito versões e ele não compra, não é, ou então uma agência que é cliente seu e sempre pede, mas não compra, você vai falar para ela: “Olha, a terceira cotação vou cobrar 100 dólares, então você paga 100 dólares e você fechando eu vou abater do valor, não tem problema nenhum”, não é, então você acaba criando um mecanismo [...] aqui ninguém é Madre Teresa que está distribuindo conhecimento, lógico, você precisa

achar um meio termo entre conseguir vender alguma coisa bacana e entregar uma coisa diferente que o cliente esteja procurando, não é (D. Graser, comunicação pessoal, Novembro 29, 2017).

A fraude é grande, principalmente com cartão de crédito. Eu estou até envolvido agora, a IATA está exigindo agora que todas as agências, empresas associadas ao IATA, conformidade com o padrão PCI. A gente, primeiro que não está nesse varejo assim, de coisas, se você pega as consolidadores que vendem passagem aéreas, essas são as maiores prejudicadas. Então tem aqueles cartões, tem aqueles robôs que ficam contando número de cartão roubado para emitir bilhete. Às vezes, o comprador final que se passa por um terceiro de boa-fé, mas na realidade não é. Porque ele está comprando uma coisa muito barata, ele foi para o aeroporto sem ter o bilhete, ele fala: “Não, vai para o aeroporto para você embarcar num desses vôos”. Daí o cara está no aeroporto, porque ele consegue emitir rápido a tempo de gerar o cartão de embarque. O cara embarca o cara e quando descobrirem da fraude já está voando e... então para esse pessoal, os sistemas de segurança são grandes. Para a gente, no caso, eu não tenho site para ficarem comprando no site, o cara vai passar cartão. Não aceito cartão de terceiros. Quer dizer, às vezes o cartão está em nome do passageiro? “Não, é do meu pai”, tem uns caras desses, mas você vê que tem alguma coisa (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

- a automatização de rotinas e a otimização de processos para aumentar a velocidade de resposta, ganhar escala e rentabilidade:

é muito difícil que a gente venda por e-commerce, geralmente como são viagens customizadas, mas a gente precisa utilizar da tecnologia da melhor maneira possível, tanto da parte de captação de clientes, quanto da parte de processos internos, melhorar a inteligência, então já foi a época que era um site, era só um site, era um catálogo lá, agora ele pode ser muito mais (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

você tem uma visão de empresa e vê que você tem que sim, otimizar processos, otimizar custos, otimizar tudo (A. Coltro, comunicação pessoal, Dezembro 13, 2017).

E aí tem todo o trabalho de captação, também de ativação, o que vai por trás, então como que a gente vai continuar com essas pessoas que a gente está atraindo, então aplicação de sistemas de automação de marketing, gestão também de *pipeline* (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

- que as empresas que possuem maior investimento em tecnologia conseguem um nível de sofisticação de processos mais elevado que lhes auferem desempenho superior:

Na parte de marketing, todos, eu vou te falar que a gente já fez diversos modelos para falar: “Não, então esse é o perfil”. Nenhum dá certo. Nenhum dá certo. Então a gente... o consumidor muda constantemente. A gente não tem controle sobre como ele decide, porque decide. Ele tem certas coisas assim, o mexicano é um cara de *last minute*, o americano menos, mas assim, cara, o mexicano compra passagem aérea hoje de manhã para voar à tarde. Ele vai no aeroporto com dinheiro vivo, assim, você conversa com a Aeroméxico. [...] Então como é que você faz toda essa administração [...] da parte de marketing? A gente descobriu que a gente não tem controle sobre o consumidor. A gente não tem um modelo que explique a mente das pessoas. Então o que a gente tem, a gente trabalha na parte de marketing, que é onde a gente quer vender a marca e posicionar a marca. A gente trabalha com vários sistemas para poder analisar. Então a gente trabalha assim: na mídia, a gente tem plataformas, não só a gente usa, mas outras empresas estão cada vez mais sofisticadas para entender. Se você colocou uma campanha no ar, na TV, se ela é rentável ou não. O que essa campanha fez um efeito nos outros canais, em SEM, SEO, *metasearch*, como é que isso funciona. Então a gente hoje, a gente tem equipe de *data science* dedicada ao

marketing para analisar cada passo. E a gente faz pesquisas. Então a gente coloca a mídia no ar. É analisado, a gente coloca, faz campanha, olha e faz uma pesquisa com milhares de pessoas mostrando. Faz perguntas, mostra o filme, repete as perguntas para entender para onde ela foi, se ela está entendendo. E hoje, além disso tudo, tem horas que a gente fala assim: “Porque esse filme não funciona?”. Daí, a gente vai para o sistema de *neuroscience*, aonde as pessoas estão algumas plugadas, outras não. E a gente analisa como é que o cérebro dos consumidores reage a cada segundo do filme. [...] A gente terceiriza. A própria Nielsen tem também sistemas. A Neuro, que é uma empresa, também tem. Então hoje, esses caras de neurociência, neurolinguística, hoje eles desenvolveram isso e a gente trabalha muito com eles para entender. Então assim, coisas básicas, olha, quando você entra com a sua marca no final do filme... você desacelerou o seu filme há cinco segundos atrás, ele já desligou. Então quando você pôs a sua marca, ele já era. Você já perdeu esse cliente. Então assim, detalhes que às vezes as pessoas não se tocam. Ou, “Olha, essa frase não, ele... você perdeu o cara ali”. [...] Então hoje as análises em publicidade, em marketing, elas são cada vez mais científicas, assim, dificilmente você vai colocar o que ele não está 100% embasado. Então hoje a gente tem certeza absoluta que televisão para a construção de marca é mais eficiente do que SEM. Então quando falam: “Ah, SEM é a solução...”, assim, você não tem como ficar fora do Google. A Expedia é um dos maiores anunciantes do Google no mundo. [...] Então é muito louco, que a gente não tem controle sobre o preço, vai, assim, não... Não é, eu não tenho controle sobre o consumidor, então a gente vive numa constante vida de análise, dados, o que acontece, resposta, e volta e o que acontece, e vai. Então a gente analisou filmes da Expedia dos últimos cinco anos, fez um... passou todos para criar uma base e entender... para a gente poder comparar uma coisa com outra e criar o que é benchmark (F. Botelho, comunicação pessoal, Janeiro 9, 2018).

- que apesar da importância da tecnologia, ela não é suficiente *per se*. As agências de viagens não podem negligenciar o fator humano, a qualidade do serviço prestado, o atendimento ao cliente:

A Expedia um tempo atrás era uma empresa de tecnologia e produto. Depois você falou: “Cara, a gente deixou esse lado de marketing de lado e está errado”. Então hoje, o marketing está reavaliando o funil inteiro. Então assim, a palavra no site, o que, como é que você conversa, o que o consumidor, quais são os pontos que fazem com que esse consumidor não vá para o funil, não siga, não compre, o que está incomodando ele. Então hoje a gente faz parte do todo. Então assim, a área de engenharia, de *storefront*, a área de *customer experience* e tudo mais, hoje [...] nós trabalhamos juntos. [...] Eu falei assim: “Porque a gente não é *mobile first*?”. E ele falou assim: “Não, na verdade assim, não é... não é que nós não somos *mobile first*”. Eu falei assim: “É que nós somos *customer centric first*. Se eles usarem o mobile, a gente vai ter que entregar” (F. Botelho, comunicação pessoal, Janeiro 9, 2018).

É, você não vai ter acesso a relacionamento, então o fator humano é complicado, o Watson ainda não vai conseguir falar com um contato que ele fez há 50 anos atrás. [...] então vai saber o que vai vir aí para frente, mas assim, o lado humano ainda é completamente relevante, eu acho que essa é a diferença, esse é o nosso diferencial, então eu acho que tem pessoas que jamais vão procurar uma agência de viagens porque a parte melhor da viagem é planejar para elas, [...] mas você tem as outras pessoas que vão querer esse tipo de serviço, vão querer auxílios, vão querer cada vez coisas mais específicas (B, comunicação pessoal, Dezembro 6, 2017).

Já com relação à utilização da informática e da tecnologia nas agências, seja em rotinas administrativas, nas vendas ou como ferramenta de relacionamento com os clientes, as

opiniões são divergentes. O computador e a internet foram incorporados ao dia a dia das empresas, mas com níveis distintos de uso.

Bom, olha, o computador, eu não considero ele um vilão completamente, porque nós fazemos tudo através do computador, eu vendo passagens aéreas através do computador, eu vendo hotéis através do computador, eu vendo pacotes através do computador, eu controlo toda parte de traslado administrativo e operacional através do computador. Então, para mim ele ainda não é um vilão, absolutamente. [...] Agora, as agências de turismo on-line, elas são uma realidade, entendeu? Não é algo que vai retroceder. Não é algo que vai deixar de existir. Elas não vão deixar de existir e vão existir cada vez em número maior. Então ou você descobre formas de trabalhar e coexistir com essas empresas, ou você vai parar de trabalhar. E por isso que eu volto ao que eu te disse anteriormente, que eu não quero ser dependente de coisas que estão exclusivamente disponíveis para qualquer pessoa chegar e comprar na internet (Y, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

Em termos de informatização, nós, o ano passado, nós fomos procurados pela empresa Oracle para que fôssemos piloto de uma plataforma de marketing digital, porque eles estão entrando no mercado. [...] a Queensberry hoje já trabalha os seus e-mails, os seus Facebook, no Instagram, pela ferramenta Eloqua, que é uma da Oracle. [...] E o que está acontecendo agora, nós passamos por um processo de fomentação da ferramenta. Carregamos todo nosso mailing; o nosso mailing não é pequeno. E aí agora a gente começa a trabalhar com estratégias focalizando nicho. O retorno, o que dá mais visibilidade, o que não dá, o que é muito difícil, o mercado não tem recursos, ninguém desenvolveu até agora nada, várias tentativas, mas as ferramentas são, assim, o *beabá do beabá do beabá*. No final acaba sendo uma ferramenta administrativa, lança ali o que você vendeu, quem vendeu, comissionamento para os consultores, mas não dá um perfil, uma estratégia, nada disso. [Para auxiliar nesse projeto,] Nós temos uma agência envolvida... (E. Piaskowy, comunicação pessoal, Fevereiro 6, 2018).

sistemas que consolidam, tudo que está na internet a gente tem acesso consolidado num sistema nosso, os próprios sistemas de emissão de bilhetes, os sistemas de consultas de hotéis, as conversas entre os nossos sistemas e os sistemas externos, a parte de backoffice operacional, então tudo fica muito mais fácil, não é. Eu acho que a tecnologia no geral [é positiva] (A. Coltro, comunicação pessoal, Dezembro 13, 2017).

A divergência de opiniões surge quando os entrevistados foram convidados a falar sobre quanto a utilização e potencial contribuição de outras tecnologias, ferramentas e procedimentos mais sofisticados como *data science*, Big Data e realidade virtual (VR) para o setor de turismo. De modo geral, os entrevistados entendem que a tecnologia pode contribuir para a experiência do consumidor (especialmente no momento da compra, para verificar aspectos como o tamanho do quarto, por exemplo) e para o processo de venda. Nenhum entrevistado acredita que a tecnologia poderá canibalizar a venda de produtos turísticos. Eles entendem que a visita *in loco*, a vivência, as sensações (cheiros, sabores, paisagens etc.) são insubstituíveis. Os trechos a seguir apresentam algumas das evidências coletadas sobre o tema:

Não [as agências, de modo geral, ainda não estão incorporando novas tecnologias ao seu negócio]. Se preocupar, eu diria que não. Mas eu acho que é bom estar envolvido e saber que existe e o que é. [...] Como eu te disse, eu vim de uma indústria muito rica, que é a indústria do mercado financeiro para uma indústria muito pobre, que é a do

turismo. Isso em 2001. [...] Então mudou muito, já, já não é tão pobre como era antes. Não é tão desorganizada como era antes, mas não dá para você querer ir fazer no banco: “Ah, então vamos fazer isso. Contrata três consultores, compra três computadores e senta naquele lá que tem uma área vazia”. Então você não tem como ficar tão assim preparado, para o que você não está fazendo agora, então você fica com a ideia ali no fundo, mas não dá para tomar muita ação. Lógico, quem é mais curioso, tal, você vai vendo, mas é difícil (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

A gente tem um projetinho de VR, acho que é legal, de novo, agrega valor, não decide. [...] Não acredito nem um pouco, nem um pouco, zero. Zero [que a RV possa canibalizar o mercado tradicional de turismo]. [...] eu acho que ele serve como mais um canal de estímulo (A. Gavioli, comunicação pessoal, Dezembro 27, 2017).

Realidade virtual, existem grandes apostas na realidade virtual, grandes apostas, no fundo ninguém sabe. Todo mundo, muita gente acha que ele pode, para as empresas, ele pode, na verdade te facilitar e te fortalecer. Porque você vai conseguir ter uma sensação do local mais próximo do que você vai ver. [...] numa realidade virtual, ao invés de você ficar passeando [por reviews e comentários], você pode dar uma olhada no quarto e sentir: “Putz, esse quarto é meio apertado, mesmo, não é? É, mas o preço é bem melhor do que aquele quarto de 36 metros quadrados” (F. Botelho, comunicação pessoal, Janeiro 9, 2018).

Olha, eu já vi muito em feiras, em evento fora, realidade virtual, agrega como você vê o conteúdo que você tem de viagem. Por outro lado, uma coisa ruim é você vai viajar, mas você já sabe tudo que você vai ver? Qual é a graça de chegar lá e... tem gente que quer, tem gente que não quer. Então eu, eu não acho, é bom ter o fator surpresa. Você ver aquela vista que você chega. Tem um que eu vi, foi no começo desse ano numa feira nos Estados Unidos que era um stand do Visit Califórnia, que eles tinham lá 12 roteiros, 13 roteiros da Califórnia que você via. [...] Por outro lado, pode ser, vamos supor, vamos escolher, nesse avião, uma poltrona. Você olhar lá, se é uma Classe Econômica, uma Executiva, uma Primeira Classe. Que não é, você não quer ter o fator surpresa. Você quer realmente saber exatamente o que você via comprar. Que nem esse quarto; eu acho que esse quarto é pequeno. Então você, algumas coisas técnicas, assim, eu acho que agrega e muito (F. Levy, comunicação pessoal, Janeiro 4, 2018).

Eu não sei se elas [novas tecnologias] canibalizam o turismo ou se elas estimulam e inspiram cada vez mais, sabe? Assim, porque na verdade nada substitui a experiência, nada substitui viver ao vivo, nada substitui uma conversa presencial. Eu ainda acredito que elas mais estimulam. Por um outro lado a gente tem que tomar um cuidado de não ficar na superfície das coisas. Então da mesma forma que o cliente acha que tem mais informação, a gente também acha que a informação que eu estou provendo é suficiente, a experiência que eu estou provendo é suficiente. E aí está o grande desafio. [...] eu sou dos que acreditam no estímulo e não na canibalização, de verdade, até quando a gente vai para outros segmentos que também tomaram o mesmo caminho, a gente viu muito mais estímulo. Eu acredito (D. Milagres, comunicação pessoal, Dezembro 19, 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito deste capítulo é oferecer um fechamento para o presente estudo, resgatando as principais análises e achados, apresentando suas limitações e sugerindo oportunidades para trabalhos futuros.

Antes de retomar as considerações finais, é pertinente reforçar a relevância da pesquisa desenvolvida, constituindo uma contribuição acadêmica no sentido de organizar quais são e como são desenvolvidas as atividades de marketing nas agências de viagens. Mas também uma contribuição gerencial, indicando as fragilidades do setor e destacando os potenciais de avanço com relação a marketing.

Por se tratar de um setor com considerável representatividade em termos de geração de empregos, riqueza e renda, é interessante para os consumidores, para as organizações que fazem parte dele, para o governo e para toda a sociedade que o turismo se desenvolva.

Como apresentado, a internet, novos modelos de negócio e o acirramento da concorrência no mercado de turismo brasileiro aumentaram consideravelmente o nível de profissionalização do setor, a dificuldade de manutenção da carteira de clientes das agências de viagens e de sua lucratividade. Por este motivo, o presente trabalho se propôs a investigar **quais são as atividades de marketing praticadas pelas agências de viagens no Brasil e como elas são desenvolvidas e aplicadas à luz da teoria?**

Para se atingir o objetivo proposto, além do levantamento do referencial teórico sobre as atividades de marketing, sobre as características dos serviços e sobre o setor de turismo no Brasil, foram coletadas informações sobre o mercado junto a especialistas na área e será desenvolvida uma pesquisa empírica com o intuito de se verificar as atividades de marketing nas agências de turismo.

Durante a fase empírica da presente pesquisa, também foram buscadas respostas para os objetivos específicos a seguir:

1. Verificar quais atividades de marketing são efetivamente desenvolvidas dentro das agências.

2. Levantar a opinião dos proprietários e administradores de marketing das agências sobre o futuro do setor e das empresas.
3. Confirmar o crescente papel e importância da informática nas atividades das agências de viagens.

Por meio da coleta e análise dos dados qualitativos, obtidos a partir das entrevistas com proprietários de agências de viagens ou responsáveis por sua área de marketing, alguns achados podem ser elencados. Em primeiro lugar, muitas agências surgiram e cresceram a partir do prazer de seus sócios em viajar. Poucas empresas foram estruturadas com base em pesquisa e planejamento e, em muitos casos, os fundadores e principais gestores não possuem formação técnica em turismo. Em alguns casos, também não são formados em administração. A partir deste contexto, compreende-se a dificuldade que muitas agências sentiram em profissionalizar-se.

A profissionalização tem ocorrido no setor, por meio da contratação de profissionais de outras áreas, da criação de fluxos de trabalho formalizados e mais eficientes, pela preocupação com a capacitação e treinamento do pessoal e, em alguns casos, pela incorporação de atividades de planejamento. O uso da informática tornou-se um padrão no setor, mas a utilização de outras tecnologias ainda não é uma constante. Algumas agências têm direcionado esforços para a coleta e análise de dados (inclusive por meio de Big Data), e para o uso da realidade virtual em seu processo de vendas.

Em sua quase totalidade, as agências não se engajam com as entidades do setor e acreditam que elas poderiam ser mais efetivas.

Com relação ao ramo de atuação e ao posicionamento das agências, evidenciou-se o fortalecimento das OTAs, permeadas por processos automatizados, análise de dados e com modelos de negócios fortemente baseados em tecnologia. Por outro lado, as agências que focam na qualidade dos serviços, no atendimento customizado e em produtos mais sofisticados também apresentam bastante solidez em seus negócios.

Agências menores, meros revendedores de produtos turísticos parecem estar perdendo espaço. Sem atividades administrativas mais estruturadas, esforços no sentido de diferenciação e atendimento especializado, estas empresas tendem a concorrer com base em preço. Assim, a menos que consigam volumes superiores, que viabilizem sua operação e as necessidades dos sócios, tais empresas parecem ter um futuro turbulento pela frente. Esta

situação se agrava com o aumento no número de *freelancers* atuando no setor, cujo custo de operação é muito menor do que de uma empresa com loja física.

Embora a especialização em um nicho de mercado ou em um tipo de turismo específico pareça ser uma forma de diferenciação viável e efetiva (e que possa diminuir a concorrência pela criação de “oceanos azuis”), as evidências mostraram que poucas agências de turismo caminham neste sentido. Nesse sentido, ainda que a literatura sugira diversas possibilidades de segmentação no setor de turismo, percebe-se que poucas agências direcionam esforços nesse sentido. De modo geral, o segmento-alvo, quando há alguma definição, limita-se a aspectos demográficos, com destaque para a renda.

O mesmo pode se falar com relação ao posicionamento. Poucas agências mencionaram esforços no sentido de construção de marca e, com exceção das agências que se posicionam como empresas de luxo, de modo geral, o posicionamento não é claro.

De modo geral, todos os entrevistados demonstraram acreditar que o papel das agências está migrando de um revendedor para um consultor, para um trabalho de curadoria das informações e produtos disponíveis e aconselhamento das opções mais alinhadas às necessidades, desejos e limitações do consumidor. As atividades desenvolvidas, contudo, não evidenciam esta mudança de paradigma em todos os casos. Algumas agências parecem continuar priorizando a captação de clientes e a venda de produtos. São bastante raros os casos em que a agência possui atividades organizadas e estruturadas de relacionamento e retenção de clientes.

Com relação às demais atividades de marketing das agências, podem-se destacar os pontos organizados pelo quadro 15:

Variável de análise	Considerações gerais
Atividades de produto:	Muitas agências já compreendem que o produto turístico não se limita a questões logísticas e/ou à visitação de ícones. Neste sentido, criam esforços para compor efetivas experiências que sejam enriquecedoras para seus clientes, agregando serviços à comercialização dos produtos turísticos. A lógica de cocriação, contudo, é pouco explorada pelo setor. Quanto ao desenvolvimento de produtos, o comportamento é bastante variável. Algumas empresas montam pacotes “simples”, outras se preocupam em efetivamente conhecer e compreender todo o contexto, analisam os fornecedores com critério – em alguns casos, com métricas próprias – e levam em consideração a viabilidade financeira do produto. De modo geral, a tendência é de que produtos mais simples, relacionados apenas à logística de turistas, passe a ser comercializada por canais digitais e automatizados (inclusive com o uso de <i>machine learning</i>), enquanto efetivos produtos turísticos sejam ampliados e incorporem consultoria pré-venda e atendimento pós-venda.

Atividades de preço:	Ainda que seja uma atividade que é limitada pelo fato de a agência comercializar produtos que serão ofertados por terceiros (mesmo sendo uma operadora), a precificação parece carecer de maturidade. De modo geral, as agências já incorporaram, ainda que inconscientemente, o conceito de economia de escopo, mas demonstram muita dificuldade em cobrar pela prestação de serviços de consultoria e montagem de roteiros customizados. A maior parte dos entrevistados comentou que trabalha com margens pequenas, apertadas pelos valores repassados pelos fornecedores, pela necessidade de parcelamento, pelas taxas cobradas pelas operadoras de cartão de crédito e pela variação cambial. A sensibilidade a preço do consumidor também é um desafio e foi aguçada pela intensificação do uso da internet como canal de distribuição (tanto pela desintermediação quanto pelo surgimento das OTAs). Com exceção da Expedia que sabe evidenciou saber como trabalhar a composição do preço em seus pacotes, compensando margens, as demais agências parecem limitar-se a trabalhar com comissões, <i>fees</i> e RAV tradicionais.
Atividades de distribuição:	A distribuição de produtos turísticos está dividida entre a venda direta (hotéis, companhias aéreas etc.), a venda por meio de OTAs, a venda por meio de agências com elevado nível de serviço (agência de luxo) e agências de massa ou menores (cada vez mais associadas a um sistema de franquia). Também tem crescido a quantidade de agentes <i>freelancers</i> , mas as vendas ocorrem por intermédio de uma agência operadora. As evidências mostraram que muitas agências, especialmente as de luxo, não sentem necessidade de ter uma loja física. Conseguem atender seus clientes de forma remota (e-mail, telefone e WhatsApp, por exemplo). Nesse sentido, o mero canal de vendas tende a desaparecer, especialmente por meio de lojas físicas. O custo envolvido para manter a operação não se justifica frente as possibilidades de canais online, uso de totens ou mesmo atendimento remoto.
Atividades de promoção:	Promoção: em sua maioria, as agências focam a comunicação boca a boca. Poucas empresas possuem um trabalho estruturado nas redes sociais e com links patrocinados. As empresas que organizam suas atividades de promoção costumam focar em mídias tradicionais como revistas próprias e livros (nas agências de luxo). A Expedia, como empresa de tecnologia, mostrou possuir um sofisticado conjunto de atividades para maximizar os resultados de sua comunicação. Entre atividades de captação e de retenção, as evidências levam a crer que o foco do setor ainda está na primeira. Em sua maioria, os entrevistados comentaram não possuir um programa estruturado de relacionamento com seus clientes e, além do envio de comunicação para todo o mailing, não foram identificadas ações constantes que foquem na retenção.
Planejamento:	É uma atividade pouco presente no dia a dia das empresas. Como a demanda ainda é bastante grande, as agências tendem a focar nas atividades de captação e de vendas, em detrimento de ações de retenção, criação de relacionamento e reflexão sobre o futuro de seus negócios. Algumas empresas desenvolvem pesquisas, mas não é o padrão de mercado. A coleta e análise de dados apareceu no discurso de alguns entrevistados, mas a atividade não parece estar madura no setor.
Pessoas:	Todos os entrevistados demonstraram compreender a importância das pessoas na prestação do serviço. Mencionaram a importância da capacitação e do treinamento, mas divergiram quanto à forma de operacionalização. Algumas empresas comentaram que utilizam fotos, vídeos e plataformas online para treinar suas equipes, especialmente com relação a novos produtos (hotéis, destinos, passeios etc.). Já outras, destacando-se as agências de luxo, comentaram que o treinamento só é efetivo se for presencial. A questão da remuneração também foi mencionada pelas agências de luxo, indicando a importância de se desenvolver políticas que não potencializem a competição entre os agentes e que lhes dê “tranquilidade” para atender bem os clientes (isso também reduz o <i>turnover</i> dos profissionais). As evidências indicam que o consumidor continuará desejando atendimento humanizado, pessoal de atendimento educado e bem treinado sobre produtos turísticos.
Estrutura e processos:	Como a maior parte das agências é de pequeno porte, as atividades de marketing, em geral, são desempenhadas pelos donos da agência. Empresas que possuem uma estrutura maior tendem a ter uma pessoa responsável pelo marketing e, em alguns casos, parte das atividades (com destaque para a alimentação e gerenciamento das redes sociais) é terceirizada. Em termos de processos, os entrevistados demonstraram ter consciência de sua importância para o desempenho da agência, criando rotinas para

	minimizar riscos e aumentar sua eficiência, e buscando ferramentas para automatizar processos.
Tecnologia:	Em sua totalidade, as agências já utilizam a informática em seu dia a dia (computadores, sistemas de gestão e internet). Todas também já oferecem múltiplos canais de contato, incluindo WhatsApp. Com relação a novas tecnologias, alguns entrevistados mencionaram cogitar o uso da realidade virtual e/ou de Big Data em um futuro próximo. Apenas a Expedia, como empresa de tecnologia, evidenciou já ter incorporado níveis mais sofisticados de tecnologia em seu dia a dia.

Quadro 15 – Síntese sobre as variáveis analisadas

Fonte: elaborado pelo autor

Como limitações da presente pesquisa, deve-se destacar o fato de as entrevistas serem bastante curtas para se levantar efetivamente com profundidade evidências sobre todas as atividades de marketing. Como principal fonte de dados, e sendo necessário que a entrevista fosse feita com quem de fato é responsável pelas atividades de marketing, é possível que alguns aspectos não tenham sido coletados e/ou observados. Também é importante comentar que como técnica de coleta, por maior que seja o cuidado do entrevistador, sempre pode haver receio por parte do entrevistado com relação ao sigilo sobre alguma atividade, estratégia ou aspecto da administração da organização. Com relação ao entrevistado, também é importante destacar a preocupação de algumas pessoas com o fato de a conversa ser gravada. Nesse sentido, em alguns momentos, percebeu-se maior cuidado com menções a concorrentes, a estruturas de mercado ou aspectos que, de alguma forma, pudessem macular a imagem de sua agência.

A abordagem exploratória e qualitativa também possui limitações inerentes a ela, mas que não prejudica a qualidade do trabalho. Como limitação, a pesquisa exploratória não permite a descrição aprofundada sobre o objeto de estudo e inviabiliza a inferência para a população. Ainda assim, dado o objetivo do estudo, proporcionou-se mais conhecimento sobre o tema, destacando-se a representatividade dos entrevistados no setor de turismo no país.

Ainda assim, a partir das análises e reflexões desenvolvidas, surgiram algumas dúvidas e temas que merecem aprofundamento. Por este motivo, sugerem-se alguns trabalhos futuros como:

- Envolver consumidores para se entender anseios, expectativas, preferências, razões para recorrer a uma agência física, razões para preferir uma agência online, desafios e obstáculos na decisão de um destino e na elaboração de um roteiro, percepção do valor agregado por um agente de viagens, disposição a pagar por uma consultoria de viagem.

- Desenvolver um levantamento quantitativo para se descrever alguns aspectos gerais sobre as empresas como volume de negócios, recompra dos consumidores, tamanho das carteiras de cliente, churn etc.
- Pesquisar entidades do setor de turismo (entrevistar e coletar dados específicos) para se entender obstáculos que tais organizações enxergam dentro do setor para os próximos anos, bem como elas entendem o papel das agências de viagens, especialmente das lojas físicas.
- Investigar arranjos produtivos locais e como os residentes locais entendem a atividade turística. Que tipo de parcerias e redes/clusters de empresas são formadas localmente e qual o potencial disso para a geração de emprego e riquezas localmente. Analisar como as empresas locais enxergam a chegada de agentes externos (guias, redes de hospedagem, investimento em estabelecimentos e atrações etc.). Verificar se há algum tipo de sinergia entre pessoas e empresas locais, e agentes externos.
- Explorar o comportamento e o potencial de novos nichos como, por exemplo, de idosos, solteiros, LGTB. Analisar potenciais bases de segmentação que ainda não foram exploradas com base em aspectos psicográficos e comportamentais.

REFERÊNCIAS

- ABAV. (2003). 50 anos de História, Lutas e Vitórias. Disponível em <http://www.abav.com.br/arquivos/pags3a18.pdf>
- ABAV. (2018). *ABAV apresenta números inéditos do mercado brasileiro de agenciamento de viagens e turismo no ABAV EXPO 2017*. Recuperado de <http://www.abav.com.br/texto.aspx?id=2285&uf=rn>
- Aho, S. K. (2001). Towards a general theory of touristic experiences: Modelling experience process in tourism. *Tourism Review*, 56(3/4), 33-37.
- Aldridge, D., & Aldridge, G. (1996). A personal construct methodology for validating subjectivity in qualitative research. *The arts in Psychotherapy*, 23(3), 225-236.
- Amato, G. (2017, 26 de novembro). 'Para que tipo de empreendimento a realidade virtual traz benefícios?'. *O Estado de São Paulo*, Oportunidades, 3.
- Andrade, J. V. (2006). *Turismo: fundamentos e dimensões*. São Paulo: Ática.
- Anderson, C. (2009). *Free: grátis: o futuro dos preços*. São Paulo: Elsevier Brasil.
- A nossa história*. (s.d.). Abreu. Recuperado de http://abreu.pt/a_nossa_hist%C3%B3ria-30979.aspx
- Aquino, C. A. B., & Martins, J. C. O. (2007). Ócio, lazer e tempo livre na sociedade do consumo e do trabalho. *Revista Mal-estar e Subjetividade*, VII(2), 479-500.
- Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). *Selling the city*. London: Belhaven.
- Aznar, J. P., Sayeras, J. M., Galiana, J., & Rocafort, A. (2016). Sustainability Commitment, New Competitors' Presence, and Hotel Performance: The Hotel Industry in Barcelona. *Sustainability*, 8(8), 755.
- Bacellar, F. C. T. (2005). *Contribuições para o Ensino de Marketing: revelando e compreendendo a perspectiva dos professores* (Tese de doutorado, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).
- Ban, O., & Popa, A. L. (2015). Investigating digital divide in travel distribution: The use of Internet and new media technologies in travel agencies of Bihor, Romania. *Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis*, 63(4), 479-496. Recuperado de https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=220846
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barretto, M. (1999). *Manual de iniciação ao estudo do turismo*. Coleção Turismo. Campinas: Papirus.
- Barrows, C. W., & Powers, T. (2008). *Introduction to Management in the Hospitality Industry, Study Guide*. John Wiley & Sons.

- Baumgartner, H., & Steenkamp, J. B. E. (1996). Exploratory consumer buying behavior: Conceptualization and measurement. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 121-137.
- Beni, M. C. (2002). *Turismo: investigação e crítica*. São Paulo: Contexto.
- Beni, M. C. (2007). *Análise estrutural do turismo*. 12 ed. São Paulo: Senac.
- Bennett, M. M., & Lai, C. W. K. (2005). The impact of the internet on travel agencies in Taiwan. *Tourism and Hospitality Research*, 6(1), 8-23.
- Bennett, M., & Buhalis, D. (2003). Tourism and travel distribution: The travel agent's perspective. *Insights*, 1.
- Benur, A. M., & Bramwell, B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations. *Tourism Management*, 50, 213-224.
- Berger, J. (2016). *Contagious: Why things catch on*. Simon and Schuster.
- Beritelli, P., & Schegg, R. (2016). Maximizing online bookings through a multi-channel-strategy: Effects of interdependencies and networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 68-88.
- Berry, L. L., & Yadav, M. S. (1996). Capture and communicate value in the pricing of services. *MIT Sloan Management Review*, 37(4), 41.
- Bien-Kahn, J. (2016). Virtual Reality Lets You Arrive Without Traveling. *Wired*. Recuperado de <https://www.wired.com/2016/11/virtual-reality-lets-arrive-without-traveling/>
- Binkhorst, E., & Den Dekker, T. (2009). Agenda for co-creation tourism experience research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 311-327.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 57-71.
- Bitner, M. J., & Booms, H. (1981). Marketing Strategies and Organization: Structure for Service Firms. In Donnelly, J. H., & George, W. R. (Eds). *Marketing of Services, Conference Proceedings*. Chicago, IL. American Marketing Association. p. 47- 52.
- Biz, A. A., & Correa, C. (2016). Abordagem brasileira sobre turismo e tecnologia da informação e comunicação: 10 anos de produção do Seminário ANPTUR. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 26, 33-45.
- Biz, A., & Lohmann, G. (2005). A importância da Internet para as Agências de Viagens Brasileiras utilizadoras do GDS Amadeus. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 2(2), 73-83.
- Book, L. A., Tanford, S., & Chen, Y. S. (2016). Understanding the impact of negative and positive traveler reviews: Social influence and price anchoring effects. *Journal of Travel Research*, 55(8), 993-1007.

- Book, L. A., Tanford, S., Montgomery, R., & Love, C. (2018). Online traveler reviews as social influence: Price is no longer king. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(3), 445-475.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2009). *Marketing contemporâneo*. São Paulo: Cengage Learning.
- Botsman, R. (2010). *Rachel Botsman: O caso para o consumo cooperativo*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=AQa3kUJPEko>
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. New York: Harper Collins.
- Braga, D. C. (2008). *Agências de viagem e turismo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- Bramwell, B. (1998). User satisfaction and product development in urban tourism. *Tourism Management*, 19(1), 35-47.
- Brannen, J. (2005). Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(3), 173-84.
- Brasil. (1980). Decreto n 84.934, de 21 de julho de 1980. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/legislacao/agencia.asp>
- Brasil. (2008). Lei n. 11.771, de 17 de setembro de 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111771.htm
- Brasil. (2017). Ministério do Turismo. Anuário Estatístico de Turismo – 2017. Brasília – DF. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05.html>
- Brocato, E. D., Voorhees, C. M., & Baker, J. (2012). Understanding the influence of cues from other customers in the service experience: A scale development and validation. *Journal of Retailing*, 88(3), 384-398.
- Brown, J., Broderick, A. J., & Lee, N. (2007). Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network. *Journal of Interactive Marketing*, 21(3), 2-20.
- Browning, V., So, K. K. F., & Sparks, B. (2013). The influence of online reviews on consumers' attributions of service quality and control for service standards in hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 23-40.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), 409-421.
- Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management*. Pearson Education.

- Bui, M. T., Jeng, D. J. F., & Lin, C. (2015). The importance of attribution: Connecting online travel communities with online travel agents. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 285-297.
- Cabiddu, F., Lui, T. W., & Piccoli, G. (2013). Managing value co-creation in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 42, 86-107.
- Calveras, A., & Vera-Hernández, M. (2005). Quality externalities among hotel establishments: What is the impact of tour operators?. *Tourism Economics*, 11(4), 571-599.
- Campbell, D. T. (1957). Factors relevant to the validity of experiments in social settings. *Psychological Bulletin*, 54, 297-312.
- Campbell, J. (2017, 25 de novembro). O primeiro parque de realidade virtual. *O Estado de São Paulo*, Economia, B16.
- Campomar, M. C. (1991). Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, 26(3), 95-97.
- Campomar, M. C., & Gil, C. (2006). *Analizando VALS como Instrumento de Segmentação*. Recuperado de: http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/178.pdf
- Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2006). *O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva.
- Cândido, I., & Vieira, E. (2003). *Gestão de Hotéis: técnicas, operações e serviços*. Caxias do Sul: Educs.
- Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267-286.
- Castelli, G. (2006). *Gestão hoteleira*. São Paulo: Saraiva.
- Ceron, M. (2005). *O Fenômeno da Desintermediação no Turismo: Um Estudo das Agências de Viagens e Turismo na Região de Rio Claro-SP* (Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba).
- Chang, T. Z., & Wildt, A. R. (1994). Price, product information, and purchase intention: An empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 16-27.
- Chen, J., & Ching, R. K. H. (2007). The effects of Information and Communication Technology on Customer Relationship Management and customer lock-in. *International Journal of Electronic Business*, 5(5), 478-498.
- Chiara, M. de. (2013). Está mais difícil manter a liderança. *O Estado de São Paulo*, caderno de Economia, B7.
- Chias, J. (2007). *Turismo, o negócio da felicidade: desenvolvimento e marketing turístico de países, regiões e cidades*. São Paulo: Senac.

- Childers, T. L., Carr, C. L., Peck, J., & Carson, S. (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing*, 77(4), 511-535.
- Claycamp, H. J., & Massy, W. F. (1968). A Theory of Market Segmentation. *Journal of Marketing Research*, 5, 388-394.
- Collins, M. (1994). Common-Sense Niche Marketing. *Small Business Reports*. 20(9).
- Confederação Nacional de Serviços – CNS. (2015). *Os serviços no Brasil 2015*.
- Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, 407-438.
- Correia, B. I. (2017). Estratégias de marketing na hotelaria: o caso da The Leading Hotels of the World no Brasil. Disponível em <http://www.periodicos.ufpr.br/bitstream/handle/1884/51066/R%20-%20E%20-%20BARBARA%20IRINA%20CORREIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cosma, S., Paun, D., Bota, M., & Fleseriu, C. (2014). Innovation – A useful tool in the rural tourism in Romania. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 148, 507-515.
- Coughlan, A. T., & Stern, L. W. (2001). Projeto e gerência de canais de marketing. In Iacobucci, D. (Org.). *Os Desafios do Marketing*. São Paulo: Futura (pp. 277-300).
- Couture, A., Arcand, M., Sénécal, S., & Ouellet, J. F. (2015). The influence of tourism innovativeness on online consumer behavior. *Journal of Travel Research*, 54(1), 66-79.
- Cravens, D. W. (1994). *Strategic Marketing*. 4th ed. New York: Richard D. Irwin.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. (2008). *Marketing Estratégico*. 8a ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Crescitelli, E. (2004). Crise de credibilidade da propaganda: considerações sobre seu impacto na eficácia da mensagem. *Devaneios de um Intelectual Solitário*, 12(1), 51.
- Crescitelli, E., & Barreto, I. F. (2013). Servicilização dos bens. Que coisa é essa?. *Sumários Revista da ESPM*, (5), 82-87.
- Crescitelli, E., & Shimp, T. A. (2012). *Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação*. São Paulo: Cengage Learning.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: choosing among five approaches*. London: Sage Publications.
- Crompton, J. L., & McKay, S. L. (1997). Motives of visitors attending festival events. *Annals of tourism research*, 24(2), 425-439.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. 6th ed. Fort Worth: The Dryden Press.
- Dalgıç, T., & Leeuw, M. (1994). Niche Marketing Revisited: Concept Applications and Some European Cases. *European Journal of Marketing*, 28(4), 39-55.
- Dantas, J. C. S. (2002). *Qualidade do atendimento nas agências de viagens: uma questão de gestão estratégica*. São Paulo: Roca.

- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. London: Routledge.
- Dencker, A. F. M. (2004). *Planejamento e gestão da hospitalidade no turismo receptivo*. In Pelizzer, H. A. (2004). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Dellinger, A., & Leech, N. (2007). Toward a unified validation framework in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, 309-332.
- Demo, P. (2012). *Pesquisa e análise qualitativa: aportes metodológicos*. Campinas, SP: Papirus.
- Denzin, N. K. (2001). *Interpretive Interactionism*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. CA: Thousand Oaks, SAGE.
- Dias, F. (2009). Visão de síntese sobre a problemática da motivação turística. *Revista científica do ISCET*, 1, 177-143.
- Diehl, A. A. (2001). *Do método histórico*. 2a ed. Passo Fundo: UPF.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 307-319.
- Dolnicar, S., & Laesser, C. (2007). Travel agency marketing strategy: Insights from Switzerland. *Journal of Travel Research*, 46(2), 133-146.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row Publishers.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 11-27.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1975). Une approche nouvelle du marketing des services. *Revue Française de Gestion*, 2, 97-114.
- Eletxigerra, A., Barrutia, J. M., & Echebarria, C. (2017). Place marketing examined through a service-dominant logic lens: A review. *Journal of Destination Marketing & Management*.
- Embratur. (2015a). *Brasil é o quarto mercado de turismo de luxo*. Recuperado de http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/Brasil_e_o_quarto_mercado_de_turismo_de_luxo_.html
- Embratur. (2015b). *Destinos brasileiros do segmento luxo são apresentados no México*. Recuperado de http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/Destinos_brasileiros_do_segmento_luxo_sao_apresentados_no_Mexico.html
- Falcão, R. F. (2014). *O marketing no Brasil: sua história e evolução* (Dissertação de mestrado, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo). Recuperado de www.teses.usp.br.

- Faria, A. (2007). Relevância ou rigor? *Revista GVexecutivo*, 6(3), 39-43.
- Fernandes, T., & Cruz, M. (2016). Dimensions and outcomes of experience quality in tourism: The case of Port wine cellars. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 371-379.
- Feuer, M. J., Towne, L., & Shavelson, R. J. (2002). Scientific culture and educational research. *Educational Researcher*, 31(8), p. 4-14.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. 4th ed. London: Sage Publications.
- Forno, F., & Garibaldi, R. (2015). Sharing economy in travel and tourism: The case of home-swapping in Italy. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 16(2), 202-220.
- Friedman, H. H, Lopez-Pumarejo, T., & Weiser Friedman, L. (2007). A New Kind of Marketing: Creating Micro-Niches Using Resonance Marketing. *Journal of Internet Commerce*, 6(1), 83-99.
- Gant, A. C. (2016). Holiday rentals: The new gentrification battlefield. *Sociological Research Online*, 21(3), 1-9.
- Gastal, S., & Castrogiovanni, A. C. (2003). *Turismo na pós-modernidade: (des) inquietações*. Vol. 25. Edipucrs.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Getz, D., Anderson, D., & Sheehan, L. (1998). Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux. *Tourism Management*, 19(4), 331-340.
- Gnoth, J. (1997). Tourism motivation and expectation formation. *Annals of Tourism research*, 24(2), 283-304.
- Godin, S. (1999). *Permission marketing: Turning strangers into friends and friends into customers*. Simon and Schuster.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. (pp. 301-323). São Paulo: Saraiva.
- Gomes, T. I. C. (2017). O perfil e as motivações turísticas: os turistas do concelho de Baião. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/108625/2/2282228.pdf>
- Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2006). The effects of relationship quality on customer retaliation. *Marketing Letters*, 17(1), 31-46.
- Grönroos, C. (1995). *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.

- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: customer management in service competition*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Guttentag, D. A. (2010). Virtual reality: Applications and implications for tourism. *Tourism Management*, 31(5), 637-651.
- Habibi, M. R., Kim, A., & Laroche, M. (2016). From sharing to exchange: An extended framework of dual modes of collaborative nonownership consumption. *Journal of the Association for Consumer Research*, 1(2), 277-294.
- Haguette, T. (1997). *Metodologia qualitativa na sociologia*. 5 ed. Petrópolis: Vozes.
- Hair Jr., J. F., Celsi, M. W., Ortinau, D. J. & Bush, R. P. (2014). *Fundamentos de pesquisa de marketing*. Porto Alegre: AMGH.
- Hamza, K. M. (2009). *Gestão do valor para o cliente e posicionamento estratégico: um estudo de caso no mercado empresarial*. (Tese de doutorado, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo). Recuperado de www.teses.usp.br.
- Han, H., & Back, K. J. (2007). Assessing customers' emotional experiences influencing their satisfaction in the lodging industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(1), 43-56.
- Harrell, G. D. (1977). Market planning to increase travel agency profits. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 17(4), 44-48.
- Hatch, A. (2002). *Doing Qualitative Research in Education Settings*. Recuperado de http://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=KuB4fjzM5DsC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Doing+Qualitative+Research+in+Education+Settings&ots=TBGVx1nIhP&sig=k8E7uozyzA_vKKMYL22DciJanq8#v=onepage&q=Doing%20Qualitative%20Research%20in%20Education%20Settings&f=false.
- Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. *Psychology & Marketing*, 14(8), 737-764.
- Hoffman, K. D., Bateson, J. E. G., Ikeda, A. A., & Campomar, M. C. (2009). *Princípios de Marketing de Serviços*. Trad. 3ª edição americana. São Paulo: Cengage Learning.
- Hollanda, J. (2003). *Turismo: operação e agenciamento*. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional.
- Hooley, G., Piercy, N. F., & Nicoulaud, B. (2011). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 4a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Hosany, S., & Gilbert, D. (2010). Measuring tourists' emotional experiences toward hedonic holiday destinations. *Journal of Travel Research*, 49(4), 513-526.
- Hosany, S., & Witham, M. (2010). Dimensions of cruisers' experiences, satisfaction, and intention to recommend. *Journal of Travel Research*, 49(3), 351-364.

- Hoteliêr News. (2012a) *STR traça panorama do mercado de luxo no mundo*. Recuperado de <http://www.hoteliernews.com.br/HotelierNews/Hn.Site.4/NoticiasConteudo.aspx?Noticia=66447&Midia=1>
- Hoteliêr News. (2012b). *Diretora de marketing da Artech fala sobre mercado de luxo*. Recuperado de <http://www.hoteliernews.com.br/HotelierNews/Hn.Site.4/NoticiasConteudo.aspx?Noticia=65465&Midia=1>
- Huang, L., Yung, C. Y., & Yang, E. (2011). How do travel agencies obtain a competitive advantage?: Through a travel blog marketing channel. *Journal of Vacation Marketing*, 17(2), 139-149.
- Huang, Y. C., Backman, K. F., Backman, S. J., & Chang, L. L. (2016). Exploring the implications of virtual reality technology in tourism marketing: An integrated research framework. *International Journal of Tourism Research*, 18(2), 116-128.
- Hui, S., Law, R., & Ye, Q. (2009). An analysis of the best online rates for hotels in China. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8), 829-844.
- Hwang, J., & Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2218-2246.
- IBGE. (2015). Pesquisa Anual de Serviços – PAS. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?=&t=o-que-e>
- IBM. (2016). Ginni Rometty's keynote at Sibos 2016. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=5eKRm-vJHq0>.
- Ikeda, A. A. (1993). *O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços: um estudo em agências de viagens* (Tese de doutorado, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).
- Ikeda, A. A. (2000). *Marketing de relacionamento em organizações de fomento ao turismo* (Tese de livre docência, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).
- Ikeda, A. A. (2009). Reflections on qualitative research in business. *Revista de Gestão da USP*, 16(3), 49-64.
- Ikeda, A. A., Campomar, M. C., & Shiraishi, G. F. (2009). Mudanças no comportamento de compra: internet versus loja. *Revista Alcance*, 11(2), 279-294.
- Jafari, J. (1982). *The Tourism Market Basket of Goods and Services: the components and nature of tourism*. Recuperado de <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/19851824250>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Marketing orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.

- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2003). The effects of locational convenience on customer repurchase intentions across service types. *Journal of Services Marketing*, 17(7), 701-712.
- Jun, S. H., Vogt, C. A., & MacKay, K. J. (2010). Online information search strategies: A focus on flights and accommodations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(6), 579-595.
- Kajewski, M. (2007). Emerging technologies changing our service delivery models. *The Electronic Library*, 25(4), 420-429.
- Kang, B., Brewer, K. P., & Baloglu, S. (2007). Profitability and survivability of hotel distribution channels: An industry perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(1), 37-50.
- Kátia, A. (2018, 12 de agosto). Personalização fortalece clubes de assinatura. *O Estado de São Paulo*, Oportunidades 4.
- Kim, J., Bojanic, D. C., & Warnick, R. B. (2009). Price bundling and travel product pricing practices used by online channels of distribution. *Journal of Travel Research*, 47(4), 403-412.
- Kim, J. H., Ritchie, J. B., & McCormick, B. (2012). Development of a scale to measure memorable tourism experiences. *Journal of Travel Research*, 51(1), 12-25.
- Kim, S. (2012). Audience involvement and film tourism experiences: Emotional places, emotional experiences. *Tourism Management*, 33(2), 387-396.
- King, G., Keohane, R. O., & Verba, S. (1994). *Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research*. Princeton University Press.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research, propositions and managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2006). *Marketing for hospitality and tourism*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I., & Haider, D. (2006). *Marketing de Lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e Caribe*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kracht, J., & Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 736-757.
- Krishna, A. (2012). An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 332-351.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico*. 4a ed. Lisboa: McGraw-Hill.

- Law, R., & Lau, W. (2005). A study of the perceptions of Hong Kong hotel managers on the potential disintermediation of travel agencies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2-3), 117-131.
- Law, R., & Leung, R. (2000). A study of airlines' online reservation services on the Internet. *Journal of Travel Research*, 39(2), 202-211.
- Law, R., & Wong, R. (2010). Analysing room rates and terms and conditions for the online booking of hotel rooms. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15(1), 43-56.
- Lawson, S. J., Gleim, M. R., Perren, R., & Hwang, J. (2016) *Freedom from ownership: An exploration of access-based consumption*. *Journal of Business Research*, 69, 2615-2623
- Lawson-Body, A., & Limayem, M. (2004). The impact of customer relationship management on customer loyalty: The moderating role of web site characteristics. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 9(4). Recuperado de http://www.ascusc.org/jcmc/vol9/issue4/lawson_body.html
- Lee, S., Hwang, T., & Lee, H. H. (2006). Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies. *Management Decision*, 44(3), 316-334.
- Levere, J. (2017). Before you take the trip: How about a virtual 'test drive'. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2017/02/12/business/media/travel-virtual-reality.html>.
- Levitt, T. (2004). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 82(7/8), 138-149.
- Lewis, R. C., & Chambers, R. E. (2000). *Marketing Leadership in Hospitality, Foundations and Practices*. New York, NY: Wiley.
- Li, X., & Petrick, J. F. (2008). Tourism marketing in an era of paradigm shift. *Journal of Travel Research*, 46(3), 235-244.
- Liao, S. H., Chen, Y. J., & Deng, M. Y. (2010). Mining customer knowledge for tourism new product development and customer relationship management. *Expert Systems with Applications*, 37(6), 4212-4223.
- Lickorish, L. J., & Jefferson, A. (1988). *Marketing Tourism: A Practical Guide*. Harlow: Longman.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. In D. D. Williams (Ed.). *Naturalistic Evaluation: New Directions for Program Evaluation* (pp. 78-84). San Francisco: Jossey-Boss.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. (2011). *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lowengart, O., & Reichet, A. (1998). Defining Opportunities and Threats in a Changing Information Technology Environment. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 5(4), 57-71.

- Lubeck, R. M., Wittmann, M. L., Ladeira, W. J., & Vianna, N. P. (2012). Categorias de inovação em serviços. *Gestão & Planejamento – G&P*, 13(3).
- Lundberg, D. E., Krishnamoorthy, M., & Stavenga, M. H. (1995). *Tourism economics*. John Wiley and sons.
- Mack, R. W., Blose, J. E., & Pan, B. (2008). Believe it or not: Credibility of blogs in tourism. *Journal of Vacation marketing*, 14(2), 133-144.
- Mahrous, A. A., & Hassan, S. S. (2016). Achieving superior customer experience: An investigation of multichannel choices in the travel and tourism industry of an emerging market. *Journal of Travel Research*, 56(8), 1049-1064.
- Manthiou, A., Lee, S., Tang, L., & Chiang, L. (2014). The experience economy approach to festival marketing: Vivid memory and attendee loyalty. *Journal of Services Marketing*, 28(1), 22-35.
- Marques, J. (2017, 17 de setembro). Como nossos pais. *O Estado de São Paulo*, A20.
- Marsilio, M., & Vianna, S. L. G. (2015). Agências de viagens e turismo e o impacto da internet: um estudo bibliométrico. *Turismo, Visão e Ação*, 16(2), 450-476.
- Marujo, N. (2008). A internet como novo meio de comunicação para os destinos Turísticos: O caso da Ilha da Madeira. Disponível em <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/4877>
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica*. São Paulo: Atlas.
- Matos, M. F. P. S. D. (2015). A gestão estratégica de operações no desempenho das unidades hoteleiras de cadeia em Portugal. Disponível em <http://ria.ua.pt/handle/10773/14778>
- Mattar, F. N., Oliveira, B., & Motta, S. (2014). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise* (Vol. 7). São Paulo: Elsevier Brasil.
- Medlik, S., & Middleton, V. T. (1973). The tourist product and its marketing implications. *International Tourism Quarterly*, 3(1), 28-35.
- Meler, M., & Cerovic', Z. (2003). Food marketing in the function of tourist product development. *British Food Journal*, 105(3), 175-192.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Mill, R. C., & Morrison, A. M. (1985). *The tourism system*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Minayo, M. C. S. (2000). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7a ed. São Paulo: Hucitec; Abrasco.

- Ministério do Turismo. (2009a). Hábitos de consumo do turismo do brasileiro. Recuperado de <http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/4286-pesquisa-revela-habitos-de-consumo-do-turista-brasileiro.html>
- Ministério do Turismo. (2009b). Tecnologia da Informação aplicada ao Turismo. Recuperado de http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/TECNOLOGIA_DA_INFORMAxO_APLICADA_AO_TURISMO
- Ministério do Turismo. (2010a). *Marketing de Destinos Turísticos*. Recuperado de http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marketing_Destinos_Turisticos.pdf
- Ministério do Turismo. (2010b). *Serviços de Turismo no Brasil: agências e operadoras*. Recuperado de http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/SERVIXOS_DE_TURISMO_NO_BRASIL_AGxNCIAS_E_OPERADORA_S.pdf
- Ministério do Turismo. (2015). Diretrizes Nacionais para Qualificação em Turismo – DNQT. Brasília. Recuperado de http://www.turismo.gov.br/images/pdf/DNQT_Diretrizes_Nacionais_Qualificacao_03_03_2015.pdf
- Minciotti, S. A. (1992). *Sistema de informação de marketing como suporte para adoção do marketing estratégico* (Tese de doutorado, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Miranda, S. M. R. (2013). *Turismo natureza e aventura no Geoparque Porto Santo: contributos para o desenvolvimento turístico sustentável* (Tese de doutorado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril). Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/6277>
- Miranda Júnior, N. S., Sousa, P. H. R., & Demo, G. (2018). Análise do composto de marketing em empresas de turismo: um estudo bibliométrico. *Turismo, Visão e Ação*, 20(2), 324-343.

- Möhlmann, M. (2015). Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behaviour*, 14(3), 193-207.
- Mohr, J. J., & Sarin, S. (2009). Drucker's insights on market orientation and innovation: implications for emerging areas in high-technology marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 85-96.
- Moliner, M. A., Sánchez, J., Rodríguez, R. M., & Callarisa, L. (2007). Perceived relationship quality and post-purchase perceived value: An integrative framework. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1392-1422.
- Molz, J. G. (2013). Social networking technologies and the moral economy of alternative tourism: The case of couchsurfing.org. *Annals of Tourism Research*, 43, 210-230.
- Mondo, T. S., Talini, M. C., & Fiates, G. G. S. (2016). A qualidade de serviços em atrativos turísticos de Florianópolis à luz da teoria do turismo de experiência. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 4(2).
- Monroe, K. B. (1973). Buyers' subjective perceptions of price. *Journal of Marketing Research*, 70-80.
- Moreira, R. (2016). *A saída da crise passa pelos serviços*. Recuperado de <http://economydeservicos.com/2016/07/>
- Mota, K. C. N. (2007). *Marketing Turístico: promovendo uma atividade sazonal*. São Paulo: Atlas.
- Myers, M. D. (2008). *Qualitative Research in Business & Management*. London: Sage Publications.
- Myrdal, G. (1969). *Objectivity in social research*. New York: Pantheon Books.
- Nambisan, S. (2002). Designing virtual customer environments for NPD: toward a theory. *The Academy of Management Review*, 27(3), 392-413.
- Ndou, V., & Passiante, G. (2005). Value creation in tourism network systems. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2005 – Proceedings of the International Conference* (pp. 440-451). Innsbruck, Austria.
- Noone, B. M., & McGuire, K. A. (2013). Pricing in a social world: The influence of non-price information on hotel choice. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 12(5), 385-401.
- Novelli, M. (2005). *Niche tourism: Contemporary issues, trends and cases*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- O'Connor, P. (2002). An empirical analysis of hotel chain online pricing strategies. *Information Technology & Tourism*, 5(2), 65-72.
- Ogden, J. R., & Crescitelli, E. (2007). *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas*. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- O Globo. (2016). São Paulo lidera judicialização da saúde, aponta estudo. *O Globo.com*. Recuperado de <https://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/sao-paulo-lidera-judicializacao-da-saude-aponta-estudo-20181861>
- Oh, H., Fiore, A. M., & Jeoung, M. (2007). Measuring experience economy concepts: Tourism applications. *Journal of Travel Research*, 46(2), 119-132.
- Oliveira, A. P. (2005). *Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, B. (2012). Segmentação de mercado e posicionamento da oferta. In Oliveira, B. (Org.) (2012). *Gestão de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Oliveira, E. W. M. D., & Silva, G. R. D. (2012, November). A influência do uso da internet nas agências de viagens das principais cidades do eixo Londrina-Apucarana. In *Colloquium Humanarum*. ISSN: 1809-8207 (Vol. 8, No. 2, pp. 34-46).
- Oliveira, R., & Felizola, M. P. M. (2015). Ações de marketing nas pequenas e médias empresas do setor hoteleiro em Aracaju. *Temática*, VIII(8). Recuperado de <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/23603/12965>
- Onwuegbuzie, A. J., & Johnson, R. B. (2006). The validity issue in mixed research. *Research in the Schools*, 13(1), 48-63.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2005). On Becoming a Pragmatic Researcher: The Importance of Combining Quantitative and Qualitative Research Methodologies. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(5), 375-387.
- O princípio do lazer. (2016, 20 de agosto). *Estadão.com*. Recuperado de <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-principio-do-lazer,10000070766>
- OTE – Observatório do Turismo e Eventos. (s.d.). Recuperado de <http://www.observatoriodoturismo.com.br/quem-somos/>
- Paes, T. A. A., & Paes, N. A. (2012). A atividade turística na Baía da Traição e sua relação com o endomarketing. *Turismostrum*, 1(1).
- Palmer, A., & McCole, P. (1999). The virtual re-intermediation of travel services: a conceptual framework and empirical investigation. *Journal of Vacation Marketing*, 6(1), 33-47.
- Panosso Netto, A., & Lohmann, G. (2012). *Teoria do Turismo*. São Paulo: Editora Aleph.
- Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1981). Economies of scope. *The American Economic Review*, 71(2), 268-272.
- Parker, J. R. (2016). XI Congresso Internacional de Administração e Marketing – ESPM, Escola Superior de Propaganda e Marketing, 28 nov 2016, palestra.
- Payne, A., Ballantyne, D., & Christopher, M. (2005). A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the “six markets” model. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 855-871.

- Pelizzer, H. A., & Scrivano, N. B. (2005). *Administração e gerenciamento de agências de turismo*. São Paulo: Edicon.
- Pereira, M. L. S., & Hor-Meyll, L. F. (2017). Nostalgia de experiências memoráveis e a revisita a locais de turismo. *Revista Brasileira de Marketing*, 16(4), 535-548.
- Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C., & Alvarez, R. (2003). Customer relationship management a driver for change in the structure of the US lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 61, 61-73.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97-105.
- Piscicelli, L., Cooper, T., & Fisher, T. (2015). The role of values in collaborative consumption: insights from a product-service system for lending and borrowing in the UK. *Journal of Cleaner Production*, 97, 21-29.
- Polit, D. F., & Hungler, B. P. (1995). *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem*. Artes Médicas: Porto Alegre.
- Poupart, J., Deslauriers, J. P., Groulx, L. H., Laperrière, A., Mayer, R., & Pires, Á. P. (2008). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4-15.
- Rajaobelina, L. (2018). The Impact of Customer Experience on Relationship Quality with Travel Agencies in a Multichannel Environment. *Journal of Travel Research*, 57(2), 206-217.
- Rede de Inteligência do Mercado de Turismo – Documento Referencial. (2017). Brasília. Recuperado de <http://www.turismo.gov.br/rede-de-intelig%C3%Aancia-de-mercado.html>
- Remenyi, D., & Williams, B. (1998). *Doing research in business and management: an introduction to process and method*. London: Sage Publications.
- Richardson, R. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Richers, R. (1993). Emancipação do executivo de marketing. *Revista de Administração de Empresas*, 33(1), 52-65.
- Richins, M. L. (1997). Measuring emotions in the consumption experience. *Journal of Consumer Research*, 24(2), 127-146.
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., & Gouthro, M. B. (2015). Conceptualising Customer-to-customer Value Co-creation in Tourism. *International Journal of Tourism Research*, 17, 356-363.

- Rodrigues, A., & Mallou, J. (2014). A influência da motivação na intenção de escolha de um destino turístico em tempo de crise económica. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 2(2), 5-42.
- Rodrigues, G. L. V., & Gomes, L. F. A. M. (2011). Marketing de informações para o varejo: o método ZAPROS-LM. *Revista de Administração FACES*, 11(1), 73-92.
- Rosenbloom, B. (2014). *Canais de marketing: uma visão gerencial*. 8 ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Sánchez, J., Callarisa, L., Rodríguez, R. M., & Moliner, M. A. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, 27, 394-409.
- Santos Filho, J. C. (2000). Pesquisa quantitativa versus qualitativa: o desafio paradigmático. In J. C. Santos Filho, & S. S. Gamboa (Orgs.). *Pesquisa educacional: quantidade-qualidade* (pp. 13-59). 3a ed. São Paulo: Cortez.
- Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of service operations: Text, cases, and readings*. Allyn & Bacon.
- Scare, R. F. (2008). *A influência da estrutura organizacional na execução das atividades de marketing* (Tese de doutorado, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo). Recuperado de www.teses.usp.br.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.
- Schoell, W. F., & Ivy, J. T. (1981). *Marketing: contemporary concepts and practices*. Boston: Allyn and Bacon.
- Schutz, A. (1987). *Le chercheur et le quotidien: phénoménologie des sciences sociales*. Paris: Méridiens Klincksieck.
- Selltiz, C. (1967). Construção de questionário e processo de entrevista. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*, 613-658.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1975). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Pedagógica Universitária.
- Sert, A. N. (2017). Niche Marketing and Tourism. *Journal of Business Management and Economic Research*, 1(1), 14-25.
- Sevki, Ö., & Rifat, I. (2006). Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 27(6), 1356-1363.
- Shimp, T. A. (2002). *Propaganda e promoção. Aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman Companhia.
- Shiraishi, G. (2009). *Estratégias da empresa e as estruturas de marketing* (Tese de doutorado, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo). Recuperado de www.teses.usp.br.

- Shirky, C. L. (2012). *Lá vem todo mundo: o poder de organizar sem organizações*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *The Journal of Marketing*, 73-80.
- Silva, D. N. (2009). A Utilização das Ferramentas de Tecnologia de Informação nas Agências de Viagens: um estudo de caso.
- Silveira, N. C. (2015). *Marketing de serviços para o mercado de idosos: um estudo em moradias especializadas*. (Tese de doutorado, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo). Recuperado de www.teses.usp.br.
- Smith, S. L. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 582-595.
- Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 21, 3-8.
- Sparks, B. A., & Bradley, G. L. (2014). A “Triple A” typology of responding to negative consumer-generated online reviews. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(6), 719-745.
- Standing, C., & Vasudavan, T. (1999). Internet marketing strategies used by travel agencies in Australia. *Journal of Vacation Marketing*, 6(1), 21-32.
- Steyn, T. F. J., & Roberts-Lombard, M. (2008). The relationship marketing practices of travel agencies in the Western Cape Province. *South African Journal of Business Management*, 39(4), 15-26.
- Swarbrooke, J., & Horner, S. (2007). *Consumer Behavior in Tourism*. The Netherlands: Elsevier Ltd.
- Tan, A. R., Matzen, D., McAloone, T. C., & Evans, S. (2010). Strategies for designing and developing services for manufacturing firms. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 3(2), 90-97.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Temoteo, J. A. G., Brandão, J. M. F., & Wanderley, H. A. (2017). Turismo de sol e praia: a percepção de profissionais da hotelaria local sobre a sazonalidade turística na cidade da Baía da Traição-PB. In Batista, A. C. et al (Org.). (2017). *Uma década de expansão universitária: estudos sobre o vale de Mamanguape*. (Vol. III). Editora do CCTA, João Pessoa, pp. 213-247.
- Toh, R. S., Raven, P., & DeKay, F. (2011). Selling rooms: Hotels vs. third-party websites. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 181-189.
- Toledo, G. L. (1994). Marketing e relações públicas: um conceito tridimensional. In XVIII ENANPAD. Reunião Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, *Anais...*, 145-157.

- Toledo, G. L. (2012). Marketing estratégico. In Oliveira, B. (Org.). (2012). *Gestão de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, pp. 89-113.
- Tomelin, C. A. (2001). *Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias*. São Paulo: Aleph.
- Tsaur, S. H., Chiu, Y. T., & Wang, C. H. (2007). The visitors behavioral consequences of experiential marketing: An empirical study on Taipei Zoo. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21(1), 47-64.
- Tse, A. C. (2003). Disintermediation of travel agents in the hotel industry. *Hospitality Management*, 22(4), 453-460.
- Turismo Gaúcho. (2012). *O rigoroso padrão dos hotéis de luxo do mundo*. Disponível em: <http://www.tgonline.com.br/materias/o-rigoroso-padrao-dos-hoteismais-luxuosos-do-mundo/>
- Tussyadiah, I. P. (2016). Factors of satisfaction and intention to use peer-to-peer accommodation. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 70-80.
- Tussyadiah, I. P., & Pesonen, J. (2016). Impacts of peer-to-peer accommodation use on travel patterns. *Journal of Travel Research*, 55(8), 1022-1040.
- Tussyadiah, I. P., Wang, D., Jung, T. H., & tom Dieck, M. C. (2018). Virtual reality, presence, and attitude change: Empirical evidence from tourism. *Tourism Management*, 66, 140-154.
- UNWTO. (s.d.). *Glossary of Tourism Terms*. Recuperado de <http://statistics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryterms.pdf>
- Urbany J. E. (2001). Determinação e estratégias de definições de preços. In: CZINKOTA, M. R., Dickson, P. R., Dunne, P., & Griffin, A. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254-259.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67.
- Vasconcellos, E., & Hemsley, J. R. (2002). *Estruturas das organizações*. São Paulo: Thomson.

- Vassos, T. (1998). *Marketing estratégico na internet*. São Paulo: Editora Makron Books do Brasil.
- Vieira, L. L., & Oliveira, I. J. D. (2012). Turismo, Espaço e Paisagem: Uma Abordagem Geográfica da Escolha de Destinos Turísticos na Era Digital. *Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*, 9, 1-15.
- Virtuoso. (2017). *What is Virtuoso?* Recuperado de <https://www.virtuoso.com/why-virtuoso/about-us>
- Wahab, S. E. A. (1991). *Introdução à administração do turismo*. São Paulo: Pioneira.
- Webluxo. (s.d.). Embratur quer posicionar Brasil como polo para o turismo de luxo. Disponível em <http://www.webluxo.com.br/menu/turismo/brasil-polo-turismo-luxo.htm>
- Webster Jr, F. E. (1991). *Industrial Marketing Strategy*. 3 ed. NY: John Wiley & Sons.
- Wenger, A. (2008). Analysis of travel bloggers' characteristics and their communication about Austria as a tourism destination. *Journal of Vacation Marketing*, 14(2), 169-176.
- Wickramasinghe, L. K., Amarasiri, R., & Alahakoon, L. D. (2004). A hybrid intelligent multi-agent system for e-business. *Computational Intelligence*, 20(4), 603–623.
- Williams, P., & Hobson, J. P. (1995). Virtual reality and tourism: fact or fantasy?. *Tourism Management*, 16(6), 423-427.
- Wulf, K. D., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50.
- Xiang, Z., Wang, D., O’Leary, J. T., & Fesenmaier, D. R. (2015). Adapting to the internet: trends in travelers’ use of the web for trip planning. *Journal of Travel Research*, 54(4), 511-527.
- Xu, J. (2010). Perceptions of tourism products. *Tourism Management*, 31(5), 604-610.
- Yang, Y., & Leung, X. Y. (2018). A better last-minute hotel deal via app? Cross-channel price disparities between HotelTonight and OTAs. *Tourism Management*, 68, 198-209.
- Ye, M., Meng, B., & Wei, S. J. (2015). Measuring smile curves in global value chains. *Institute of Developing Economies Discussion Paper*, (530).
- Yoon, S. J. (2013). Antecedents and consequences of in-store experiences based on an experiential typology. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 693-714.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 2-22.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. 6a ed. São Paulo: AMGH Editora.
- Zhang, L., Wu, L., & Mattila, A. S. (2016). Online reviews: The role of information load and peripheral factors. *Journal of Travel Research*, 55(3), 299-310.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

APÊNDICE

1. Carta Convite

CARTA CONVITE DE PESQUISA DE CAMPO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

São Paulo, 27 de dezembro de 2017

À L'ESPACE TOURS

Prezados Senhores,

Convidamos sua organização a participar de um estudo exploratório feito na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

O objetivo de tal estudo é identificar as atividades de marketing que são desenvolvidas na agência, suas estratégias e táticas, bem como o papel da informática e da tecnologia nas atividades gerenciais. O estudo estará baseado em teorias e uma pesquisa feita por meio de entrevistas com responsáveis pelas áreas administrativas de marketing, vendas e estratégia ou em áreas afins. O estudo vem sendo conduzido por Roberto Flores Falcão, aluno de doutorado da instituição, e os resultados dessa pesquisa servirão de base para a elaboração de sua tese de doutoramento.

A participação da L'ESPACE Tours é de grande relevância para a conclusão do estudo. De acordo com a vontade da direção da organização, o nome da empresa poderá ou não ser divulgado na pesquisa, uma vez que a omissão do nome não prejudica o resultado da análise feita.

Uma vez aceito este convite, o doutorando conduzirá entrevistas individuais com os profissionais, indicados pela empresa, que trabalhem nas áreas de interesse do estudo. O tempo de duração dessa atividade é estimada em aproximadamente uma hora de entrevista com cada profissional, organizadas de modo a não interferir na rotina da organização. Os trabalhos estão previstos para o final de 2017 e início de 2018.

Após o término da tese do aluno, uma cópia do texto final será entregue a sua organização.

Grato desde já pela colaboração.

Saudações acadêmicas,

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar
Professor Titular de Marketing
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo

Contatos do doutorando:
Celular: (11) 98441-3751
E-mail: titofalcao@usp.br

2. Termo de Consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Concordo em participar, como voluntário(a), da pesquisa de campo da tese de doutoramento que tem como pesquisador responsável Roberto Flores Falcão, aluno da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, orientado por Marcos Cortez Campomar, Professor Titular de Marketing da faculdade, os quais podem ser contatados pelo e-mail titofalcao@usp.br ou pelo telefone (11) 98441-3751.

O presente trabalho tem por objetivo montar um panorama das atividades de marketing no setor de turismo no Brasil e o papel da informática e das novas tecnologias, em especial na concorrência.

Minha participação consistirá em participar de uma entrevista em profundidade, descrevendo e comentando sobre o perfil da agência, suas atividades de marketing, bem como avaliando a atual dinâmica do mercado, o papel da internet e das tecnologias nos negócios de turismo, e refletindo sobre o futuro dos principais players desse setor.

Compreendo que este estudo possui finalidade de pesquisa e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa.

Sei que não receberei nenhum pagamento por essa participação, bem como que posso retirar meu consentimento quando eu quiser, bastando, para tanto, formalizar minha decisão por meio do e-mail indicado acima.

Por último,

() AUTORIZO a utilização do nome da empresa no relatório final da tese

() NÃO AUTORIZO a utilização do nome da empresa no relatório final da tese

São Paulo, _____ de _____ de 2018

3. Protocolo de pesquisa

Para o presente estudo, elaborou-se o protocolo de pesquisa a seguir:

I – Projeto de Pesquisa

1. Título do estudo:
As atividades de marketing em agências de viagens
2. Pesquisador:
Roberto Flores Falcão
titofalcao@usp.br
(11) 98441-3751
<http://lattes.cnpq.br/7132191416728231>
3. Tipo de projeto:
Tese de doutorado
4. Instituição:
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
– FEA/USP
5. Linha de pesquisa:
Marketing
6. Orientador:
Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar
campomar@usp.br

II – Introdução

1. Situação problema:
O presente trabalho tem o intuito de apresentar e descrever as atividades de marketing desenvolvidas pelas agências de viagens no Brasil, sejam elas operadoras ou não.
2. Problema de pesquisa:
Quais são as atividades de marketing desenvolvidas pelas agências de viagens (operadoras ou não) no Brasil?
3. Objetivos:
 - Verificar quais atividades de marketing são efetivamente desenvolvidas dentro das agências.
 - Levantar a opinião dos proprietários e administradores de marketing das agências sobre o futuro do setor e das empresas.

- Confirmar o crescente papel e importância da informática nas atividades das agências de viagens.

4. Justificativa:

Definiu-se o setor de serviços como foco desta pesquisa em função de sua importância mundialmente em relação aos demais setores da economia, bem como de seu constante crescimento em termos de volumes financeiros movimentados e de sua participação total no PIB dos países ao redor de todo o mundo.

É interessante destacar que o segmento das agências de viagens e turismo é composto principalmente por empresas de pequeno porte (Marsilio & Vianna, 2015). No Brasil, é comum que empresas menores não possuam um departamento de marketing ou mesmo atividades de marketing formalizadas em função de sua limitação de recursos e de conhecimento. Este fato reforça a importância de se estudar as atividades de marketing no setor.

Segundo Kotler, Bowen e Makens (2006), as duas principais indústrias que formam o mercado de turismo são a de hospitalidade e a de viagens. Este trabalho optou por focar na segunda, especificamente em agências de viagem (e operadoras), uma vez que se trata de um setor em franca expansão no Brasil. Trata-se de uma indústria que tem crescido no Brasil e no mundo, sendo uma atividade de grande importância no contexto econômico, pois tem elevado potencial de geração de renda e emprego (Silva, 2009). “O turismo tem verificado, desde 1950 até aos dias de hoje, um crescimento e uma diversificação contínua que lhe conferiu o estatuto de um dos setores econômicos com maior e mais rápida taxa de crescimento em todo o mundo” (Matos, 2015).

Apesar de sua importância na arena de negócios do país, em termos de pesquisa científica, o turismo ainda é pouco estudado no Brasil. Trata-se de uma área com menos de 20 de anos, que somente começou a ganhar escopo a partir da implementação do primeiro programa de mestrado em 1997 com o Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) (Biz & Correa, 2016).

O setor ganhou certo destaque mais recentemente, inclusive academicamente, em função da evolução da tecnologia da informação (TI) que causou impacto fundamental e profundo na maneira como as viagens e os serviços complementares são anunciados,

distribuídos, vendidos e entregues. Essa atenção ocorreu de forma mais concentrada ao redor do tema desintermediação e da relação entre a internet e as agências de viagem e turismo. Com o avanço do comércio eletrônico no final da primeira década dos anos 2000, diversos artigos foram publicados sobre o risco de desaparecimento do agente de turismo. Este risco se deve ao fato de que produtos e serviços turísticos são altamente compatíveis com a internet (Bennett & Lai, 2005).

Além destas questões, o setor já passou por algumas transformações em função de mudanças tecnológicas, com destaque para a informática e a internet, e que tem um futuro ainda incerto em função de mudanças no comportamento de compra dos consumidores. De acordo com Ikeda, Campomar e Shiraishi (2009, p. 280), o comportamento do consumidor evolui, adaptando-se às novas condições do ambiente econômico, social, tecnológico e cultural. Dessa forma, é natural que o consumo de produtos turísticos cresça por meio da compra eletrônica. Tomelin (2001) e Marín (2004) comentam sobre mudanças no perfil do consumidor das agências e na cadeia de distribuição do turismo, e acreditam que isso afetou a forma como os relacionamentos entre agência e cliente são criados e mantidos. A internet não criou apenas um canal de distribuição; ela inundou a rede com informações sobre turismo (informações relevantes e irrelevantes, atuais e antigas, reais e inventadas). Com o avanço da internet como ambiente conveniente e cada vez mais seguro, muitos consumidores passam a buscar e adquirir produtos, inclusive turísticos, por meio dela. Dessa forma, surgem diversos obstáculos para as agências, mas também oportunidades a serem exploradas.

É importante destacar que, embora o foco do presente estudo seja um pedaço do mercado de turismo, trata-se de um setor em que há grande interdependência das empresas que atuam nele. Um viajante/turista, normalmente, além da passagem aérea, também consome serviços de hospedagem, de transporte, de alimentação, de entretenimento, de seguro, entre outros. A atividade turística, quando bem planejada pode proporcionar para a localidade geração de emprego e renda, valorização cultural, dentre outros benefícios advindos de um planejamento focado na otimização dos espaços turísticos existentes na região (Paes & Paes, 2012). Sendo assim, o turismo pode gerar benefícios para a economia e para a sociedade, atendendo às necessidades e interesses dos turistas e da comunidade local (Ferreira, 2006; Miranda, 2013; Sert, 2017; Temoteo, Brandão, & Wanderley, 2017). De forma semelhante, Mota (2007) acredita que o turismo é um fenômeno socioeconômico que gera múltiplas interrelações de

importância cultural, socioeconômica e ecológica entre os núcleos emissores e receptores.

5. Método empírico:

Um levantamento bibliográfico sobre as atividades de marketing pertinentes ao setor de turismo e hospitalidade precedeu a coleta de dados por meio das entrevistas, descrita a seguir. Na etapa inicial, também foram desenvolvidas duas entrevistas para melhorar a compreensão sobre o mercado, sua dinâmica competitiva e desafios. O *desk research* também incluiu uma revisão sobre agências, sobre o setor de turismo e hospitalidade; sobre serviços e marketing de serviços; sobre segmentação de mercado e posicionamento de marca, as atividades de produto, preço, praça e promoção, e sobre planejamento de marketing.

Coleta de dados:

- a. O processo de amostragem – seleção de entrevistados – ocorreu com base nos critérios de variedade de tipos e da homogeneidade fundamental apontado por Turato (2003, p. 363-364):

[...] um processo de seleção de amostra de sujeitos escolhidos segundo o arbítrio e interesse científico do pesquisador, cuja resolução, no entanto, embora definida como livre eleição (isto é, não determinada por meios randômicos), deve vir acompanhada de suas justificativas junto ao projeto. [...] De acordo com o] critério da **homogeneidade fundamental** [...] pelo menos uma determinada característica ou variável é comum a todos os sujeitos da amostragem: a característica-chave que os une é o próprio tema do trabalho.

Neste sentido, a homogeneidade fundamental foi atendida pelo fato de todos os entrevistados serem decisores da área de marketing com cargos de alta gerência e direção. Também foi utilizada a técnica de bola-de-neve para identificação de novos possíveis entrevistados, solicitando-se novas indicações para cada participante da pesquisa. Todas as empresas contatadas foram convidadas formalmente, mediante envio de uma Carta-convite por e-mail e, em alguns casos, pelos Correios.

- b. Antes do início de cada entrevista, foi reforçado o conteúdo que seria explorado durante a conversa e solicitado que o entrevistado assinasse um Termo de Consentimento, permitindo ou não a publicação da íntegra das entrevistas.

- c. Foi desenvolvido um pré-teste para se validar o roteiro de entrevista e a dinâmica da coleta de dados.
- d. Após o pré-teste, foram efetuados os ajustes necessários no instrumento de coleta.
- e. Para as empresas que se dispuserem a participar do estudo, foi agendada a entrevista em local e data adequadas para o respondente por telefone e/ou e-mail. Dois dias antes da entrevista, confirmou-se o encontro por meio de um e-mail, confirmando local, data e hora.
- f. Para as entrevistas, foi elaborado o roteiro a seguir. Ele foi utilizado como ‘espinha dorsal’ da conversa, buscando sempre permitir que o entrevistado contasse sua visão e história sem muitas intervenções do entrevistador:

1. Abertura da entrevista:

Data

A entrevista será gravada para fins de transcrição e análise

Nome do participante

Cargo ocupado na empresa

Tempo que está no cargo

2. Sobre a agência:

Nome da agência

Quando a agência foi fundada?

É franquia?

Tem filiais?

Qual o perfil de cliente que atende?

Foco em viagens corporativas, lazer ou ambas?

Quantos funcionários tem a agência?

É operadora também?

Produtos que são comercializados?

passagem aérea, hospedagem, pacotes, locação de carros, cruzeiros, seguro de viagem, venda de ingressos, serviços de passaporte e visto, câmbio, outros

Principais geradores de receita

Houve alguma mudança no perfil de produtos vendidos nos últimos anos?

Maior participação de produtos nacionais ou internacionais

Receita ocorre por meio de comissionamento?

Como é determinado esse comissionamento?

Há alguma negociação?

Com base em quê?

3. Papel de uma agência e o mercado:

Qual é o papel de uma agência?

Qual seu negócio central?

Qual a razão central para uma pessoa recorrer a uma agência?

O que as pessoas buscam quando compram produtos turísticos?

Como a empresa lida com a 'malandragem' de pessoas que querem roteiros, mas não fecham serviços com a agência?

Houve alguma mudança no perfil/comportamento do consumidor nos últimos anos?

Espera mais velocidade nas respostas, operação 24hs, preços menores, mais exigentes com a qualidade dos serviços

O consumidor tem comprado produtos turísticos pela internet?

Você enxerga algum obstáculo nessa compra pela internet?

Medo sobre o pagamento

Excesso de informações

Qual a relevância de selos como Virtuoso? O consumidor entende/reconhece?

Qual o papel de organismos como ABAV e Embratur? Alguma ajuda para fortalecer e/ou organizar o setor?

4. Ações de marketing da agência:

Em termos de comunicação, o que é feito pela agência:

correspondência pelos Correios, anúncios em jornal, anúncios em revista, anúncios em rádio, anúncios em televisão, cartazes em locais específicos, folhetos, brindes, e-mail marketing (massa ou segmentado), uso de redes sociais, banner em site, Adwords, telemarketing, patrocínios, ações específicas (guerrilha)

O que é mais relevante para atrair clientes hoje em dia?

divulgação, estudos de mercado, localização da loja, loja atraente, atendimento, conhecimento dos produtos vendidos, especialidade em algum tipo de produto ou nicho, preços e parcelamento, marca

E para fechar negócios? O que você entende que é mais relevante para o consumidor médio na compra de produtos turísticos?

preço, parcelamento, segurança do que está comprando, confiança nas informações/sugestões, curadoria/ajuda na escolha

Sites de venda direta de companhias aéreas, turismo, locação de carros etc. são concorrentes diretos?

Por quê?

Como é feita a precificação dos produtos?

Há alguma estratégia de seguir/diferenciar-se da concorrência?

Em que situações a empresa busca novos produtos?

em busca de maior rentabilidade, contato com parceiros, contato em feiras...

Há algum critério para a agência selecionar os produtos que serão comercializados?

Pesquisa de mercado, conversas com concorrentes-parceiros, visitas in loco, participação em feiras

Há algum padrão para diferenciar-se/seguir a concorrência

- É pedido algum feedback aos clientes sobre os produtos?
 - Algo é feito com esse feedback?
 - Os fornecedores/operadores recebem algum feedback?
- A agência prioriza produtos com maior comissão ou de parceiros específicos?
- Existe algum processo formal para construção de marca?
 - há algum cuidado na escolha de parceiros quanto ao nome/reputação da agência?
- Existe algum tipo de relacionamento estruturado com clientes?
 - Em massa / personalizado?
 - Em que situação?
 - Com base em que os clientes são selecionados?
- É fácil conquistar a lealdade e reter clientes
- A agência tem alguma presença digital? Site/Blog
 - Qual o intuito?
 - institucional
 - geração de conteúdo
 - divulgação
 - captação de clientes
 - relacionamento com clientes
 - reservas por e-mail
 - vendas
 - Qual o papel da internet nos negócios da agência?
 - Qual o impacto das OTAs como Decolar, Booking, Trivago e Expedia nos negócios da agência?
- A agência tem algum tipo de coleta e análise de dados estruturado?
 - Utilizam rede de relacionamento (Virtuoso...)
 - Utilizam clientes
 - Utilizam fornecedores
 - Desenvolvem pesquisas de mercado/estudos sobre concorrentes, preços, novos produtos e serviços
- Como ocorre o treinamento e desenvolvimento da equipe? Há algum tipo de programa estruturado, cursos, viagens etc.?
- Qual o maior desafio na gestão do dia a dia de uma agência?
 - contratação de pessoal, rotatividade de profissionais, falta de qualificação das pessoas, manutenção da qualidade do atendimento, conhecimento dos serviços por parte dos profissionais, acompanhamento de informações do ambiente, concorrência, comissões recebidas, captação de clientes, retenção de clientes
- Há alguma forma de planejamento de marketing?
 - Periódico? Formal? É elaborado algum documento/plano?

5. A informática, novas tecnologias e o futuro das agências

- Qual o papel do computador nas atividades da agência?
 - Sua importância aumentou nos últimos anos?
- Ainda há algum tipo de trabalho manual?

Que tipos de tecnologia a agência usa?

site, e-mail, SMS, blog, geração de conteúdo próprio, WhatsApp

Você considera a internet uma oportunidade ou uma ameaça para os negócios da agência?

Você sente que está ocorrendo uma desintermediação das agências causada pela internet?

Pensando o futuro, como você enxerga o papel das tecnologias nos negócios das agências?

Utilização de realidade virtual nas vendas

Risco de VR canibalizar produtos (passeios, visita a museus etc.)

Utilização de Big Data e data mining para criação de produtos

Utilização de Big Data e data mining no processo de venda

Há futuro para as agências com loja física?

Para concluir a entrevista, após esgotar o roteiro, o entrevistador abordou as sugestões apresentadas por Guerra (2010, p. 10):

- Deixar claro que, se após a data da realização da entrevista o entrevistado quiser fazer algum comentário adicional ou acréscimo em alguma de suas repostas, ele poderá entrar em contato com o pesquisador por e-mail ou telefone (neste caso, deixar com o entrevistado uma cópia da [... primeira] seção do protocolo [...]);
- Solicitar permissão de poder enviar ao entrevistado, por e-mail ou telefone, alguma nova questão que surgir posteriormente, durante a pesquisa, caso o pesquisador considerar importante conhecer a opinião do entrevistado;
- Solicitar ao entrevistado críticas, sugestões ou comentários sobre a forma como a entrevista foi conduzida, sobre as questões apresentadas ou sobre as discussões que surgiram ao longo da entrevista;
- Solicitar que o entrevistado sugira outras pessoas (de dentro da sua organização ou não) que poderiam contribuir com a pesquisa; neste caso, obter do entrevistado os seguintes dados: nome da pessoa, organização, área, cargo, telefone e e-mail [...];
- Combinar com o entrevistado que ele faça uma checagem posterior dos dados coletados na entrevista e das interpretações feitas pelo pesquisador (com base nos dados coletados).

f. Transcrição das gravações.

Análise dos dados:

Nesta etapa, foram analisados os conteúdo coletados na entrevista com foco nos objetivos descritos anteriormente. Para tanto, separou-se as agências em grupos mais homogêneos quanto a seu posicionamento e produto ofertado. Posteriormente, analisou-se os dados qualitativos de forma integrada.

Finalização do relatório de pesquisa:

Rever o conteúdo formulado, desenvolver as considerações finais, sugerir propostas para trabalhos futuros e apresentar as limitações do trabalho.

III – Orientações Gerais

1. Para o pesquisador:

Transcrevem-se as sugestões de Guerra (2010, p. 7-8):

- Ao marcar a entrevista: (i) reservar um tempo adequado para a realização da entrevista (é importante considerar que serão gastos em torno de quinze minutos para a preparação e início e mais quinze minutos para a finalização da entrevista); no caso do entrevistado ser muito importante para a pesquisa e ele não dispuser do tempo solicitado, uma estratégia pode ser marcar a entrevista exatamente antes do seu almoço: há sempre a possibilidade do entrevistado convidar o pesquisador para o almoço e a entrevista continuar durante este período; (ii) solicitar que a entrevista ocorra em um local calmo e reservado;
- O que verificar antes da entrevista: (i) confirmar a entrevista, o horário e o local exato onde ela acontecerá; (ii) documentos para a entrada na organização; (iii) gravador (entrevista gravada); (iv) lápis, caneta e borracha; (v) relógio e celular; (vi) protocolo impresso e preenchido com todas as informações que o pesquisador souber de antemão; (vii) dados, esquemas, figuras, textos, etc., para ilustrar ou complementar as questões dos questionários; (viii) folhas adicionais em branco para anotações; (ix) vestir roupa adequada para o ambiente para o cargo do entrevistado;
- Durante a entrevista: [...] guardar as respostas das entrevistas prévias na mente enquanto simultaneamente examina as respostas do entrevistado atual; (iii) o pesquisador não deve anotar apenas o que ele ouve, mas também o que ele vê, pois o entrevistado fornece informações não verbais; [...] (v) segundo Yin (2005), é preciso ficar atento no que se refere à imprecisão nas informações fornecidas devido à memória fraca do entrevistado, respostas viesadas, flexibilidade (o entrevistado dá ao pesquisador o que ele quer ouvir), discurso pronto, etc. [...].

2. Para o entrevistado:

Transcrevem-se as sugestões de Guerra (2010, p. 8):

- “Nesta entrevista será bem-vinda a fala espontânea do entrevistado, que tem liberdade para usar seu conhecimento e experiência profissionais e opinião pessoal para responder as perguntas; o entrevistado poderá citar exemplos que facilitem ou ilustrem sua resposta, assim como fazer comentários gerais ou específicos sobre o assunto da questão e seu contexto, porém, dados sigilosos devem ser preservados” [...].

4. Transcrições das entrevistas (cuja divulgação foi autorizada)

a. Ambiental Turismo

Entrevistado: Daniel Graser

Data: 29/11/2017

Duração: 83min

Roberto: Daniel, me conta um pouquinho, eu entrei no site de vocês, eu dei uma olhada no que vocês são, o que vocês estão (//) desde 87 no mercado, mas eu queria ouvir de você. Qual o seu cargo hoje aqui na Ambiental?

Daniel Graser: Eu trabalho no setor de operação, operação dentro de uma agência operadora como é a Ambiental, é quem monta os roteiros, as viagens e digamos, não apenas, vai, pega o produto pronto e fala: “Tenho esse pacote para tal destino e a forma de pagamento é esse”, ou seja, você tenta encontrar função para o que o cliente te pede e isso eu acho que hoje em dia cada vez é mais procurado. Dentro do nosso marketing, o que a gente procura, tenta fazer é você ganhar a pessoa pela ideia e não pelo preço ou pelo parcelamento, não é, porque daí você cai na commodity, assim dizendo.

Roberto: Exato, exato. Já avançando, depois a gente volta para falar mais um pouco da Ambiental, como é que você enxerga essa visão que vocês têm de tentar vender mais valor em relação a grandes players, como por exemplo, uma CVC, que parece trabalhar bastante com commodity, com (10:29) massificado...

Daniel Graser: Eu acho que (//) vamos pegar um exemplo muito simples, vamos falar almoço, eu vou almoçar e eu tenho aqui no centro, eu tenho 1001 opções, ou eu posso comer um cachorro-quente na rua, numa banquinha, que provavelmente vai ser a versão mais em conta, posso ir num restaurante, num quilo, que já vai ser um pouco mais caro, posso ir num quilo, vai, de luxo assim dizendo, que vai ter ingredientes mais refinados ou eu posso ir num restaurante chique, à la carte, a gente tem alguns novos restaurantes. Eu acho que dá para você comparar um pouco com isso, eu acho que hoje fala-se muito em mercado, em nichos, não é, e o que a gente vê aqui, cada vez a especialização, ela acaba sendo muito importante, uma vez que o cliente pode consultar diretamente, mas o que a gente nota, o marketing, o melhor marketing que existe, na nossa opinião, ainda é o boca-a-boca, porque você de cara já ganhou a confiança da pessoa. Então alguém viajou com você, gostou, deu certo, foi uma experiência incrível, isso, aquilo, passamos boas dicas e se a pessoa conta para um amigo, você já está credenciado de certa forma para ser uma pessoa capacitada para organizar a viagem dela, então eu acho que entra muito essa parte, não é, da confiança. Uma coisa é o preço, aí vai do tipo de cliente, a gente sempre fala que o cliente escolhe onde ele compra, ou onde ele almoça, sem dúvida. A gente não fala isso diretamente porque numa prestação de serviço não é tão elegante, você vai falar que a empresa escolhe, o cliente, mas assim, se você pegar a verdade nua e crua você acaba fazendo isso, você consegue diferenciar o cliente que só quer preço e aquele que só vai te ligar na hora da promoção do desconto, “pague 1 e leve 2”, alguma assim, ou aquele que está interessado em algum tipo de serviço e estima a você resolver coisas por ele: então garimpar bons lugares, os preços, as melhores condições, porque a gente tem o preço, mas um bom preço, ele muitas vezes é vinculado a um bom investimento de tempo, então tivemos aí agora o Black Friday, você está interessado naquele modelo do celular, começa, joga no Google, shopping, não sei o que, aí aparecem 10 lojas: “Ah, espera aí apareceu aqui, mas eu acho que eu vou entrar direto no submarino da Fnac”, “Ah, espera aí, eu tenho inscrição no Submarino, será que eles não me mandaram um oferta que só é válida...” E por aí vai, mas assim, você vai gastar tempo, não é....

Roberto: Claro...

Daniel Graser: ...mas assim, se você tem muito tempo disponível, lógico, eu diria que talvez uma agência, você pode até exagerar e falar, ela é quase supérflua, entre aspas, mas eu acho que tem vários tipos de clientes, voltando à ideia de como você vai almoçar, então eu acho que vai muito disso.

Roberto: Você falou dessa questão do tempo, isso é algo muito interessante, de que forma você acha que essa questão do tempo está relacionado ao trabalho da agência, de que forma vocês podem economizar esse tempo?

Daniel Graser: Olha, se eu sou especializado em determinado tipo de região ou produto, vou dar um exemplo, vamos pegar Destino Bonito aqui dentro da Brasil, a Ambiental foi precursora no Destino Bonito, abriu o Destino Bonito ajudando, pressionando passeios, mapeando o roteiro, como você vai fazer um trilha, sobe aqui, desce ali, vai fazer uma flutuação, espera aí, que parte do rio que a gente vai mergulhar, essa parte funciona. Ôpa, não aqui, visando o turismo sustentável a gente não vai porque a gente vai atrapalhar o ecossistema, então uma série de fatores. Se você tem um bom conhecimento você economiza tempo e você pode teoricamente servir de bandeja o teu conhecimento. O que algumas vezes acontece, muitas vezes até, e aí entra a questão do tempo, ontem mesmo eu tive um caso assim, as pessoas hoje, elas estão muito impacientes, impacientes no sentido: “Eu estou a apenas dois cliques da minha compra”, tá, mas para realizar essa compra você precisa de uma informação de qualidade. Então pegando outro exemplo de destino, Pantanal, você tem várias regiões, você tem épocas, você tem que ver que interesse que você tem, se você tem interesse em uma fauna específica, “quero a flora”, alguma coisa muito especial e do tipo de acomodação, não é, então pode ter uma fazenda muito simples, mas ela pode prestar um ótimo serviço, ela tem um guia e aquilo acaba sendo uma experiência muito autêntica, ou você tem uma fazenda muito mais luxuosa, guia trilingue, bilíngue talvez e é um outro tipo de serviço. Então dependendo a fazenda simples onde você tem o peão que passa ótimas informações, mas você tem um cliente do exterior, aquilo não vai funcionar, porque a gente tem um problema de comunicação, então você tem que ver, ou você contrata um guia bilíngue para atuar naquele ambiente ou você muda a acomodação para ele, não é.

Roberto: Como é que essa questão do guia bilíngue, não só da barreira linguística, mas da barreira cultural, às vezes, também, vocês têm facilidade ou vocês levam alguém daqui de São Paulo?

Daniel Graser: Não, normalmente a gente trabalha com parceiros que eles já tem essa estrutura, porque eu especificamente, eu trabalho muito com o estrangeiro que vem visitar o Brasil, então essa ideia de você visitar um país, ainda mais da dimensão do Brasil e aí é uma coisa, a internet, ela tira cliente da gente? Sim, mas por outro lado você organizar uma viagem de fora para cá, tem alguns macetes que se você não conhece ou investe muito tempo, eventualmente você vai errar e pode errar feio, então para te dar um exemplo tive à pouco tempo uma demanda de um pessoal, não lembro, acho que na Austrália e eles reservaram um vôo que chegava às 10 da noite em Campo Grande e três dias depois, aí às seis da manhã de Campo Grande, e aí o que acontece, você não tem traslado da cidade para a fazenda à noite...

Roberto: Caramba...

Daniel Graser: Ele teve que ficar uma noite em Campo Grande antes e uma depois, o que ele fez, economizou nos vôos, agora, a experiência de Pantanal dele foi muito prejudicada, então isso... É, depende, algumas vezes as coisas são tão rápidas, as pessoas querem resolver com dois, três cliques, mas eu acho que, novamente, a gente vai naquele mercado de nicho, espera aí, que tipo de cliente é você, o teu critério de escolha é apenas um bom preço ou eventualmente você vai balancear com o conteúdo? Então antes de decidir a passagem baratinha, que chega às 10 da noite em Campo Grande, espera aí, eu preciso ir antes, porque senão eu vou passar uma noite à toa em Campo Grande, Campo Grande não me interessa, o que me interessa é a fauna e a flora do Pantanal. Então é um exemplo clássico de você resolver ir sozinho, mas por falta de conhecimento você resolve mal. Ou então, a pessoa quer ir para a Amazônia: “Quero fazer um tour barco, um cruzeiro que existe lá, de três, quatro noites, pega reserva para Manaus”, só que ela esqueceu que aquele cruzeiro não vai sair todo dia, então ele sai na quarta, mas ele chega na quinta, tem três dias e o próximo cruzeiro só sai na segunda, ou seja, ele não vai fazer o cruzeiro. Então algumas coisas valem você ver o conteúdo, características do local para definir. Algumas vezes as pessoas também querem: “Não, tudo bem quero ficar três dias em Manaus. Ah, sabe, tudo bem, tranquilo, então vou visitar o Museu do Índio, então vou fazer um tour de noite para ver o encontro das águas, pronto, essa é a minha Amazônia. Okay, tá, a minha versão é bem diferente, mas quem sou eu para te ensinar, não é, então eu acho que vai um pouco disso.

Roberto: E você tinha falando de questão de garimpar bons lugares, desenvolver bons produtos. De que forma vocês fazem isso, como é que funciona efetivamente essa criação, essa inclusão de novos produtos turísticos? Parte de vocês, parte de um parceiro, parte do próprio cliente? Como é que (//) tem alguma lógica?

Daniel Graser: Eu acho que existem alguns fatores que ajudam a decidir se um destino novo pode ser um bom destino ou não, ou é uma coisa muito simples, muito prática é a malha aérea, tá. Então recentemente eu fui contatado por uma pessoa, vou te falar, era da Guatemala, ela falou: “Olha, eu conheço o setor de turismo do país, vocês não têm interesse, vocês (//) têm uma pegada de um Parque Nacional lá, etc.”, eu falei: “Olha, podemos dar uma olhadinha”, mas aí você pensa, primeiro, já começa com a questão do vôo, você não vai ter vôo direto, isso aí eventualmente já vai selecionar um pouco o público, talvez precisa de uma vacina, talvez precisa de um Visto, não é, tudo bem brasileiro enfrenta o Visto Americano sem dó, mas é porque ele quer ir para os Estados Unidos, não é, porque é assim...

Roberto: Está no inconsciente...

Daniel Graser: ...o desejo é muito maior do que aquele empecilho, mas falando em outros destinos, então vai, pega, vamos pegar um exemplo de um país exótico na Oceania, ou na África, então se você tem a questão do Visto: “Sabe o quê, não tem outro país que não pede Visto? Pronto, vamos mudar”, e okay, não é. Então isso é uma coisa, um fator que você toma decisões ou por fator logicamente a estrutura, atrativos, eu acho que tem muito também do que você pode oferecer, então vamos pensar, o brasileiro que vai para o exterior, uma coisa que a gente muitas vezes observa, mandar brasileiro para destino de praia no exterior...

Roberto: Frustrante... (risos)

Daniel Graser: Cara, são mais de 7 mil quilômetros de costa e provavelmente algumas nas praias mais maravilhosas, então você fala: “Olha, vamos lá para o sul da França para uma praia?”, - “Vamos”, “Nossa, é chique, vou lá, etc., para Nice”, tá, mas assim, a experiência praia, ele provavelmente vai ficar decepcionado, não é, então nesse sentido o que eu acho que é interessante é você procurar alguma coisa que tenha algum tipo de contraste com o que você tem, não é, porque acho que o contraste faz com que você viva aquilo de uma forma diferente, você descobre um novo mundo, uma nova gastronomia, uma nova forma de pensar e aí tem essa coisa, a ideia de talvez criar um contraste, eu acho que é interessante, ela funciona bem.

Roberto: Bem interessante, essa...

Daniel Graser: Porque normalmente você não quer nas férias fazer exatamente aquilo que já faz na tua casa...

Roberto: Mais do mesmo...

Daniel Graser: Mais do mesmo, não é, você quer... Gente, eu quero, ah, quero ir para a Amazônia... Ah, não, quero andar de carro pelas Montanhas Rochosas no Canadá, alguma coisa diferente, não é. Então eu acho que isso, porque quando você faz alguma coisa que é diferente e sai da tua rotina, primeiro, o tempo passa muito rápido, mas a gente tem a impressão que você vive aquilo de uma forma muito mais intensa, não é, e aquilo, acho que como memória de viagem, aquilo é uma coisa muito legal e anos e anos aquilo fica registrado em você, tá.

Roberto: Exatamente.

Daniel Graser: Eu acho que isso te enriquece muito também, não é...

Roberto: Com certeza...

Daniel Graser: ...eu acho que essa parte, ela me parece muito importante.

Roberto: Tá. E essa questão da segurança, porque okay, a malha aérea é muito simples de você verificar a distância, mas e o resto, as questões mais estruturais, a própria logística do local, vocês averiguam o tempo, averiguam, tentam fazer uma averiguação daquilo que vocês resolvem mandar alguém ou primeiro ir buscar um parceiro?

Daniel Graser: Depende, eu vou te dar um exemplo, eu, em maio agora eu fui para o Canadá e a gente está abrindo Destino Canadá como um novo destino para brasileiros, então o que eu fiz: eu fui para uma feira especializada no trade turístico, tá, então uma feira super bem organizada, com três dias de evento, reuniões, então você tem para o dia 10 ao 15 reuniões com fornecedores, hotel, passeios, um monte de coisas, tudo que você possa imaginar que é oferecido no setor turístico, pessoas locais e eu, no meu caso específico, depois da feira eu peguei e dei um giro, ainda, um exemplo que eu falei, eu preciso pegar um carro e ir dirigir pelas Montanhas Rochosas, foi isso que eu fiz, porque você tem a experiência de você ter vivido aquilo...

Roberto: Vivenciado...

Daniel Graser: ...e você acaba contando para os seus colegas de uma forma muito diferente. Vale a pena isso, é legal? Porque como fotos, imagens, eu acho que, lógico, você chega até certo ponto, mas acho que tem um exemplo clássico, se você está procurando um hotel e você tem como critério: “Quero um hotel com piscina”, aí você começa a ver, tá. Se o hotel, ele publica uma foto nunca mostrando a piscina inteira, provavelmente a piscina deve ser pequena, assim, uma banheira família, quase, não é. Então, não é, acho que vai um pouco disso, a foto ajuda: “Meu deus estou encantado”, mas é um pouco uma ilusão, o real, ele muitas vezes acaba sendo um pouco diferente, tá. Então, ou talvez aquela coisa: versão de um amigo ou como foi retratado na mídia, não é, acho que a mídia hoje em dia, ela tem um fator muito decisivo, o que a gente pode ver, começou a novela das nove, onde você tem cenas do Jalapão, demanda de Jalapão explodiu, não é...

Roberto: Claro...

Daniel Graser: ...muito grande, mas também atrai muita gente que você não vai falar dessa forma, mas assim, explicando *assim*, *assado*: “Sabe, olha, Jalapão eu acho que não é para você, não é o teu perfil, porque é Jalapão natureza, aventura, vai subir uma duna, não é, vai fazer um passeio...”

Roberto: Terceira idade, não é...

Daniel Graser: É, “...então, não é, filho pequeno de três anos, eu acho que não é para você”, não é. Então, mas a mídia, ela exclui aquilo, que nem teve gente que pensou: “Não, quero dois dias no Jalapão”, na novela foi mostrado uma série de três ou quatro passeios que você demora três dias, só que na novela foi mostrada um minuto e meio, então a pessoa fica com a impressão: “De manhã eu vou fazer a cachoeira, à tarde o poço e o pôr do sol na duna”. Não, não é bem assim, não é. Então essa coisa da mídia eu acho que cria-se, muita imagem, também hoje em dia você tem no Instagram, nos Fóruns, os blogs de viagem, são relatos pessoais, impressões, mas algumas vezes é um retrato momentâneo, não é...

Roberto: E subjetivo, não é...

Daniel Graser: Exatamente, eu acho que uma certa subjetividade hoje em dia, eu acho que ela é interessante, não é, eu acho que até...

Roberto: Humm, humm...

Daniel Graser:...acaba criando e envolvendo o leitor ou a pessoa que está interessada, não é, tanto que existe o marketing baseado no storyteller...

Roberto: É uma ferramenta, não é...

Daniel Graser: ...eu acho muito interessante, muito legal, não é, mas assim, eu acho que você precisa saber diferenciar, é que nem você pega (//) a gente trabalha na hora de talvez recomendar um hotel que você talvez não foi pessoalmente e o mundo é gigante, não dá para você conhecer tudo o tempo todo. Então, sei lá, você tem, vai, Istambul, o hotel X, como é que ele é? O que a gente faz, a gente acaba entrando nos sites de reviews, então no Booking, no Trip Advisor, mas assim, você precisa fazer (//) você vai fazer uma triagem daquilo, não é, então o cara colocou uma estrela, péssimo atendente, antipático, etc.: “Desculpa, isso daí não é o meu objetivo”, não é... Então se o cara, se você tem 10 relatos falando que tem barata no quarto, bom, aí a história já muda, porque tange à limpeza, as pessoas são muito sensíveis a isso. Então imagina que eu vou entrar com uma criança num hotel que tem barata, alguma coisa assim... Então são critérios que você (//) é, tem que tentar achar um meio termo entre personalizar, mas não cair no exagero, eu acho que hoje em dia se radicaliza demais, seja num debate político, algumas vezes tudo vira um Palmeiras contra Corinthians...

Roberto: Pois é, muita polarização...

Daniel Graser: ...e falta um pouco de equilíbrio, não é, assim, não é, então eu acho...

Roberto: Esse trabalho que você comentou de fazer essa curadoria, se é que eu posso usar essa palavra, dos reviews e dos comentários de modo geral, é o que vocês fazem no dia a dia ou vocês fazem a partir de uma demanda?

Daniel Graser: Não entendi, em que sentido?

Roberto: Vocês, por exemplo, vocês saem, você disse que vocês vão abrir agora Canadá, vocês vão entrando em blogs do Canadá ou você espera um cliente entrar em contato e falar: “Eu quero ir para Quebec”, então eu vou analisar os reviews de Quebec?

Daniel Graser: A gente focou no Destino Canadá, porque quando você abre um destino, isso é outro critério, eu acho que você tem que sempre olhar um pouco para os lados e ver o que já existe, então se você pega, como a grande maioria das agências operadoras vende o Canadá: eu diria que perto de 80% provavelmente são aqueles circuitos clássicos, Costa Leste, Costa Oeste ou a junção dos dois, eventualmente entrou na mídia agora Aurora Boreal, vamos ver isso, talvez uma coisa muito exótica, vamos ver o urso polar, alguma coisa assim. O que a gente tentou fazer, a gente, lógico, alguma coisa clássica a gente vai oferecer, então a gente vai ter dois, três circuitos, mas a Ambiental que tem um DNA focado para a natureza, observação de fauna, a gente quer entrar nessa parte. Então essa parte oferece muita alternativa no Canadá, então tem roteiros que a gente montou, por exemplo, onde a gente foca nas Montanhas Rochosas e vamos fazer uma extensão incluindo a parte de Vancouver e de lá você vai fazer, tem o santuário, um Parque Nacional, onde você vai poder fazer observação de urso e de baleia. Então é uma coisa que tem a ver com o nosso DNA, porque se você pensa, vou começar a vender circuito e só circuito, talvez você tenha a demanda, mas a tua concorrência provavelmente vai ser, você parcela ela em quantas, em cinco? Putz, mas lá está parcelando em 8, então eu não sei se eu estou tão interessado nesse tipo de cliente, tá. Então eu acho que tem essa coisa do DNA, tentar fazer uma coisa com uma certa propriedade, autenticidade e tem também a questão de como as pessoas te vêem, eu acho que as pessoas...

Roberto: Claro...

Daniel Graser: ...têm uma certa visão da Ambiental, então a Ambiental começar a vender Disney, não tem nada a ver, tá. Agora, desde quando um cliente amigo, etc., que indica, ele me liga: “Quero comprar

uma Disney...”, eu atendo? Sim, lógico, porque... Mas é diferente, não é, você não está falando da imagem geral do que o público no site, do que existe de mídia sobre a Ambiental, é uma recomendação no boca a boca: “Olha, eu fui para a Itália com o Daniel, ele me emitiu a passagem, o carro, nossa, deu tudo certo, então o amigo liga: “Olha, quero uma passagem para Orlando e um hotelzinho, você faz?”, “Faço, faço...”, lógico, não é. Então eu acho que...

Roberto: Você acha que essa questão da autenticidade, ela é algo que vem ganhando relevância no mercado, para...

Daniel Graser: Muita, mas assim, eu acho que está quase caindo para o outro lado assim, de um exagero, não é, então assim, todo mundo quer experiências incríveis, inesquecíveis, aí tenta vender como um restaurante premium, que você vai tomar o teu drink num deck, se você chegar às 17:45 está na hora certinha de ver o pôr sol, aí você bate aquela *selfie*... Então eu acho que algumas vezes a gente está caindo num consumismo absurdo, não é, então a gente (//) você quer proporcionar uma experiência incrível? Então, vai, você quer fazer aquela flutuação lá no Rio da Prata em Bonito? É sensacional, mas assim, mesmo nos textos, a gente montou agora uns textos, alguns vieram prontos de fornecedores locais, mas a gente fez uma revisão no sentido de que o centrinho de um vilarejo não vai despertar sentimentos incríveis em mim... “Putz, é gostoso, agradável...”, vai fazer um passeio”, não é, mas não vamos exagerar e vender tudo como uma experiência incrível, não é. Então eu acho que pé no chão, lógico, você precisa ter um marketing e vender, mas assim, não é, eu acho que o bom senso, eu acho que...

Roberto: Com parcimônia...

Daniel Graser: É... Não é, assim, a gente tem uma linha de pensamento nesse sentido e eu acho que... É, eu acho que você tem que ser autêntico, não é.

Roberto: Essa linha, essa autenticidade, esse DNA, a própria equipe mantém ou os fundadores da agência ainda são muito presentes?

Daniel Graser: Não, meus dois diretores são muito presentes, tanto que de vez em quando há uma discussão: “Isso sim, isso não, dessa forma não...”, então vamos pensar, uma coisa que a gente vem discutindo, é uma viagem que a gente vai lançar e fazer uma data programada para o ano que vem, tem aparecido muito na mídia, principalmente no exterior observação de onça no Pantanal, tá. Então você tem alguns lugares onde você tem mais chance e assim, as pessoas, não é, como que... Ficaram fissuradas, acho que os felinos têm alguma coisa muito especial que a gente gosta de ver uma coisa, não é, selvagem, assim, não é...

Roberto: É, exato...

Daniel Graser: ...eu acho que (//) eu mesmo, eu vi uma cena, eu fui fazer um cruzeiro no Pantanal e eu vi uma cena, assim, que o guia que está lá há mais de dez anos, ele falou que nunca viu. Quando a gente passou, estava fazendo um passeio de barco, um barquinho, a gente presenciou uma cena de uma onça matando uma capivara, mas assim, tipo a três metros, então eu que estava a primeira vez fazendo aquele cruzeiro vi, o guia que está lá e conhece o nome de todas as plantas, etc., ele nunca tinha visto, não é. Então, mas assim, as pessoas querem ver isso, e voltando a essa observação de onça, tem um lugar específico onde a incidência de onça, eles prometem assim algo como 99% de chance de você ver onça, tá, aí você vai, leva o rio, sistema de rios que tem, só que assim, a consequência disso, ela o quê: tanta gente quer, caiu na mídia, então você vai ver onça, só que você provavelmente vai ter mais 10, 15 barcos, um do lado do outro...

Roberto: (25:58)

Daniel Graser: ...(25:58) quase um estacionamento de barcos para você poder ver uma onça. Você vai ver onça, você vai ver ele de perto, você tem uma câmara com zoom, você vai tirar, gente, você vai

poder contar os dentes que ela tem, mas aí entra aquela coisa, gente, isso, assim, qual a autenticidade disso? Não é, então a gente acaba preferindo talvez levar para um lugar um pouco distante. Quando a gente fala de eventos da natureza, fauna, você sempre vai falar: “Olha, no meu contrato e eu estou te garantindo, acho você (26:30), tá, eventualmente você vai estar entre os 10, 15% que não vai ver, você vai ficar quatro dias vasculhando e não ver uma onça, se vai ver é pegada de onça. Tudo bem? Tá? Então, não é, mas existe uma diferença...

Roberto: Sim, claro, claro...

Daniel Graser: ...e eu acho que isso para você não levar as pessoas para um zoológico e assim, entra naquela coisa de consumir: “Cara, fui ver onça, olha eu aqui e olha a onça lá atrás de mim”. Não é, então eu acho que falta um pouco de bom senso, um pouco de equilíbrio na hora de decidir. Que nem, tem um tempo atrás, uma menina ligou, eu não sabia que isso existia, uma colega que trabalha em operação também não, ela falou: “Olha, eu preciso ir para aquela ilha do Caribe onde eu posso nadar com porcos”, espera aí, porcos, você tem certeza? Não seria golfinhos, arraias? “Não, tem uma ilha no... Que você pode nadar com os porcos”, e realmente tem, mas é tão irrelevante que eu esqueci o nome da ilha e eu não estou fazendo nenhum turismo focando, “vai mergulhar com os porcos no Caribe”. Tá bom... Então, mas ela queria ir porque: “Eu quero nadar naquela praia de águas cristalinas com os porcos”, tá bom. Então se você é um caçador de aventuras ou de listas, hoje em dia a gente vive uma época de listas, é assim, em inglês você tem o termo que eu acho que é muito (27:57)

Roberto: (27:57)

Daniel Graser: ...então legal, não é, mas é assim, é aquela coisa, deixa eu ver, eu tenho 50 itens, putz, eu já tenho 35, nossa, estou chegando. Mas assim, sem curtir...

Roberto: Fica vazio...

Daniel Graser: E aí eu acho que entra uma coisa, também: eu fiz com a minha família há um tempo atrás, a gente foi fazer uma viagem para os lençóis, uma delícia, aí eu falei: “Olha, vamos ficar dois dias em São Luis, porque São Luis, isso é uma parte histórica, interessante, tudo bem, não está todo conservado, mas eu acho que é interessante. Eu contratei um guia e estávamos no total de um grupo de 10 pessoas, esse passeio de sei lá, às quatro, cinco horas pelo centro a pé, com um guia de lá que nasceu lá, que morou lá, para os filhos, molecada entre 12 a 17, foi assim, uma aula de história ao vivo e a cores...

Roberto: Exato...

Daniel Graser: ...você pagou mais caro do que se você andasse? Sim, mas o que você leva é muito diferente, aí a gente entra naquela coisa: você está a fim do quê? Ah, você quer ir para o Rio de Janeiro, Pão de Açúcar, Cristo e o show de samba plataforma, gente, detonei do Rio. Bom, está bom. Então eu acho que tem um pouco disso.

Roberto: Você abordou várias questões aqui que eu quero resgatar, uma delas é essa questão do consumismo, que entra em absoluta contradição com o DNA de vocês, que é... Eu vi que vocês inclusive foram pioneiros em sugerir neutralização de carbono, dependendo do que for, vocês abrem mão eventualmente de um destino ou (//) como é que vocês lidam com essa questão?

Daniel Graser: Olha, é assim, a Ambiental é uma operadora, um estabelecimento que tem os seus funcionários, os seus custos, o fim do mês sempre chega e assim, eu acho que você precisa achar um - novamente a palavra-chave - eu acho que é um equilíbrio entre você chegar bem no fim do mês, conseguir realizar suas vendas, conseguir pagar suas contas, funcionários e não vou usar o termo, assim, se prostituir, tá. Então eu acho que existe uma diferença muito grande. Se você me pergunta: toda viagem que você vende para o teu cliente, você pessoalmente faria? Não, provavelmente eu faria se, vai, eu vou pegar 50 viagens, provavelmente eu escolheria cinco, alguma coisa assim, que eu penso: “Meu, que

legal, adorei, isso aqui”, tudo bem, eu já viajei muito, tive oportunidade de conhecer muitos lugares, então logicamente, quando mais viaja, mais culturas, os seus critérios, eles mudam. Então se você me fala: o que você prefere, se quer, vamos lá para Chicago e ficar naquela suíte vista rio e tomar drink lá no rooftop, não sei o quê, ou você prefere fazer um cruzeiro lá na Amazônia, na região de Alter do Chão? Não preciso pensar duas vezes, eu nunca fui para Alter do Chão, morro de vontade de ir, é para lá. Eu fiquei em muitos hotéis, assim, então aquilo para mim...

Roberto: Vai ser mais do mesmo, não é...

Daniel Graser: Exatamente, não é, então eu acho que assim, ah, eu acho que existe uma vontade, um desejo, (ou? - 31:18) tipo de coisa, eu acho que entra naquela coisa do perfil, então falando em selva, não dá para você oferecer para todo tipo de cliente um hotel de selva mais simples, rústico, autêntico, você sabe, não vai funcionar. Lógico, nós não temos nenhum Hilton na Amazônia, então se você tem o critério: “fico apenas em Hilton”, vamos mudar o destino, mas temos outros hotéis de selva mais luxuosos, requintados, isso e aquilo, isso aqui funciona. Então eu acho que entra nisso.

Roberto: Vou utilizar esse termo que você utilizou, que acho que ele é bem adequado, essa prostituição, você sente que no desespero, até pegando os últimos anos de crise, é um padrão de parte do mercado se prostituir para tentar sobreviver? Ou não, as empresas tendem hoje a ter uma consciência maior, o mercado já passou por uma limpeza, como é que você enxerga essa dinâmica do...

Daniel Graser: Complexa a pergunta, muitos itens, pergunta com A, B, C e D. É assim, eu acho que você não consegue vender somente aquilo que você gosta, tá, porque aí acaba virando uma coisa radical, a não ser que você seja uma empresa...

Roberto: Ortodoxa...

Daniel Graser: ...super especializada, que nem, eu fui para o Canadá, eu conheci um cara e ele só faz expedições para observar a fauna no Ártico, baleias, ursos polares, pensa, cara, fa-bu-losa, fabuloso, mas ele é mega super especializado, tem o know-how, tem o contato e ele só faz aquilo. Mas assim, nós, aqui, nós somos uma agência, operadora, que ela vende de uma forma mais geral, então (//) e algumas vezes a negociação é difícil, algumas vezes quem trabalha com o público de uma forma geral, você acaba engolindo sapo, não tem jeito, não é, e algumas vezes você acaba assim, conseguindo com uma coisa simples, aquilo acaba te dando um retorno não previsto, então uma coisa simples: “Gente, vou (33:38) olha, estou com uma promoção, vou te comissionar em 25%”, etc. Maravilha e algumas vezes você precisa brigar para vender uma porcariazinha, mas você precisa atender aquele cliente porque ele é amigo daquele e *não sei o quê*, que está dentro de um círculo que você atende há não sei quantos anos, então eu acho que entra (//) essa coisa de se prostituir, ela é (//) eu acho que você tem que ter uma linha e assim, tem que ter limite, eu acho que o problema é não ter limite, não é. Tem gente que não tem limite e não está mais aqui, ou seja, ultrapassou o limite, não breiou negócio e, não é, você tem empresa aí que quebrou, pessoal que não embarcou, estava embarcando, aí descobriu que hotel que ele pagou (34:25) ele fez o check-in, o hotel falou: “Eu não recebi um centavo da agência que fez a reserva, você precisa pagar”, o cara pagou duas vezes... Então, não é, eu acho que tem muitas coisas, eu acho que tem gente que no desespero faz isso, não sei, eu novamente acho que o que vale é você ter uma certa linha, uma autenticidade, mas assim, você precisa de flexibilidade e fazer acrobacia para você sobreviver, ainda mais o setor de serviço viaja, porque a internet, ela é uma concorrência muito séria, então se você pega (//) se você tem aquele tipo de cliente: “Olha, queria fazer uma viagem para o Japão, quanto que está?”, “Ah, tá, puxa, mas eu tenho aqui mais barato, em quantas vezes vocês fazem?”, - “Ah, eu vai, parcelo em quatro vezes”, - “Nossa, eu tenho aqui mais barato e parcelam em seis e aí, como é que fica?”. Bom, a primeira argumentação: o que está incluído? Bom, que tipo de cliente que é? A gente fala que isso não importa, mas lógico que importa, não é. Então se você tem aquele restaurante estrelado e ele vai receber a visita daquele crítico gastronômico mega renomado, se você não agrada ele, você sabe que o teu negócio está em perigo. Agora, se você atender apenas médio ou meia boca, dois casais que, você sabe, é a primeira e a última vez que eles estão aqui, você sabe que...

Roberto: Você sobrevive...

Daniel Graser: ...bom, tudo bem. Eles vão falar mal, talvez até escrever um review no Trip Advisor, mal atendido, o bife mal passado, o garçom... Não, e por aí vai, mas não é, então quem é logicamente é muito importante, mas novamente, eu acho que você precisa achar um limite e aí entra aquela questão, até onde você vai, não é, porque tem cliente que ele sempre vai querer empurrar a linha mais um pouco. Se algumas vezes, vou falar, quase exagerando, o cliente, algumas vezes, ele é quase como um filho, ele pede para colocar o limite, porque é aí que ele vai começar a te respeitar, tá.

Roberto: E essa definição desse limite é algo institucional de vocês? Ou cada consultor, cada negociação...

Daniel Graser: A gente discute isso muito em reuniões internas, então tem aquela coisa clássica que é: “Gente, eu trabalhei que nem um louco, mas o que eu fiz, eu fiz cotação e cotação, cotação, não vendi nada”, tá. Então algumas vezes você acaba colocando uma trava no sentido: você tem um cliente que ele pede aquele roteiro de África do Sul com Ilhas Maurício e pede sete, oito versões e ele não compra, não é, ou então uma agência que é cliente seu e sempre pede, mas não compra, você vai falar para ela: “Olha, a terceira cotação vou cobrar 100 Dólares, então você paga 100 Dólares e você fechando eu vou abater do valor, não tem problema nenhum”, não é, então você acaba criando um mecanismo para que (//) porque senão você como prestador, vira um trouxa...

Roberto: Você faz a consultoria o cara cobre a tua internet...

Daniel Graser: Não é, então assim, aqui ninguém é Madre Teresa que está distribuindo conhecimento, lógico, você precisa achar um meio termo entre conseguir vender alguma coisa bacana e entregar uma coisa diferente que o cliente esteja procurando, não é. Então, mas esse meio termo algumas vezes ele não é (//) porque tem dias muito (//) eu, muitas vezes eu passo, tem vezes que eu passo um dia inteiro, quase, montando um roteiro e aí montando um roteiro é ver, o cara quer fazer isso, ele tem *tanto* tempo, ele quer *nessa* época, ele quer do ponto A para o ponto B, depois para o D e voltar para o C. Então são uma série de fatores que você precisa ver, você precisa ver malha aérea, funciona, é uma boa época, ôpa, nesse dia não pode entrar, só lá (//) então, não é, uma série de coisas e lógico, você vai tentar caprichar na apresentação, então você monta um roteiro com imagem descritiva aqui e ali, mas se você faz aquela coisa mais personalizada, isso toma o seu tempo, é uma coisa bacana porque por um lado, pessoalmente é interessantíssimo, você vai lendo, vai se informando e você agrega conhecimento. Então essa parte do trabalho é muito legal, lógico, se só for todo dia, gente, eu fiquei super mais, não é, inteligente...

Roberto: Mais (39:04)...

Daniel Graser: ...mais conhecimento, mas no fim do mês não rolou venda e o resultado não (//) então não está funcionando.

Roberto: Pois é... Qual a porcentagem de produtos mais quadradinhos, mais de prateleira que vocês vendem e mais customizados, tem algum valor?

Daniel Graser: Se você pensa em produtos de natureza, por exemplo, Pantanal ou Amazônia, não tem muito como fugir, então se você me liga: “Pantanal”, o destino inteiro vai ser uma commodity, praticamente, tá. O que você pode fazer, acrescentar ou fazer uma combinação ou criar alguma coisa nova original, mas tentar pensar nas commodities, alguns roteiros a gente montou... Ah, talvez gire em torno de 60%, é um chute...

Roberto: Não, não, sim, tudo bem. Mas é expressivo o número de pacotes montados...

Daniel Graser: Sim, porque você tem que achar um meio termo entre o que você quer oferecer e o que o cliente quer, a gente aqui trabalha com isso todo dia, muitas vezes eu sento com o pessoal da operação, então a vontade é montar um roteiro louco, doido, gente, eu olha que coisa linda, vou para lá, olha, vou

incluir isso, meu, ficou espetacular, mas ele comercialmente, ele não é viável. Que nem, eu tenho agora uma demanda de um pessoal da França que eles querem vir para cá, nunca vieram para cá, eles querem passar 10 dias só no Pantanal, eu falei assim: “Você tem certeza? Olha, cinco dias já seria legal, vão fazer (muita? - 40:57) coisa, vão para os Lençóis Maranhenses, não sei, Parque Nacional, Chapada, ênfase nas trilhas. Bom, não, querem porque querem, tá. Então eles estavam considerando fazer um cruzeiro de dez dias só para observar onça, eu falei: “Gente, mas você precisa variar, porque você tem Pantanal Sul, Pantanal, Norte, pode ficar em algum tipo de fazenda”. Bom, montamos o programa, eles vão ficar numa fazenda ao sul e fazer um tipo de passeio que é mais uma expedição para observar onça, mas assim, a logística disso é caríssima, o roteiro ficou lindíssimo, mas assim, vai para Campo Grande, você tem o traslado de seis horas para uma fazenda, aí a gente freta um avião dessa fazenda a gente vai para um hotel lá no Pantanal Norte, avião fretado e de lá a gente vai ficar cinco dias nesse hotel para fazer a excursão”. Maravilhoso, mas não dá para eu colocar isso na minha prateleira assim dizendo e tentar chamar as pessoas, tanto que o marketing, muitas vezes você acaba fazendo talvez não para vender aquilo que você está anunciando, mas para dar um sinal: “Olha eu aqui gente, eu faço isso, tem outras coisas...”, a gente até brinca: “Sabe, a gente monta os roteiros, ninguém compra o roteiro do jeito que ele está, sempre tem que mudar alguma coisa”, lógico, se eu vou viajar, vou gastar o meu dinheiro, quero gastar do jeito que eu quero, é que as pessoas muitas vezes têm ideias erradas, não é. Algumas vezes o cara liga: “Olha, eu tenho 4 mil Reais, eu quero fazer uma viagem para três pessoas, uma semana no Jalapão, você tem?”, é, não, nem rodoviário, eu tenho. Então as ideias das pessoas, algumas vezes elas são distorcidas, mas isso é uma coisa, mudando um pouco de assunto, que eu acho que a internet, ela trouxe, que é uma noção muito errada de preço, eu acho que, e não vou dizer a grande culpada, mas ela com certeza começaram com isso, acho que foram as companhias aéreas que começaram a vender tarifa a preço de banana, tá, então se você pega vô dentro da Europa, por exemplo, de, sei lá, de Lisboa para Londres, vai te custar, o vô, 10 Euros, olha aí, o que você faz com 10 Euros? Mas com isso você não vai nem conseguir almoçar decentemente em Lisboa, é um café e um pastel de Belém, pronto, gastou seus 10 Euros. Então, e sobre as taxas do aeroporto, elas são mais caras que a própria tarifa, então são 10 Euros de tarifa mais 60 de taxa de aeroporto, não é. Cara, como é que o produto é seis vezes mais barato do que o está administrando em volta, que é a taxa do aeroporto? Pois é, isso aqui é totalmente fora da realidade. Então eu acho que as pessoas perderam a noção de quem (é a nova? - 43:56) mentalidade, assim, gente, o mundo virou um Black Friday só, só que não, só que não, não é. Então, e assim, eu acho que isso não acontece só com gente mal informada ou que nunca viajou, muitas vezes você acaba tendo casos, assim, de diretores que: “Não, eu quero a porcária da promoção”, “Não, eu quero aquela promoção executiva, pague um, viaja dois”, isso porque ele poderia pagar 20, não é.

Roberto: Pois é...

Daniel Graser: Então, mas assim, eu acho que criou-se um esporte, um hobby do tipo...

Roberto: Barganhar...

Daniel Graser: ...”Vou comprar mais barato”, e aí eu acho que entra essa coisa da internet e ela te dá a sensação de uma forma lúdica, eu até diria, eu posso varar a madrugada, mas eu vou achar a porcária do vô para Belém que vai custar menos que R\$ 300,00”, então virou uma brincadeira, não é, assim: “Que legal”. E aquela coisa da confiança, agência cara, imagina, a agência é um lixo, etc., talvez eu tenha uma solução, talvez não, mas assim, uma ideia, não, é internet, Black Friday, vou aproveitar, eu vou ligar o meu computador às três e meia da manhã porque eu li uma matéria que se você comprar entre as três e meia e as quatro e meia da manhã da segunda-feira para terça, a tua chance de você ter 50%, você tem um monte de teoria e uma babaquice, não é. Porque a companhia o que ela faz, ela joga uma coisa e ela vai recuperar de outra, tanto que...

Roberto: Claro...

Daniel Graser: ...o que é uma consequência, se você pega há 15, 20 anos atrás, passageiro comprava uma passagem, ele falou: “Sabe o que é, não vou poder viajar nessa data, eu preciso mudar as datas”, tá bom, tranquilo, okay, talvez uma taxa administrativa...

Roberto: (45:56)

Daniel Graser: Hoje a taxa de alteração, ela muitas vezes, ela é muito mais cara do que o teu bilhete original, ou seja, alguma coisa, assim, está fora da realidade e as pessoas acreditam que: “Não, aquela tarifinha de 500 Reais para Fernando de Noronha não vou pagar mais”, então você não vai, não é. Alguém criou um golpe de sorte, eu acho que chega a ser tão exagerado, teve, quando é que foi, coisa de três meses atrás, ah, que companhia foi... Companhia europeia... Você já escutou falar em error fares?

Roberto: Não...

Daniel Graser: Tarifas de erro, ela fez pesquisa, error fares, você vai se assustar com a quantidade de coisas, se não em engano existe uma conta do Twitter chamada error fares, você entra lá, você vê: “Alitalia, agora, de Milão para Hong Kong apenas 270 Euros”, tá, se você entra lá, o cara põe o link, etc., você consegue voar de Milão para Hong Kong por 270 Euros. Tá, ou seja, o que acontece, são, como o nome diz, erros de sistema, porque a companhia é um sistema muito complexo e aí tarifou, e a regra diz o seguinte: comprou, pagou, é seu e a companhia tem que levar. É a mesma história, o funcionário de uma loja de shopping, o vestido que custa Mil Reais e ele errou no zero e colocou 100 Reais, o dono, por lei, é obrigado a vender por 100, o que ele vai fazer com o prejuízo de 900, se vira...

Roberto: (47:45)

Daniel Graser: ...tá, então, a lei do consumidor protege o consumidor, não é, mas assim, é totalmente fora da realidade. Aí você tem aquela situação, o gerente da loja talvez fala: “Bom, tudo bem, vamos vender por 100, mas assim, eu vou descontar do salário dele”, então ele quer, não é, te tocar: “Olha, o cara não vai pagar o mercado dele, não vai pagar o aluguel”, cara, e eu com isso, e você está ca... e andando, não quero nem saber, eu quero o meu vestido de 100 Reais, ponto”, tá, eu acho que é isso, não é. Então eu acho que o comportamento do consumidor, eu acho que isso mudou muito, muitas vezes é inconsequente, não é, e você não para pensar assim: “Isso faz sentido”, ou “não faz sentido”, na verdade eu acho que as pessoas, elas sabem exatamente que não faz sentido, mas: “Eu quero e sei que a lei está do meu lado, ponto, se a lei está do meu lado nada pode me acontecer”, não é, então, não é, assim, é aquela coisa de bom senso: “Cara, foi legal” ou “não foi”, ninguém está aí, não é... Eu acho que isso entra, não é, na questão do comportamento e algumas vezes acaba dificultando.

Roberto: E a internet, você acha que potencializa isso por si, ou talvez grandes agências já mais antigas, por terem criado mais commodities, a própria entrada das (49:13) com a intenção de tentar tirar o consumidor rodoviário, passar para o aéreo, isso colocou um novo consumidor no mercado e talvez não só a internet, mas esse novo consumidor com essa nova missão tenha auxiliado... Não sei se eu fui claro na minha colocação, a internet por si só, ela tem aumentado essa inconsequência? Ou será que as próprias agências, companhias...

Daniel Graser: Somente a internet, não, eu acho que aí entram vários fatores, primeiro, esse comportamento do consumidor, mas por outro lado e eu acho que essa é uma das partes que ela mexeu demais no setor de turismo, é o comportamento dos fornecedores, hoje em dia muitas vezes o grande concorrente que você tem não é a outra agência, é o teu fornecedor, um hotel, eventualmente ele põe no site: “Tarifa normal do apartamento: 500 Reais”, aí ele lança uma promoção: “Tarifa especial, você pode reservar apenas pela internet, 300 Reais e ganhe uma garrafa de vinho”, aí o cara me liga: “Escuta, você tem isso?”, - “Não, não tenho”... Bom, tá, mas lá tem, e aí, como é que você faz?”, bom, aí você vai ver quem apenas era um fornecedor de serviço, ele virou vendedor, não é. Então eu acho que o que de você destacar (diz para cá? - 50:40), assim, mexeu-se muito nessa corrente, não é, então eu acho que virou um grande problema de distribuição de produto...

Roberto: Sim, conflito de canal...

Daniel Graser: ...eu acho que provavelmente é o problema central, então para você ter uma ideia, teve um caso de alguns anos atrás, uma companhia aérea americana, o que ela fez, a partir das 21 horas o que ela fazia, desconto de 6% nas passagens, por que 6%? Porque naquela época a agência ainda tinha a remuneração e era comissionada em 6%. Então aí você pensa, que porra é essa? Cara, eu vendo não sei quantos bilhetes seus, eu sou um canal de distribuição, eu vendo o teu produto e aí você algumas vezes chega à conclusão: já sei, entendi a parceria, não é, eu entro com a bunda e você com o pé, sei, bacana, é a impressão que você tem. Mas aí dentro disso, não é, isso eu estou falando porque são muitas experiências que você apanhou, não vendeu, trabalhou uma tarde toda e no fim não levou e ainda levou a fama de careiro, eu acho que essa é uma parte, você ir atrás... Talvez, okay, você não foi esperto o suficiente, sempre vai existir essa possibilidade, que você não teve uma boa sacada e o cliente achou uma coisa melhor, mas assim, o que eu vejo muitas vezes é que você fez alguma coisa e no fim talvez não leva e a pior parte disso, de não ser remunerado pelo tempo ou esforço que você teve é alguém falar: “Daniel, da Ambiental? Cara, não liga não, não liga não”, essa é a pior parte, e pode acontecer isso...

Roberto: Claro que pode, claro que pode...

Daniel Graser: ...não é. Mas assim, aí eu acho que entra outra coisa que é do ser humano, outro dia estava comentando com a minha esposa, você pede uma pizza e você pensa lá, na tua região, 10 pizzarias para escolher, você pediu na pizzaria X, legal, ela atrasou, a mussarela não estava boa, quanto tempo você vai ficar sem comprar? Eventualmente você vai ficar sem comprar cinco anos e aí num jantar de amigos alguém fala: “Escuta, e uma pizzaria boa na tua região, qual que é?”, - “Olha, a X, não, a X é péssima”, tá, mas você tem cinco anos que você não compra uma pizza dela, eles pisaram no tomate, mas aí entra aquela coisa, não é, a gente cria verdades absolutas em cima de coisa que, cara, talvez é ruim, talvez a pizzaria nem existe mais, mas você há cinco anos está falando a mesma coisa e não está dando uma chance para uma segunda avaliação, não é, eu acho que isso é do ser humano, aquela coisa absoluta. Então você taxa, a pessoa é assim, é assada, “essa empresa é ótima”, “é um lixo”, algumas vezes você leva fama de uma forma totalmente injusta, tanto positiva, como negativa...

Roberto: Sim...

Daniel Graser: Então eu já tive caso onde eu perdi um cliente porque o hotel que me garantiu que o - e por escrito - que o cliente ia ficar no quarto, no 4º andar, com varanda, que era o hotel, o andar mais alto com vista para a praia, ele não honrou e o cliente ficou no 1º andar. Ele me ligou na hora que ele pôs o pé no apartamento, eu falei para ele: “Vou falar, e o hotel na *cara dura* falou: “Foi um erro, mas ele vai ficar no 1º andar, não tem como mudar”. Aí você vai explicando e tá, bom: “Tá, nunca mais, tá, um abraço, até nunca”. E outras vezes eu já tive casos, não é, o cara comprou bilhete no executivo, chegou lá: “Senhor, tenho que colocar o senhor na 1ª classe”, tá, então o cara me achou o máximo. Então tem essa coisa de você levar uma fama, uma negativa e uma positiva, não é, eu acho que entra aquela coisa de como você consegue envolver as pessoas, lógico, se a pessoa não está pronta para escutar a tua opinião que, não é, tentar entender uma justificativa, não tem muito o que fazer, mas simples, se você faz a cagada, é: “Errei, vou tentar consertar”, porque ficar discutindo *que não sei o quê*, na verdade o funcionário leu errado quando você enviou a solicitação errada (? - 55:02) (...55:02) nisso...

Roberto: A relação foi contigo, a confiança foi contigo...

Daniel Graser: ...e lógico, não é. Então, é aquela coisa, aí vai da pessoa, se ela vai entender e talvez perdoar o teu erro, vai te dar mais uma chance: “Vou te ligar de novo”, ou não e ainda falar mal para todo mundo, não é. Okay, são coisas de comportamento humano que sempre vão acontecer...

Roberto: Claro. Agora, para minimizar isso vocês têm alguma política ou algum conjunto de atividades para manter relacionamento com os seus clientes, existe uma constância pós-venda?

Daniel Graser: Sim, quando você faz uma venda, seja para uma agência que compra da gente ou cliente final direto, você sempre vai falar com ele, vai se possível ligar, trocar uma ideia, mandar um e-mail assim: “Olha, queria saber...”, muitas vezes o que a gente observa, o feedback que a gente recebe,

principalmente quando ele é positivo, ele é desse tamaninho, quando a gente gostaria de saber se você fez uma viagem de 10 dias, foi para três cidades, conheceu isso e aquilo e aquele hotel, é legal, é bacana? E o passeio, o guia foi bom? Mas assim, o teu feedback, ele é, assim, reduzido, isso é um sinal de que foi tudo bem, não é, em inglês se diz, no news, good news...

Roberto: (Come in? - 56:20), não é...

Daniel Graser: ...por outro lado uma coisa pequena pode se transformar num monstro, normalmente a gente até brinca internamente que algumas vezes você tem, assim, um tipo de cliente, esse estrelar, porque ele chega na última hora e tudo dá certo, esse é o, vai, menos sortudo, não é, para não falar, bom tudo (? - 56:46)...

Roberto: Certo, eu entendi...

Daniel Graser: ...um ano e meio, você reserva tudo, está tudo bonitinho e aí não sei, fecham a rota por causa de um vulcão, isso e por aí vai, a gente nunca sabe umas coisas (? - 56:56), mas assim, eu acho que assim, o retorno, esse contato hoje em dia, ele acaba sendo muito importante porque o cliente gosta de ser levado a sério, ser bem tratado, tudo bem, tem gente que só quer preço e não está nem aí para relação on-line, pessoal, mas de uma forma geral você ser bem atendido, com educação, não é, você entregar um serviço, eu acho que as pessoas ainda gostam e sempre vão gostar, na verdade...

Roberto: Exatamente... Agora, que eu fico pensando, no exemplo da pizzaria, nesses cinco anos vocês se preocupam em falar: “Olha, ainda estou aqui, ainda tenho esse produto”, ou: “Corrigimos aquele problema”?

Daniel Graser: Sim, eu acho que você pode fazer tentativas, eventualmente, mas assim, você precisa de uma certa abertura do cliente, não é, se ele está disposto a olhar de novo para você ou não, ou se ele errou (//) achou que o teu erro foi tão primário, tão absurdo e assim, pá: “Rotulei e não tem correção, não é”. Então acho que depende, algumas vezes você tem essa chance, assim, dizendo, que nem, você tem fornecedores que o hotel pisou no tomate com você, com o cliente: “Pô, mas eu falei, esse cliente é muito importante: “Pedi isso, aquilo e nada funcionou”? Então eu acho que você precisa, lógico, ver, algumas vezes você tem uma conduta de empresário, como ele toca o negócio, eu acho que isso é uma coisa, mas uma outra coisa é um erro, você pensa, o turismo, assim, ele é muito impreciso, impreciso no sentido: tudo que eu falo para o cliente é, assim, eu vou precisar da ajuda de muitas outras pessoas para aquilo acontecer...

Roberto: Inclusive do clima...

Daniel Graser: Sim, ou, não é... Mas vamos tentar pensar só nas pessoas, não é, então a primeira coisa que pode estragar total, chegou no aeroporto: “Gente, quebrou o avião, talvez daqui seis horas a gente decola”, já é uma bosta, então aquilo pode estragar a sua viagem, então são muitos fatores. Lógico, eu acho que você precisa saber diferenciar até onde você pode influenciar a pessoa no serviço e onde não, tá. Mas assim, sabe, eu acho que se você consegue criar uma relação bacana de confiança, que nem, o garçom talvez esqueceu de trazer aquele café que você pediu? Não é por causa disso que você vai falar: “Nunca mais”, não é, eu acho que existe um, não é, tem que ter um certa tranquilidade, você quer um serviço e você... Não é, assim, vai cometer um erro aqui, talvez o teu cliente...

Roberto: Claro, é o conjunto todo...

Daniel Graser: ...vai te corrigir, mas se você conseguir criar uma relação legal com o teu cliente e entrega o que ele normalmente te pede, eu acho que isso é o primordial.

Roberto: E fora o boca-a-boca, que formas de comunicação vocês usam para captar clientes?

Daniel Graser: A gente participa dentro do trade turístico de algumas feiras turísticas, tá, então aonde você tem um stand com exposição, você recebe visita, dependendo do tipo de feira, de cliente, de fornecedores, ou de agências que são dos clientes e a presença na internet logicamente, ela hoje em dia é fundamental, então a gente faz, divulga, então entrega essa parte agora, fixando o exemplo do Jalapão, a gente sabia que ia começar, então você já começa a fazer uma certa mídia, talvez você tenha um blog onde você escreve alguma coisa, você tem um Instagram ou você posta no Facebook, não é, então são coisas, e a gente trabalha junto com uma agência de marketing porque assim, é uma teoria maluca hoje, não é, e algumas vezes você pensa: “Cara, isso não vai funcionar”, não é... Então você tem toda aquela coisa de, não é, como é que eu vou dizer, você tem, não sei se você conhece o termo, os clientes, que eles viram os leads...

Roberto: Sim...

Daniel Graser: ...não é? Então toda essa teoria dos leads, ele está quase pronto para comprar, é só... Não é...

Roberto: É, (folha? - 01:01:31) de vendas básico, é...

Daniel Graser: Então, não é, você tem essa parte e o que você precisa, novamente isso tem sido assim, um ponto de discussão interno, é: você escrever um texto, uma matéria, eventualmente isso vai para uma publicação, vai para o blog e aí existe hoje em dia todo um mecanismo de você rechear de palavras chaves para você...

Roberto: (Ranquear? - 01:01:59) Google (? - 01:01:59)

Daniel Graser: ...isso, para você aparecer lá em cima, só que muitas vezes o que a gente tem visto, a qualidade do texto onde aquelas palavras estão e teoricamente vão te ranquear lá em cima, está um lixo isso aqui, está muito ruim, tá, então eu não estou contando nada, isso aqui está (//) não tem autenticidade nenhuma, então isso é assim uma coisa que a gente tem, vai, discutido, ou questionado internamente no sentido de, espera aí, só por causa dessa teoria da search engine (? - 01:02:34), não sei o quê...

Roberto: (01:02:35)

Daniel Graser: ...eu vou, vai, aí acho que pode falar, vou prostituir o meu texto, o meu conteúdo, para ranquear...

Roberto: Em função da (01:02:43)

Daniel Graser: ...aí vem aquela coisa, você vai ter não sei quantos clics, isso e aquilo, mas você transformar em venda, será que está atraindo o cliente que é a tua cara?

Roberto: É, exatamente, ele é qualificado para você? Não é...

Daniel Graser: Será que ter 10 mil leitores não qualificados vale a pena, em vez de talvez ter 800?

Roberto: Humm, humm, não é...

Daniel Graser: Então, não é, mas assim, eu acho que está todo mundo aprendendo com isso e aos poucos você vai tentando encontrar as verdades de como isso é importante...

Roberto: Exatamente... E isso é difícil...

Daniel Graser: ...mas assim, eu acho que é muito por aí, a presença on-line é muito importante, não tem jeito e eu inclusive estou trabalhando, estou quase para lançar um projeto aqui, interno, que é eu vou

começar a escrever um blog sobre Destino Brasil para estrangeiros, escrito em alemão, eu tenho origem, não é...

Roberto: Ôpa, (...01:03:45)

Daniel Graser: ...e então a ideia é: eu como uma pessoa local, que eu conheço a cultura de lá, vou querer fazer um relato, colocar experiências e logicamente, a ideia é captar novos clientes onde eu possa mostrar a minha bandeira, a bandeira ambiental e oferecer o Brasil como destino para estrangeiro, mas assim, escrito especificamente em alemão, porque eu sempre trabalhei com esse nicho do mercado alemão e você provavelmente, aí por uma questão de concorrência você não tem tantos blogs de agentes de viagem que moram aqui escritos em alemão e que já conheceram, viajavam para vários lugares, não é.

Roberto: E envolver o próprio cliente para ele fazer reviews, vocês já tentaram de alguma forma? Eu não sei, a impressão que eu tenho é: quando a mãe fala do filho...

Daniel Graser: É suspeito...

Roberto: É...

Daniel Graser: Olha, essa coisa de reviews, assim, o método de vendas, ele quase pede isso, eu (//) tem um tempo atrás eu montei um programa de interesse específico para uma agência americana e os americanos, nesse sentido, eles criaram toda teoria, mas assim, foi uma coisa muito trabalhosa no sentido de você mapear os passeios, os hotéis (a detalhes? - 01:05:16) assim e você ter que colocar meia dúzia de reviews para, vai, credenciar aquilo, aí ela pegou tudo aquilo e publicou no site. Então, bom, eu peguei reviews de clientes que foram, não é, então escreveu isso, escreveu aquilo e foi publicado lá que “João da Silva adorou aquele passeio em Bonito”, por exemplo. Então é aquela coisa, eu não sei te dizer o quanto isso conta, todo mundo que trabalha no marketing vai te dizer que é fundamental...

Roberto: Pois é, mas será que é efetivo ou é inócuo, não é...

Daniel Graser: É, então, feeling, é aquela coisa, não é, eu vou (//) porque assim, vamos pensar, você vai colocar alguma coisa...

Roberto: Ruim...

Daniel Graser: ...ruim, um review péssimo, assim, aquele meia estrela, você vai colocar?

Roberto: Exato...

Daniel Graser: Não sei, eu acho que se você consegue convencer o cliente: “Olha, conta para três amigos seus que você gostou, curtiu e quem me ligar vai ser bem atendido e se ele for teu amigo e tiver uma linha de pensamento parecido eu vou caprichar, não é, de uma forma igual ou até mais, até eu acho que isso é bacana e funciona, não é, então eu pego um exemplo, se eu, recentemente eu tive uma pessoa que ligou: “Preciso urgente uma passagem, etc., quem me deu o seu telefone foi o pessoal do Consulado da Suíça”, bom, eu atendo o Consulado, não é, então eles me pedem uma passagenzinha aqui, ali, mas assim, se a pessoa vem falar: “Quem me passou foi o Consulado”, isso credencia a pessoa de uma forma diferente do que se uma outra pessoa qualquer me liga...

Roberto: Claro...

Daniel Graser: ...“Nem sei, mas espera aí, etc...”, então você vai tomar cuidado se a pessoa vai pagar, você não vai tomar (//) não é, não é fraude e por aí vai, não é, então (//) mas essa coisa de você se mexer em círculos, eu acho que você tem muitos negócios hoje em dia que eles acabam se mexendo dentro de pequenos círculos, pode ser uma (//) incluir uma organização e esse boca-a-boca funciona, falar: “Faz com ele”, não é. Como isso funciona eu acho que ainda é o melhor tipo de coisa, a gente está, para você

ter uma ideia, a gente está com essa agência de marketing que faz essa assessoria, tem criado leads? Tem, mas assim, a famosa conversão pode ser melhor, tá, então assim, aquela coisa, fotos incríveis, sentimentos, experiências, textos, isso e aquilo, eu vou jogar por aí? Não sei, acho que (//) porque está todo mundo começando a fazer isso...

Daniel Graser: Está...

Roberto: Exato...

Daniel Graser: ...muita gente, então, todo mundo é incrível, todo mundo oferece experiências do outro mundo, atendimento prime, então assim está (01:08:27) tanto que algumas vezes eu até, assim, essa coisa do prime exclusivo, não é, assim, ele fica totalmente banalizado...

Roberto: É a mesma impressão que eu tenho...

Daniel Graser: Tem que ser de luxo, não é, tudo de luxo, não é, o que é de luxo? É relativo, não é...

Roberto: Exatamente...

Daniel Graser: Não é, eu acho que, não é, eu acho que a gente vive, ainda mais que na internet hoje em dia todo mundo, na verdade, tem um microfone na mão e pode pegar e gritar, essa que é a verdade. É bom? Sim, eu acho que algumas coisas incríveis acontecem, mas eu acho que na época da tecnologia na internet a ambiguidade das coisas, ela... Não sei, você pode fazer coisas incríveis, não é, assim, informação, fazer grupos, encontros, meu Deus, que bacana, mas do outro lado também dá uma detonada de uma forma...

Roberto: Essa agência faz monitoramento para vocês para tentar minimizar impacto desses pseudo influenciadores que possam (focalizar? - 01:09:28)...

Daniel Graser: Isso é outra coisa, um assessor falou para a gente que: “Olha, uma das melhores coisas que você pode fazer no marketing é achar um influenciador”, só que assim, para você achar um influenciador que seja a tua cara, que funcione, que você consiga achar um mecanismo comercial, como isso funciona, ele não quer te cobrar demais e aquilo não dar retorno, mas isso provavelmente, se você tem um influenciador, isso é um outro negócio. Na verdade nada mais é você é sócio de um clube e você conheceu o diretor, e que o diretor do clube fala para os 500 associados: “O Daniel da Ambiental, ele é fora de série, viaja com ele”, todo mundo vai acreditar, então eu acho que um influenciador é isso, você tem influenciador em todos os cantos, não é...

Roberto: Exatamente...

Daniel Graser: Não é...

Roberto: Até acaba substituindo a internet, colocar uma molecada que bloga, YouTuber...

Daniel Graser: É...

Roberto: Então...

Daniel Graser: ...não sei, eu tenho duas filhas adolescentes e aí algumas vezes elas vêm: “Pai, você tem que ver, incrível isso, o cara, ele tem mais um 1 milhão de viewers, etc.”, você olha e: “Meu desculpa, perdi um minuto e meio vendo esse vídeo, não estou tão interessado”

Roberto: Acho que não é o perfil de cliente médio do seu produto, também, não é, não sei... Para não tomar mais o seu tempo, só para a gente fechar as questões, Daniel....

Daniel Graser: Não...

Roberto: Hoje a maior parte dos seus clientes é estrangeiro ou fifty-fifty, como é que está isso?

Daniel Graser: Não, ainda não, a gente gostaria de atrair mais estrangeiros, tá, então estamos fazendo um trabalho nesse sentido, porque eu acho que a parte de assessoria e você convencer com uma boa ideia, eu acho que ela acaba sendo, você tem mais chance, do que alguém daqui, não é, então eu acho que alguém que está na Europa, ele quer vir para o Rio, talvez fazer Amazônia, ir para o Pantanal fazer uma viagem de duas, três semanas, você conhecendo, tendo bons acordos comerciais, assim, tenho conseguindo fechar coisas muito legais. Então se a gente consegue aumentar o volume eu acho que pode ser uma coisa muito interessante, mas o cliente nacional que a gente tem aqui (//) uma coisa importante que eu não falei sobre a estrutura, a gente tem na verdade três departamentos, um a parte, vai, do lazer, que atende cliente, agências; tem o departamento de escola, que faz viagens apenas escolares, tá, então pega a molecada, vai fazer uma viagem navegação na Amazônia, vai na escola aqui, ali; e a gente tem a parte de incentivo, tá, então incentivo é uma coisa que ela tem - de uns anos para cá - ela surgiu e na verdade economicamente ela tem dado muito retorno, não é, porque você acaba fechando um contrato com empresa e muitas vezes, pelo volume, seja 50, 100, 200, 300, 500 passageiros para uma convenção, para festejar algum prêmio que a companhia vai dar, você precisa de uma logística e aí não é eu e meu amigo que nós vamos viajar, passar o fim de semana no Rio, a gente precisa de um voo e um hotel, não, o negócio é muito diferente, não é. Então isso no turismo, no turismo de incentivo, não sei se você viu isso, mas ele, de uns tempos para cá, ele cresceu demais, tanto que muitas grandes operadoras, elas acabaram criando um departamento de incentivo...

Roberto: Um braço para isso...

Daniel Graser: ...então, porque aquilo dá um retorno financeiro, uma vez que você conseguiu a negociação, imagina, não é, então você trabalha meio ano num projeto, porém aquilo...

Roberto: A cessão (? - 01:13:41) os contratos...

Daniel Graser: ...vai te dar um retorno espetacular.

Roberto: Em termos de margem de comissão, de (//) em um hotel, você consegue um desconto melhor para esse grupo, vocês aproveitam esse desconto, ou vocês repassam, como é que...

Daniel Graser: Aí vai muito do tipo de cliente, do tamanho e do que o cliente impõe, existe hoje coisa, que ela é meio predatória, que no incentivo você (//) o cliente chega e te fala: "Planilha aberta", tá, não sei você, o termo...

Roberto: Humm, humm...

Daniel Graser: Então o que se faz, planilha aberta e você negocia dentro desse contrato uma taxa de agenciamento, ponto.

Roberto: Está virando padrão, planilha aberta?

Daniel Graser: Depende do tamanho, é aquela coisa, não é, eventualmente você tem jogo para alguma coisinha aqui a mais ou não, e algumas coisas, uma burrada, uma cagada, assim, não quero nem saber, (taca? - 01:14:39), e aquilo pode te arruinar a venda toda, mas assim, é contato e pelo usual que está aí.

Roberto: Quantas pessoas tem hoje na Ambiental?

Daniel Graser: 22, 23 funcionários no total, tipo uns 23.

Roberto: Em termos de produto, a gente falou, falou, eu acabei não perguntando, vocês oferecem tudo, o aéreo, a hospedagem, locação de carro...

Daniel Graser: Locação de carro não é o nosso forte, tá, mas eu vou pegar um exemplo, a gente começou a anotar um ou outro roteiro onde você pode encaixar, então aqui no Brasil tem dois ou três roteiros clássicos, tem um roteiro combinado Pantanal e Bonito, aí depende muito da localização da fazenda, porque não é com qualquer carro que você chega numa fazenda mais afastada, então você tem Bonito e o Pantanal. Para economizar o custo do transporte que é alto, não é, então Pantanal e Bonito, quatro horas, Campo Grande uma fazenda, quatro horas, que é cobrado um valor razoável por esse traslado, você pode fazer de carro, não é. Então isso é uma nova ideia, o retorno financeiro dessas vendas, não foi nada de especial. Tem para estrangeiro um roteiro que funciona muito bem, que (amarrou? - 01:15:48) a costa dos corais, que pega lá do Recife até Maceió, onde você tem um preço lá, e você vai pulando de um vilarejo para o outro, aqui, e com carro de aluguel, aquilo funciona muito bem (quando? - 01:16:03) está com um número bacana.

Roberto: Outros produtos tipo seguro...

Daniel Graser: Não, sim, sim, tudo assim, que você possa imaginar que tem a ver com viagem, a gente oferece, então ou passagem aérea, ou hotel, traslado, passeio, organizar alguma coisa especial, então sei lá, um passeio específico. Seguro, logicamente, locação de carro... Se bem que locação de carro, pelo DNA da empresa não é o forte, não é, mas a gente faz, então todos os serviços de turismo, a gente oferece.

Roberto: Legal. Por último, como é que você enxerga o futuro das agências, o futuro desse mercado? Até trouxe...

Daniel Graser: Saiu?

Roberto: 25, esse sábado, o primeiro parque virtual da China. Como é que você enxerga isso, principalmente realidade virtual, a gente tem outras tecnologias todas, mas e aí, será que isso é algo... O filme, não sei se você chegou a assistir com o Schwarznegger, "O Vingador do Futuro", em que ele supostamente faz a viagem...

Daniel Graser: É, eu vi...

Roberto: E aí, será que isso... Era uma mera elucubração...

Daniel Graser: Eu tentando responder isso com a minha cabeça, não sei, eu vou pensar um pouco na cabeça que eu vejo da molecada, a começar pelas minhas filhas que vivem grudadas em telas e mandam *likes*, *selfies* disso... Eu chamo minhas filhas (risos), assim, para outras coisas, não é: "Vamos sair disso um pouquinho", não é. A tendência, eu acho que se você olhar hoje, existe uma grande preocupação que está tudo caminhando para apenas telas, tudo virtual. Teoricamente você pode pensar, daqui a pouco eles vão inventar alguma máquina e transar vai ser alguma coisa virtual, mas eu acho que assim, tudo na (//) tudo se você considerar um ciclo, é um sobe e desce, não é, então você tem o sistema da dialética, não é, o que for muito radical para a esquerda, volta para a direita, e por aí vai. Eu acho que vai chegar uma hora que isso vai encher o saco, tanta coisa virtual, você pensa: "Cara, não, eu acho que eu quero o meu passeio e preciso respirar um ar puro, nossa, não é que é incrível?". Eu acho que até existe um movimento já, assim, de encontrar coisas simples...

Roberto: (01:18:26) (slowerismo - 01:18:26)...

Daniel Graser: Como é que você falou?

Roberto: Slowerismo...

Daniel Graser: É, então, eu ia até usar esse termo, slowerismo se usa até o termo slowtravel, não é, então, vamos curtir e não estressar, que é fazer aqueles tours (eu? - 01:18:41) janelas, 10 países em 12 dias...

Roberto: (risos)

Daniel Graser: ...é, difícil prever, eu acho que, não é, cada vez mais as coisas estão caminhando para isso, mas eu tenho a impressão que, de alguma forma, não sei, vai existir, assim, um ponto onde as pessoas vão se encher e cara, não é só isso, existem muitas outras coisas. Eu espero, não é, eu acho que quem é especializado, eu acho que ele sempre vai conseguir sobreviver, é que é aquela coisa, pega o mercado da música, há 30 anos, eu, vai, aquela idade que eu comprava disco, aí depois o disco virou CD e o CD virou MP3, não é. As minhas filhas não sabem o que é a alegria de você esperar o disco ser lançado, talvez na loja ver se o cara concorda em você escutar um trequinho da música, não é, então são coisas, experiências que elas não conhecem. Por outro lado eu acho engraçado que as minhas filhas gostam da música que eu gosto, que não é música de hoje, viu, eu parei no tempo, eu sou anos 60, 70, 80 total...

Roberto: Quando havia música...

Daniel Graser: Exatamente, é o meu ponto de vista, não é, mas elas, assim, gostam, curtem muita coisa dessa época. E então... E assim, eu acho que existe um problema quando tudo é muito virtual, isso acaba virando e tem virado um problema para os países, para os governos, falando em desemprego. Tudo virtual, eu já vi ideias assim, malucas: "Olha, daqui a um tempo não vai ter mais banco, nem escola", cara, você pensa...

Roberto: (01:20:31)

Daniel Graser: ...a nossa sociedade sem escola e sem banco, bom, se puder se livrar do banco, como é que...

Roberto: Não é que seria uma boa, não é...

Daniel Graser: Pode ser, mas assim, a escola, bom, por um lado você pensa, eu que sou pai pago, minhas filhas vão em colégio particular, revoltado, pago, o meu 13º vai para o quê, tal, bom, mas assim, existe um caminho que é muito mais simples, muito mais barato, mas assim, você vai, assim, acabar com instituição escola? Então não sei, eu fiquei pensando, tem o meu cunhado, ele é professor, eu perguntei: "Cara, você já pensou se acabar a escola? Ah, e aí? Imagina só assim, do lado prático, quanto de desemprego que você vai ter?", cara, vai... Eu não sei. Então não sei, se quando você quer proibir, criar um mecanismo para impedir, não é, hoje fala-se em censura, não é, a ditadura, não sei o quê, tal. Bom, mas algumas coisas, gente, a nossa sociedade daqui a pouco talvez não funcione mais. Eu não sei, eu acho que as previsões para o futuro, elas são um pouco difíceis, há 30 anos atrás a gente imaginou que hoje em dia a gente seria a Família Jetson, não é? Bom, não somos a família Jetson ainda, não é...

Roberto: Mas várias mudanças ocorreram, não é, há 15 anos atrás não se pensava na internet como ela é hoje...

Daniel Graser: Não, então, e ela dominou de uma forma, não é, que acho que ela acrescentou muita coisa, mas assim, pensa, no setor de música, há 15 anos atrás você tinha não sei quantas lojas de CD aqui no centro, não tem uma...

Roberto: Não tem?

Daniel Graser: ...mas uma, assim, uma banqueta que vende o CD pirata que vende a R\$ 5,00 a coletânea dos Bee Gees inteiros, não é, uma coisa assim, mas de resto... Eu espero que essa coisa de especializar e de bom serviço, eu acho que um bom serviço... Eu sempre trabalhei na parte de serviço e você prestar um bom serviço, agradar o cliente, eu acho que é uma arte e eu acho que todo mundo gosta de ser bem

tratado, assim, mas eu acho que a gente está com um problema de inversão de valores, não é. Então na hora que a ficha cai, cai, a gente está num caminho que a gente está pulando do abismo, não sei, talvez seja tarde demais, mas eu espero que (//) eu acho que essa coisa de bom serviço, uma empresa cada vez mais gigante, no turismo mesmo você vê, nossa, pega a CVC, comprou essa, comprou aquela, aí você pensa: "Caramba, eu que não gosto da CVC, mas eu sou obrigado a um parceiro antigo que eu tinha, ele era ótimo, mas ele é CVC, também, e aí, como é que vai ser, a CVC vai roubar os meus clientes?" Então foram boatos que rondaram aí, no turismo, por exemplo. Tudo mega empresas, não é, então (pega ? - 01:23:22)

Roberto: Difícil...

Daniel Graser: Eu sou uma pessoa positiva, eu acredito que seja...

Roberto: Tem que ser, lógico...

Daniel Graser: Tem que ser positivo...

Roberto: Não, a gente já tem demais de laser...

Daniel Graser: Eu inclusive evito, laser (?- 01:23:33) (mal impresso? - 01:23:33) acabou...

Roberto: Jornal Nacional e Fantástico, pelo amor de Deus...

Daniel Graser: É, então, é que algumas vezes você precisa assistir para eventualmente...

Roberto: Todo mundo quer participar da rodinha de conversa, não é, porque todo mundo (01:23:47). Obrigado, foi muito rico para mim...

Daniel Graser: Imagina, legal, espero que sirva e...

Roberto: Com certeza vai ser rico...

FIM

b. XTravel**Entrevistados: Carlos Coltro, Ana Coltro e Marcelo****Data: 13/12/2017****Duração: 67min**

Ana: Então como surgiu: um banco chamado Sufixa Financiamento, Investimento, Crédito, Sociedade Anônima, e esse banco, o dono do banco tinha paixão por viagem, e ele montou, criou uma agência de viagens dentro desse banco, um banco pequeno, chamava-se Fixatur, e aí o nome com tur, de turismo, mesmo e aí começou a atender as viagens dele próprio, dos outros diretores e alguns amigos. Essa pessoa desse banco que eu estou te falando é o meu pai, chama-se Eloy Lessa, e aí o Marcelo, nós casamos, ele trabalhava nesse banco na área jurídica e ele, num determinado momento, começou a cuidar dessa agência, Fixatur e ele se descobriu um apaixonado por essa área, que ele faz com muita paixão, mesmo, o que ele faz. E no ano de 2000 esse banco foi vendido e aí o Marcelo ficou com a agência para ele, naquele momento ele falou: “Ana, vamos comigo?”, eu não tenho nada a ver com turismo, eu sou de marketing, quer dizer, tem a ver, mas assim, eu fazia outras coisas, trabalhava em empresa, Rhodia, Banco Itaú, e aí eu falei: “Tá bom”, e aí nós começamos em cinco pessoas, nós tínhamos duas pessoas que trabalhavam com ele no banco há muitos anos, um deles era até office-boys, eles entraram como sócios, foi muito bacana no começo, foi assim, um amor, uma coisa linda, e nisso já são 17 anos, essas duas pessoas já não estão mais aqui, muitas coisas aconteceram, o Carlos está aqui, nós ficamos Virtuoso, e no turismo essa agência está fazendo 40 anos, já, então assim, ela tem um nome, começou muito forte quando ainda era do banco, um banco muito sério e a gente deu continuidade a isso e até melhor. E aí eu vou passar a bola para o Carlos.

Carlos Coltro: Então é isso, já teve várias transformações aqui na empresa, mas uma coisa unânime sempre foi o alto padrão, clientes de alto poder aquisitivo, gente que quer serviço, gente que quer ser atendida, quer um contato humano e dentro do segmento de turismo a gente atua em algumas áreas diferentes aí. Então como ela falou, começou nessa área corporativa, mas pegando gente de diretoria, gente de níveis hierárquicos altos, consequentemente foram chegando amigos, então sempre gente desse nível. Teve um segmento da empresa sempre muito forte na área de esportes, que também foi desencadeado por eles, porque ela é maratonista, o Marcelo era maratonista, também e então a gente foi meio pioneiro aí no mercado de maratonas do Brasil, tivemos já representação de várias provas pelo mundo, das maiores provas e provas mais alternativas também, tem provas de ultramaratona, de 90 Km, 100 Km, tem provas de maratona na natureza, enfim, tem um universo super vasto, aí.

Ana: E mesmo em Buenos Aires, Carlos, nós chegamos a levar mil brasileiros.

Carlos Coltro: A gente chegou a fazer grupos assim...

Ana: Mas tudo sem ser tratamento de massa, iam dez pessoas daqui da agência, ia toda agência para Buenos Aires, lá tínhamos o fornecedor, todos uniformizados. Então assim, o esporte, ele nos deu muita visibilidade, não é que ele represente a nosso (//) a grande parte de vendas, mas ele mostrou isso. Então lá um cliente não estava bem, o Marcelo pegava e ia até a farmácia comprar remédio, então assim, ela foi conhecida...

Carlos Coltro: Um atendimento muito personalizado...

Ana: ... por muito cuidado, assim, com muito carinho...

Carlos Coltro: Consequente (//) coincidência ou não, esse é o segmento que a a gente está apostando cada vez mais e afunilando cada vez mais para cima no sentido de...

Roberto: De esportes...

Ana: (04:16)

Carlos Coltro: Não, não, de padrão de qualidade e atendimento muito próximo e personalizado, então, essas viagens tailor made (04:34), que a gente chama, você se senta com a pessoa, você pega um briefing do (//) você genuinamente tenta entender o gosto da pessoa, porque são tantos lugares para você conhecer, tantos numa mesma categoria de serviços, tem tantas coisas diferentes, de estilos diferentes e comportamentos diferentes que a gente realmente acredita que você pode ter uma experiência muito mais interessante e profunda se alguém que conhece estiver indicando para você o que fazer. Então a gente consequentemente investe muito em feiras, em...

Ana: E hoje tem muita informação, não é Carlos...

Carlos Coltro: ...e reunião, em capacitação, em treinamento, a gente viaja...

Ana: Hoje a pessoa vai no Google e consegue tudo, então é bom você ter uma pessoa que te diga: “Não, isso é assim”, “Isso é...”, “Não é...”, então você pode dizer: “Ah, puxa, a internet tirou cliente de vocês?” Depende...

Carlos Coltro: Humm, humm... Não, ela tem muita informação, mas muita informação ruim, então...

Ana: É.

Carlos Coltro: ...é assim, o comportamento de mercado obviamente mudou completamente, então quando começou a empresa, até te mostro o quadro que tem aí depois, você emitia uma passagem e você tinha que ter um cartão de metal, você tinha uma máquina que só alguns poucos podiam ter e você emitia um papel, bilhete, você (//) o cliente não tinha onde consultar, não tinha onde ver. Então o mercado de passagens aéreas, por exemplo, mudou completamente, antes você (//) era um mercado onde você podia ganhar muito dinheiro, hoje é um mercado muito mais (//) só para completar o mix de produtos, se você pensar. Então nesse específico mercado de passagens a coisa mudou completamente, assim, ninguém tinha acesso à informação alguma e hoje todo mundo tem acesso direto à informação que for, então, mas mesmo dentro do segmento só de passagem existe atendimento, então companhias aéreas têm muito problema, vôos têm o mesmo problema, mesmo vôos que você pode pesquisar por contra própria, existem tricks que você pode...

Ana: É, tem bomba, tem vulcão...

Carlos Coltro: ...existem brechas, existem coisas, então existe uma grande oportunidade de atendimento dentro desse segmento, mas o nosso produto definitivamente é um programa de viagem elaborado sob medida.

Roberto: Com relação a esse serviço que vocês prestam, mesmo com relação a passagens, vocês se remuneram de que forma?

Carlos Coltro: Você cobra pelo serviço, você coloca o seu preço...

Roberto: Isso vocês explicitam para o consumidor? Ou vocês (06:55)

Carlos Coltro: Explicito, não, explicito.

Roberto: E de que forma vocês cobram isso, como é a política de precificação de vocês?

Carlos Coltro: Uma taxa de serviço...

Ana: É uma prática de mercado...

Roberto: Mas independente da complexidade?

Carlos Coltro: Existe comissionamento também, e, claro, quanto mais complexo, não complexo, quanto mais completo um programa de viagem, quanto mais atividades, transfer, serviços, enfim, é mais difícil uma pessoa ter acesso a um breakdown de custos de tudo que está dentro de um (//) então tem viagens e viagens, tem viagem que você vai comprar um hotel, um bilhete aéreo e um seguro de viagem e acabou, então existe também o comissionamento, é uma forma de ganho da empresa.

Ana: E Carlos...

Carlos Coltro: ...os hotéis comissionam os operadores locais que prestam serviços de terrestres, comissionam, as companhias aéreas comissionam, mesmo que muito pouco, ainda existem incentivos, que eles chamam.

Ana: E tem também o cliente que é pessoa nova, que chega e fala que quer um roteiro, você tem um custo... X...

Carlos Coltro: A gente cobra para primeiros roteiros, a gente cobra um custo de conversa que é abatido no ato da compra da viagem, e se não fechar a viagem... porque no fim o que uma empresa como a nossa vende é tempo, nada mais do que isso, então...

Roberto: Como é que é a reação, porque esse é um tema bastante polêmico pelo o que eu tenho conversado com as pessoas, eu vejo muitos gestores, donos de agência falando: “Ah, não dá para cobrar, porque eu vou perder cliente” ou “porque o cliente não reconhece”, como é que funciona isso para vocês?

Ana: Ainda tem uma resistência...

Carlos Coltro: É um risco que você tem que correr no fim das contas, então é assim, a minha sensação com o mercado brasileiro, a gente até brinca muito com isso, você não vai num médico e pede desconto para o médico, você não vai no advogado e pede desconto para o advogado, e nem no dentista e pede um desconto para o dentista, mas na área de viagens, por ter rolado todo esse *boom* tecnológico de acesso à informação existe acho que uma cultura muito forte nas pessoas de achar que uma agência de viagens está mais querendo te enrolar, então assim, eu, de certa forma, não discordo dessa informação no que diz respeito à grande maioria, porque é isso, muita (//) uma viagem simples, uma pessoa pode fazer de forma direta e fazer sozinha, a não ser que você seja uma empresa como a nossa que realmente oferece um serviço diferenciado. Então a gente literalmente carrega o cliente no colo, a gente faz, tudo o que ele precisar, a gente vai fazer, então não existe nem a possibilidade de se sentir enganando alguém, porque a gente demonstra o quanto a gente está ganhando numa viagem, a gente demonstra o nosso custo, isso aumenta um risco, sim, de perder cliente, mas a nossa aposta realmente é que ao fazer isso a gente está se (//) está filtrando o nosso cliente, e estamos apostando em trabalhar somente com clientes...

Ana: Mas foi difícil começar a cobrar, não é, Carlos...

Carlos Coltro: ...que realmente sejam o nosso perfil, então literalmente pessoas que querem ser atendidas e querem serviço e querem alto padrão, e querem tudo isso. E quem não quer é uma forma de filtrar já, entendeu, porque o cara que chegar aqui e se recusar a pagar pelo seu tempo porque acha que não vale, que o seu tempo não vale, ele não valoriza o seu trabalho, então é uma decisão comercial muito difícil, mas é uma aposta e...

Roberto: E vem funcionando...

Carlos Coltro: Tem funcionando...

Ana: É que agora é assim, mas antes...

Carlos Coltro: Senão a gente não estaria aqui conversando.

Ana: ...o antes é como você falou: “Como é que faz, não vamos ver como que vai cobrar”...

Carlos Coltro: Humm, humm...

Ana: ...aí chegou um momento que você tem que cobrar...

Roberto: É, porque eu percebo isso, eu ouvi de outras pessoas, a pessoa veio, ele monta todo o pacote, ele pega e leva ele por conta própria.

Ana: E o roteiro ele faz sozinho... Leva. Não, é complicado, mesmo, é um mercado bem difícil, eu acho, turismo...

Roberto: Aparentemente...

Ana: Tem que relutar muito.

Roberto: Me fala um pouquinho dessas dificuldades, quais são as maiores dificuldades que vocês enxergam aí nesse mercado?

Ana: Então, esse fato do cliente, então quando o cliente te liga para perguntar um valor de um bilhete, por exemplo, muito com aéreo isso, então ele já olhou em vários lugares, então você também tem que já olhar, você já atende ele já olhando, você tem que encontrar ou uma tarifa melhor ou um motivo para ele pagar aquela tarifa que você tem, que às vezes a pessoa também pensa: “Não pode mudar o horário, não pode várias coisas”. E eu acho assim, e com esses fornecedores também existe essa dificuldade, às vezes é o fornecedor que vai direto, uma operadora, porque tem operadora e agência de viagens, e a operadora vai direto no teu cliente e vende, então a forma que você encontra, Roberto, a gente vai escolhendo melhor os nossos parceiros e vai fidelizando para você não correr esses riscos, mas é difícil, hoje numa roda de amigos, todo mundo, eu vejo, hoje as pessoas sabem tudo, então você não tem que vender que você sabe tudo, você tem que vender que você sabe o que é melhor, que você tem bons fornecedores, é bom pagador, sabe, você tem que ir para esse lado.

Carlos Coltro: É, tem as dificuldades operacionais também, não comerciais, que é problemas que acontecem, se você contrata, serviço é muito delicado, então se eu estou vendendo um negócio de padrão máximo, qualidade máxima, que eu estou te falando, eu parto do princípio que eu não posso ter nenhum erro ou problema, certo, então às vezes pode ser um carro que estava com sujeira, um hotel que algum detalhe de limpeza, algum detalhe técnico, algum detalhe de atendimento, uma companhia aérea que você compra uma executiva e...

Ana: Vai uma criança (12:53)

Carlos Coltro: ...o avião é antigo, então tem uma série de detalhes, assim, que o cara pode ter feito uma viagem inesquecível e no último transfer dele para o aeroporto aconteceu alguma coisa e isso gera um problema, então o trabalho de follow-up para a viagem, durante a viagem, o follow-up depois da viagem tem que ser muito forte...

Roberto: Como é que vocês fazem, isso é uma coisa que eu acho muito, muito, interessante, como é que vocês fazem, primeiro, para selecionar bem esses parceiros e tentar minimizar esses riscos de falhas...

Carlos Coltro: Ah, o próprio Virtuoso já é uma grande...

Ana: É um filtro...

Carlos Coltro: ...um grande filtro de tudo isso...

Roberto: Vocês buscam só trabalhar com empresas da...

Carlos Coltro: Não, a gente trabalha com bastante coisa fora do Virtuoso também, mas é um exemplo de um bom filtro porque é o melhor selo, vai, digamos assim, do mercado mundial do turismo, um padrão de referência bom é os Estados Unidos na área de turismo, mas é um mercado que viaja p'ra caramba e valoriza muito o serviço, valoriza agência de viagem, não à toa o Virtuoso é bombástico nos Estados Unidos e é um lugar que o cliente conhece a marca Virtuoso e quer falar com um Agente Virtuoso. Mas enfim, é um outro mundo, é uma outra prática de mercado, lá existem os free-lancers, que trabalham por conta própria... Aqui...

Ana: Mas os outros fornecedores é por tempo, não é...

Carlos Coltro: Mas isso já está se desenvolvendo...

Roberto: Tempo de relacionamento, você diz?

Ana: É, tempo de relacionamento.

Carlos Coltro: ...e também, nisso a gente investe muito, dinheiro nisso, então a gente vai em cinco a oito feiras de negócio por ano, a gente faz viagens de capacitação nós, da nossa equipe, então a semana passada a gente tinha cinco pessoas fora do Brasil fazendo viagem de conhecimento.

Roberto: De modo geral vocês bancam ou vocês fazem (14:53)?

Carlos Coltro: Tem de tudo, tem fam tur, tem viagem que a gente por conta nossa, a grande maioria, feiras e viagens, a gente acaba sendo convidado, porque a gente, no nosso caso, nós somos relativamente reconhecidos no mercado, então...

Ana: Eles querem que...

Carlos Coltro: ...a gente está presente, acaba estando presente, às vezes tem (//) varia muito, tem coisas que você custeia a sua passagem, tem coisas que é tudo pago, tem coisas que você tem que pagar para conhecer, depende da área de interesse comercial.

Roberto: Falando ainda de desafio, como que é o desafio em relação à equipe, capacitar, treinar, engajar...

Carlos Coltro: Com certeza é engajamento e capacitação porque é o que a gente fala, no atendimento tem que ser o máximo, qualquer peça que eu tenha que não esteja nessa sintonia já é um obstáculo para mim, porque é o que eu falei, qualquer falha que eu apresente no meu serviço é um motivo para a pessoa questionar e falar: “Bom, se tem essa falha porque eu não vou fazer sozinho ou por onde quer que seja”, esquecendo agora o know-how que a gente tem, então, que não é todo mundo que chega aqui e quer fazer uma viagem bárbara, incrível pela a Ásia de 20 dias, tem gente que quer ir para a França e ficar uma semana em Paris fazendo compras.

Ana: Mas Carlos, isso o que ele falou, imagino que é uma questão que ele está vendo, é difícil funcionários, ter uma equipe boa, é uma área que não é que nem assim, advogado, não sei se é mais fácil, mas no turismo é difícil, são poucos... Então... É difícil formar uma equipe.

Roberto: Porque assim, eles pulam de agência para agência, a rotatividade é pequena...

Ana: Eles pulam bastante, mas aqui, Graças a Deus, tem pessoas que estão aqui há 20 anos...

Carlos Coltro: É que não é questão de pular só de agência para a agência, o problema é assim, uma coisa é o operacional, não é nem o operacional, é o braçal, então é a parte mais mecânica da empresa, nisso

não tem dificuldade. Agora, na linha de frente, na linha de atendimento e na linha de operações você precisa de gente muito capacitada, então é gente que já viajou, que tem experiência de viagem, que tem línguas, que tem, querendo ou não tem que ter um nível social próximo de com quem a gente está lidando porque... Não preciso explicar porque, então...

Ana: É difícil contratar gente, não é fácil...

Carlos Coltro: ...é, e querendo ou não, é um mercado que acho que na minha opinião até, até pouco tempo atrás era um mercado que tinha players muito antigos, então eu estou falando de pessoas já mais velhas, já mais experientes que estão já nisso faz muito tempo e está chegando agora uma onda nova da minha geração, talvez, que querendo ou não é uma geração muito mais exigente no que diz respeito à realização profissional, digamos assim. Então é o que eu te falei, um operário, é muito mais fácil você manter ele estimulado e uma pessoa de 30 anos que viaja o mundo, tem conhecimento de cultura, arte, história, línguas é super interessante e engajada na vida, é muito difícil manter essa pessoa superestimulada.

Roberto: E vocês têm políticas de gestão de pessoas específicas? Ou você também...

Carlos Coltro: Por a gente não ser tão grande, a gente acaba por ter uma política bem familiar, assim, entre nós, então o que a gente acaba prezando é mais criar um ambiente agradável e óbvio, tem oportunidades únicas, oportunidades básicas que você tem que oferecer, não estou nem falando de benefícios e dinheiro, estou falando de viagens, participação em feiras, participação em eventos, você tem que dar um jeito de essa pessoa estar estimulada, até o tipo de viagem que a pessoa vai cuidar, entendeu, então tenho gente aqui que se eu não tiver viagens interessantes para elas desenvolverem e cuidarem, elas vão se desanimar e vão acabar procurando um lugar que ofereça uma coisa mais animada.

Ana: E mesmo no dia a dia, não é, procura sempre fazer coisas, sabe, confraternização, no dia do aniversário a pessoa pode ir embora mais cedo...

Carlos Coltro: É que isso na verdade acho que é um básico...

Roberto: É porque tem muita empresa que não se preocupa nem com isso, (...19:23)

Carlos Coltro: Não, não, a gente se preocupa, então (19:23) a gente se preocupa (19:25)...

Roberto: Sim, exato...

Ana: Ainda mais no turismo, não é assim, são poucos, eles não são profissionais nesse sentido, porque empresas grandes têm, Nestlé, tem um monte de coisas, mas a gente procura fazer isso...

Carlos Coltro: A minha sensação, Roberto, como eu fiz administração, eu vim de um outro mundo (? - 19:40), já trabalhei com trading, com música, já fiz mil coisas, a minha sensação é: turismo é um mercado bebê no que diz respeito à profissionalização, então é muito ar (/ /) até então foi muito artística, digamos assim, então tem muita empresa no nosso segmento que não é tão profissional no sentido de pensar em processos...

Ana: Isso...

Carlos Coltro: ...pensar em ter um RH, pensar em ter, enfim, basicamente processos, seja em qual área for da empresa, acho que é isso.

Roberto: Você acha que isso está mudando, você sente que isso está melhor...

Carlos Coltro: Eu acho que sim, eu acho que isso talvez começou a mudar, eu vejo que tem empresas agora muito bem organizadas, não necessariamente no nosso tipo de trabalho que as agências, vou

categorizar como Virtuoso...

Roberto: Quais?

Carlos Coltro: ...agências do nosso porte, o que tem já, hoje em dia são operadoras que estão bem além do que se diz à profissionalização, acho, eu acredito que até por isso se transformaram em operadoras, então tem empresas aí de 100, 150, 200 pessoas que já atendem o mercado de agências e esses caras, sim, estão super além, já, no que diz respeito à organização. Então eles têm sistemas bons, têm tudo departamentalizado, é outro esquema, agência eu ainda acho que está bem longe de ser (\\) e vejo isso como uma oportunidade muito grande no nosso caso.

Roberto: Claro... Você acha que isso vem acontecendo pelo (//) é uma questão competitividade, de dinâmica de mercado, foi a crise que...

Carlos Coltro: Eu acho que é a necessidade porque até, eu acho que é um mix de tudo que a gente conversou, então a crise veio, só na verdade, na minha opinião, para dar o tapa final, mas para mim é mais a soma do *boom* tecnológico que aconteceu, então o exemplo que eu te dei é perfeito, até antes de ter a tecnologia, digamos assim, você estava na mão do agente de viagem e o agente de viagem não precisava pensar, então até quem não soube antecipar um pouco essa situação toda se deu mal, muita empresa quebrou, muita gente fechou, muita agência fechou...

Roberto: Você acha que agora já estancou? Ou...

Carlos Coltro: Não, acho que não, acho que tem muita coisa rolando ainda...

Ana: Tem muita abrindo também, abre e fecha...

Carlos Coltro: Em quem soube enxergar isso e soube se antecipar não teve problema, então acho que basicamente foi isso, as pessoas não precisavam se preocupar com isso no setor de viagens, você era simplesmente um organizador de viagens, seja lá qual fosse a sua pegada, viagens diferentes ou não, você não precisava em se preocupar, nem se dar ao luxo de correr atrás, de ser mais organizado e profissional. E aí tudo aconteceu ao mesmo tempo, sei lá de quantos anos para cá, sei lá, 20, 30 anos que a coisa mudou completamente e ou você tem uma visão de empresa e vê que você tem que sim, otimizar processos, otimizar custos, otimizar tudo e a questão do tempo, também, não é, cara, então se eu te falar que eu vendo tempo, o tempo cada vez está mais escasso, o tempo de todo mundo e o tempo do agente de viagens desvalorizou p'ra caramba nesses tempos, nesses últimos tempos, então...

Ana: Eu acho que nunca foi valorizado...

Carlos Coltro: ...então você ser profissional nesse momento é fundamental.

Ana: Uma outra coisa que você perguntou também que atrapalha, por exemplo, essas free-lancers que trabalham em casa com computador, porque ela não tem (//) zero do custo que a gente tem, só que ela também, se ela ficar doente, então a gente tenta mostrar isso, quando você tem uma empresa, tem uma estrutura, sempre tem alguém para atender aquele cliente, se ela é sozinha...

Carlos Coltro: Tudo se reflete no fim, não é só a pessoa que atende, então a gente investe muito na organização da empresa.

Roberto: Voltando um pouquinho a falar de consumidor, vocês diriam que mudou, como que está a cabeça do consumidor hoje, o que ele espera, o que ele busca, porque buscar vocês? Vocês estão num mercado específico que quer serviços...

Carlos Coltro: Humm, humm...

Roberto: ...mas de um modo geral mudou?

Carlos Coltro: Olha, mudou, acho que do que eu vivi mudaram muitas coisas, então para começar para mim o que mais impacta é o comportamento de compra no que diz respeito a tempo, o timing de compra. Então alguns anos atrás você se planejava às vezes seis meses antes para uma viagem, então isso para um planejamento de uma empresa faz toda diferença, você tem um fluxo totalmente diferente. Hoje, com soma de tecnologia, crise, o mercado está totalmente maluco. O Dólar, tem gente que me ligou, teve um caso que ligou na sexta-feira está indo para o Marrocos amanhã, tem gente que compra um pouco antes, mas o timing de compra mudou totalmente, então o planejamento da empresa é totalmente diferente agora, isso é uma coisa. E os interesses eu acho que mudaram bastante também, então, é que a gente sempre esteve nesse mercado de aventura, esportes, destinos de natureza, então, mas eu vejo que as pessoas estão procurando muito mais uma experiência...

Ana: É, agora se fala muito em experiência...

Carlos Coltro: ...do que simplesmente o luxo de um hotel top em algum lugar, então... Entã eu vejo que as pessoas se impressionam muito mais com uma viagem que eu fiz para a Islândia, que o cara fala: “Uau, como que chega na Islândia?”, aí você mostra uma foto, a forma como você instiga as pessoas, a curiosidade delas é diferente, uma foto hoje de uma montanha no meio do gelo deixa alguém de queixo caído, diferente de uma foto de um hotel com um mordomo na porta do seu quarto, então...

Roberto: Paris, Londres...

Ana: Mas, Carlos, uma coisa que ele está perguntando do perfil, porque assim, eu estou aqui há um pouco mais de tempo, eu lembro que antes eles não se planejavam, queriam em cima da hora, aí eles começaram a ver que tinha, porque hoje não tem mais tanto vôo, então hoje você se planeja um pouco mais, é lógico que ainda tem aquele que liga hoje e quer para amanhã, mas eu acho que hoje o cliente se planeja mais. Uma outra coisa, também, depende do cliente que você estiver atendendo, a gente tem uma faixa assim, uma faixa dos 50, 60 anos, então esse cliente, eu vejo que ele agora, o que ele mudou para a nossa Xtravel, ele vai de executiva, ele quer já um hotel melhor, então mudou nesse sentido. E também tem aquele cliente que também é dessa faixa etária, mas que ele resolveu começar a fazer tudo sozinho e quando tem um problema ele liga aqui, então vejo essa mudança, também.

Roberto: E aí esse cliente, quando ele tem um problema, ele liga para vocês, ele percebe que ele de certa forma pisou na bola e nas próximas vezes...

Ana: Percebe e a gente ajuda...

Roberto: Mas aí nas próximas ele volta para vocês ou continua arriscando?

Carlos Coltro: Tem os dois casos...

Ana: Não necessariamente... É, os dois casos, é...

Carlos Coltro: Mas tem bastante (//) tem muitos casos de cliente que aprendeu na marra que é bom trabalhar com a gente e tem gente que, cara, é o que eu te falei, a gente tem que filtrar o que interessa para nós, então tem gente que não quer, não gosta, não valoriza, não é, eu não vejo porque gastar tempo e energia com quem não tem (//) não vê valor agregado no que você oferece, então...

Roberto: Claro... Se fosse para mim descrever o perfil médio dos clientes que vocês atendem, quem é? Tirando a questão da renda mais alta...

Carlos Coltro: Eu acho que são pessoas assim de 45 a 60 anos...

Ana: É, eu diria assim, vamos dizer, 45 a 70 anos, uma pessoa que já está numa fase de vida, a maioria,

tá, nós temos os jovens, uma fase de vida mais tranquila, ele não tem que viajar nas férias, ele pode viajar a qualquer época do ano, ele não tem filho pequeno, pelo menos... Porque às vezes a pessoa fala: “Ah, feriado, você vende mais...”, não, não é assim, não necessariamente, a gente vende o ano todo...

Carlos Coltro: São pessoas que já viajaram bastante, já conhecem bastante coisa...

Ana: E que valorizam o nosso trabalho, também...

Carlos Coltro: ...é muito pouco viajante de primeira viagem, assim, é gente que conhece, entende de viagem e procura experiências bem desenvolvidas...

Ana: Tem muito grupo de amigas na faixa também dos 50 aos 60, tipo oito ou dez mulheres que querem viajar, o marido não vai, a mulher vai, ou ela é separada, então tem muito também esses grupos pequenos de mulheres. E às vezes também três, quatro casais, esse seria o perfil...

Carlos Coltro: São pessoas bastante ativas, mesmo as já mais velhas, são pessoas bem ativas, não é, que gostam de atividade, gostam de estar sempre fazendo alguma coisa, não é muita gente que quer ficar só sentado na praia, arejando, esperando a maré passar.

Roberto: De modo geral eles já entendem, já reconhecem o que é o Virtuoso...

Ana: Esses... Ah, o Virtuoso, estão aprendendo...

Carlos Coltro: Isso está evoluindo.

Ana: Tem gente que liga e fala: “Ah, vocês são Virtuoso?”

Carlos Coltro: Já tem gente que fala: “Ah, quero saber se o hotel é Virtuoso”, mas é o que eu te falei, milhões de anos distante do que os Estados Unidos, por exemplo...

Ana: Mas os nossos já sabem, não é, Carlos, os nossos já reconhecem...

Carlos Coltro: Tem quem sabe e quem não sabe, na minha opinião tem muita gente que não sabe ainda...

Ana: Mas quem sabe entrou...

Carlos Coltro: ...acho que tem trabalho muito mais forte de divulgação dessa história toda, até porque tem muita propriedade que não é Virtuoso que é sensacional...

Ana: É que o próprio Virtuoso tem que fazer esse trabalho...

Roberto: E faz?

Carlos Coltro: Eles estão se desenvolvendo aí, também...

Ana: (29:34)

Roberto: Em parte é mérito de vocês também, de vender a ideia...

Carlos Coltro: Com certeza, muito mais mérito nosso do que de qualquer outra pessoa.

Roberto: E falando de organizações de um modo geral, de que forma vocês enxergam por exemplo, a ABAV, a Embratur?

Carlos Coltro: Cara, a ABAV a gente não tem participado muito mais, a gente até nem paga mais a

ABAV hoje em dia...

Roberto: Por quê?

Carlos Coltro: Porque a minha sensação é que assim, eu não posso generalizar, estou falando pelo meu mercado, mas não tem muitas ações e posicionamentos que têm influenciado muito, não justifica, eles não fazem muita (//) não tem muita influência no nosso mercado.

Roberto: E para vocês especificamente, não tem nada relevante, informações, dados, pesquisas...

Carlos Coltro: Olha, Fórum, tem um fórum anual que eles promovem que eu acho super interessante, acaba tendo bastante coisa relevante, mas...

Roberto: Mas não justifica de qualquer forma...

Carlos Coltro: É, não, eu acho que vale a pena, mas também não é nada demais, entendeu, não é nada incrível, assim, que...

Roberto: A Embratur, como você enxerga ela no Brasil, você acha que ela colabora, é só mais um órgão...

Carlos Coltro: Também eu acho que é só mais um órgão, sinceramente, para não ficar enrolando nesse assunto, eu acho que... Como várias coisas no Brasil poderia ser muito melhor e produtivo e...

Roberto: Existe alguma organização, alguma instituição que você acha que de alguma forma contribui para o mercado, para criar uma...

Carlos Coltro: De mercado de turismo, eu acho que as internacionais são mais interessantes. Então, tem algumas, tem bastante gente mexendo bastante coisa no mundo, (conforms? - 31:22), (31:22), workshops e viagens de conhecimento, muita coisa legal rolando, tem bastante gente se mexendo.

Roberto: Voltando um pouquinho para falar na agência, da empresa de vocês, quantas pessoas vocês têm hoje, qual o tamanho da equipe?

Carlos Coltro: 20.

Roberto: O foco de vocês hoje está mais Brasil ou mais mundo, produtos internacionais?

Carlos Coltro: 100% mundo.

Roberto: 100%...

Carlos Coltro: 99%, vai, porque às vezes tem gente que vai fazer, quer algum lugar do Brasil....

Roberto: Porque isso, decisão dos clientes, ou...

Ana: Preço, não é, Carlos...

Carlos Coltro: Não, é um mix, também, de coisas, o interesse do cliente, talvez até um (//) não vou falar que é o nosso interesse, mas comercialmente é mais interessante fora do Brasil também e tem o que ela falou, que no Brasil hoje tem coisas muito caras e que muita gente pensa: “Pôxa, para eu gastar isso no Brasil eu prefiro gastar isso e ir, sei lá, para onde, mas enfim...”, e daí é uma opinião minha, também, que o serviço, a logística de turismo no Brasil é muito inferior, então você não tem segurança aqui em serviços, tem muito, e tem o hiato, tem um monte de hotel incrível, como tem um monte de lugares...

Ana: (32:41)

Carlos Coltro: Para mim o Brasil é o país, dos que eu conheci, o mais incrível que existe, mas para o nosso mercado é delicado, mas tem muita coisa sensacional, mas eu acho que é isso, o serviço no geral no Brasil não te traz segurança, até por isso as empresas que fazem receptivo de alto padrão no Brasil têm dificuldade, mesmo os grandes players têm dificuldade, porque é um mercado muito exigente.

Roberto: Vocês não fazem receptivo...

Carlos Coltro: Não.

Roberto: Por opção, também...

Carlos Coltro: Por opção, é um mercado à parte, é outra coisa. A gente tenta focar muito no que a gente já sabe fazer e faz bem. Não que não seja uma oportunidade em algum momento.

Ana: Mais uma coisa também que a gente faz bastante, que é o perfil do nosso cliente, esses grupos de bicicleta, não é, de mulheres, que a gente faz, viagem de bike.

Carlos Coltro: É o que eu falei, gente ativa, pessoa que gosta de correr, de andar, de passear...

Ana: Que gosta de esportar, pescar, Wellness é uma coisa também que está aumentando bastante, essa preocupação com o bem estar.

Roberto: E aí algum destino específico ou não, o foco é o Wellness?

Carlos Coltro: Não, tem, tem alguns destinos pioneiros, que tem algumas coisas muito boas, sei lá, Suíça, Portugal, eles tem alguns super espaços...

Ana: Punta del Leste, agora...

Carlos Coltro: ...coisas (34:06) por 50 mil Euros num tratamento de algumas noites, na Ásia tem bastante coisa.

Roberto: E aí pensando nesse tipo de produto, nesse tipo de cliente, que ele já chega com essa ideia porque ele já viu em algum lugar ou vocês apresentam?

Carlos Coltro: Quem vai disso já está interessado, são pessoas que já estão interessadas, óbvio que a gente faz...

Ana: A gente instiga... A gente mostra...

Carlos Coltro: ...a gente organiza evento, a gente instiga, mas normalmente é quem já gosta, já conhece, porque você vai fazer um tratamento de spa, então é bem, é algo bem específico, assim.

Ana: É, o (34:26) bike é para quem gosta de pedalar.

Roberto: Até que ponto vocês usam o próprio cliente como fonte de informação para se atualizar, tanto para viagem como para (34:50)

Carlos Coltro: Ah, a gente usa bastante até o feedback, a gente recebe todo tipo de feedback...

Ana: (Feedback? - 34:49) de viagem...

Carlos Coltro: ...que a gente recebe a gente divulga na empresa, a gente...

Roberto: Mas esse feedback vem de forma passiva? Ou vocês...

Carlos Coltro: Olha, tem de tudo, a gente não tem um processo hoje de follow-up depois da viagem, é meio free style.

Marcelo: Oi...

Roberto: Como é que vai...

Carlos Coltro: Marcelo, Roberto...

Ana: Eu queria ter te apresentado...

Roberto: Ah, legal...

Ana: A gente está finalizando aqui e está gravando...

Carlos Coltro: Contando todos os seus segredos...

Roberto: (35:26)

Marcelo: Ainda bem que você me avisou, eu já ia falar bobagem, aqui...

Carlos Coltro: Que sentar aqui?

Ana: Mas a gente estava finalizando, Marcelo, é eu queria que você conhecesse, ele é legal...

Marcelo: Ah, legal...

Ana: Mas ele já fez todas as perguntas...

Roberto: Já, bastante coisa...

Ana: Tem alguma coisa acessível...

Marcelo: O resumo do seu negócio, qual que é a finalidade da pesquisa?

Roberto: É tentar entender fatores de competitividades no setor de turismo hoje e de que forma tecnologias vêm impactando isso...

Marcelo: Eu percebo assim, dois movimentos, assim, de mercado, não é e esse movimento é muito ligado à idade da pessoa, o primeiro, vamos por um marco assim, tipo 40 anos de idade, até 40 anos de idade, tá, mais ou menos, você pega essa geração que é toda tecnológica, então é o seguinte: “Porque que eu vou ligar para alguém se eu posso entrar no site e resolver tudo que eu quero”, então essa é uma... e de forma rápida. Então são pessoas assim, que tratam o turismo, não é, não 100%...

Roberto: Claro...

Marcelo: ...como se fosse assim uma commoditie, o que não deixa de ser, é uma passagem aérea e um hotel, o resto é (awfull? - 36:40) porque táxi também foi excluído da face da terra, todo taxista é ladrão, presta mal serviço, então não vale, é um grupão que está dentro disso aí. Daí você tem um grupão que é assim, 40, 60 anos, vamos falar, que é assim, também é uma mescla que é a pessoa que quer ser tecnológica e não é, então para ela é legal falar que fez tudo pela internet porque mostra que ela é...

Roberto: Não está obsoleta...

Marcelo: ...é, ela está em cima do momento, não é, e daí você já começa a ter uma área assim de mistura, que é assim, o cara que já ganhou dinheiro, ele está com a vida dele muito corrida, ele perdeu aqueles privilégios que, por exemplo, já não tem mais, que a secretária que quebra galho, *blá-blá-blá*, então eu estou falando do nível de cliente que eu trabalho, e então esse cara começa a querer um pouco de prestação de serviço porque ele não está querendo...

Ana: É, ele valoriza o que ele está querendo agora, o que ele (...38:12)...

Marcelo: ...é, ele fala: “Para o que eu vou perder duas, três, quatro horas de pesquisa se de repente eu jogo isso na mão de um agente de viagem que é da minha confiança e ele pode me dar a melhor sugestão”...

Ana: E dá trabalho, (38:30), dá trabalho...

Marcelo: ...e daí você tem esse grupo, não é. E daí você começa a ter um outro grupo que, por exemplo, acima de 60 anos, que também estou falando de mercado brasileiro, cada mercado é de um jeito, que, por exemplo, tem uma mescla assim, de pessoas que não falam um segundo idioma, são pessoas que, por exemplo, têm dinheiro, mas nunca foram viajantes frequentes por *N* razões, ou porque era a geração que não era comum viajar, você está entendendo, então agora eles têm condições e querem viajar, mas também tem aquela coisa assim, quer ser moderno, mas tem medo, então quer algum serviço, então é...

Carlos Coltro: (39:25) diferentes perfis...

Marcelo: É, e a gente tem percebido assim, no geral que, por exemplo, este é um mercado que está crescendo, porque de repente a pessoa não quer tudo tão pasteurizado, você está entendendo...

Roberto: Produto de prateleira, não é...

Marcelo: ...tudo está ficando pasteurizado, eu acho que o final da história vai ser assim, o turismo vai ser legal quando você estiver dentro de uma ilha e que seja particular, então lá vai ser aquele negócio que é o seguinte, ninguém pode acessar, só quem... quem tem, do resto vai ter um Airbnb, vai ter um Uber, vai ter um citytour com um monte de gente, não é, então é um...

Carlos Coltro: É, exclusividade, vai ser achar...

Marcelo: É um mercado assim, para a gente é muito difícil a gente saber qual vai ser o nosso futuro nesse negócio, é uma...

Roberto: Mas de um modo geral existe realmente essa molecada, essa geração nova que vai pegar o (//) usar Decolar, Expedia, pegar um pacotinho, o preço...

Carlos Coltro: Mas mesmo nessa geração tem gente que valoriza p'ra caramba...

Roberto: Ah, tem, tem...

Marcelo: Mas eu estou fazendo assim, são grandes grupos...

Roberto: Sim...

Marcelo: ...ontem nós recebemos um pedido, é uma viagem provavelmente bem cara que vai rolar e é uma viagem de Lua-de-Mel, filho do Gastão, então eles começaram a procurar na internet, não é, o amigo fala: “Vai para lá”, “Vai para lá”...

Roberto: “Vai para lá”...

Marcelo: ...é, e eles..

Carlos Coltro: (41:16)

Marcelo: Não, mas o Gastão ninguém sabe quem é, não é, e daí eles começaram a procurar, procurar, procurar e começaram a perder muito tempo com um negócio assim: “Ah, mas o hotel é legal, mas a época é boa? Porque à noite, não, se chover ou se fizer frio, eu não quero”, então eles rodaram o mundo, devem ter gasto um caminhão, entraram num stress porque a mulher quer uma semana de um hotel que seja paradisíaco, em julho é muito restrito, porque o clima não é...

Carlos Coltro: Se você pegar esse exemplo é perfeito, porque na Lua-de-Mel, esse mesmo jovem que na viagem ele não viria aqui e na Lua-de-Mel ele veio, por que a Lua-de-Mel tem que ser muito especial...

Roberto: Perfeito...

Carlos Coltro: ...pronto, matou? É isso que a gente está (//) é indo atrás desse tipo de gente que a gente está, quem quer fazer uma viagem muito especial.

Ana: É verdade...

Carlos Coltro: E para quem não quer fazer uma viagem superespecial, mas quer ser atendido e receber um serviço também é a mesma coisa.

Marcelo: O que eu resumiria hoje, assim, uma situação de uma empresa como a minha vive, porque assim, aqui anteriormente, daí existem outras empresas, por exemplo, uma que chama Teresa Peres, acho que você já ouviu falar...

Roberto: Eu falei com ela, sim...

Marcelo: ...eles eram, vamos falar assim, parecidos com a gente, só que agora ficaram uma empresa monstruosa e eles tiveram que (//) se apropriaram de uma imagem de que lá tudo é bacana, então é uma grife, virou uma grife e eles precisaram fazer o quê, precisaram pasteurizar, você está entendendo, porque anteriormente...

Carlos Coltro: Com 200 trabalhando lá...

Roberto: Para dar conta da estrutura...

Marcelo: ...anteriormente, daí o que acontece, eles precisaram deixar de (//) eles são agência de viagem ainda, mas por exemplo, eles precisaram começar a trabalhar para as agências de viagem porque os agentes de viagens viraram os grandes atendentes dele, você está entendendo, então eles criam situação assim: “Olha, eu te dou a facilidade de você não perder tempo de ficar operando, pagamento, etc., em contrapartida você vai me oferecer para os teus clientes”, não é, então eles conseguiram nessa equação, vamos falar, uma mão de obra especializada trabalhando para eles e foi a forma que eles conseguiram crescer, entendeu.

Roberto: Sem querer ser futurólogo, será que isso não cria uma esquizofrenia, será que isso é sustentável? Você está criando uma grife e ao mesmo tempo você está justamente...

Marcelo: Não, depende da onde ele quer ficar, depende da maturidade do mercado, o que está acontecendo agora? Ele está sofrendo uma concorrência de empresas que enxergaram como eles estão

trabalhando e estão...

Carlos Coltro: ...fazendo a mesma coisa...

Marcelo: ...algumas estão se modificando para fazer igual porque já tem nome, tipo Queensberry, que ficou meio morta, porque o dono já é uma pessoa de setenta e poucos anos, então ele perdeu aquele (/) mas eu não sei o que aconteceu lá dentro, que eles estão voltando (/) porque a Queensberry era a empresa...

Roberto: Ah, tá, estou tentando (44:57) a referência...

Marcelo: ...ela era a Tereza Peres. Então agora tem uma que chama Selection, que é da Esqui Brasil, é uma que é especializada em Esqui, eles montaram uma empresa que chama Selection, que o sonho do cara é ser melhor que a Teresa Peres, não, ele é um maluco, é um...

Ana: Marcelo (45:21)...

Marcelo: Não, não tem problema, isso eu (45:22)...

Ana: Não, chega, vai, acho que já falou bastante coisa...

Marcelo: Não, estou completando, ele escreveu duas páginas, já...

Ana: Pois é, então acho que está bom, já...

Roberto: Não se preocupe, não vou expor ninguém...

Ana: Não, é que acho que tem que ir mais no foco da história, eu só queria apresentar...

Marcelo: Tchau... Já fui expulso, pronto... Carlos, você vai usar seu carro, agora... Tchau...

Carlos Coltro: Não.

Marcelo: Ótimo...

Roberto: Só para a gente começar de novo...

Ana: Se não vocês iam ficar mais duas horas...

Roberto: Não, mas tudo coisas bem interessantes. A base de clientes de vocês, basicamente é um pouco mais velho, a preocupação de que (/) de que forma vocês começam a pensar numa renovação dessa base de clientes, há alguma reflexão sobre isso? Ou...

Carlos Coltro: Tem reflexão, não necessariamente uma estratégia definida, até então tem sido uma coisa que tem fluído meio que naturalmente, então a família, os pais são atendidos e os filhos, por consequência, participam dessas viagens e os que chegam a um nível aquisitivo que possa suportar comprar uma viagem aqui acabam querendo ter as mesmas experiências que os pais tiveram.

Roberto: Você acha que de um modo geral os filhos já reconhecem o valor que vocês oferecem...

Carlos Coltro: Muitos sim...

Roberto: Naturalmente eles vêm...

Carlos Coltro: Muitos sim.

Roberto: E o próprio boca a boca ocorre com...

Carlos Coltro: É o principal hoje em dia, o nosso marketing mais efetivo é o boca a boca, então a gente faz um (//) presta um serviço incrível, a viagem é incrível, a pessoa (//) o que mais influencia a decisão (//) o que influencia muito uma pessoa nessa área de viajar é o amigo, o familiar, então da mesma forma que a gente já teve muitos problemas para fechar uma viagem porque tem algum amigo ou familiar que fala: “Não, eu conheço isso”, “Eu conheço aquilo” e *mela* tudo, uma pessoa do nível que a gente atende, quando você volta e fala: “Nossa, fiz isso aqui, foi, putz, incrível, olha isso”, - “Ah, mas onde você fez isso?”, - “Ah, fiz lá com *tal* empresa ou “com *tal* pessoa”, em muitos casos a pessoa é a referência, não é nem a empresa...

Roberto: A pessoa chega a ser um funcionário de vocês?

Carlos Coltro: Sim. E não necessariamente, pode ser o próprio Marcelo. Não necessariamente o cara vai falar: “Ah, eu fiz isso com a Xtravel”, ele vai falar: “Eu fiz com o Marcelo”...

Ana: “Da Xtravel”....

Carlos Coltro: ...porque é quem dá a cara lá é o...

Roberto: Isso será que pode ser uma fragilidade de alguma forma?

Carlos Coltro: Ah, com certeza, porque... a gente está, porque...

Roberto: Porque hoje ele está na Y...

Carlos Coltro: Porque tem muito assim, tem os casos onde um consultor vem, ele traz seus clientes e o cliente (//) tem os dois cenários nesse mercado, tá, tem o cliente que está para a empresa e o cliente que está pelo consultor, no nosso caso é muito mais pelo consultor, então...

Ana: Não, a maioria dos nossos clientes vêm pela empresa porque o grande consultor é o Marcelo...

Carlos Coltro: Pelo consultor, a pessoa está atrás do nome daquela pessoa, e isso, os consultores que não são ele aqui, tem muita gente que se for para outro lugar, não é, e os clientes que atendem vão com ela e clientes que ela começou a atender depois de chegar aqui, aí varia, tem gente que está aqui pela empresa e pelo reconhecimento ao Marcelo e tem gente que está aqui, que veio parar aqui e vai querer o consultor, é bem delicado, é muito delicado...

Roberto: Existe alguma...

Ana: A grande referência aqui ainda é o Marcelo, a maioria dos clientes são daqui da Xtravel e assim, é feito um trabalho muito forte com o nome Xtravel, Xtravel, Xtravel, eu faço um trabalho muito forte nesse sentido, nos eventos que a gente participa, nos eventos grandes. Então assim, eu vejo os meus amigos, porque a maioria dos nossos clientes são nossos amigos, a gente janta fora com eles, a gente viaja com eles e eles falam: “Ah, a Ana da Xtravel, o Carlos da Xtravel, o Marcelo da Xtravel” e tem alguns poucos consultores aqui que são parceiros e que tem um (//) não é um número tão significativo, o significativo é a Xtravel.

Carlos Coltro: É uma questão delicada, mas a gente não está exposto a ter problemas econômicos porque alguém foi embora aqui, entendeu.

Roberto: E esse trabalho todo de força de marca vocês fazem in house...

Carlos Coltro: In house...

Roberto: ...por contra própria... Vocês já chegaram a trabalhar com algum tipo de consultoria externa...

Ana: A gente fez com três...

Carlos Coltro: Já contratamos agora as consultorias...

Roberto: Funcionou?

Ana: Ajudou bastante, ajudou...

Carlos Coltro: Já fizemos consultoria para desenvolver a marca em si, a imagem, para desenvolver posicionamento...

Ana: Tudo, do começo ao fim, esse de marca, ficamos vários anos...

Carlos Coltro: Mas é que a gente está sempre muito envolvido junto, mas a gente já teve várias consultorias diferentes aqui...

Ana: O material que é oferecido, todo material que é entregue, a gente toma muito cuidado com isso, o roteiro, como vai, (50:26), *necessaire*, cheio de mimos necessários, também não é mimo desnecessário, mas a gente é bem cuidador disso...

Roberto: Curiosidade que eu não perguntei, porque Xtravel?

Ana: É porque esse Fixatur era com CS, como eu te falei, aí como nós íamos sair, ia ficar Fixatur e a gente ia colocar dois X, para ficar uma brincadeira. Tem uma pessoa que chama-se Juarez Fagundes, ele é o criador do Natal do Shopping Iguatemi, uma referência, e ele pintou para nós um X e ele falou: “Vamos fazer dois X”, então ficou esse *logo* colorido e ia ser um outro X normal...

Carlos Coltro: Ele montou todo esse quadro, não é, começou tudo com esse quadro...

Ana: É, então, começou com esse quadro, mas sugeri dois, só que o banco, quando foi vendido, eles pediram para não ter o mesmo nome, mesmo que fosse com dois X e nós fomos com um X colorido. E há 17 anos atrás era mais difícil ainda a pessoa falar *Ex Travel*, ou Xtravel, então ficou Xtravel mesmo, assim, falando nessa forma.

Carlos Coltro: Mas o X em si... É como ele mesmo diz, é uma incógnita...

Roberto: Não, mas interessante, tem um porquê...

Carlos Coltro: É uma incógnita da viagem, qual o seu próximo X no seu mapa...

Roberto: Exatamente, faz todo sentido...

Ana: Eu acho lindo o logo, gosto muito...

Roberto: Não é, eu gostei também, só não entendi o porquê, daonde surgiu essa ideia...

Ana: É o X do Fixatur...

Roberto: Eu fiquei pensando, X Games, alguma coisa assim... “Não, mas ele é anterior a isso”...

Ana: É do Fixatur, o X.

Roberto: Ainda com relação à captação, o que vocês fazem de ação fora o boca a boca, on-line, off-line, existe algum tipo de ação?

Carlos Coltro: A gente faz, a gente tem redes sociais, a gente tem views de newsletters, dicas ou produtos que a gente indica, a gente não faz, a gente não oferece pacote de forma nenhuma então você nunca vai ver uma promoção nossa do tipo: “Viaje para tal lugar num pacote pronto”, a gente faz algumas coisas gráficas, a gente fez esse ano, desenvolveu um folderzinho nosso, uma apresentação.

Ana: E ações pontuais, a gente faz bastante.

Carlos Coltro: A gente faz eventos, então a gente pega um, sei lá, um exemplo, que nem a gente falou de Wellness, a gente vai achar um spa legal no mundo, vai trazer ele, a gente vai fazer um evento para 20, 30 pessoas potenciais...

Roberto: Clientes...

Carlos Coltro: ...compradoras desse produto, podem já ser clientes ou serem alguma indicação de alguém e a gente tenta linkar com alguém que faz uma palestra, a gente tenta fazer um evento interessante, não só comercial, não é...

Roberto: E as pessoas vão?

Carlos Coltro: Vão, é sempre um sucesso...

Ana: Até hoje sempre foi um sucesso...

Carlos Coltro: ...é muito legal, os eventos geram retorno...

Ana: Sempre (52:59) foi receita de sucesso.

Roberto: Redes sociais, vocês têm. Vocês alimentam frequentemente?

Carlos Coltro: Até hoje já é tudo interno, a gente alimenta com frequência...

Roberto: E existe engajamento, as pessoas seguem, acompanham, curtem?

Carlos Coltro: Instagram, sim, Facebook quase zero...

Ana: Está caindo, não é, Facebook, é que o meu Facebook, o nosso Facebook ficou muito na parte de maratonas, os seguidores, já no *Insta* já ficou mais amigos que viraram da Xtravel, também.

Roberto: Eles também alimentam de alguma forma ou não, colocam hashtag com vocês, ou não?

Carlos Coltro: Não...

Ana: Não.

Carlos Coltro: ...esse tipo de engajamento não tem...

Roberto: E vocês acham que isso pode ser interessante no futuro ou melhor não misturar?

Carlos Coltro: Isso interessante até acho, o problema que esse tipo de cliente normalmente não está muito atrás de expor, assim, tantos detalhes, assim, então é difícil alguém mandar uma foto para a gente, a gente quer postar a foto de alguém, a gente tenta deixar a coisa mais pessoal, privada, assim...

Ana: É, mais liga, ele não é de entrar no site...

Carlos Coltro: Não tem, a gente não investe nisso também, então não existe esse engajamento hoje, não.

Roberto: Falar um pouquinho de tecnologia fora tudo que a gente já falou: de que forma a tecnologia ajuda, a tecnologia informática/novas tecnologias, como é que vocês enxergam isso, vilão, amigo, oportunidade, ameaça...

Carlos Coltro: Amigo, da mesma forma que para um viajante...

Ana: (54:31) amigo...

Carlos Coltro: ...tem ferramentas para informação a gente tem várias, também, a gente tem sistemas que consolidam, tudo que está na internet a gente tem acesso consolidado num sistema nosso, os próprios sistemas de emissão de bilhetes, os sistemas de consultas de hotéis, as conversas entre os nossos sistemas e os sistemas externos, a parte de back-office operacional, então tudo fica muito mais fácil, não é. Eu acho que a tecnologia no geral...

Ana: Ajudou bastante...

Carlos Coltro: ...veio só para facilitar a nossa vida.

Roberto: De alguma forma ela propiciou ou aumentou a concorrência para a canibalização?

Carlos Coltro: Com certeza, porque agora, hoje muita gente que nunca teria acesso, hoje pode, qualquer um pode meio que vender uma viagem e se quiser, entendeu, você (//) blogueiros, por exemplo, que nem, se ela quiser, ela cria os seguidores dela, vai em alguma agência ou faz alguma parceria com alguém e pronto, ela tem acesso a tudo que a gente tem.

Ana: A pergunta que ele fez de coisas que atrapalham, esse seria um também, as pessoas que atrapalham, que não são da área...

Carlos Coltro: A tecnologia é céu e inferno, não é.

Ana: E as pessoas vão, é impressionante.

Roberto: E existe algum movimento de tentar evitar, por exemplo, você tem alguns órgãos, alguns conselhos regionais que imperam, fisioterapeuta etc., turismo...

Ana: Ah, acho tão devagar...

Carlos Coltro: É, o nosso movimento interno é a gente ser realmente muito bom no que a gente faz...

Ana: É assim que foi (56:01)

Carlos Coltro: ...e quem quer o melhor é aqui que vai achar, não é com blogueiro, não é quem é aventureiro, não que você não vá fazer uma viagem legal com essas pessoas, mas se você quer a viagem mais legal e a experiência máxima, com certeza não é lá que você vai ter...

Ana: É, cada um na sua área, não é o certo.

Roberto: É, deveria ser, não é...

Ana: É.

Roberto: E de que forma vocês tentam se diferenciar de outras empresas que trabalham com o foco muito parecido com o que vocês, o Selo Virtuoso, ou...

Ana: Confiança... Seriedade...

Carlos Coltro: Não, eu acho que assim...

Ana: (56:40).

Carlos Coltro: ...eu acho isso genérico na minha opinião...

Ana: Tempo de mercado...

Carlos Coltro: ...eu acho que a nossa é buscar, a nossa busca...

Ana: Constante, eu acho...

Carlos Coltro: ...é o melhor, é sermos os melhores, então assim, tem gente que faz a mesma coisa que nós e ponto final, o nosso diferencial é o nosso atendimento, se não é ainda, é o que a gente busca, então é ser referência no que há de melhor em know-how e prestação de serviço.

Roberto: Você acha que de alguma forma o avanço tecnológico pode, não diria tornar obsoleto, acho que é muito forte isso, mas...

Carlos Coltro: Com agência de viagem?

Roberto: Com vocês, é, com o que vocês fazem hoje?

Carlos Coltro: Eu não acredito nisso, eu acho que com certeza vai dificultar cada vez mais, mas...

Roberto: Por que, você acha que vai dificultar de que forma?

Ana: (57:39)

Carlos Coltro: Não, porque cada vez mais a informação vai estar disposta e organizada on-line, entendeu, então...

Roberto: Esse volume de informações, esse mar...

Carlos Coltro: Então, por isso que nunca vai ter esse problema para a gente, porque eu acho que mesmo com a tecnologia, aí é uma sensação que eu tenho...

Roberto: Não, claro, claro...

Carlos Coltro: ...eu não estudei, nem pesquisei para poder falar isso, mas a sensação que eu tenho é que tem até jovens que já estão querendo voltar a ter um atendimento humano...

Ana: É isso que eu ia falar, o aspecto humano...

Carlos Coltro: ...e eu falo baseado na minha experiência, então eu mesmo sou um cara que não teria o perfil de quem viaja na minha própria empresa, mas eu mesmo quero ter mais contato humano com as coisas. Justamente com a tecnologia vários novos lugares estão sendo acessíveis, também, no mundo, lugares que antes as pessoas nem imaginariam ir, então há 20 anos atrás, ninguém se arriscaria a ir para a Islândia, que é o exemplo que eu já dei, hoje em dia está modinha ir para a Islândia. E tem tanta coisa,

cara, tanta coisa legal, tanta informação, que é o que a gente falou, muita informação não significa muita informação boa, então eu não vejo isso como obsoleto, eu acho que as pessoas (//) e ainda mais por eu ver essa tendência de cada vez mais as pessoas estarem buscando experiências e não só bater cartão num país para falar que foi e bater uma foto, no mundo de experiências a gente é muito forte, a agência de viagem que vai atrás é muito forte. Porque...

Ana: Carlos, no falar, eu vejo assim, a gente vai num jantar, que a gente conta de uma viagem, você já (//) as pessoas já querem ir, então eu acho que esse (//) isso eu acho que é uma coisa que não vai perder e você vir aqui e abrir o mapa de verdade, de papel, também, então eu acredito nesse retorno.

Carlos Coltro: Acontece muita coisa de assim, uma pessoa vir pedindo uma coisa e eu chegar e falar: “Olha, isso é muito legal, mas se você fizer *isso*, vai ser muito mais legal”, aí a pessoa vai e fala: “Pôxa, foi muito mais legal, mesmo”, então a pessoa está atrás disso aí.

Roberto: Vocês têm algum roteiro ou alguma estratégia para entender, começar a entender o perfil de consumidor, ou vocês vão conversando e...

Ana: Acho que é a experiência...

Carlos Coltro: Vai conversando e o importante, o mais importante no atendimento é o briefing que você pega assim, você entender...

Roberto: O pessoa consegue passar um briefing?

Carlos Coltro: É mais habilidade nossa de absorver...

Ana: É isso que eu ia falar de qualidade, confiança, mas essa é outra, da capacidade de conhecer tão bem, ou conhecer bem aquele cliente antigo que seja (//)...

Carlos Coltro: Não, você em que saber captar a pessoa...

Ana: ...ou saber entender...

Carlos Coltro: ...muita gente não sabe, primeiro que tem gente que não sabe nem o que quer...

Roberto: Exato...

Carlos Coltro: ...e tem gente que sabe o que quer, mas não sabe como quer, então isso é uma outra, inclusive, oportunidade de negócio para nós, que é...

Ana: É, ajudar a pessoa a entender...

Carlos Coltro: Você...

Roberto: E aí pensando lá na frente num sistema super avançado, sistema cognitivo, sistema tipo um Watson da IBM, isso pode ajudar eventualmente, você acha que funciona?

Carlos Coltro: Pode ajudar a atrapalhar, não é, pode chegar daqui (//) bom, daqui a 50 anos... (risos)

Roberto: Pois é...

Carlos Coltro: ...daqui a 10 anos, daqui a 20 anos, enfim, acho que pode tanto vir algo para ajudar, quanto para piorar, se chegar um sistema desse ferrado, cognitivo...

Ana: (Que nem? - 01:01:30) o cérebro...

Roberto: É...

Carlos Coltro: ...que integra o cliente e faz um briefing dele, então eu acho que isso, é o que eu falei, está muito, está tão distante essa realmente, porque em termos de destinos e experiências, lugares remotos e lugares diferentes, eu sinto que está longe disso, ainda, está disposto de forma que o sistema possa entender um perfil e linkar exatamente, mas isso pode acontecer...

Ana: Não e não substitui o aperto de mão...

Carlos Coltro: ...então eu acho que num primeiro momento, um sistema de cognição pode ajudar muito a gente, sim, de falar assim: “Esse perfil é assim, *dum...*”, e aí eu linko com a minha base de dados...

Roberto: Tá, uma análise de Big Data...

Carlos Coltro: ...um gosta de um hotel mais clássico ou de um hotel mais moderno, gosta de um destino mais remoto, gosta de um destino mais urbano, cosmopolita, enfim.

Roberto: E tecnologia de realidade virtual?

Carlos Coltro: Então, isso é uma coisa que feiras inteiras já tem, de uns anos para cá, toda feira que a gente vai tem já um fornecedor de realidade virtual...

Roberto: O que vocês acham?

Carlos Coltro: Eu acho que é uma ideia super legal, mas a gente em si não teve muito (//) o que eu penso, para mim é legal o meu cliente vir aqui, tá certo, só que só para ele vir aqui sentar nessa mesa e abrir um mapa, nada demais, eu acho que para a gente, e eu tenho lido isso, as agências estão querendo oferecer user experience agora...

Roberto: Agora que está na moda...

Carlos Coltro: ...no local, então eu acho que virtualidade, realidade virtual é mais um item legal de algo para você dar um experiência do local para o cliente, que é você mostrar, por exemplo, eu vou te falar: “Ah, vai para o Alasca, vai lá para o Alasca, Roberto, vai lá ver urso polar”, aí você vai falar: “Pô, legal, mas é tão legal assim?”, dá uma olhadinha no que é a brincadeira, aí você se transporta por dez segundos...

Ana: Sentir frio...

Carlos Coltro: ...para ficar cara a cara com um urso polar no Alasca.

Roberto: Mas e a questão do novo, da descoberta, isso não destrói esse...

Carlos Coltro: Cara, eu acho, eu entendo o que você está falando, eu acho que em muitos casos sim, mas o lance é, quem quer ver...

Ana: (01:03:31) chegar lá e não ter o...

Roberto: Isso, o impacto não é, gente, de enxergar (...01:03:36) que nem a pirâmide...

Carlos Coltro: Tipo: “Não preciso mais ir”...” “Não preciso mais ir”...

Roberto: É, “Pô, já vi direitinho”... “Não senti, mas eu já vi”...

Carlos Coltro: Não...

Ana: É que nem filho, você só (...01:03:43)

Carlos Coltro: Não e (//) mas isso eu posso dizer pela minha experiência própria que não, você já deve ter viajado bastante também, a hora que você (//) eu acabei de voltar de Yosemite, é um sonho ir para lá, já vi foto p'ra caramba, já vi vídeo p'ra caramba...

Roberto: Desenho animado...

Carlos Coltro: ...já ouvi história, a hora que eu sentei, que eu parei de frente para o Half Dome, eu olhei, eu estava olhando aquela pedra e todo meu braço está arrepiado agora já de falar disso, então essa sensação não tem realmente virtual, quer dizer, isso hoje, vai saber...

Roberto: É, pois é...

Carlos Coltro: ...sensoriais, quando chegar aí, é outra história, mas eu acho que mesmo assim, cara, não tem nada que substitui, a energia nunca vai ser virtualizada, eu acho, cara...

Roberto: Eu espero que não...

Ana: Mesmo porque está demais, não é...

Roberto: Eu tenho medo do que está acontecendo.

Carlos Coltro: Não, recentemente eu li um artigo lá do primeiro robô com inteligência artificial que recebeu cidadania nos Emirados Árabes, eu falei: "Putz, cara"...

Roberto: Que recebeu cidadania dos Emirados Árabes... pois é, eu tenho levado para todas as conversas que eu tenho tido isso aqui, saiu 25 de novembro, o primeiro Parque de Realidade Virtual lançado na China, você senta lá, coloca o óculos, para o que ter o Hopi Hari, Playstation, uma Disney, o (01:05:00), ou...

Carlos Coltro: Então, para mim isso é triste, cara, é deprimente...

Roberto: Eu também acho, eu também acho...

Carlos Coltro: ...mas ao mesmo tempo tem funcionalidades, imagina uma pessoa paraplégica, que não pode fazer nada...

Roberto: Ou para o velhinho que já está realmente no leito... É legal por um lado, mas se for ver...

Carlos Coltro: É o famoso Black Mirror, não é...

Roberto: Exato, exato. E tem muita gente investindo, então isso vai acontecer nos próximos anos, a questão é qual a parcela da população que vai abraçar isso em detrimento das outras coisas...

Carlos Coltro: É, para mim eu acho que infelizmente a maioria, eu não sei, cara, é tão estranho falar disso, não é... É meio triste para mim porque justamente a gente que trabalha com conhecer o mundo com seus próprios olhos e sentir as coisas e sentir os cheiros e os climas...

Ana: (...01:05:41)

Carlos Coltro: ...você pensar que o destino da população é o mundo virtual é meio triste, mas eu espero

que...

Ana: Que nem aquele cachorrinho de mentira...

Carlos Coltro: ...isso não chegue no meu tempo.

Roberto: Pois é, o Japão, principalmente, no Japão já tem tudo, parceiros, inclusive, o primeiro namorado, mulher ou homem, compra um robozinho...

Ana: Acabou...

Carlos Coltro: ...eu acho que essa realidade é uma realidade que a hora que chegar eu acho tudo vai ter que mudar, então eu prefiro nem, eu prefiro nem considerar ela, prefiro espremer o máximo que eu posso do meu negócio hoje e lá na frente a gente vê.

Roberto: E seja o que Deus quiser...

Carlos Coltro: O meu planejamento é mais de curto prazo no momento.

Roberto: Última pergunta, vocês têm o hábito de fazer planejamentos formais?

Carlos Coltro: Sim.

Roberto: De um modo geral, um ano, dois anos? Como é que vocês exergam, seis meses?

Carlos Coltro: Eh... tem sido anual e semestral, talvez por conta do comportamento de compra que eu te comentei, está mais difícil, os dados que eu tenho dos últimos três anos, por exemplo, são ultra alineares, assim...

Roberto: Tudo está mudando muito rápido, não é, então...

Carlos Coltro: Muito, um ano tem um mês que é incrível, que no ano seguinte esse mês é bizarro e no geral tem que olhar bem de perto, (01:06:57) perda de tempo... a gente faz orçamento...

Ana: O meu cartão foi (01:06:59), voltou?

Carlos Coltro: Está aqui...

Ana: Não, porque eu estava aqui olhando para (01:07:05)

Roberto: Ôpa, muito obrigado...

Ana: O meu cartão... É que a gente recebe de hotel, essas coisas, eu queria te dar um, uma lembrancinha...

Roberto: Te agradeço muito...

Ana: (01:07:02)

FIM

c. Corps Turismo**Entrevistados: Silvana Pilão****Data: 30/11/2017****Duração: 58min**

Silvana Pilão: ...quase 40 anos, acho, nem fiz as contas mais, 2018, ah, sei lá, tipo isso. E aí então depois de trabalhar em algumas agências, eu fui para essa empresa que ela era de um business center, sabe que nem a Regus, que tem aí? Que é (00:21)?

Roberto: Sei...

Silvana Pilão: ...então, o dono do business center precisava de uma agência para atender o pessoal do business center, então a esposa dele abriu a Corps, que por isso que era o nome, Corps, também, era Corps Turismo, para atender esse grupo que estava lá dentro e a gente tinha começado a atender, essas empresas vinham, se formavam, eles saíram e continuavam contando com a gente. Aí a gente começou a atender o Banco de Manhattan que era no mesmo prédio, aí a gente cresceu, aí o business center fechou e a empresa Corps continuou, então nós mudamos de lugar como Corps, ainda atendendo as contas correntes e depois a gente (//) aí porque era ainda da esposa do dono do business center, aí ela saiu fora, eles tiveram outros negócios e eu e a Ana, que é minha sócia aqui, era minha cliente, é, ela era minha cliente e aí ela, antes da Corps, ela foi trabalhar para mim, ela estava se separando e ela era minha cliente e amiga, já tinha virado minha amiga de tão cliente que era, ela falou: “Eu queria fazer alguma coisa”, - “Ah, vem para aqui para a Corps, você viaja tanto, conhece tantos lugares”, tinha um relacionamento muito grande e ela foi trabalhar com a gente, mas logo depois a Denise, que era a dona, resolveu abandonar a Corps e nós meio que herdamos a Corps, nós compra-ganhamos, assim e aí saindo de lá...

Roberto: Isso...

Silvana Pilão: ...é, nós acabamos, isso nós éramos grandinhos, mas aí saiu o Chase que era o que segurava a gente, aí nós fomos eu e a Ana para uma (//) há 15 anos atrás, para um escritório pequeno, só eu, ela e um boy e mandamos bala. Aí começamos, começamos, começamos e aí crescemos, aí nós alugamos mais uma sala, aí alugamos mais outra sala, ficamos com três salas, eram mais de 15 funcionários, corporativo direto, direto, a gente atendia muito corporativo. Aí começou a (//) começaram a entrar as grandes empresas de banco, American Express, aí, é, e aí a gente começou a ver, porque o corporativo precisa ter demanda, não é...

Roberto: Claro...

Silvana Pilão: ...porque não adianta, é muito trabalho, muito trabalho para você manter, a gente ter um volume bom de renda e aí a gente chegou à conclusão que não era a nossa praia. Aí nós pegamos, nós também ven-doamos a Corps Turismo, ven-doamos para os nossos funcionários, mesmo, na verdade, eram dois deles que deram continuidade para a parte de (//) porque eles adoravam corporativo e nós ficamos só com a parte de lazer, por isso que daí virou Corps Lazer. E aí eu e a Ana estamos até hoje, daí diminuimos, desalugamos uma sala, depois desalugamos a outra sala (risos), aí botamos eu e ela, mais uma pessoa que nos ajuda, mais a parte contábil que também nos ajuda, que, na verdade ela é meio que meio que a nossa secretária mor, ajuda, tem telefone, faz a parte contábil, temos uma contabilidade externa, lógico, não é e a gente vive dos nossos clientes, clientes, mesmo, não é, nós temos uma boa carteira de clientes individuais, não é, e estamos aí, remando, não é, porque o negócio não é fácil, porque a internet está aí, então a gente tem que driblar a internet, não é, tem que driblar porque é muita coisa e aí a gente também resolveu se unir à internet, entendeu, então...

Roberto: Como é que vocês fizeram isso?

Silvana Pilão: É, uma (//) ah, assim, eu acho que uma das coisas mais fáceis que a gente fez, porque qual era a grande procura do pessoal, passagem aérea não tem muito para onde correr, você até *morre* um

pouco, vai direto, etc., mas os preços são muito, meio, são muito iguais, os preços de aéreo, estou falando isso internacional, basicamente, só que nacional a gente quase não vende, quando a gente vende nacional, a gente vende pacote, aí é isso, a gente vende CVC, vende Visual, vende tudo, tá. Nacional, só passagem aérea nacional é muito difícil a gente vender, muito difícil: “Ah, eu quero ir até o Rio”, é um ou outro cliente que a gente atende porque é nosso cliente, porque isso realmente, na internet, aí não tem o que fazer...

Roberto: Pois é...

Silvana Pilão: É, a nacional, não. Agora, o inter, a diferença é muito pouca e nós temos algumas, vamos dizer, a gente tem algumas manhas que a gente, o passageiro vai fazer, tudo bem, uma bate e volta: “Eu vou lá para Lisboa e volto”, tudo bem, mas agora, se aquele passageiro está fazendo uma viagem mais (//) você precisa ter uma assessoria para o aéreo, porque aí senão você se ferra, o passageiro compra direto São Paulo-Porto-São Paulo, Porto-São Paulo, aí ele quer fazer Lisboa-Paris, ele compra tudo interno, aí pagou mais caro do que pagou (//) aí nessa parte eu acho que a gente consegue ganhar bem da internet, não é, e o que a gente (//) e antigamente (//) e outra coisa séria, eu vou falando, viu, Roberto... (05:35)

Roberto: Por favor...

Silvana Pilão: Aí quando (//) as companhias sempre nos pagaram comissão e de um tempo para cá não pagam mais...

Roberto: Pois é, e como é que fica isso, a receita...

Silvana Pilão: A gente põe, olha, então a nossa média é 6%, de 6 a 7%, mas, por exemplo, aí vem uma executiva, que você vê lá 4 mil Dólares, aí se a gente já pensa um pouco, vamos supor, no corporativo o pessoal ganha muito dinheiro com isso, não é, o cara (//) porque o corporativo nem olha, normalmente, nesse ponto nem olha, não é. Pessoa física, ele olha, não é, então aí às vezes a gente dá uma maneiada, mas a nossa parte é 6% no aéreo, a gente coloca como RAV, mesmo, que é (//) e coloca e fala e pronto e quer, quer, não é, não quer... Às vezes: “Ah, mas eu estou vendo na internet tanto...”, ah, então tá bom, go ahead, também não dá para eu falar: “Ah, não, compra comigo que eu vou tirar tudo”, tirar tudo, eu não tiro, o que eu posso é tirar um pouco, também não vou trabalhar de graça, não é...

Roberto: Pois é, pois é... E você comentou que vocês fazem um blog...

Silvana Pilão: (06:38)...

Roberto: Você comentou que se uniram também à internet, como é, o que você quer dizer com isso...

Silvana Pilão: Não, então, o que eu acho que a gente mais pegou é a parte de hotelaria, que isso pega bastante, não é, é a parte de hotelaria, então o que a gente fez, a gente fez acordo com a Decolar, com a Expedia, entendeu, basicamente Expedia, que Decolar eu ainda tenho restrições, mas basicamente Expedia, a Expedia é extremamente competitiva, então a gente consegue bater, eu tenho cliente meu que ele fala: “Sil, eu estou vendo aqui.. por quanto, por quanto você tem?” e em 90% dos casos ou é igual ou é menor, entendeu, raríssimas vezes é (//) e com a facilidade de poder pagar aqui em 12 vezes sem juros, não é. Então isso foi uma união boa, isso é...

Roberto: Me explica como é que funciona essa parte, Expedia, ela busca os hotéis, ela negocia e ela te repassa ganhando uma comissão, é isso?

Silvana Pilão: É, a gente tem, a gente, vamos supor, a gente já é um bom cliente Expedia, vai, que normalmente é 10%, mas a gente chega a ter uns casos de 13%, porque a gente vende muito Expedia, e ela é um portal, normal, entendeu, como é um Decolar...

Roberto: Sim, pois é...

Silvana Pilão: Não é... É, quando você joga em qualquer um aparece: “Expedia”, “Decolar...”, etc.

Roberto: Mas aí é que fica a minha dúvida, para o cliente qual a vantagem de comprar por meio de vocês, Expedia, do que comprar direto pelo Expedia?

Silvana Pilão: Nenhuma, só a nossa expertisse, mesmo...

Roberto: Ah, entendi...

Silvana Pilão: Então, isso é muito importante, porque quando a gente manda para o cliente, clientes novos, principalmente, porque isso que é legal você saber também, porque assim, primeiro que a gente atende, a gente também atende molecada, mas 90% dos nossos clientes são clientes mais velhos, isso é uma (//) isso é claro, não é, que o pessoal também não são velhos, mas mais velhos, pessoal que não tem muita paciência, também, não tem tempo, não tem paciência, não quer ter nenhum tipo de erro, não é, porque isso, eu acho que a segurança, que eu acho que é o que mais traz os clientes para a gente. Outro dia eu estava fechando um, mesmo, eu falei: “Olha...”, a filha dele está em Barcelona: “Ah, Sil, uma passagem de Barcelona para vir para cá”, eu falei: “Olha, ela de repente ela consegue mais legal em Barcelona”, - Ah, não, não, não, vê aí, não quero ter rolo, outro dia eu fui fazer e deu a maior merda, não quero saber”, ah, legal. Ah, daí, aí falou: “Ah, mas eu estou vendo a tanto na internet”, - “Então, compra aí...”, nessas horas eu sou muito assim... mas ele: “Não, não, não, eu quero fazer com você...”, e já teve cliente que deu *caca* no Book, e tem muito cliente que dá *caca* e não fala. Isso tem, porque para nós, o que acontece, se deu *caca*, nós nunca, nunca deixamos de honrar o que o passageiro comprou com a gente, então se a gente faz *caca*, assim, se deu problema, a gente vai atrás, eu já tive cliente (//) uma vez o cliente chegou: “Ah, acabei fazendo no Booking”, só que era um cliente meu, só que acho que a irmã dele, ou a sobrinha dele, sei lá, fez: “Sil...”, me ligaram de Londres, ...”estamos aqui, estamos na porta do hotel, não tem lugar”, daí o maior esquema e não tinha, a cidade lotada, tal, mas a gente vai atrás, a gente batalha, quer dizer, dá rolo? Dá rolo em algumas coisas, em algumas coisas, mas a gente (//) o Expedia, por exemplo, trabalha muito bem, o suporte deles é muito bom e a gente também está (falha? - 09:59) preza muito para trabalhar com operadoras que dão suporte legal para a gente, entendeu. Agora, não é fácil, é difícil, é difícil, é difícil... Não é fácil, e olha, a gente manda hotelaria para o cliente, a gente manda hotelaria toda já: “Olha...”, a gente lê, a gente pesquisa: “Olha, esse hotel está num lugar legal, ele é X estrelas”, a gente lê o que Trip Advisor fala, mas ao mesmo tempo a gente fala: “Olha, tudo bem, ele é mais ou menos, mas ele está super bem localizado”, a gente saca o perfil do cliente para poder direcionar ele para o lugar certo, porque tem (//) o pessoal cai em muita roubada, em muita roubada, eu acho que (//) agora, em contrapartida o pessoal, primeiro que acha que a agência cobra mais, a gente não cobra, a gente cobra no aéreo, mas vamos supor, de hotel a gente não cobra, quem paga a gente é o hotel, não é (//) o que ele vai pagar no Booking, ele vai pagar para a gente, não é, essas coisas, mesmo, é expertisse, mesmo, que eu acho que funciona.

Roberto: Você me disse que o perfil de cliente de vocês, você tem molecada, mas um perfil um pouco mais velho. Dá para tentar me dizer mais ou menos como é que é esse segmento ou é genérico...

Silvana Pilão: Como assim?

Roberto: Existe um perfil médio de clientes que vocês atendem? Ou não... é mais rico, mais pobre, brasileiro, estrangeiro, católico, judeu...

Silvana Pilão: Não, não, todo mundo brasileiro, todo mundo, a média, eu acho que a faixa etária vai dos 40 aos 80 (risos) é isso aí. E o (//) ricos, tá, a nossa porcentagem de clientes vamos dizer que é 70 ou 80% são de classe média alta para cima, a gente tem (//) agora, mas a gente também os clientes, os filhos que ligam para a gente: “Ah, Sil, me dá um pacotinho para Maceió, eu quero ficar só no baratinho”, a gente tem muita Lua de Mel, também, sabe, o pessoal indica...

Roberto: E aí como que você concorre com esse tipo de cliente que quer um pacotinho, um produto meio de prateleira, como é que você concorre com uma CVC da vida aqui?

Silvana Pilão: Não, eu vendo a CVC...

Roberto: Ah, você vende a própria CVC...

Silvana Pilão: É, eu vendo a CVC, normal, super normal, a da CVC a gente vende normal, eles nos pagam também, 12% a 13%, é CVC e outras tantas, a gente vende tudo, tudo. Então por isso que é assim, a gente vai sacando o cliente, vai perguntando, vai vendo, vai achando até chegar (//) e a gente tem muito - como é que se fala - boca a boca, isso para nós é o que funciona, realmente é o que funciona, porque o boca a boca... ah, sabe: “As meninas são legais”, “Não, fica tranquilo, ninguém cobra mais”, esse medo que o pessoal acha que agente de viagem que cobra... não cobra, a gente cobra do aéreo hoje? Sim, porque precisa, não é, mas pela assessoria não é uma coisa que vai te (//) às vezes até se está comprando com uma taxa aérea muito ferrada a gente segura um pouco no aéreo, não é (//) é um pouco de mito que o pessoal tem, agora, o boca a boca é, a gente não atende nenhum cliente, nenhum que não seja indicado. Tá, não adianta telefonar lá para mim e falar: “Ah, olha, eu vi teu anúncio lá...”, não viu, não viu porque não tem, é, não viu porque a gente não anuncia, primeiro, a gente anuncia assim, internet, se você entrar na internet, a gente tem Facebook, então você tem que estar ligado no nosso Face. Tudo bem, é um problema hoje em dia porque: “Ah, não, eu vi”, eu estou falando a gente não atende, mas lógico, se o cara: “Estou vendo aqui no Facebook, eu entrei aqui, achei a Corps”, porque não é uma coisa, não é assim, eu não sou a CVC que você abre a internet e apareceu eu, agência de viagem, então a gente tem muito risco de ter roubo, de gente com cartão de crédito furado, a gente teve muito problema, então a gente toma cuidado para atender cliente que não é indicado, muito cuidado.

Roberto: E aí quando vocês vendem um pacote vocês oferecem a passagem aérea, a hospedagem, locação de carro...

Silvana Pilão: Tudo, tudo, aí a gente tenta agregar tudo, aí a gente... é pacote? É pacote, é a parte aérea, é hotel, é transfer, normalmente já tem o transfer, aí a gente vai sentindo o cliente: “Ah, olha, não, para você é melhor ficar de carro”, tem uns que me ligam para falar: “Eu queria um pacotinho para Maceió”, - “Ah, quem vai?”, - “Vou eu e meu marido, mas a gente não quer esquema de excursão”, - “então porque você não compra um hotel e um aéreo e (14:51) carro?” Entendeu, então esse tipo de dica a gente dá, muitas coisas a gente fala: “Não vai...”, - “Ah, eu queria... meu marido quer não sei o quê...”, “Não vai porque você vai achar um mico”, a gente cansa de falar isso, entendeu...

Roberto: Claro...

Silvana Pilão: “Não vai, não vai porque você, meu...”, eu lembro de um caso muito engraçado, uma amiga minha: “Ah, Sil, eu quero ir com as crianças, eu quero ir para a praia”, as crianças assim, três anos e cinco anos: “e a gente quer ir para uma praia, a gente estava pensando em Cancún”, eu falei: “Praia, Cancún, três e cinco anos, para eles meu bem, Maragogi e Cancún é coisa (? - 15:24)...

Roberto: Exatamente... Tem vôo muito mais curto, não é...

Silvana Pilão: É, eu falei assim: “Você quer fazer uma coisa mais...”, então quer dizer, a gente tem esse tipo de coerência, também, às vezes fala: “Não vai porque é besteira”, às vezes a gente deixa de vender até para, uma coisa mais cara, mas para poder indicar da melhor maneira possível para o cliente, não é.

Roberto: Claro, claro... E aí como é que vocês adquiriram esse know-how e continuam adquirindo know-how com relação aos produtos? Vocês vão in loco conhecer, vocês têm parceiros? Como é que funciona esse desenvolvimento de produtos para vocês?

Silvana Pilão: Não, vamos supor, eu e a Ana, a gente viaja bastante, isso é fato, então a gente tem um conhecimento in loco muito bom dos lugares, então isso aqui é muito: “Ah, para onde você vai?”, - “Ah,

eu vou...”, agora eu moro aqui em Portugal, você sabe, não é, então: “Ah, não, eu vou para o Porto”, então a gente fala: “Olha, faz isso”, ou “faz aquilo”, etc., a gente vai dando indicações. No Brasil a gente conhece bastante coisa, a gente lê, também, bastante, não é, quando o cliente liga, diz: “Ah...”, se o cliente liga para mim e fala: “Olha, eu quero ir para o Atacama”, vai, eu não conheço o Atacama, tudo bem, vendo bem Atacama por que: porque eu já li, já sei como que é. “Ah, olha, você está disposta? Anda p’ra caramba, é lindo, maravilhoso, mas é desgastante” e também a gente tem muito feedback do pessoal, entendeu, todo mundo que viaja, a gente liga no retorno. A gente tem um pós venda que é muito difícil a gente esquecer de ligar ou (//) a gente: “E aí, como é que você foi, conta aí...”, porque os nossos clientes já são praticamente (//) e a gente cria uma intimidade muito rápido, não é, porque, outro dia, essa semana, mesmo, um cliente indicou uma cliente para mim, Marina: “Oi, Marina”, na segunda: “Ah, Má, o que é isso, não faz isso”, sabe assim, aí já vira chegado: “Ah, não, não vai para lá”, quer dizer, a gente cria logo uma intimidade, quando retorna a gente pergunta: “E aí, correu tudo bem, vocês curtiram, foi bom?” e sempre tem, sempre contam alguma coisa, não é: “Ah, nesse lugar não pode se deixar de ir no restaurante *tal...*”, sabe: “Ah, *que da hora...*”, tal. Então a gente já coloca no nosso informativo, entendeu.

Roberto: Vocês têm informativo pelo Facebook ou como é que funciona?

Silvana Pilão: Não, não, aí o que a gente tem também, um diferencial que o pessoal gosta bastante, é a entrega do nosso material, não é, porque todo mundo que vai viajar a gente manda uma pastinha com tudo impresso, porque meu, tudo bem, é muito fácil, mesmo que você compre só uma passagem, não é, a não ser que seja assim, uma nacional, bate e volta, mas assim, você comprou uma passagem: “Eu só quero a passagem”, a gente manda entregar a passagem impressa numa capinha, com etiqueta de bagagem, a etiqueta de bagagem a gente bate na máquina, que a gente ainda tem aqui...

Roberto: Nossa, que legal..

Silvana Pilão: ...não, não é, não, a etiqueta é impressa, o que é na máquina é (//) que é que a gente põe na máquina? Ah, não, a gente tem um envelope que a gente coloca o nome do cliente. Aí então a gente manda a etiqueta de bagagem toda com endereço completo, a gente manda um biscoitinho, sempre, com *Boa Viagem*, super bonitinho, transado, nas viagens mais longas todos eles recebem um caderninho com um informativo de todos os lugares, entendeu, falando: “Ah, você vai para Barcelona? Então *assim, assim, tal...*”, falando de restaurantes, pontos importantes, vai (//) aí gente sempre manda um mimo, dependendo, aí vai dependendo do cliente, mais rico, menos rico, mais dinheiro, menos dinheiro (risos), aí a gente manda, manda (//) a gente ultimamente tem mandado uns (//) o que é que a gente tem mandado, ah, a gente mandou uns (//) umas senhoras que a gente manda (//) a gente sempre tem variação de brinde, então o peso da mala, aquelas balancinhas de mala, a gente tem às vezes uns cadeados, a gente tem um negócio que cobre mala, então a gente sempre (//) então a gente sempre inventa e inova alguma coisa. Então o passageiro recebe uma coisa legal, não é que nem, você vai na CVC, o vauche da CVC é do caramba, você recebe um papel que você fala: “Putz...”, então isso tudo também eu acho que conta na hora que o cliente recebe, quando é Lua de Mel, a gente manda um porta-retratos com poesias escritas, o biscoitinho também, é um noivinho e uma noivinha, a gente vai inventando, a gente, como a gente fala, a gente é pobre, mas a gente é criativo.

Roberto: Tá certo...

Silvana Pilão: É, porque não é fácil, porque a gente não tem realmente verba, a gente trabalha *no osso*, mesmo, a gente trabalha ali no (//) e aí o que acontece, o Brasil é extremamente sazonal, não é, além da sazonalidade de temporada, vamos dizer assim, não é, que existe, você chega em junho você não faz nada, porque você já vendeu julho todo. Entendeu, você chega agora, nós estamos ferrados, nós não temos o que vender, nós começamos, tudo bem, agora ainda está, porque vamos supor, o Carnaval é mais cedo, tal, mas sempre tem aquela época que você para e a gente depende do dia a dia, porque a gente não é também (//) a gente não tem tanta clientela assim.

Roberto: Claro...

Silvana Pilão: ...então... não, é complicado, vou te ser sincera, o negócio é (21:01)...

Roberto: E me diz uma coisa, conversando com as pessoas, alguns gerentes, alguns vendedores se queixaram muito de um perfil de cliente que utiliza acessoria de vocês, todo esse know-how de vocês para entender e montar um pacote e aí não fecha, vai para a internet e busca preço. Como é que você enxerga isso?

Silvana Pilão: Tem, vários, vários... nada, a gente fala: “Então tá, não é...”, não, o que a gente percebe, vamos supor, um cliente faz isso uma vez, só faz uma vez, com a gente é só uma vez porque a gente para de atender, literalmente, aí o cara liga: “Ah...”, vamos supor, não fechou, não é... a gente fica puto: “Pôrra...”, a Ana (//) eu sou mais direta, porque eu sou muito assim, eu pergunto para o cliente: “Olha...”, - “Ah, Sil...”, porque o cliente liga: “Ah, eu quero ir para a Austrália, para o Japão, para a Noruega”, o cara viaja, aí eu vou, eu sou muito seletiva, então eu vou assim: “Olha, espera aí, quanto tempo você tem? Onde você vai? Quantos dias?” - “Não, então, esse dia você não vai para a Austrália, desencana, não vai para o Japão, desencana”, “Ah, então vai para a Noruega”, eu sou muito assim, eu vou restringindo muito até chegar em duas, três opções no máximo, não é. A Ana, por exemplo, ela já: “Não, ah, eu vou te mandar, vou te mandar, vou te mandar” e ela manda tudo...

Roberto: Nosa, que trabalhadeira...

Silvana Pilão: Ela, nesse ponto, eu falo para ela: “Ana, não pode, porque você dá muita...”, tudo bem, muitos fecham, também, mas é o perfil que ela tem, cada um tem o seu, não é, eu não, eu vou limitando o cara, entendeu...

Roberto: Claro...

Silvana Pilão: ...”o que realmente você quer, não adianta falar para mim que está *viajando na maionese*, de repente me liga, fala: ‘Ah, não, não, mas você mandou 10 mil, só tenho 500 Reais’”, então eu tento, é, eu tento ser (//) agora, isso acontece, acontece, agora, na segunda vez já não acontece, na hora ele liga: “Ah, lembra o que você mandou?”, - “Lembro, lembro, e aí?”, - “Ah, então, é, então, eu fui...”, - “Ah, foi, que legal...”, - “É, mas eu só fiz isso e isso...”, - Ah, que bom...”, - “Então agora você me manda *não sei o que lá-não sei o que lá?*”, eu vou dizer: “Olha, vamos fazer o seguinte, eu vou te mandar umas coisinhas prontas que eu tenho aqui, você dá uma olhadinha aqui depois você me retorna”, acabou, eu pego dois, não deixo de atender porque a gente não faz isso, mas eu pego dois pacotes da internet, não é (risos) e mando e a pessoa, se tiver interesse, ela vai ligar de novo e vai falar, porque isso é muito chato, isso é muito chato e acontece sempre.

Roberto: É, eu via alguns parceiros concorrentes teus que vêm tentando criar uma taxa de consultoria para evitar isso...

Silvana Pilão: É, pois é, não rola, há 40 anos que eu estou no ramo, não rola... É o que eu falo, no Brasil não rola...

Roberto: Tá...

Silvana Pilão: ...não adianta, você não faz, você faz, o vizinho não faz... Agora, acho assim, a taxa, o que (//) que horas a gente pede taxa, porque hoje em dia a gente pede, na hora da solicitação, então o cara fala assim: “Ah, não, Silvana, então olha, eu vou, adorei o teu programa, eu quero ir para Israel, e etc...”, bom, aí sim, aí: “Ah, tá bom, então vamos fazer o seguinte, para mim fazer a reserva eu preciso de 100 Dólares por pessoa, 200 Dólares”, aí sim eu peço a taxa, porque se ele cancelar, ele perde aquela taxa, porque eu estou passando para a operadora e a operadora está cobrando. Ele (24:11) agora, taxa para fazer (24:15) para fazer o (24:21) que eles fazem, não dá, se ligam para mim: “Ah, Silvana, estou pensando em ir para a Austrália, Nova Zelândia e fazer alguma coisa de Indonésia”, - “ah, tá bom”, - “você me manda um roteirinho” - “ah, me manda 100 Reais?”, você vai mandar?”, não vai, não vai, não

adianta, gente, isso... eu acho que a taxa para solicitação de reserva, sim: “Ah, então eu quero”, - “ah, você quer?”, porque tem aqueles que querem, mas não quer muito, não é, “então se você quer, me passa os nomes...” e me (//) aí sim, a operadora, a gente apanha no esquema da operadora: “Olha, a operadora só faz se você me mandar o sinal”, e pronto, entendeu, aí... aí vai...

Roberto: Você acha que essa dificuldade, essa inviabilidade de cobrar a taxa de consultoria é um pouco, vou usar uma palavra forte, mas talvez pela prostituição de algumas agências? Ou não...

Silvana Pilão: Não, não, eu acho que não dá mesmo, não dá, não dá, não dá, tudo bem, você fala assim... eu já estive nos Estados Unidos, uma vez que eu entrei numa companhia aérea, e a menina falou assim, eu falei assim: “Olha, eu queria alterar o meu bilhete”, - “Olha, 20 Dólares”, tudo bem, ela pode fazer isso, porque eu estou ali, ela vai me dar o meu bilhete e ponto, agora é o que eu estou te falando, você acha que se eu falar para você: “Me dá 100 Dólares para eu poder te mandar um roteiro”, você vai falar para mim: “Escuta, mas eu tenho um monte de roteiro aí que eu posso pegar pronto”...

Roberto: Então, mas aí é que está a questão, a minha grande dúvida aí, o que eu venho sentindo, a questão é que se eu pegar um roteiro pronto eu não vou ter a assessoria que você, por outro lado, vai me prestar, será que eu não, como consumidor eu não enxergo valor?

Silvana Pilão: Não, isso não, porque o roteiro pronto, você tem blog, você tem roteiro, você tem onde pegar as informações em qualquer lugar, uma coisa é o roteiro, tá, outra coisa é que a gente dar andamento naquilo, eu quero, por isso que eu falo: “Eu quero fazer a Tailândia, eu quero fazer uma reserva”, entendeu, então quer dizer, “eu tenho este roteiro pronto, o que você acha?” Não tem, Roberto, não dá, não dá para a gente, não dá para a gente cobrar, eu não acho que isso é prostituição, eu não acho que isso é (//) e também tem isso, óbvio, se eu não faço, se eu cobro a do lado não vai cobrar, eu já vi (//) eu acho que um dos segmentos mais desunidos que a gente já teve é o turismo, agência de viagem, ninguém...

Roberto: Essa é a questão que eu queria chegar, realmente não há essa união, não é...

Silvana Pilão: Não tem, a gente tem, até, às vezes a gente tem um grupinho, vai, quando a gente, quando o pessoal: “Ah, entra no grupinho...”, porque, para falar mais assim ou que não sei que está quebrando, entendeu (risos) toma cuidado, às vezes um ou outro pergunta: “Ah, alguém conhece...”, mas assim, é muito, muito, não, não, é totalmente desunido, tem muita, muita agência e é cada um por si, não tem união, não é um pessoal que tem união. Então eu acho que essa das operadoras cobrarem na hora de fazer a reserva, isso eu acho legal, porque a operadora força a gente a cobrar do cliente e isso eu acho que é bom, entendeu. Mas a gente cobrar, eu, eu já desencanei disso, nem penso nessa hipótese, a não ser assim, esse cliente que ligou, que já encheu o saco duas vezes, ou uma vez, e sempre (//) daí eu posso falar, eu falo, aí eu falo sem nenhuma restrição: “Ah, me faz um roteiro?”, se eu já fiz um e ele deu uma mancada comigo, no segundo ele vai (//) eu vou falar isso: “Olha, você me dá 100 Dólares”, ele não vai pagar, ele não vai pagar, não vai, não adianta que ele não vai.

Roberto: Com relação às agências, de um modo geral você sente o setor, além de desunido, você sente ele pouco profissional, você acha que o preparo dos gestores melhorou? Como é que você enxerga o mercado como um todo?

Silvana Pilão: É, o que eu vejo muito no mercado, essas agências como as nossas, porque o que você tem, seriam as agências grandes, não é, CVC, outras até, Agaxtur, o que tem essas agências, são pessoas que têm um bando de funcionários que normalmente não entendem do que estão fazendo, não é? É, e tem o 10% ali que é muito bom, que é o que segura a onda, certo. Agora, são produtos prontos, não é, o cara também não tem muito o que fazer: “Para onde o senhor quer ir?”, - “Maceió...”, - ah, está aqui...”, pa-pum, o produto está pronto, eu sei porque eu já trabalhei em empresa que é nacional que até o Guilherme (29:01) nacional, então o que acontece, espera aí, só um pouquinho... então é isso o que eu te falei, então a CVC tem um pessoal, então às vezes vendem produtos prontos, então não tem muito o que saber, mas a molecada não sabe nada, eu já vi cliente comprando Europa que eu falo: “Gente, como

é que o cara compra um pacote de Europa com essa pessoa que não sabe nem do que está falando?”

Roberto: É...

Silvana Pilão: ...eu (me preocupo muito? - 29:28) agora, no geral, agora, nas outras (//) agora, e tem empresas como a nossa, porque quem que eu vejo que a gente vai em coquetel, não é, essas coisas, a maioria das pessoas que falam, agora: “Quem é que trabalha?”, -”Sou eu, a dona, mais umas duas meninas”, -”e você?”, - “ah, meu marido e mais uma ou duas meninas e outro menino”, -“Ah, meu marido, etc...”, é cliente, a gente tem clientela, eu acho que essa, esse nosso attach (? - 29:56), igual à gente é tudo igual, todo mundo fala a mesma coisa, todo mundo tem os mesmos (//) ah, nós somos profissional”, “Ah, ninguém sabe nada”, “ah, sai da faculdade é um horror, é um horror...”, é um horror, é do caramba...

Roberto: É, faz parte, não é...

Silvana Pilão: Não, faz parte, faz parte...

Roberto: E esse consumidor que vai em busca de um produto pronto, ele é um consumidor que você costuma atender também ou ele é um consumidor muito específico, talvez até vindo de uma classe mais baixa e agora começou a ter acesso?

Silvana Pilão: Não, a gente atende, se ele (//) às vezes ele é indicado, e ele liga: “Não, eu quero um pacotinho para Maceió, para Porto Seguro...”, a gente vende igual, igual, a gente vende CVC, eu não gosto muito de CVC, eu vendo Visual, vendo às vezes Agaxtur”, mas vende, é igual, 10 vezes sem juro, a mesma coisa, gente atende o pessoal.

Roberto: Você acha que mudou de alguma forma o perfil do consumidor nos últimos anos?

Silvana Pilão: Eu acho que está viajando mais, não é, está tendo mais viagem, agora, o perfil, é, você tem o pessoal que está tendo mais acesso, que a tal da inclusão social que a gente fala, quando eu chego no aeroporto, o meu filho que fala: “Maldita inclusão social...”, gente p'ra caraca, mas e aí, é, mas está tendo mais acesso, eu acho isso ótimo, eu também, aqui no Porto, nossa, eu já estive no Porto duas vezes, essa vez que eu estou aqui, a gente anda, gente, muito turista. Eu tenho, a gente esteve em em Barcelona, é muito turista, Amsterdã, muito turista, você está vendo as pessoas se movimentando mais, entendeu, a viagem deixou de ser elitizável, então está muito mais acessível e eu acho isso é super bom.

Roberto: Mas você acha que esse mais acessível é porque é mais acessível o financeiro, ou porque as pessoas começaram a enxergar mais valor em viajar?

Silvana Pilão: Não, eu acho que é os dois, eu acho que como ficou mais acessível, não é, aí as pessoas começaram a vislumbrar mais possibilidades e viram que viagem é um investimento legal, entendeu, é uma decorrência, eu acho, então como é acessível, então vamos viajar, tem o que fazer, a pessoa sai na primeira viagem, depois quer ver uma coisa maior, uma coisa maior, uma coisa maior, entendeu, vê que têm possibilidades, que pode parcelar, hoje em dia é tudo 10, 12, não é, então eu acho que uma coisa é decorrência da outra.

Roberto: E com relação às informações, você comentou que roteiro hoje em dia você consegue montar fácil com blog, etc.: você sente as pessoas chegando já com mais informações, tipo: “Eu quero isso, mas não quero aquilo...”?

Silvana Pilão: É, é que essas pessoas nossas mais ou menos, assim, mas eles já sabem, é porque, mas lógico, outro dia mesmo, a menina, eu estava mandando, ela vai fazer El Calafate, Patagônia não é, aí ela começou a ler: “Ah, eu li um blog, a menina começou a me falar de (Al Dji? - 33:00), nossa mas é cansativo, tem subir lá, tem que descer aqui, tem que fazer lá”, quem... Agora, mas são específicos, que nem, essa pessoa é uma rata de turismo, em todo lugar que ela vai ela coloca no Trip Advisor, ela detona

os lugares que ela não gosta, entendeu (risos) mas ela detona mesmo... mas não é todo mundo que é assim, não, não chega com tanta informação, aliás, tem muita gente que chega: “Ah, eu quero ir para a Europa”, - “ah, eu quero ficar em Paris com vista para o mar...”, tá, é meio difícil, mas a gente... - “eu quero ir para os Estados Unidos e quero ir para Nova York”, (risos) tem essas coisas...

Roberto: Ainda tem, não é...

Silvana Pilão: Pois é, mas tudo bem, mas a gente (//) ninguém sabe tudo, não é, então às vezes: “Ah, mas eu vou para a Europa, então eu quero ir...”, então a pessoa não tem muito... assim: “Ah, eu queria ir para a Inglaterra”, - “eu queria ir para Portugal, eu queria... não, mas eu não posso deixar de ver a Itália...”, mas e quantos dias você tem?”, - “Dez...”, - “então espera aí, então vamos com calma”, tem um pouco de *viagem* na pessoa, mas é isso que é legal, eu acho que isso um tesão, é você ir ver o que a pessoa quer, mesmo, o que dá para a pessoa fazer e proporcionar o máximo que ela puder dentro daquele sonho dela, porque viagem é um delírio, é uma coisa legal p'ra caramba, eu sou apaixonado (//) eu viajo p'ra caramba e eu adoro, entendeu, então eu acho que é legal as pessoas terem essa vontade e eu acho bem legal que está tendo essa (//) mais visão de viagem, eu acho que está bem legal isso.

Roberto: Pensando em termos de produto, agora especificamente, Silvana, de modo geral vocês se preocupam em montar algo partindo de vocês, ou de modo geral os que vocês vendem tende a partir mais do cliente? Tem uma proporção entre uma e outra?

Silvana Pilão: No que de montar pa (//) não entendi a tua pergunta...

Roberto: Montar pacote, é, de um modo geral o cliente fala: “Eu quero ir para a Europa”, já parte em geral dele, de dizer: “Eu quero isso, isso e isso”, ou então na média ainda é mais vocês dizendo: “Tá, você quer ir para a Europa, então eu recomendo uma primeira vez fazer A, B e C...”? De que modo...

Silvana Pilão: Não sei, acho que isso é (meio a meio? - 35:13) é porque é assim, o cliente liga: “Eu quero ir para a Europa”, mas ele normalmente já fala os lugares que ele quer mais ou menos, então aí você só vai, ah, então tudo bem, então que nem, é que eu estou te falando, o cara fala assim: “Eu quero Espanha, eu quero Portugal, eu quero Inglaterra e quero Itália, tenho 10 dias”, então você fala: “Então espera, vamos fazer o seguinte, vamos focar na Península, vamos fazer Portugal e Espanha legal, e tal?”, aí a gente vai direcionando, não é. Eu acho que é mais um direcionamento mesmo, a gente não faz pacote pronto, a gente não cria, vamos supor, eu não sou operadora, não é, eu sou agência, isso é de operar. Mas às vezes eu tenho, eu tenho atendimento, eu tenho pessoas que nos (? - 35:52) atendem, aqui em Portugal, por exemplo, às vezes eu faço o roteiro todo dele com essa pessoa e já é um (36:00) mas eu acho que isso, não sei, não sei se eu vou consegui expressar, mas eu acho que a gente só indica mesmo, mais.

Roberto: Mas é que eu queria entender um pouco, mais, como é que você faz, num primeiro contato como é que funciona esse direcionamento, você começa um bate papo com a pessoa, você tenta entender o perfil dela?

Silvana Pilão: Sim, sim, primeiro - que nem eu estou te falando - 70, 80% é cliente que a gente já conhece, é o que a gente já fala, nem pensa em fazer isso porque você não vai gostar, entendeu. Agora aquele que a gente (36:28), ah, então, o primeiro papo, você, se ele não vem já... a gente fala: “Ah, o que você quer?”, - “Não, eu queria ir para a Europa...”, então é exatamente isso, a gente começa a puxar tudo que a gente pode dele até tentar puxar um pouco da parte monetária, que isso é importante, então como é que a gente fala: “Ah, e hotel?”, - “Ah, não, hotel para mim tendo cama limpinha está bom”, você já sabe qual é o esquema, não é. E tem aquele que fala: “Eu não, para sair de casa e não ter um conforto, nem vou”, aí você já sabe que é outros quinhentos, são perguntas chaves que você está acostumado a fazer: “Você já conhece? Para onde você já foi?”, - “Ah, nunca fui para lugar nenhum, menina, morro de vontade”, sabe, ou: “ah, não, já conheci X, Y, Z, não quero fazer as capitais, já estou cansado, quero fazer umas coisas mais transadas”, então aí a gente vai direcionando, é o papo...

Roberto: Claro, claro...

Silvana Pilão: ...são as perguntas: “Quem vai com você?”, - “Ah, não, olha, vou eu, meu marido e dois *aborrecentes*”, puta, aí é uma merda, então é difícil, aí então: “Ah, calma, vamos pensar junto, porque *aborrecente* é difícil você agradar”, ah, vão dois, três casais, outra coisa complicadíssima, é você juntar uma viagem para dois, três, então aí eu já indico: “Não, faz pacote, faz pacote, porque senão vai dar pau, vocês vão brigar, negócio de pegar carro não dá certo”

Roberto: O pior é que é verdade, viu....

Silvana Pilão: É, é assim, a gente vai direcionando conforme (//) é muito mais no papo do que outra coisa.

Roberto: Além da questão da segurança que você mencionou, você enxerga algum outro fator que leva o consumidor a buscar mais vocês, ainda, do que a internet? Ou a segurança é realmente (o carro? - 38:07)?

Silvana Pilão: A segurança... É, não só, não deu (//) não falo segurança, eu falo segurança de tudo, não é, de ter uma pessoa que vai assessorar, de ter uma pessoa que não vai deixar cair em roubada lá, entendeu, de saber (//) envolve um monte de coisa, essa insegurança, você poder dar um cartão de crédito, também, sem se preocupar. Se bem que a gente já fala, deu o cartão de crédito: “Ah, clonaram o meu cartão”, - “então, você usou aqui, mais aonde?”, - “ah, só aí...” - “ah, então, isso é com a companhia aérea”, é complicado, isso aí a gente avisa. Mas eu acho que é mais, que nem eu tenho, agora pouco eu acabei de fazer um grupo, nós fomos em 53 para a Ásia e o que acontece, você percebe muito isso quando eu falo para o pessoal: “Gente, olha, vai ter, tem uma saída agora...” - que quando a gente voltou: “Tem uma saída agora para a Patagônia super legal”, etc., aí o pessoal fala: “Ah, mas você não vai?”, - “ah, então não vou”, é gozado, não é, isso também tem muito, isso, tem muito disso...

Roberto: Entendi, relacionamento é muito importante...

Silvana Pilão: É, eu acho que o relacionamento, então é isso que eu falo, é muito... Não, estou falando aqui com o menino... espera só um pouquinho, Roberto... Então vamos lá, Roberto, então é isso que eu estou te falando, a insegurança não é só a insegurança de dar alguma *caca*, é tudo, então envolve o que, a insegurança: não dar caca lá, não (//) ter quem oriente, a insegurança envolve um monte de coisa, não é, conhecer pessoas, saber que você conhece o destino, isso é uma coisa muito importante, muito, porque às vezes até eu nem falo que eu não conheço: “Ah, você vai para Atacama, mas é lindo, mas cuidado, tem isso, isso...”, se a pessoa perguntar, eu falo, se a pessoa não pergunta, ela fica achando que eu já fui. (riso)

Roberto: Vocês fazem algum tipo de evento com os seus clientes para reunir e manter o contato com eles?

Silvana Pilão: Olha, não, esse, vamos supor, esse desse grupo, por exemplo, eu até já fiz, de vez em quando eu faço, antes de eu viajar com esse grupo, quando eu conheci esse grupo (corte? - 40:23) há quatro anos, não é, que é (//) mas de vez em quando vão 20, de vez em quando vão 40, vão 10, mas assim, sempre antes de viajar e depois da viagem eu faço, mas não é uma coisa que a gente (//) eu fico mais pela internet, aí eu mando muito (//) eu tenho um mailing meu, um mailing dos meus clientes que vira e mexe, assim, uma vez por mês eu mando um roteirinho, um “Vamos Viajar”, que eu chamo, então acaba sempre (//) aí alguém dá algum retorno, sempre tem alguma coisa...

Roberto: Entendi. Você comentou que vocês ainda são pequenas e que você basicamente trabalha com o boca a boca. Existe, vocês pensam em algum momento talvez em iniciar um movimento de crescimento ou vocês pretendem continuar do tamanho que vocês têm hoje, Silvana?

Silvana Pilão: Olha, para ser bem sincera, a gente não tem (//) o que a gente tenta, é lógico, a gente não

quer também cair no esquecimento e a gente sabe que o mercado é ruim e a gente vive disso, não é, mas então, a gente tem um Insta, a gente tem um Face, a gente coloca, eu até gostaria de ter mais, um pouco mais de divulgação, mas aí o acontece, sou eu e a Ana e a Ana e eu, não é, então quando a gente está no sufoco de vender a gente não pensa nisso, aí quando para, a gente começa a pensar, mas aí a gente está sem dinheiro (risos), então é mais ou menos por aí, nós somos realmente uma empresa pequena, entendeu, então aí a gente começa: “Ah, vamos fazer e-mail”, - “Então...”, agora, outro dia o menino da (//) a gente tem um site que é da Tur Site, não sei se você já ouviu falar, já deve ter ouvido falar, a Tur Site, ela coloca para a gente, põe lá, às vezes o cliente: “Ah, eu vi no seu site...”, a gente fica pensando: “Caraca, o que ele viu no site, que a gente nem entra no site... É uma coisa superfurada, para nós a gente sabe que é furado, agora, a gente não pode não ter...”

Roberto: Pois é...

Silvana Pilão:concorda? Aí a gente colocou o Decolar para o cara, que a gente tentou divulgar: “Olha, entra no site, vocês vão comprar, se vocês vão buscar hotel, busca no nosso site, é o Decolar, vocês vão achar igual”, mas a gente acha assim, eu já mandei e-mail para esse pessoal (//) o pessoal não entra, é engraçado, não entra. Aí até agora, a Tur Site veio com um negócio de aplicativo, até estou mandando para eles mandarem alguma coisa para a gente entender o que é, que aplicativo que eles estão querendo, entendeu, mas ainda não mandaram, a gente está vendo. A gente gostaria de ter um (//) eu já trabalhei, quando eu trabalhava nessas empresas, vai, Nacional Turismo, isso em 1500, como eu disse na outra, que a gente (43:05) eu vim com o Cabral, o que acontecia, era inacreditável, a gente anunciava folha de jornal, folha inteira, então eram 30 pessoas atendendo anúncio de jornal, a gente vendia muito, eu sei que isso é baba, entendeu, mas a gente, primeiro que eu não tenho esse potencial e nem para botar uma folha inteira de jornal, óbvio, não é, mas eu sei que isso é um retorno estupendo, mas nós não estamos nessa, também tão (//) nós já somos mais velhinhas, também, não é, eu já sou, não é, eu já estou com 58, a Ana tem a mesma idade que eu, a gente já não tem aquele pique e a gente não vê, eu botei o meu filho também para trabalhar, ele também não (//) ele acabou indo trabalhar numa outra empresa, entendeu, de turismo, mas a gente, por enquanto, a gente está curtindo isso que a gente tem, não é.

Roberto: Então, eu sinto que isso é um dilema de várias empresas, esse (//) continuar no pequeno e de uma forma razoavelmente confortável, ou começar a investir para crescer, é um trade-off considerável, não é...

Silvana Pilão: É, e para investir para crescer, você tem que ter quem toque, eu não vou fazer isso, gente, nós duas já não temos esse pique, a gente não quer (//) não quer (//) a gente tem pique de trabalho, tudo bem, a gente faz, a gente acontece, etc., mas aí para inovar a ponto de (//) a gente tem ideias, mas a gente não consegue pôr em prática.

Roberto: É, falta braço...

Silvana Pilão: É complicado, para nós (//) é, e falta mesmo, entendeu quer dizer, a gente vê, nossa, eu vejo, às vezes eu vejo o pessoal, o pessoal que trabalha com milhas, gente, isso daí é um mercado, mas cadê alguém para ir atrás disso, entendeu, os nossos clientes, coitados, querem se matar com coisa de milhas, não é, que não sabem o que fazem com as milhas, eu falo, agora eu falei: “Gente, alguém tem que trabalhar com isso” e tem *N* coisas, outras, agora, mas ainda temos muitas pessoas, principalmente essas pessoas mais velhas que não (//) e que não digo só mais velhas, também essas pessoas mais ocupadas, que não têm paciência de entrar na internet, que não querem sair, que querem ajuda, que sabem que *cada macaco no seu galho* funciona, entendeu. Que eu acho que isso é uma coisa que a gente devia ter, que em vários países tem, quer dizer: “O que você faz?”, - “Sou advogado”, - “ah, então tá, então vou falar com você para resolver *isso*”, - “o que você faz?” - “sou encanador”, - “então você vai fazer a parte do encanamento”, - “o que você faz?”, - “sou agente do viagem”, - “ah, então você vai fazer minha viagem”, entendeu, brasileiro não tem isso, não é, o brasileiro é *super eu que faço*...

Roberto: Pois é...

Silvana Pilão: Ele arruma o cano, ele arruma o computador, ele... não é, então...

Roberto: E aí que eu fico realmente é um dos objetivos que eu tenho é de tentar entender qual será o futuro da agência no país, aqui no Brasil, essa entrada de Decolar, Booking, cada vez mais acessível...

Silvana Pilão: É, amor... então, mas o futuro é realmente, eu acho que o futuro da agência é muito, muito, muito (//) é o que eu estou te falando, nós somos mais velhas e nós já estamos também num end, não é, quer dizer, tirando as operadoras que o CVC faz pacotinho, que todo mundo faz pacote, etc., isso vai manter, agora, agência como a nossa eu acho que tem uma grande tendência ou (//) agora, outro dia eu li um artigo também muito interessante que, até dos Estados Unidos, falando dessa volta ao querer o atendimento, que eu acho que isso pode ser revertido, também, tem um monte de coisa que volta, por exemplo, se você falar: "Pô para o que eu vou ficar me matando e olhando nessa porcaria se é tão fácil, a Silvana faz tudo, *caraca...*", você entendeu...

Roberto: Exato, essa é uma tendência geral, mesmo, muito interessante...

Silvana Pilão: É, pois é, então, a gente cai a ficha de um monte de coisa, não cai?

Roberto: Com certeza...

Silvana Pilão: ...então eu acho que vai cair a ficha também de muita gente em alguns casos, quer dizer, assim: "Para o que eu vou quebrar a minha cabeça, a moça sabe tudo, resolve tudo", não é, eu acho que isso tem, pode acontecer, é um reverso. Agora, do que depende isso, da gente continuar com um bom atendimento, de a gente continuar, não é, falando, olha, é *batata*, se a gente está (//) às vezes a gente sai, não é...

Roberto: Deixa eu só eu ver onde a gente parou aqui... Uma pergunta que eu ia te fazer: você de alguma forma acompanha o que os teus concorrentes têm feito em termos de divulgação, relacionamento?

Silvana Pilão: Não, não, dos concorrentes diretos, não, porque está todo mundo fazendo a mesma coisa, viu, Roberto, não tem muito o que eu acompanhar deles. Agora, tudo bem, se eu vejo alguma ideia brilhante, mas não é nada que eu... Não, a gente divulga tudo que a gente pode, assim, vem algumas promoções, vem (//) aí a gente põe pela internet, manda e-mail, o que a gente pode, a gente faz.

Roberto: O que você diria que hoje é o maior desafio de vocês, Silvana?

Silvana Pilão: Hum... ganhar dinheiro... ganhar dinheiro...

Roberto: (risos)

Silvana Pilão: ...não, o nosso maior desafio é a manutenção dos clientes, esse realmente, manter os clientes, isso é muito importante e essa crise do caramba, não é, que a gente não conseguir (//) isso que eu acho que é uma coisa que segura demais, a gente está bem ruim com essa história, viu, bem ruim, é, o pessoal está com muito medo de gastar e viagem não é nada necessário, não é, esse que é o problema.

Roberto: Pois é, pois é... então...

Silvana Pilão: Isso é um problema, mas eu acho que o grande problema é esse, é manter e driblar essa crise, esse é o grande problema, é driblar a crise.

Roberto: Tá, você fala manter em termos de manter o desembolso deles, ou manter no sentido do risco de perdê-los para alguma concorrência?

Silvana Pilão: Não, não perdê-los para a internet, eu acho que esse é um problema bem sério, realmente, perder o cliente para a internet é um problema bem sério. A gente vê hoje, ainda, é lógico, às vezes até

cliente, cliente, outro dia um megacliente meu, a filha dele: "Ah...", iam fechar o Reveillon: "Ah, Silvana, não..." - "mas se vocês forem fechar qualquer coisa, fala comigo", na época: "a minha filha fechou, nós vamos...", ela iam para o Atacama, "...nós vamos para o Atacama.", eu quase morri, eu falei: "Como assim?!" e a filha é amiga minha, entendeu, e isso é sério, isso, nossa, eu falei: "Não acredito que ela comprou direto, nem falou comigo, nem perguntou quanto era o meu preço", ela falou assim: "Ah, não, sabe como é...", sabe, até a mãe ficou sem graça, mas pô, isso é *punk*, é de matar a gente do coração, então a gente tem que cuidar, realmente. E um outro casal também, fez o aéreo, dali a pouco: "Ah, e o hotel?" - "ah, Sil, o meu marido está fazendo mestrado em não sei o quê de hotelaria", sei lá no que que era, "...e ele fez direto.", putz, aí tudo bem, não é... E a gente fica mal, e a gente realmente é dia a dia, a gente, é todo dia, o negócio é complicado. Agora eu vou tentar, então esse negócio de grupo é uma coisa que está (//) que está legal, então agora estou tentando lançar um novo grupo, eu estou tentando pelo menos fechar um grupo por ano, eu queria fazer mais, grupo é uma coisa que vale a pena fazer, mas (50:21)

Roberto: E a ideia desses grupos parte de você ou você tenta (//) tentar entender algo que eles queiram para fazer algo já direto mais sob medida?

Silvana Pilão: É, não, esse pessoal é um pessoal que topa tudo, entendeu (risos), então eu tento ver uma coisa que eu estou com vontade de fazer, que eu acho (//) que eu tenho vontade, não, que eu acho que seria um bom destino para todo mundo, mas agora eu estou tentando, lançando, então agora eu estou aqui com eles esperando, porque é caro, é Austrália e Nova Zelândia, é um destino caro, não sei se lanço, se não lanço, o pessoal, estou bem aqui em dúvida, entendeu. Estou com o pacote montado, mas não sei se lanço, porque não sei se o pessoal vai (//) mas eu vou mandar, se der retorno, ótimo.

Roberto: Curiosidade agora, você falou de grupo, como é que funciona a dinâmica disso na prática, você precisa primeiro tentar fazer uma pré-reserva para garantir local?

Silvana Pilão: É, não, (51:13) é que eu trabalho o grupo, basicamente o meu objetivo inicial é marítimo, não é, então eu fecho navio, que nem eu estou fechando um navio agora, um navio não, uma cabine, não é, e aí eu divulgo e aí porque o navio, o custo benefício do navio é muito bom, não é, então é bem barato e muito bom, eu adoro viajar de navio, não no Brasil, porque no Brasil é meio zoadado, mas...

Roberto: Mas o risco, você assume o risco, digamos, não vendeu tudo que precisava...

Silvana Pilão: Ah, não tem, não, não, não, isso não, hoje em dia não tem mais isso, a gente vai vendendo e vai vendendo, aí na hora que você (//) aí tem, eles te dão um prazo, então vamos supor: "Daqui a três meses: você tem que me falar quantas você vendeu". Então ele me deu 30 cabines, eu vendi 20, eu devolvo, 10 acabou, entendeu... Porque tem um prazo, eu não pré-pago nada, entendeu, esse tipo de risco eu não corro, não. A não ser que seja uma coisa muita segura, duas, três cabines, não, que com certeza eu vou vender, aí... mas isso é mais difícil.

Roberto: Para a gente fechar, Silvana, pergunta complexa: como é que você enxerga essas novas tecnologias, internet, outras, eu não sei se você chegou a ver, essa semana foi lançado o primeiro parque de realmente totalmente virtual na China, você coloca aqueles óculos de realidade virtual e não tem montanha russa, não tem nada. Você acha que isso de alguma forma pode concorrer com produtos turísticos?

Silvana Pilão: Não. Não, não acho. É o que eu estava te falando, eu acho que é assim, o que eu acho que concorrer é assim, concorrer é óbvio, hoje tudo é concorrência, se você hoje, você quer viajar para a Europa, você põe um vídeo inteiro, você vê a Europa em detalhes, concorda?

Roberto: Humm, humm...

Silvana Pilão: Não é? Então como fala o meu marido não tem foto que não foi tirada, então você vê tudo, tem tudo, não é, mas a experiência de você viajar, você estar perto dos outros, você ver as culturas

diferentes, isso aí é difícil, você não tem essa experiência de outra maneira senão indo e quem viaja uma vez já percebe isso e vai viajar mais vezes.

Roberto: É, isso é uma questão que eu fico me questionando, até a semana retrasada eu estava com um professor aí da Faculdade do Minho e ele estava justamente questionando se no futuro não vai haver essa possibilidade de fazer uma espécie download para o cérebro e você achar que teve a experiência, como se fosse um sonho, eu fiquei com a pulga atrás da orelha...

Silvana Pilão: Já tem, não, aí isso eu já até concordo, mas aí a gente já está num over, não é, esse over eu não vou ver, então (risos)

Roberto: Não sei, do jeito que as coisas estão rápidas, não é...

Silvana Pilão: Não, tudo bem, porque você botar um óculos de realidade virtual já rola, certo, hoje você vai, até quando você vai nessas viagem, sabe, que você entra nesses parquinhos, você sobe e tem aqueles filminhos de 180 graus?

Roberto: Sei, sei...

Silvana Pilão: ...meio que está dentro, você concorda...

Roberto: Pois é...

Silvana Pilão: ...mas isso eu não acho que vai tirar a experiência e a vontade da pessoa de sair, de relaxar, escuta, a gente trabalha, a gente tem que sair, que nem, o cara vai sair do trabalho, vai passar um mês dentro de casa vendo dentro de um óculos...

Roberto: Pois é... Não sei...

Silvana Pilão: ...não, pode, com certeza, isso alguma coisa vai rolar, mas a experiência de sair, pegar um avião, e curtir, e passear e andar e comer, não é, porque a parte sensorial, você pode ver que muito, muitas coisas a gente lembra da (//) muita coisa que a gente lembra de viagem, o que você lembra: puta, você viu o sabor daquele pêssego que você comeu *não sei aonde*? Nossa, você vai para tal lugar, não, você não pode deixar de beber aquele vinho, você vai etc., você não pode deixar... espera só um pouquinho...

Roberto: Não, eu concordo contigo e eu fico um pouco assustado até com o caminho que algumas coisas vem tomando e é mais uma provocação, mesmo...

Silvana Pilão: É, mas eu acho que o sensorial a gente não tira, essa vontade, por isso que eu estou te falando, você não vê, as pessoas estão querendo viajar, você vê que as pessoas (//) eu falei outro dia, uma menininha, ela quer, ela foi de Lua de Mel, passou três dias em Maragogi, em Maragogi? É, ela acabou de ganhar, ela acabou indo (//) de Maragogi ela acabou indo para Cancún, porque é um destino internacional, ela falou: "Sil, eu quero ir para qualquer lugar, três dias, mas qualquer lugar fora, achei um barato", imagina, achou barato, e é uma pessoa super esclarecida, entendeu, ela não é uma pessoa (//) entendeu, só que ela nunca tinha ido viajar. A viagem, ela é um bichinho, não é, eu acho que é um bichinho, também tem essa, quem não vai, não vai, quem não gosta, não gosta. Agora, quem gosta não para, não para, porque é sensação, é crescimento, quando você sai fora, nossa, você volta com outra visão de tudo, não é. Eu acho que, eu não sei, eu acho que a gente ainda tem um tempinho aí pela frente, eu concordo que é *punk*, que a gente não (//) agência de viagem talvez esteja com os dias contados, salvo se a gente conseguir - é o que eu falo - esse retorno, esse (//) gente, *cada macaco no seu galho*, isso funciona p'ra caramba, para o que a gente estuda? É uma coisa: ah, você achou caro o serviço que eu estou te dando? Faz você...

Roberto: Pois é...

Silvana Pilão: ...então, vai dar merda, não é... você sabe arrumar um (//) um eletricista? Eu não sei, eu tenho que chamar o cara, entendeu, tudo bem, tem facilidade? Eu consigo ver no YouTube como é que arruma uma tomada, entendeu...

Roberto: O YouTube é uma desgraça hoje, você vê tudo lá...

Silvana Pilão: É, eu já aprendi a dar injeção no YouTube, eu dei outro dia, eu aprendi (risos) uma injeção muscular, assim, foi mesmo o fim da picada. Não, nunca deixa tão (...56:50), então, ah, mas olha aqui no YouTube e rolou, tudo bem, agora, podia dar merda. (risos)

Roberto: Pois é, pois é, a gente assume esse risco, não é...

Silvana Pilão: É, pois é, mas é isso...

Roberto: Maravilha, nossa, Silvana, para mim foi muito rico... A última pergunta, só, você me autoriza a falar, comentar da Corps, da Corps Lazer na tese?

Silvana Pilão: Não, pode, sem problema, sem problema...

Roberto: Então agradeço demais pelo seu tempo, foi muito legal...

Silvana Pilão: Imagina, espero que dê certo lá, depois você me dá um retorno de alguma coisa, você me avisa, que é legal a gente saber, também...

Roberto: Com certeza, aviso sim, obrigação, um abraço para vocês, tudo de bom por aí...

Silvana Pilão: Tchau, tchau...

Roberto: Tchau, tchau...

FIM

d. Pier 1

Entrevistados: Thiago Vasconcelos

Data: 30/11/2017

Duração: 74min

Roberto: Thiago, vamos começar, me conta um pouquinho, quem é a Pier 1, de onde surgiu?

Thiago Vasconcelos: Bem, a Pier 1 foi criada pelos meus pais em 1988 e a Pier foi pioneira no que a gente diz especialização em cruzeiros marítimos, tá, então a gente é uma opedoradora, ou seja, o nosso principal negócio é o atacado, não que a gente não faça varejo hoje em dia, também, mas especializada em cruzeiros marítimos. Ao longo desses anos, acho que vale a pena destacar que nós somos os representantes da MSC, antes de ela vir aqui para o país, até o momento que ela abriu escritório próprio. Eu entrei na Pier fazem nove anos e dentre esses nove últimos que (01:07) mais ativamente a gente, talvez de uns três, quatro anos para cá, além de só trabalhar com cruzeiros, o core business é esse, a gente resolveu se especializar ou segmentar em cruzeiros de luxo, marítimos, fluviais e iates, então não só nós trabalhamos apenas com cruzeiros, mas ainda nós segmentamos bem o nicho.

Roberto: Fluvial, também, então, não só...

Thiago Vasconcelos: Fluvial, exatamente, marítimo, fluvial e iates.

Roberto: O que seria esse iates?

Thiago Vasconcelos: Iates são navios que são menores, barcos grandes, navios muito pequenos que não têm porte de navio. Eu diria que um navio, ele pelo menos tem que ter mais de 200 passageiros, menos que isso, assim, se tem 50, 60, 70, eu considero um iate.

Roberto: Vocês entram em (02:07) boards da vida para mergulho também? Ou não...

Thiago Vasconcelos: Não...

Roberto: Só passeios mesmo...

Thiago Vasconcelos: Não, só passeios. Um dos produtos de uma das nossas companhias, eles têm o mergulho de cilindro, mas é um produto de expedição, então a gente também pode falar que tem o marítimo, tem o fluvial, tem o iate e tem a expedição. Mas apenas um deles, mas eu vou te falar aqui não é muito popular, ele faz muito Península de Kamchatka, aí naquele Extremo Oriente da Rússia, aquela *baguetinha* assim e Micronésia, Melonésia, (02:40) e não é um estilo que brasileiro vai muito para lá e nem muito menos de navio, e navio de expedição é caríssimo e não é a praia, não é um produto que vende aqui no Brasil.

Roberto: Vocês atendem outros mercados também, o cliente de vocês o foco é Brasil ou o foco é...

Thiago Vasconcelos: Ah, não, o nosso foco é 99% para fora do país, não é. A gente (//) as companhias que a gente trabalha têm alguns cruzeiros pela costa brasileira, até como eu estava te falando, eu estava especificando os navios, mas os navios não fazem o que a gente chama de cabotagem, que nem esse (03:21) que eles fazem Brasil sem ter que sair do continente todo, o país, de território brasileiro, então os nossos fazem, por exemplo, com Buenos Aires, passa pelo Rio, depois a gente já vai, aí desembarca gente no Rio, embarca gente no Rio, só que o embarque vai ser em Miami, vai ser em Barbados, vai ser num porto fora, eles não ficam Rio-Rio-Rio, Rio-Santos, Rio-Santos, Rio-Santos, Rio-Santos. Então 99% é realmente para fora do país.

Roberto: Mas e o perfil do consumidor, do cliente que vocês atendem, é mais brasileiro ou misto?

Thiago Vasconcelos: Não, 99% brasileiro.

Roberto: Qual o tamanho da Pier hoje, quantas pessoas trabalham com vocês?

Thiago Vasconcelos: Aproximadamente 15.

Roberto: Vocês têm uma unidade só, não tem...

Thiago Vasconcelos: Só uma unidade...

Roberto: Em São Paulo, não é...

Thiago Vasconcelos: É.

Roberto: Tá legal. O que vocês têm de produtos hoje, então vocês têm essas três, quatro alternativas...

Thiago Vasconcelos: Humm. humm...

Roberto: Ano inteiro?

Thiago Vasconcelos: Ano inteiro.

Roberto: E vocês oferecem só o navio, só o passeio ou vocês oferecem também tudo que envolve para o cara chegar, por exemplo, sai lá de Miami, vocês ajudam?

Thiago Vasconcelos: Humm, humm...

Roberto: ...no Visto, na logística toda?

Thiago Vasconcelos: Se eu trabalho no atacado que são agências de viagem, eu ofereço alguns produtos, se eu estou no varejo, aí eu faço, por exemplo, você vem como uma pessoa física, eu vou fazer, eu posso fazer o teu aéreo, eu posso fazer os teus hotéis, eu posso fazer (//) eu faço teu seguro. Se você é uma PJ, não é, se você está vindo como uma agência de viagem parceira minha pedindo por um cliente teu, além do navio eu faço o seguro viagem, que a gente tem uma negociação boa, existem alguns produtos que a gente consegue capitalizar. O objetivo é oferecer um pouco mais de produtos e aumentar - como é que eu posso te dizer - a oferta de produtos, mas sempre vinculados ao core business dos cruzeiros, esse é o plano para o ano que vem, desenvolver mais linhas de produtos, mas sempre vinculados ao nosso core business.

Roberto: E aí você acha que para isso vai ser necessário aumentar a equipe, alguma coisa, ou vocês conseguem atender essa...

Thiago Vasconcelos: Olha, a gente fez um trabalho de consultoria agora esse ano, então a gente descobriu que a gente tem - como que eu posso - fazer uma reestruturação muito grande no quesito de automação de processos, automatização, então eu tenho certeza que se eu conseguir resolver essa parte de automação de processos, a gente vai conseguir crescer sem ter que ter um aumento expressivo de parte de funcionários, então esse é o nosso principal objetivo para 2018.

Roberto: E aí você enxerga essa automação por meio de softwares, ou simplesmente por (//) você já tem for (//) você já são informatizados, já têm algum sistema? Ou não...

Thiago Vasconcelos: Em alguns isolados que não conversam, mas eu vou te dizer que já tem, 80% vai no Excel.

Roberto: E hoje resolve, mas para o futuro vocês vão ter que pensar numa...

Thiago Vasconcelos: É um trabalho muito grande, não conversa, há erros, então a gente quer automatizado, pode ser até por pessoas que fazem planilhas automatizadas, hoje em dia, que tem algumas boas soluções, ou senão, esqueci o nome... Ah, cara, esqueci o nome desse tipo de sistema...

Roberto: É BRP...

Thiago Vasconcelos: É, é BRP...

Roberto: BRP é o geral, tipo Totus, tipo Sapi...

Thiago Vasconcelos: É, é, é...

Roberto: É, eu acho que um ficou famoso em (//) (07:19) alguém falou de Sabis, Sabre, uma coisa assim, que é mais varejo isso...

Thiago Vasconcelos: É, não, não, eles são GBS, na verdade, eles são um sistema de reservas, mas dentro daquele sistema de reservas eles devem oferecer uma solução administrativa/financeira também, mas...

Roberto: Para vocês isso não é interessante...

Thiago Vasconcelos: ...para a gente... É, não, não porque teria que ser tudo feito deles, as reservas dentro deles, eles são um pouco engessados... É...

Roberto: Entendi. Bom, o computador, então, (falsa? - 07:58) relevância para tentar aumento de eficiência, eu posso dizer isso? Ou não...

Thiago Vasconcelos: Tecnologia.

Roberto: Tecnologia.

Thiago Vasconcelos: Tecnologia, com certeza.

Roberto: E já dando um pulo, porque você falou de tecnologia, então, você enxerga a tecnologia não só com relação aos processos do dia a dia, mas você enxerga a participação da tecnologia de alguma outra forma no business de vocês?

Thiago Vasconcelos: Olha, tem uma pesquisa muito interessante, você vai ver isso com certeza nos dados que eu vou te falar, mas é uma coisa assim, 16%, isso no mercado americano, que é um mercado bem mais desenvolvido que o nosso em todos os sentidos...

Roberto: É claro...

Thiago Vasconcelos: ...mas hoje em dia 16% dos viajantes ainda continuam reservando com uma agência de viagem de maneiras gerais, assim. Quando você passa isso para viagens de luxo, esse número aumenta para 40%, quando você fala de viagens de cruzeiro de luxo, esse número é 93%...

Roberto: Nossa... Porque você acha, tão expressivo esse número?

Thiago Vasconcelos: Porque o cruzeiro é um produto bem mais específico do que um aéreo, porque o aéreo basicamente você vai do ponto A para o ponto B, um hotel você fica, por exemplo, eu posso dizer, você só tem que se deslocar, a categoria, não é, uma locação de carro também, é o modelo, a data, prazo de devolução. No cruzeiro você tem o transporte, parando em vários locais, vários países, que eventualmente você vai precisar de uma assessoria de Vistos, não é, então é um deslocamento múltiplo, você tem a parte também de escolha de categorias, que não é tão simples quanto uma classe Econômica, Executiva ou a Primeira, como quartos, existem várias peculiaridades num navio. Tem também as

refeições, não é, porque tem muitos navios que tem turnos de refeições, restaurantes especiais

Roberto: Turnos...

Thiago Vasconcelos: ...existe a parte de entretenimento, também, o navio, ele é um entretenimento, então são alguns fatores, são fatores que combinados tornam para um leigo complexo o processo de escolha e mesmo de reserva, não é, você tem que preencher um monte de formulários antes de embarcar, suas preferências, qual o turno que você vai escolher, qual que não vai, então eu acho que devido a essas questões, um ticket médio alto, hoje o nosso ticket médio por cabine é por volta de 10 mil Dólares...

Roberto: Tirando a questão financeira, qual que é o perfil do público que é atendido pela Pier?

Thiago Vasconcelos: Acima de 50 anos...

Roberto: Bom, classes B a A, só a A...

Thiago Vasconcelos: Não, é só a A, só a A, a A, porque para pagar um cruzeiro que custa, a média, a gente está falando de entre 30 e 40 mil, é uma renda mensal considerada de um 50, 80, no mínimo, no mínimo, mais o aéreo, mais o hotel, mas etc., então não é o B, não é o A, é o A-A-A mesmo, mesmo, mesmo, a gente às vezes sente, eu vejo aqui.

Roberto: Desde o começo que vocês escolheram ou esse público veio na hora que vocês fecharam o nicho luxo, ou veio depois, como é que você chegaram a esse...

Thiago Vasconcelos: Não, foi um fato interessante, a gente tinha representado uma (//) em dois mil e... foi 2013, será? Foi, foi em 2013, a gente representava quatro produtos e uma das companhias que a gente representava falou: "Olha, a gente está tocando a representação...", não é, então a gente sabia que a gente ia perder essa representação e aí a gente falou: "pôxa, a gente precisa fazer alguma coisa", e aí a gente ia ficar com três produtos, três produtos é pouco, a gente falou: "pôxa, vamos encontrar outros produtos que a gente possa colocar no nosso portfólio, que ele tenha uma sinergia com os outros três, mas que não entre em competição direta. Então a gente colocou uma companhia de cruzeiros fluvial, only work, é uma das companhias referência, não é, foi o pacto, aí a gente falou: "pôxa, vamos colocar mais um", aí a gente colocou o Sea Dream, que são dois mega iates, também navios de luxo, mas as outras companhias eram todas de luxo e a gente falou: "pôxa, eu estou com cinco produtos que são produtos exclusivamente nesse nicho, nesse foco de luxo", e o que acontece também, Roberto, cara, para você vender - te dar um exemplo para ficar fácil - uma classe Econômica São Paulo-Miami e você vender a Primeira Classe é o mesmo trabalho, exatamente o mesmo trabalho, você vai pegar um cliente fácil, você vai pegar um cliente difícil, é o cliente, mas o trabalho é o mesmo. Uma Primeira Classe custa, sei lá, 8, 12 mil Dólares, você vai poder ganhar talvez, sei lá, 800 Dólares, vamos dizer assim...

Roberto: (13:33)

Thiago Vasconcelos: ...aí venha uma Econômica que num bom preço você pague, sei lá, 800, você vai ganhar o que, 60 Dólares? 50 Dólares? Isso pensando assim, no varejo, se eu for para o atacado que nem, eu tenho que repassar, é um trabalho para ganhar 20 Dólares...

Roberto: Haja volume...

Thiago Vasconcelos: Haja volume, uma estrutura pequena, então a minha rentabilidade é muito boa, o nosso (//) eu preciso de uma estrutura pequena e tenho uma rentabilidade muito boa, do que se eu fizesse, por exemplo, vender cruzeiro aqui na costa brasileira, não que hoje em dia ele esteja tão barato assim, já são...

Roberto: Não, sim...

Thiago Vasconcelos: ...já não estão mais tão baratos, mas assim, é o mesmo trabalho, a mesma aporrinhção, a mesma encheção, e tal, você vai vender um produto que dá um retorno muito maior, não é. E aí desde então a gente, assim, foi um risco, uma aposta, que você se coloca bem aqui no topo, você trabalha numa faixa muito estreita, mas esse produto tem sido um sucesso, cara, não tenho do que falar e faria tudo de novo, com certeza, talvez melhor, claro, claro, melhor, que você consegue ver, você sabe...

Roberto: A experiência dá...

Thiago Vasconcelos: ...o que você consegue ver com a experiência, mas não mudaria nada, nada, nada, nada. Nada, nada...

Roberto: Uma coisa que você não falou, porque cruzeiros, de onde surgiu essa ideia de focar?

Thiago Vasconcelos: Aí você vai ter que perguntar para os meus pais, porque eu não sei o porquê que eles começaram com cruzeiros, mas o meu pai já tinha trabalhado com turismo, já tinha trabalhado dentro de uma empresa que era representante de companhia de cruzeiro marítimo e já tinha o (15:33) já tinha o caminho das pedras, viu uma oportunidade, pega uma representação, pega outra representação, e o negócio começa a girar...

Roberto: Sendo leigo, ele foi extremamente visionário, que imagino que o mercado lá por 86, 87 devia ser mínimo aqui...

Thiago Vasconcelos: Olha, o meu pai fala que nessa empresa de representação tinha números expressivos, assim, de vender mais de 1 milhão de Dólares naquela época, já era... Tinha um navio que acho que a companhia no caso era a NCL Norwegian, que essa empresa que hoje não existe mais representava, tinha um navio chamado Norway, eu acho que esse (//) é Norway Norwegian Cruise, não era, não faz sentido, era um navio assim que era muita referência, tinha um nome muito conhecido, provavelmente fizeram um bom trabalho na época de divulgação, de vendas, e assim, tinha um pessoal, é claro, não é nada comparado ao que tem hoje em dia, mas também assim, a oferta hoje em dia é muito grande, o número de navios, assim, a oferta aqui...

Roberto: Tem em tudo que é jornal, standard...

Thiago Vasconcelos: Em tudo que é jornal, é...

Roberto: ...você tem cruzeiros, eu não lembro disso há dez anos atrás.

Thiago Vasconcelos: É, é que eu digo globalmente, eu nem vejo aqui o mercado brasileiro, eu vejo globalmente, a expansão é muito grande, assim, para (//) eu não lembro os números, mas é na ordem de, sei lá... eu nem sei, eu não vou te falar qualquer coisa, que eu não vou ficar chutando número...

Roberto: Você arrisca dizer, dá alguma justificativa para esse crescimento tão expressivo no mercado de cruzeiros mundial? Por quê?

Thiago Vasconcelos: Uma coisa é um crescimento (//) eu estou falando na oferta, eu não sei se isso vai se tratar (17:23) na demanda...

Roberto: De alguma forma eu arrisco dizer que sim porque será que... não sei...

Thiago Vasconcelos: É, é porque eu vou te explicar, porque tem uma coisa que acontece hoje em dia com as companhias, se você não pede navio, se você não faz uma encomenda você perde lugar na fila do estaleiro, só poucos estaleiros no mundo e aí alguém entra no teu lugar e aí você fica com um delay. Porque navio é muita inovação, é o mais novo, é o maior, é o que tem as novidades, então se uma companhia perde a preferência dela junto ao estaleiro, putz, quer dizer que ela vai ter um ano (//) de dois

anos de atraso para ter próximo navio, então eles entraram num círculo vicioso, que é um negócio assim, cara, é de outro mundo, é um círculo vicioso assim, é claro que (18:18) eu posso ir num mercado da Ásia, da China, não é, especial...

Roberto: É, chinês não para de viajar...

Thiago Vasconcelos: Mas aí tem que ser produtos focados para o mercado chinês, porque é um mercado que tem hábitos e costumes muito diferentes do ocidental.

Roberto: Tá, isso você está me dando uma informação que eu realmente desconhecia absolutamente, mas e o risco disso, porque não é um produto fácil de, não deu certo um navio, você não (//) acredito eu que depois você não tenha muitos compradores para esse navio... E o risco financeiro de ficar de repente com um navio sem demanda?

Thiago Vasconcelos: Ah, o risco é da companhia, é que nem uma companhia aérea, ficar com um avião vazio.

Roberto: E compensa para elas esse círculo que você está me falando? Ou está entrando num looping perigoso...

Thiago Vasconcelos: Eu acho que... bem, eles são uma companhia, então eles vêm coisas que obviamente a gente não vê por ser uma agência de viajens, por ser representante, por ser uma operadora, então talvez acho que tenha um looping perigoso? Pode ser que sim, mas isso vai depender muito mais da demanda internacional, como é que vai estar a economia mundial, como é que vão estar os conflitos internacionais no mundo, então as pessoas gostam de ser otimistas, então está todo mundo apostando que tudo vai dar certo.

Roberto: Tá bom, legal. Bom, da empresa já me deu um cenário legal. Me conta um pouquinho como é que funciona o dia a dia mais de marketing de vocês? A questão principal que é a minha dúvida é produto, como é que vocês selecionam parceiros, como é que (//) vocês são operadora, não é...

Thiago Vasconcelos: Humm, humm...

Roberto: ...vocês criam, então, os pacotes todos, então de onde saem as ideias, quem é responsável por isso, é de vocês, é de fora?

Thiago Vasconcelos: Bem, os produtos são das companhias, então na verdade a gente não tem produto e as promoções, também, são promoções que as companhias têm e a gente basicamente retransmite. É claro, existem outros representantes com os quais às vezes a gente representa algum produto também, então aí a gente tem que criar ações próprias nossas para nos diferenciar do mercado. Tem basicamente duas filosofias: uma é de benefícios, que depois que a gente tomou essa medida em 2013, então em 2014 a gente começou a trabalhar só com produtos de luxo, ajudou a gente bastante, então desde então a gente (assinou? - 20:51) tirar essas parcerias que ajudam a carregar benefícios, do mais velho (? - 20:58) para o consumidor, seja o consumidor comprando direto comigo ou o da agência, a gente não diferencia, tem que ser a mesma coisa sempre tudo para os dois, aonde acho que a primeira delas foi uma que a gente fez com a Volvo, que é o que a gente chama de Volvo Experience, não é, a experiência com a Volvo aonde a Volvo, a própria Volvo do Brasil oferece um carro para levar o cliente da casa dele até o aeroporto, ele pode dirigir o carro, aquela Volvo XC-90, um carro assim, incrível, incrível e é um mimo, uma parceria bacana. A gente também fez uma parceria com a Leading Hotels, uma cadeia de hotéis que cuida da parte de marketing e comercialização de diversos hotéis, aqui no Brasil, aqui no Brasil eles têm o Fasano, o Emiliano, tem aquele Faena de Buenos Aires, tipo, os caras são tops. A gente oferece, quando um cliente compra um cruzeiro, aquele dá um voucher que ele pode resgatar na próxima reserva que ele fizer em qualquer hotel da Leading pelo mundo inteiro, seja durante o cruzeiro dele ou mesmo até antes, por exemplo, você reservou um cruzeiro para fazer em julho do ano que vem, aí você está indo para Miami agora em janeiro, você pode até levar esse voucher para se hospedar num hotel da Leading,

ele te dá uma série de benefícios, tal, esse cartão tem um custo, esse custo é coberto pela própria Leading, porque esse custo só existe à medida que a reserva é feita, então é uma troca legal. A gente tem com a Top Destinos, que hoje em dia eu acho que é a única especializada em turismo de luxo, de experiência, é onde a gente oferece um ano de assinatura para os clientes que comprem cruzeiro nosso e a gente acabou de fechar uma agora esse mês com o Iguatemi, foi com o *Programa Iguatemi One*, que é o programa de fidelidade deles, você vai lá no Shopping Iguatemi com a Nota Fiscal, troca por pontos, então você pega esses pontos e você pode trocar por descontos especiais em cruzeiros com a gente.

Roberto: E quem que paga por isso? Vocês estão abrindo mão de rentabilidade aí...

Thiago Vasconcelos: A gente ganha em ativação dentro do Shopping Iguatemi, então foi negociado um pacote onde a gente tem espaços, pode fazer eventos, algumas ativações, newsletters, então...

Roberto: E aí então essas parcerias vocês usam para dar um mimo não só para quem já está comprando, mas também para captar novos clientes? Ou não...

Thiago Vasconcelos: Sim, sim, na verdade essa é uma mudança de estratégia, antigamente (? - 23:35) a gente trabalhava muito em eventos para os nossos clientes, só que os nossos clientes estavam ficando mais velhos, então agora a gente está mudando de estratégia, para não só fazer o trabalho de fidelização que a gente já vinha fazendo bem, mas também de captação de novos clientes, e aí algumas das novas estratégias entram aí.

Roberto: Quando você fala que os clientes estão ficando mais velhos a preocupação é amanhã morrerem e você renovar a base de vocês?

Thiago Vasconcelos: Humm, humm, é.

Roberto: Mas eventos ainda é um tipo de ação que faz sentido?

Thiago Vasconcelos: Total. Total, uma das melhores ações que têm são eventos, aqui em São Paulo é mais complicado, mas por exemplo, no Rio, em Salvador, em Itajaí a gente convida as agências e as agências (//) convidam quatro, cinco agências e cada uma delas pode levar dois, três casais para conhecer o produto, porque eu posso te trazer o melhor catálogo, o mais lindo, etc., na hora que você está lá, que você vê, que você conhece, é outra coisa na hora que você tem a experiência e são todos muito bons, então tipo, realmente eventos ajudam. Aqui em São Paulo a gente faz eventos, também, apresentações, coquetéis e tem um resultado satisfatório, também.

Roberto: On-line vocês têm alguma estratégia para captação?

Thiago Vasconcelos: Olha, on-line, e aí eu acho que entra até num (//) aí não é só marketing, como é que eu vou começar a falar do on-line... On-line, antes de a gente ter essa mudança de estratégia para o luxo, isso foi lá por 2012, a gente começou um software para ter um sistema de reserva eletrônica que a gente pudesse ter todas as companhias, poder tudo (//) a estratégia era um pouco diferente, não é, e (25:32) uma empresa dos Estados Unidos, mas o resumo da ópera acabou não dando certo o processo (//) o software, aí a gente acabou entrando num processo com essa empresa e a gente ganhou agora na Primeira Instância esse ano, aí agora está tendo recursos de apelação, então mais ou menos está nisso. E durante esse processo assim, foi interessante, lembra os dados que eu te dei, não é, no meu nicho, no meu segmento poucas pessoas realmente fazem efetivamente a reserva on-line, é bom para ter uma pesquisa, mas não. Desde então o nosso on-line ficou bem abandonado, no quesito tanto o site, o nosso site hoje em dia é muito institucional, a gente até está refazendo ele agora e já era para ter saído em setembro, está atrasado, se sair até o final do ano eu vou estar satisfeito e uns dos principais objetivos para o ano que vem é entrar forte, voltar, não é, no mercado on-line, mas on-line não na compra on-line, mas a gente ter uma presença on-line, porque hoje em dia eu sou invisível on-line, eu sou inexistente on-line, eu estou tendo o resultado que eu estou tendo e eu não tenho uma ação de (Adwords? - 26:59), zero, zero, zero ação de (27:04)...

Roberto: Só orgânico...

Thiago Vasconcelos: Só...

Roberto: E olhe lá...

Thiago Vasconcelos: É, zero, zero, a minha página, você passa, não sei onde você foi...

Roberto: Eu entrei no site de vocês (27:13), é, institucionais, diz mais ou menos quem vocês são...

Thiago Vasconcelos: Mas se você quiser: "Estou procurando um cruzeiro, quero ir para a Grécia com a minha esposa (nós vamos sair? - 27:21)

Roberto: Os quatro grandes produtos e...

Thiago Vasconcelos: ...e tal, *não sei o quê*...

Roberto: E você acha que o perfil de consumidores que você atende, é um cara, bom, os mais velhos eu sei, mas os mais novos com certeza via internet para achar vocês e...

Thiago Vasconcelos: Eu acho que (//) uma (27:39) incógnita, na verdade, eu acho que se alguém souber por favor venha me contar, mas eu acho que você tem que estar presente de uma certa maneira e aí bem, aí que a internet, essa tradicional, que é o que a gente conhece, o site tem que estar bem abastecido, com bastante informações, eu acho que é o cartão de visita hoje em dia, você ter um site que a pessoa entre e vasculhe e veja que você tem as informações que ele precisa, a gente quer ter o maior acervo de conteúdo possível, de roteiros, itinerários, sem preço, preço é uma coisa que a gente não tem um interesse de colocar lá...

Roberto: Perfil de consumidor também que...

Thiago Vasconcelos: ...é, não está tão preocupado, nesse momento não é a (//) e o que mais, e aí é claro, tem esse universo de mídia social, de influenciadores e etc., que é uma coisa que a gente está começando a esboçar. Esse ano a gente também fez um trabalho grande de reestruturação de marketing, até com ajuda dessa consultoria, de expandir, buscar novos horizontes, a gente também (//) convidou embaixadores, pessoas de personalidade, referências, ou que tenham uma certa influência, um segmento, um nicho que faça sentido perante os nossos clientes e a gente tem cinco embaixadores que a gente convidou...

Roberto: Você pode abrir quem é? Ou...

Thiago Vasconcelos: Sim, sim, eu até tenho aqui, de cabeça não lembro, são... Uma é Chichina Biltong, alguma coisa de Agenda Black, tem um que é o Marcelo Falcão e que é um chef que faz umas comidas lights, assim, um cara bem descolado, também, um é o Álvaro Granero, que tem agência tem viagens, ele já é um parceiro nosso de longa data e é isso, são cinco.

Roberto: O Álvaro não estava junto um tempo atrás fazendo...

Thiago Vasconcelos: Estava, foi com a gente, foi um dos nossos produtos.

Roberto: Ah, eu lembro de ter visto alguma coisa naquele programa...

Thiago Vasconcelos: *50 Por 1*, é...

Roberto: *50 Por 1*, exatamente

Thiago Vasconcelos: Foi, ele foi para fazer Paris à Normandia, não foi pelo (30:06) foi fluvial.

Roberto: Quando você fala em ter conteúdo, você pensa em vocês gerarem conteúdo ou contratar, terceirizar essa geração de conteúdo, Thiago? Vocês já pararam para pensar nisso?

Thiago Vasconcelos: Me explica um pouco melhor, eu não sei se eu entendi a tua pergunta...

Roberto: Conteúdo você pode ter de diversas formas, você pode ter falando um pouquinho do destino ou você pode ter falando das experiências, então você pode pedir para um consumidor ou cliente teu fazer um review, você gera um conteúdo. Agora, você pode você escrever falando: “Olha, é assim que funciona...”, ou você pode contratar uma pessoa que cria micro pílulas de informação.

Thiago Vasconcelos: Tá, eu acho mais fácil mostrar umas coisas para você dar um olhada, aí eu vou te explicar, aí você consegue ver...

Roberto: Deixa eu dar um pause aqui...

Thiago Vasconcelos: E aí, o que vem acontecendo, a gente sempre divulgava, promovia, os produtos das companhias e a gente acabava nunca promovendo a nossa marca, a nossa empresa e aí a gente falou assim: “Pôxa, a gente precisa achar um meio termo que seja bom para ambos”, e aí a gente começou a desenvolver alguns materiais nossos, o primeiro foi esse daqui, é o nosso anuário, a gente que produz ele, é claro que é uma empresa que a gente terceirizou e aqui foi o primeiro esboço, então a gente fala sobre os destinos, os principais portos de parada, o que fazer, as principais excursões, isso é claro, com base na nossa experiência, no nosso know-how, o que fazer em cada um dos portos, aí a gente coloca também quais eram os roteiros, era para ser um (//) aqui é uma ferramenta de vendas, também, com conteúdo, ele não é um livro só para você ler ou só de imagens, não, ele é um livro que você fala: “Pôxa, quero fazer um cruzeiro pela América do Sul, o que tem para a gente fazer?”, ah, na Argentina tem Buenos Aires, tem Uchuaia: “Putz, se eu vou para Uchaia, o que dá para se fazer?”, ah, a Terra do Fogo by horseback, vou fazer cavalgada. Então você consegue entender tudo bem, quando é que tem cruzeiro que sai de Uchuaia, aí você vem aqui, você consegue, ah, tem esse Uchuaia, Uchuaia é em fevereiro, então eu estou vendo de cabeça para baixo, mas você entendeu? Uma coisa que a gente consiga funcionar como uma ferramenta de vendas. Aí depois aqui, quando termina os destinos a gente fala das companhias, de cada uma das companhias que a gente representa, os diferenciais, atividades de entretenimento, gastronomia.

Roberto: Isso de alguma forma elas entram para colaborar financeiramente no desenvolvimento ou vocês assumem o custo?

Thiago Vasconcelos: Sim, não, não, sim, sim, que as informações dos produtos, e aí você falou: “Putz, gostei da (33:01) eu quero viajar com ela”, e aí a gente tem aqui todo o calendário de viagens de cada uma das companhias.

Roberto: E aí é esse anuário que vocês pensam em tornar digital também? Ou não, é outro conteúdo que você tem que trabalhar?

Thiago Vasconcelos: Sim, sim, eu vou te contar. Bem, então foi esse o primeiro que a gente fez material nosso, não ficamos satisfeitos, ficamos insatisfeitos porque tem alguns errinhos...

Roberto: É o primeiro...

Thiago Vasconcelos: ...é, foi o primeiro, exatamente, foi o primeiro. Aí a gente entendeu que a gente tinha que fazer também materiais desses porque aqui é informação muito (//) imagina, são todos os destinos, todas as companhias, a gente tinha que setorizar, segmentar mais ainda. Então o nosso objetivo no ano era ter criado quatro guias iguais a esse, guias de cruzeiro, a gente acabou conseguindo fazer um,

porque é apertado... E aí a gente escolheu o destino Ásia, é um destino que está bem em alta, os nossos perfis de passageiros já viajaram dez mil vezes para o Mediterrâneo, e tal, então não que eu não vá fazer de Mediterrâneo, porque é o destino que mais vende, é 60, 70%, o pessoal gosta, o Mediterrâneo é incrível. E aí a gente (//) você vê que ele até segue uma linha similar, mas aqui a gente vai muito mais além, então cada um dos eventuais destinos que a gente fala aqui, aqui a gente esmiuça ele bem mais, os highlights, dicas, curiosidades, e aí a gente colocou aqui os principais destinos. E aí a gente lançou esse daqui foi agora em setembro/outubro, então a gente colocou os 30 melhores roteiros de 2018 e 2019, os nossos clientes compram com mais ou menos com seis meses de antecedência, e aí a gente coloca os roteiros que nem, por exemplo, aqui, América do Sul, está vendo como os roteiros são? Aqui não, eu mostro o mapinha, onde vai, todo o roteirinho...

Roberto: Um conteúdo mais trabalhado...

Thiago Vasconcelos: ...o conteúdo é diferente, mas eu não posso fazer isso para todos os outros num único volume. Para quem a gente indica, não é, marítimo, fluvial, e você vê, você pode ter um roteiro que vá aqui, você vê só, Hong Kong-Cingapura e esse Hong Kong-Cingapura é totalmente diferente desse Hong Kong-Cingapura, não é, na mesma companhia, no mesmo navio, aqui você não consegue enxergar isso, aqui nesse daqui, sim e a gente indica para quem, que é o perfil de cada um deles. Bem, qual foi a principal diferença desse daqui, desses dois? Esse daqui foi simplesmente impresso e entregue para os nossos melhores agentes de viagens e clientes. Esse aqui a gente fez uma estratégia totalmente diferente, isso muito devo à Silvia, que é a nossa coordenadora de marketing, que abriu bastante aí os nossos horizontes nesse quesito, então a gente, aqui, eu acho que são 2.500, aqui são 10 mil, até nem sei se foram mais e tal, ou são 2 mil, eu não lembro aqui, ou 21 mil, aqui são 10 mil, então a gente inclusive já encartou top destinos, porque aí a gente está buscando novos, encartamos também no Panrotas, porque a Panrotas é um veículo do trade, então um cartão mesmo para as agências que já não compram com esse. A gente fez uma parceria também com o Pan Rotas, onde eles fazem um disparo de newsletters para você dar um download do E-book desse, então eles colocam, colocaram tanto no site deles o link, vai para uma (37:03) page, preenche, está o download do rebook, disparam. A gente fez algum anúncio também no Facebook para a pessoa fazer um download do E-book, não é, por ali, então esse daqui já foi um eletrônico digital que a gente já está operando esse daqui nas duas plataformas, digamos assim...

Roberto: Nas duas plataformas...

Thiago Vasconcelos: ...e provavelmente vai ser o caminho. É claro que provavelmente a gente vai fazer alguma coisa parecida com (//) esse daqui não é um encarte, porque esse aqui é um material muito mais caro, mas alguma coisa digital no quesitos, sim. O que a gente está querendo fazer, o que está dando um pouco de dor de cabeça para a gente nesses últimos dias, a gente está convidando tantos os nossos embaixadores como também alguns clientes que já viajaram para dar o depoimento tanto sobre os destinos, quanto sobre as companhias.

Roberto: E aí esses depoimentos vocês vão incluir...

Thiago Vasconcelos: Vamos incluir aqui no anuário, é...

Roberto: Eventualmente digital, também, é interessante...

Thiago Vasconcelos: Ah, não é, vai ser digital, vai ser (//) a gente (//) vai ser isso meio que tudo, assim.

Roberto: Esse conteúdo que você mostrou aqui, que você falou que vocês produziram, os textos foram amarrados por você, pela pessoa de marketing ou vocês contrataram um jornalista, alguma coisa, como é que vocês elaboraram, mesmo, esse material?

Thiago Vasconcelos: Eu defino os destinos, no anuário aqui, por exemplo, eu defini as cidades, eu defini quais eram as excursões que iam ser feitas, as companhias têm esse conteúdo e eu defino. A gente está mudando agora um pouco a estrutura dessa parte aqui de conteúdo, porque por exemplo, aqui, não sei

se eu vou conseguir, se tem um exemplo, vamos ver: eu falo de Vi (//) não, de Viena... Frankfurt, eu falo: “Ah, Frankfurt”, aí você vai procurar aqui Frankfurt, pô, mas não está falando nada para fazer de Frankfurt, então o objetivo no próximo é não deixar separado o que são as excursões, mas falar sobre os principais portos e highlights. Aí eu vou falar: “Frankfurt, ah, Frankfurt é uma cidade assim, assim, assado e não deixe de ir visitar”, nem sei o que é, mas eu falei de Frankfurt, mas tem alguma coisa bacana, com certeza, para fazer lá, ah, está tendo um shopping super futurista e uma casa de ópera também, e aí gente fala no texto e a gente foi aprimorando, mas muito parte de mim mesmo, o conteúdo que a gente vai falar, e aí é claro, o jornalista fala...

Roberto: Dá um tapa...

Thiago Vasconcelos: ...olha, fala sobre a Catedral Notre Dame de Estrasburgo, *de não sei o quê*, fala sobre *sei lá o quê em não sei aonde*, aí eles vão.

Roberto: Você tenta de alguma forma pedir conteúdo para os (//) fora os depoimentos, pedir conteúdos para os teus clientes para entende o que eles mais gostaram?

Thiago Vasconcelos: Não.

Roberto: Por uma opção ou porque não pararam para pensar?

Thiago Vasconcelos: Porque nunca parei para pensar, até porque a gente não tem esse (//) nossa, é muita coisa para a gente fazer...

Roberto: Imagino, com uma equipe pequena, enxuta, que seria de umas 15, 20 pessoas...

Thiago Vasconcelos: É, não, tem essa pessoa de marketing só tem a Sílvia, até agora ela divide com a pessoa de TI, mas agora estamos contratando uma pessoa para ela, assim, é muito, é foda, foda de verdade, gostaria. A gente não tem nem CRM aqui...

Roberto: Isso era a minha próxima pergunta...

Thiago Vasconcelos: É, então tipo, a gente tem os dados, eles estão todos bem armazenados, mas eu não consigo ter a inteligência aí para colocar, se você puder me dar uma dica de um CRM, se você puder me falar, eu agradeço.

Roberto: Eu vou conversar com um amigo meu e te passo, com certeza, que trabalha com CRM, então eu te passo o que ele recomenda.

Thiago Vasconcelos: Legal...

Roberto: CRM justamente é o que você podem trabalhar...

Thiago Vasconcelos: É uma das prioridades para a consultoria.

Roberto: O mailing vocês têm, então no dia a dia vocês não retrabalham, só agora enviando o anuário...

Thiago Vasconcelos: É, cara, tem (41:24), mas (41:24) hoje em dia para mim, para esse segmento, para esse nicho...

Roberto: (41:31) não vale a pena, não é. Tá...

Thiago Vasconcelos: O que o pessoal está falando assim, hoje em dia tem muito, talvez a gente faça alguma coisa, newsletters via WhatsApp, que acho...

Roberto: Precisa ver se a pessoa não vai ficar incomodada.

Thiago Vasconcelos: Esse desde que seja cliente...

Roberto: A frequência tem que ser bem...

Thiago Vasconcelos: E você tem que ter um conteúdo bem relevante...

Roberto: Também, certamente...

Thiago Vasconcelos: ...que eu acho que é isso, mas eu acho que é o que talvez a gente teria que olhar, mas olhar com cuidado, porque é delicado, é delicado.

Roberto: Com certeza.

Thiago Vasconcelos: É delicado.

Roberto: Em termos de produto para (//) conteúdo então você não usa cliente, mas em termos de produto vocês tentam sugerir algo para as companhias, por exemplo: “Percebo que as pessoas querem algo específico no Mediterrâneo, então pensem em desenvolver algo assim, assado”, como que é isso?

Thiago Vasconcelos: Olha, para você ter uma ideia, o mercado americano, basicamente todas as companhias, é entre 50 e 60%, pode variar de uma para outra, então 40% do mercado, o mercado internacional, tá, dentre esse mercado internacional o Brasil em média representa de 2 a 4%, então o que eu falar para eles...

Roberto: Não é nada... (42:46) entendi... Os mais representativos você acha que já tem um certo poder de barganha barra influência ou não, ainda é muito total...

Thiago Vasconcelos: Quem, quem, desculpa, os mais influenciam o quê?

Roberto: Os mercados mais influentes conseguem forçar uma nova rota, alguma coisa...

Thiago Vasconcelos: Eles, o mercado americano, o mercado americano. Eu fui uma vez numa agência em Los Angeles que, acompanhando mais objetivo de contas de uma das companhias quando eu estava lá, só essa agência vendia o mesmo que o Brasil... Atendia a comunidade japonesa de Los Angeles e eles vendiam o mesmo que o Brasil inteiro. É outra escala, outro, outro departamento, o mercado americano, assim, o mercado americano eu acho que em tudo, não tem, não tem, assim. Pelo menos o nosso negócio de cruzeiros, assim, os caras são em primeiro lugar, mas assim, longe do segundo, longe, longe, longe, longe, longe, longe, longe, longe...

Roberto: E o Chinês para cruzeiro, está consumindo ou é só tipos de produtos?

Thiago Vasconcelos: É muito complicado, porque eu acho que tem que se desenvolver um (//) eu acho que todas as companhias hoje em dia estão olhando para o mercado da China, mas tem que desenvolver um produto especial para eles, primeiro porque eu acho que tem muitos chineses que, assim como o brasileiro, que gosta de fazer cruzeiro aqui na costa brasileira, que tem a facilidade do idioma...

Roberto: Da língua...

Thiago Vasconcelos: ...de tudo e no caso deles eu acho que os costumes são muito diferentes, eu não sei se é verdade ou não, mas eu já escutei que em cruzeiro o pessoal pendura roupa no corredor...

Roberto: Para fora... Eu ouvi isso também...

Thiago Vasconcelos: É, eu escutei, eu escutei, não sei se é verdade ou não...

Roberto: Não duvido...

Thiago Vasconcelos: ...mas são hábitos muito diferentes, então primeiro você tem adaptar para os hábitos daquele povo dali, já sei que é trabalhar e atingir aquele mercado e outra, você não quer incomodar as pessoas, os seus clientes, então você tem que acho que desenvolver produtos especiais e isso é um desafio acho que para todo mundo, porque também é um mercado muito novo, a China acho que é um mercado novo para praticamente tudo, não é, é diferente, eu acho que eu não sei como as empresas estão aprendendo a lidar com eles, empresas globais, não é, nesse sentido, ainda mais talvez de entretenimento, lazer, que é onde eu acho que o cruzeiro se encaixa.

Roberto: Como é que hoje na cabeça de vocês, vocês têm cinco que você falou, grandes parceiros, não é...

Thiago Vasconcelos: Humm, humm...

Roberto: ...quatro, eu acho, vocês pensam em ampliar por algum motivo, como é que está isso na cabeça de vocês?

Thiago Vasconcelos: Eu acho que você tem que sempre ficar com um olho no gato e outro no peixe, porque é isso, não é, você não pode bobear, tem que ficar atento ao que está acontecendo, às movimentações de mercado, mas eu vou te dizer assim, eu estou muito satisfeito com o portfólio que eu tenho.

Roberto: E como é a relação de vocês com esses parceiros no sentido de existe alguma segurança que seja legal, seja um aperto de mão de que amanhã eles não vão criar um novo canal para concorrer com vocês?

Thiago Vasconcelos: Um novo canal, como assim?

Roberto: Amanhã eles começam a vender, sei lá...

Thiago Vasconcelos: (46:10)?

Roberto: ...ou da internet...

Thiago Vasconcelos: Mas já fazem.

Roberto: Todos eles já fazem.

Thiago Vasconcelos: Se você quiser comprar direto com qualquer uma das companhias, você vai conseguir.

Roberto: Mas o perfil que consumidor que você atende não pega esse canal, de modo geral, é isso?

Thiago Vasconcelos: Uma baixa quantidade, sim. É a mesma coisa que você pedir um (46:28) ele vai direto num hotel, numa companhia aérea, não tem, é claro, para essas companhias não vale a pena, eles não querem ter esse tipo de trabalho, porque eles preferem ser focalizado tudo numa pessoa que já dá uma bela limpa, uma bela peneirada no trabalho sujo, digamos assim e pegar a coisa mais mastigada, mais (//) mas também não dizem não, também não vamos dizer não e eu entendo, respeito, assim como eu também, se um cliente me ligar eu vou atender ele.

Roberto: E a questão da precificação barra remuneração de vocês...

Thiago Vasconcelos: Humm, humm...

Roberto: ...vocês definem uma margem, a própria companhia já diz quanto vocês têm?

Thiago Vasconcelos: A própria companhia.

Roberto: E em termos de preço é equivalente ao que eles praticam diretamente com o...

Thiago Vasconcelos: Sim...

Roberto: É honesta essa relação...

Thiago Vasconcelos: ...sempre, sempre, não tem, se eles comprarem com a companhia ou comigo ou com uma agência o preço tem que ser sempre o mesmo, isso é legal, isso é bacana.

Roberto: É justo, não é. Voltando ao consumidor, Thiago, você sente alguma mudança na cabeça, no perfil, nas exigências do consumidor nos últimos, pode ser que até nove anos, que você comentou, nesses nove anos você percebe uma mudança?

Thiago Vasconcelos: Eu acho que talvez eu seja muito novo para poder comparar mudanças de hábito, eu posso te dizer dos últimos cinco, eu não sei dos últimos dez, quinze. Eu acho que está todo mundo querendo barganhar, está querendo conseguir um bom negócio, eu acho que essa é a palavra da vez, é ver uma boa oportunidade, o meu tipo de cliente, ele não é um problema, um cliente que passa por dificuldade financeira, que está com medo de perder o emprego, não, aqui ele é um empresário, está preocupado com os negócios dele, ou uma pessoa que talvez por qualquer motivo não esteje... não se sinta confortável para gastar uma grande quantia numa viagem naquele determinado momento, mas não que ele não tenha essa quantia, só não acha que não seja o momento certo. Então desde que ele veja uma boa oportunidade, se ele vê uma coisa que ele sabe que custa 10 e está custando 7 e ele entende o valor daquilo, ele vai falar: “Pôxa, agora tenho uma boa oportunidade, sete não é barato, mas é uma boa oportunidade”, eu acho que é questão de identificar boas oportunidades, eu acho que hoje em dia é isso que as pessoas estão procurando e é isso que a gente também tenta criar, porque além dos benefícios que eu falei, e aí a gente já (49:06)...

Roberto: (49:06) (um braço? - 49:06), não é...

Thiago Vasconcelos: ...é, a gente também trabalha diversas ações que são promoções para o próprio cliente, então o mês passado a gente lançou uma que era assim, você reserva o seu cruzeiro (49:17) na verdade eu estava pensando e você ganha até 80 mil milhas com a American Airlines, 80 mil milhas é chão, tá, e acho que para você ganhar 80 mil milhas era um cruzeiro de mais de 50 mil Dólares e eu acho que alguém ganhou o cruzeiro, teve uma venda de alguma coisa nesse valor, se não ganhou as 80 vai ganhar 70. E hoje em dia milhas, as pessoas gostam, e tal, então é sempre um plus, se você for pensar em comprar com a companhia ou comigo, ou com... não é, se eu estou oferecendo 70 mil milhas, não é sempre que eu vou oferecer com um cara que está com 70 mil milhas.

Roberto: Claro, claro, certamente, não é. Eu ia fazer uma pergunta falando disso, fugiu completamente.

Thiago Vasconcelos: A gestão geralmente faz algumas ações assim para o nosso agente de viagem, então por exemplo, essa foi voltada para o consumidor, mas em paralelo a gente também faz para os agentes de viagem então a gente tem na Páscoa, a gente na venda de uma cabine o agente de viagem ganha um ovo da Copenhagen, a gente chama Páscoa Express, o nosso negócio é (50:39) e a agora a gente tem uma (50:40) Express e é sempre da Copenhagen, porque tem que ser uma coisa assim, tem que ter uma sinergia com o nosso produto, não é...

Roberto: Claro...

Thiago Vasconcelos: ...e não dá para dar um da (51:01)

Roberto: Cacau Show, claro... Vocês já chegam a ser assediados por outras empresas para que seja estabelecida uma parceria ou de modo geral eles (51:08) vocês?

Thiago Vasconcelos: Olha, esse ano a gente até foi, esse ano a gente até foi.

Roberto: E como é que eles chegaram em vocês?

Thiago Vasconcelos: Sabiam que a gente tinha (//) foi uma, nossa, eu não vou falar o nome, porque (//) mas foi uma concorrente da Volvo, que deu um approach na gente porque a pessoa conhecia os meus pais, sabia que a gente tinha com a Volvo e aí eles abordaram a gente, queriam entender, tal, não sei o quê e aí a gente está conversando ainda. Mas foi a primeira vez que aconteceu o contrário, na maioria das vezes a gente que está indo atrás, batendo na porta ali e tomando muita porta na cara...

Roberto: Mas em paralelo com essa consultoria que vocês estão fazendo com a própria Silvana...

Thiago Vasconcelos: Sílvia...

Roberto: Sílvia de marketing, vocês têm algum movimento para construção e reforço de marca ou ainda não? Marca é algo que vocês ainda não...

Thiago Vasconcelos: A gente (//) não, o nosso principal objetivo que a gente entende com a consultoria não é nem reforço, é construção, mesmo, porque a nossa marca é, hoje em dia, inexistente, por mais que tenha 30 anos e que no trade ela seja bem conhecida, para o mercado do público geral, que é esse que a gente quer crescer, desenvolver, ela é inexistente, então é a construção realmente da marca. E essas parcerias ajudam a abrir bastante portas, então isso funciona de uma maneira legal, bacana.

Roberto: Você enxerga algum concorrente específico e direto hoje de vocês?

Thiago Vasconcelos: Sim, a gente tem umas cinco ou seis empresas que são concorrentes diretos, vamos dizer assim, então a gente tem, também.

Roberto: E de que forma você acha que vocês se diferenciam delas?

Thiago Vasconcelos: Porque a gente é especialista em cruzeiro marítimo e fluvial de luxo e nenhuma dessas empresas é isso.

Roberto: Luxo, não. Tá.

Thiago Vasconcelos: Por exemplo, você tem uma que vende todos os tipos de cruzeiros (53:22), você tem uma que só vende fluvial, então os produtos que eu comercializo, o tipo de produto que a gente é melhor que todos eles é porque a gente é especialista nos marítimos e fluviais de luxo, se você perguntar: “Navarion Caribbean?”, putz, Navarion Caribbean, não, não é o meu negócio. “Mas você não é na costa, (under region? 53:45)? putz, não, eu não sou.

Roberto: E você acha que o seu consumidor já percebe esse valor ou é algo você precisa (53:50)...

Thiago Vasconcelos: Não, porque é uma coisa que ele (//) é um conceito que a gente acabou de terminar, aí a gente criou um labour para (//) e o que é esse aí, esse (54:05) então a gente criou um conceito que chama cruise concierge, então através desse cruise concierge, e o que é esse cruise consiérge, esse curse consiérge tem quatro pilares: o primeiro são experiências personalizadas, então o item D é quem é o Roberto, o que ele quer fazer e indicar o produto ideal para você. Outro é o atendimento personalizado, o atendimento personalizado é, eu não sei se você já foi de cruzeiro para fora do país, tem que preencher um monte de formulários, uma enchecção, eu faço isso tudo para você, eu não faço isso para você, para

as agências também, porque as agências se perdem, então eu preencho, eu vejo os Vistos, eu cuido de absolutamente tudo para você, não tem que (//) eu não quero que (//) eu sou um baby sitter.

Roberto: Isso que eu ia falar, uma babá...

Thiago Vasconcelos: É o cuidado com o cliente que a gente chama o care, o care. O outro pilar, o terceiro são os benefícios, que são através desses velhos que a gente tem; e o quinto são através das condições comerciais. Condições comerciais a gente divide entre o que é benefício do cliente, então as 80 mil milhas, eu tenho a melhor forma de pagamento, melhor sinal, maior parcelamento, um câmbio menor, conseguir oferecer crédito a bordo, desconto, o que quer se seja e para o agente de viagem uma maior comissionamento possível.

Roberto: Interessante isso, isso vocês que criaram?

Thiago Vasconcelos: Sim, na consultoria.

Roberto: Muito legal isso.

Thiago Vasconcelos: E aí a gente chama de cruise concierge, hoje em dia a gente chama, não tem mais a tendência, a gente tem cruise concierge, as pessoas são cruise concierge, são concierges de cruzeiros.

Roberto: A equipe já comprou essa ideia? Ou ainda é um trabalho a fazer...

Thiago Vasconcelos: Ainda é um trabalho, ainda é um trabalho...

Roberto: E é difícil isso?

Thiago Vasconcelos: P'ra caralho, p'ra caralho.

Roberto: Deixa eu ver aqui o que a gente terminou, que a gente já falou sobre bastante coisa, tem a questão da tecnologia que a gente já vai entrar. Já podemos ir falando enquanto eu vou zapeando aqui. Como é que você enxerga o papel do computador, da informática barra tecnologia hoje no seu negócio?

Thiago Vasconcelos: Essencial para eu conseguir atingir as minhas metas, que a gente estabeleceu metas para três anos e sem isso a gente não vai conseguir porque se aumentar o meu volume em 30, 40% com a estrutura, com os processos que a gente tem hoje o negócio entra em colapso, ou eu vou precisar crescer cada vez mais numa demanda humana que vai tornar insustentável o nosso crescimento.

Roberto: Tá. Nesses últimos anos de crise, embora vocês estejam trabalhando com uma parcela, uma nata, não é,

Thiago Vasconcelos: É.

Roberto: ...reduziu consideravelmente a demanda?

Thiago Vasconcelos: 2015, sim, mas hoje em dia eu acho que a gente já está em níveis pré-crise, em níveis, esse ano foi um bom ano, eu acho que é isso que eu posso te dizer.

Roberto: Pergunta...

Thiago Vasconcelos: O ano que vem vai ser melhor ainda...

Roberto: Amém... A pergunta que eu não te fiz, remuneração, você me falou que vocês têm comissionamento dos parceiros, mas e esse trabalho todo de consultoria que você falou até pensando esses quatro pilares, vocês têm alguma remuneração por isso, têm uma taxa por isso?

Thiago Vasconcelos: Como assim?

Roberto: Vocês cobram dos clientes de vocês esse serviço de babá de alguma forma?

Thiago Vasconcelos: Gostaria de...

Roberto: Não consegue porque? É um medo de você de correr o risco de perder um cliente? É porque o mercado não pratica de jeito nenhum?

Thiago Vasconcelos: Não, eu vou te falar, meu, eu já ouvi uns casos absurdos de agências...

Roberto: Fique à vontade...

Thiago Vasconcelos: ...cobrando R\$ 1.500,00 para fazer um orçamento, um roteiro, que depois eu vi isso (//) só que eu também já vi isso e aí você fica tachado no mercado, é complicado, eu acho que assim, você fica (//) se eu fosse uma agência talvez eu até poderia, como eu estou no atacado também é complicado eu fazer isso, cobrar por esse a mais, porque aí eu afeto o meu quarto pilar, que são as relações comerciais, se eu tiver uma eficiência administrativa/financeira de processos eu vou conseguir fazer isso sem cobrar mais. Eu acho que é isso, eu acho que o objetivo talvez... não sei, é uma coisa a se pensar, não tenho uma resposta hoje em dia para isso aí, são conceitos interessantes para (//) todo mundo tem vontade, querer eu queria, mas o buraco é mais embaixo, não se sentiria confortável hoje, acho que não estou pronto para isso, tá.

Roberto: Voltando à questão da internet, você enxerga oportunidades ou ameaças nela, ou ambos, para o futuro, eu digo, não é, daqui para frente?

Thiago Vasconcelos: Putz... eu acho que as duas coisas, não é, eu acho que não tem como dizer... eu acho que tem as duas coisas, a gente não sabe o que ainda vão ter de (//) daqui a 18, 20 anos podem inventar, daqui a um ou dois anos e que absolutamente acabe com qualquer modelo de negócio que a gente tenha. É engraçado que a gente pergunta assim: "Thiago, onde você se vê daqui a dez anos?", eu falo: "Cara, estou preocupado com os meus dois próximos dois anos, três anos", dez anos? Dez anos uma Petrobrás tem que se preocupar onde ela vai estar, eu estou preocupado com os próximos dois, três anos. Então tem que usar como uma (//) porque internet, não é, internet eu nem sei te dizer o que é, internet que é uma coisa, eu acho que é um termo já tão cansado, tão antigo, esse termo internet, eu acho que é alguma coisa que ainda existe, é ameaça... a internet é só uma estrada que está aí, mas acho (//) ah, tá, eu acho que a internet hoje em dia é um aliado, eu vejo que muitas (//) eu vejo que tem algumas empresas já começam a estudar, que aí sim pode ser uma coisa que pode dar um shift, que é a inteligência artificial, que aí não sei se entra em, não sei, como a internet é hoje.

Roberto: Novas tecnologias...

Thiago Vasconcelos: É, a tecnologia. Então a internet, assim, a agência on-line já está consolidada, você já tem a Decolar há muito tempo, o Expedia, o Booking, já está, o mercado já se adaptou, quem tinha que sumir já sumiu, já foi engolido, as agências pequeninhas a crise já destruiu elas, então a gente ficou, eu acho que quem está aqui está agora (01:02:03). Agora alguém criar aí um modelo novo de inteligência artificial que faz um atendimento, que cruza os dados, que faz uma análise de perfil, etc., não é o (//) não, aí é preocupante, então... estamos falando da internet ou da tecnologia?

Roberto: Ambos, vamos avançar para a tecnologia, (01:02:26) que a internet, mas a intenção é essa.

Thiago Vasconcelos: Então acho que a internet eu só vejo como benefício, para mim, ainda mais no meu momento, que hoje em dia eu estou inexistente on-line, praticamente inexistente, tanto de site, como mesmo como mídias sociais, a gente tem um negócio muito rudimentar, muito amador, para mim é só vantagem, se eu fizer qualquer coisa, não é que eu estou consolidado, estou bem, não, para mim é só

vantagem. Agora, com relação à tecnologia aí sim eu tenho algumas restrições, porque pode surgir aqui uma coisa que em dois, cinco anos transforme tudo que a gente conhece hoje em dia, e pode, mesmo como (...01:03:18)

Roberto: E nem deve, eu acho que a minha opinião pessoal é que a gente não deve fechar os olhos, é negligente fingir que a gente é imbatível.

Thiago Vasconcelos: Desculpa eu te interromper, tá Roberto, mas a grande vantagem do nosso negócio é que ele é complexo, (01:03:43) tem muitas variáveis, então eu acho que a tecnologia demora um pouquinho mais, mas também um demorar desses pode ser daqui a seis meses, uma inteligência artificial que ia avançar, então demorar para o cara é seis meses, ele... *vuft*, acabou.

Roberto: Mera elucubração, há 15 dias atrás, nesse evento, um professor da Faculdade do Minho estava aqui, professor de economia de lá e ele estava falando sobre novas tecnologias, como a gente não tem muita consciência do que está acontecendo. E ele chegou e falou: "Pôxa, a gente fala de experiência, da questão comportamental", o cara acabou de ganhar o Prêmio Nobel de Economia Comportamental, "será que daqui uns meses, uns anos, a gente não vai conseguir simplesmente fazer um download na nossa cabeça? E como se a gente tivesse passado por uma experiência...". E aí ele começou a falar do mercado de entretenimentos, especificamente, no fundo o que é uma experiência, uma lembrança, uma sensação, mas e o sonho, será que esse download não pode se assemelhar ao sonho? E aí isso ficou na minha cabeça. Até que ponto que você acha que – mera elucubração, hein – que corre o risco, o mercado de turismo, viagem de turismo corre o risco de entrar em colapso com essa possibilidade.

Thiago Vasconcelos: É que nem aquele filme do Schwarzenegger, não é...

Roberto: Exato...

Thiago Vasconcelos: "O Vingador do Futuro", a minha resposta é você ter sempre vai espaço para todos os mercados, eu acho que assim, tem as pessoas que querem comprar on-line e as pessoas que querem falar com o agente de viagem, tem as pessoas que gostam de comprar roupa on-line e tem as pessoas que querem ir na loja. Então eu acho que ele tem um período de adequação, as empresas que oferecerem uma (01:05:36) de memória ruim vão perecer, as agências que não oferecerem um serviço de referencial bacana também, vai ter uma readequação de todo o mercado, mas eu acho que deixar de existir completamente assim, não, e eu acho que cada um tem que ir achando os seus (01:05:07) os seus nichos nos seus mercados, agora, isso é complicado, por exemplo, se você está pensando numa escala de uma CVC, de repente de uma companhia aérea, a casa caiu, isso não vai acontecer com uma Volkswagen, com um carro autônomo, ninguém vai ter carro daqui a dez, 20 anos.

Roberto: E várias profissões, motorista de caminhão, de ônibus, de carro, de táxi...

Thiago Vasconcelos: É, talvez daqui a 20 anos, por exemplo, um desses Volvos que eles emprestam às vezes, quando eu peço para um final de semana e tal, etc., meu, é semi-autônomo o carro, tipo...

Roberto: Não está tão longe...

Thiago Vasconcelos: ...você fica sem (01:06:38) você só tem que tocar na direção para (//) que ele te pede...

Roberto: Para você ficar acordado...

Thiago Vasconcelos: ...mas ele vai indo, o Tesla é como o GPS, não é, mas esse daí não é como um GPS, mas ele vai andando no leme e na velocidade, dependendo do que for, tal, e vai, e vai, tal, eu fiquei sur (//) eu não acreditei. E eu vou te falar, eu achei, eu falei: "Meu, (01:07:02) a viagem é outra coisa".

Roberto: Você enxerga as coisas, não é...

Thiago Vasconcelos: É... Posso falar? *Tã-nã-nã-nã-nã-nã-nã*, toca na direção, tipo conversando, é outra viagem, é outra viagem que você faz, é outra viagem que você faz. Lógico que ninguém vai mais dirigir carro...

Roberto: Claro que não...

Thiago Vasconcelos: Ninguém mais vai dirigir, ninguém mais vai dirigir.

Roberto: Não...

Thiago Vasconcelos: É impressionante, então eu acho que... respondendo aí a tua pergunta, essa última, sempre vai ter espaço, nicho, são adaptações que vão ter que fazer, vão ser resoluções, porque vai ter gente que vai querer fazer as duas coisas, eu acho. Eu acho que assim, tipo que nem a Netflix, tem a Netflix, mas o cinema está lá e a televisão, e acho que a televisão está tendo que se reinventar e todo mundo vai (//) agora, quem não vai se adaptar, paciência...

Roberto: Pois é, Darwin na veia, não é...

Thiago Vasconcelos: É, Darwin... Darwin na veia.

Roberto: Agora uma curiosidade, eu achei que isso estava longe, saiu essa semana, na China lançaram o primeiro parque 100% de realidade virtual.

Thiago Vasconcelos: Não, deixa eu ver...

Roberto: É rudimentar, ainda, mas esse movimento começa a ser real.

Thiago Vasconcelos: Eu fui num da Ferrari agora, é na Espanha que eles acabaram de abrir e um dos passeios mais bacanas que eu fiz foi num negócio meio virtual, não era como o óculos 3D, mas ele era um Imax assim, 3D surreal, surreal.

Roberto: É, as empresas estão investindo nisso, não é, então...

Thiago Vasconcelos: Não é, e nesse da Ferrari também, eu não consegui, tipo, porque meu, era numa filha desgraçada num simulador de carros, um simulador...

Roberto: É, eu conheci a da Experience, eu conheci um amigo, um aluno fez o TCC sobre ele, a gente foi lá, o simulador já era legal p'ra caramba, isso há dois anos atrás...

Thiago Vasconcelos: Mas posso falar? Nesse da Ferrari também tinha montanha-russa que ia de zero a 280, e tal, ainda...

Roberto: Eu ainda não, em montanha-russa, não fui em nenhuma, ainda...

Thiago Vasconcelos: Ah, meu, nada supera, assim, ainda, quer dizer, para mim...

Roberto: Então, essa é a minha dúvida, eu acho que é ainda, porque é uma tecnologia muito recente, inclusive em termos gráficos ainda deixa muito a desejar, mas me assusta um pouco para mim, essa (01:09:43)

Thiago Vasconcelos: É, eu acho que a hora que tiver uma (//) qual o filme que eu estava vendo, aquele, um que é bem avançado com isso aí, o "Ghost in the Shell"...

Roberto: Sim, sim...

Thiago Vasconcelos: Não é, a hora que você estiver assim, que nem talvez as pessoas olhem para a gente daqui a 50 anos, com um celular, vão falar: “O que são esses caras”, na hora que tiver a interface aqui, aí eu acho que (//) aí eu já não sei, não é, é muito difícil dizer. Mas eu acho que sempre vai ter as duas coisas, eu acho que tem que ter a (//) a gente ainda tem perfil num ambiente físico, não tem como você desconectar, mas vai ser uma interação, você vai ter que comer de algum jeito, você vai ter que transar de algum jeito, por mais que você possa ter muito mais tesão aqui com alguma coisa na cabeça, mas de algum jeito... Senão a gente está (//) aí a gente está fudido mesmo, e enfim... Eu acho que assim, sabe Roberto, o pessoal fica muito nessas – como que eu posso dizer – indústrias, teorias, conspirações do medo e eu acho que na verdade é tudo meio que vai acabar co-existindo, como sempre foi, como sempre é, você ainda tem livreria aí, você ainda tem... Tem, tem livreria, pô, meu...

Roberto: Existe um movimento de pessoas que querem resgatar isso...

Thiago Vasconcelos: É, querem...

Roberto: ...quer o atendimento, quer o pessoal...

Thiago Vasconcelos: Tem gente que quer o Kingdome, tem gente que gosta de ler o livro. Então beleza, eu faço o E-book, você quer o E-book? Você dá o download. Você quer o físico? Está aqui o físico, beleza, eu vou fazer as duas coisas. Sabe, então é se adaptar, eu acho que esse é o nome do jogo, agora, não tem como eu prever uma adaptação sobre coisas que nem existem ainda ou coisas que vão acontecer daqui a cinco ou dez anos. Não sei, eu acho que as coisas vão meio que co-existir, assim como...

Roberto: Na minha percepção são realidades não mutuamente exclusivas, excludentes, elas podem realmente co-existir.

Thiago Vasconcelos: Não, talvez a inteligência artificial pode ser uma coisa, talvez aí mais... Não, é, mais fins militares, que aí são coisas mais delicadas, mas tirando isso, assim, as indústrias normais, eu acho que é relativamente tranquilo, eu acho que vai... Eu estava vendo um programa até no YouTube, uma entrevista no 60 Minutes de 1969 do - como é, esqueci o nome dele – o da Amazon...

Roberto: Ah, o Jeff Bezos?

Thiago Vasconcelos: É. De 1999, apareceu no YouTube, cara, que visão que o cara teve lá na frente, não, na frente, não, lá atrás, lá na frente...

Roberto: Ele é brilhante...

Thiago Vasconcelos: Brilhante, brilhante, 60 Minutes de 69, você vê o quão atualizado é... Cara, naquela época, em 99, quando você entrava, 99, pô, pensa, em 99 a internet de casa era discada...

Roberto: Discada: ...discada, quase não tinha site... era o Cadê, ainda, que a gente usava...

Thiago Vasconcelos: ...Mandic...

Roberto: É, exatamente...

Thiago Vasconcelos: ...meu, era um negócio assim... Cara, o cara já tinha, que você tinha o seu login, ele dava “Hello, Thiago”, e pelo o que você via ele já dava assim, sugestões de livros para você comprar, mas meu, em 99, eu não consigo fazer isso nem hoje aqui...

Roberto: Exato, é. Ah, em breve, principalmente com o Watson da IBM você vai ter muitas facilidades e vai se tornar financeiramente mais viável para a pequena empresa...

Thiago Vasconcelos: É, é... Aí vai linkar (? - 01:13:41). Tem alguém que falou, eu vi alguma agência que falou de usar o Watson, só que eu não entendi como que eventualmente alguém consegue (01:13:50)

Roberto: Ainda é muito caro, mas você tem como utilizá-lo para em função do que o seu cliente clica, começar a entender o que ele gosta, o que ele quer e começar a prospectar, a oferecer serviços, então você cria uma nova ferramenta de prospecção, mas fii (//) eu conheço algumas pessoas que já mexem com o Watson, financeiramente a IBM ainda é muito cara, tem concorrentes de mercado mais interessantes pelo que a gente sabe, então... Mas eu acho que é o futuro, se for mexer com internet o futuro é esse.

Thiago Vasconcelos: Bom, é...

Roberto: Thiago, obrigado pelo seu tempo...

Thiago Vasconcelos: Imagina...

Roberto: Para mim foi muito rico, muito legal...

Thiago Vasconcelos: Espero que sim. Você está entrevistando várias do... É o quê, é...

FIM

e. Tablet Turismo**Entrevistados: Silvia Sá****Data: 12/12/2017****Duração: 76min**

Roberto: Silvia, me conta um pouquinho, como que surgiu, quem são vocês? Eu entrei no site, eu vi que vocês têm um site, mas não tinha nada de quando vocês surgiram, do que vocês surgiram, então eu queria ouvir um pouquinho mais da Tablet...

Silvia Sá: Então, a Tablet nasceu em fevereiro de 2012, na realidade ela nasceu com outro nome, QG Travel, porque é muito difícil você colocar nome numa empresa, principalmente de turismo, gente do céu, não existe nome mais, porque as que existem são tantas, então a gente procurou, procurou e nada, aí conseguimos achar uma QG Travel, só que depois que a gente estava com seis meses, descobrimos que tem uma QG Travel em Santa Catarina, QG Turismo, na realidade, o nosso era Travel: "Ah, melhor mudar enquanto está no começo para evitar problema", mas aí nós ficamos mais uns três meses para conseguir um outro nome, porque tudo que você ia procurar já tinha, ou já tinha em São Paulo, ou já tinha no Brasil, já tinha na Espanha, já tinha no mundo afora, em algum lugar já tinha, e como a gente trabalha muito no exterior, então também a gente não queria chocar com nada. Aí foi, foi, foi, até que chegou na Tablet Turismo, então teve que mudar todo processo, aí então na realidade Tablet Turismo eu acho que foi registrada em 2013. 2013.

Roberto: Porque Tablet?

Silvia Sá: Foi o que deu... (risos) foi o que nós achamos, porque também era uma época, na época era uma palavra da moda, que eu escutava que estavam saindo, surgindo no mercado, isso há quatro anos atrás, era, estava na onda do Tablet, aí falou: "Ah, será que tem Tablet?", depois que a gente estava há dois anos descobrimos que tem uma rede de hotéis Tablet, tem Tablet Hotéis, tanto é que muita gente achou que faz parte do mesmo grupo, não faz, mas agora a gente nem vai mudar mais, porque, nossa, a gente pegava assim, tentando emendar nome com outro, tentando pegar só um nome só, aí resolvemos: "Vamos pegar nome de pedra, por nome de...", a gente falava: "Cadeira Turismo", já tinha, sabe assim, só faltava por palavrão, o resto...

Roberto: Por sinal já existe...

Silvia Sá: Tudo, tudo, iniciais de nome, então não tem mais essa opção, só colocar o nome completo, porque muita gente faz isso, mas também não dava, porque era eu e o Wilson, duas pessoas, não dava, acabamos (//) porque a gente também não queria associar ao nosso nome com o da empresa, então acabamos sugerindo Tablet. Porque a gente, a primeira coisa que a gente ia fazer era pegar o domínio do e-mail, aí (//) por isso que a gente pegou a QG, fizemos, o Wilson já tinha registrado o domínio do e-mail, não apareceu ninguém, nenhuma informação, a gente fez aquela pesquisa na Junta, não apareceu nada, tivemos certeza, depois de seis meses e a empresa já existia há quatro anos, não sei porque não apareceu na Junta quando a gente fez a inscrição, muito estranho, mas enfim. E a Tablet pelo menos até hoje, além dessa rede de hotéis, que também não choca muito, não é...

Roberto: É no Brasil essa Tablet?

Silvia Sá: É, é no Brasil, Tablet, quer dizer, a rede, ela não é do Brasil, ela (//) o escritório é no Brasil, mas ela tem hotéis fora do Brasil, também nem sei aonde direito.

Roberto: Também, se ela não reclamou até agora não vai ter problema...

Silvia Sá: É, então a experiência que tem eu e o Wilson, a gente trabalha em turismo, eu, desde 1979, o Wilson antes de mim ainda, eu conheci ele numa empresa que eu trabalhava que era a Imperial Operadora, era uma operadora do Rio de Janeiro, ela ficou bem sólida, uma empresa forte, ela ficou famosa porque ela fazia já uns produtos exóticos, diferenciados na época, fazia Japão, fazia China, fazia

umas voltas ao mundo, eu achei , naquela época não tinha essa facilidade que se tem hoje da internet, era na base daqueles livrões, você chegou a ver isso na faculdade?

Roberto: Cheguei...

Silvia Sá: ...aqueles livrões de hotéis, fazia a comunicação, era por Telex, então era uma coisa assim, bem braçal, mesmo, manual mesmo, telefone, assim, você ia fazer uma reserva era por telefone, ficava na Varig pendurado no telefone, a gente tinha uns ramais internos que as agências tinham direto com as companhias aéreas para você tentar fazer reserva antes, então era uma coisa bem artesanal. Aí eu conheci ela na Imperial Operadora e lá essa Imperial, ela fazia fretamentos da (04:30) o equipamento era na época era o 707, transformava todo em Primeira Classe, faziam 60 lugares no Primeira Classe, fazia viagem volta ao mundo. Então era assim, só os top dos tops, então esse era o (//) chamava Projeto Transoceânicos, então ela tinha três roteiros, um que (//) todos os três davam volta ao mundo, fazia o transoceânicos, ou por cima ou por baixo, então a gente trabalhou muito com isso daí, só que a empresa era do Rio, o Wilson, que é o meu sócio e que era coordenador em São Paulo, o gerente aqui, ele sempre foi a parte operacional e eu sempre fui a parte de vendas. E era uma representação, então tinha na realidade eu, ele e mais uma pessoa que ajudava ele na parte operacional aqui em São Paulo, e a matriz era no Rio de Janeiro. Depois com o tempo, não é, trabalhamos seis anos juntos, aí você começa a ver, está na hora de fazer o seu próprio negócio, etc., aí resolvemos sair e montar a nossa própria empresa, porque também aí a filha dele já veio trabalhar em São Paulo - a filha do dono - aí ela já fica dando palpite, não era nem de turismo, então veio só como filha do dono, começou a incomodar, porque a gente tinha que sempre aguentar uma pessoa que não conhecia nada de São Paulo, muito menos do... não é. Aí foi chateando, aí a gente resolveu montar a Designer Turs, aí eu chamei uma amiga minha que estudava comigo na faculdade, que eu fazia faculdade de turismo, nessa época já tinha terminado e a gente chamou uma outra pessoa que já trabalhou na Stella Barros, que já tinha trabalhado na Stella Barros, e aí montamos a Designer Turs, que foi uma empresa muito bem sucedida, ficamos 25 anos sócios e saímos em 2012, em janeiro de 2012, foi aí que, não é, começa, não é, começa a ficar mais velho, começa o ego de cada um querer se sobressair, aí começou a bater cabeça os quatro, aí resolvemos sair. Aí montamos (//) então logo que nós saímos, como eu sempre trabalhei na parte de vendas, eu tinha muitos clientes e a Designer, como a maioria das operadoras hoje em dia (//) antigamente quando a gente começou operadora era só operadora, só atendia agência de viagem, não atendia o passageiro final, não tinha loja, não tinha nada, mas com o tempo a história foi mudando, com a facilidade da internet, não é, as agências começaram a operar direto e as operadoras também começaram a atender direto, mas a Designer era uma operadora que 60% do movimento era agências de viagens, 40% era da loja que a gente tinha. Então como eu atendia essa parte da loja, então eu tinha muitos clientes, então quando a gente saiu da Designer, a gente já saiu também, queria uma coisa mais tranquila, já estava aposentada, o Wilson também já estava aposentado, aí a gente resolveu montar uma operadora e continuar atendendo os clientes que a gente já tinha e para não ficar sem fazer nada e ganhar dinheiro, é lógico. Dinheiro não se ganha muito, mas pelo menos para pagar as despesas. E na realidade foi aí que a gente resolveu ficar com uma agência bem pequena, na realidade eu o Wilson e a Nissan, que já teve mais funcionários, mas aí com a crise do ano passado acabaram (acabamos? - 07:53) saindo, até agora não pegamos mais ninguém e até agora não sabemos se vamos pegar, porque os clientes que a gente tem são clientes que eu atendo há mais de 25 anos, porque já tem clientes que eu já estou na terceira geração, atendi os pais, já atendi o filho, agora já atendo o filho do filho. Então são pessoas que nem vêm para cá, a gente não atende ninguém na rua, o que passa de rua é só por indicação e os agentes de viagens antigos que conhecem bem o nosso trabalho também contam com a gente, então a gente não vai em busca de novos clientes, a gente vai sempre (//) principalmente o cliente direto, um indica o outro, nas agências também acabam indicando, uma agência acaba indicando, a gente tinha bastante contato, conhecia todas as agências, mas aquela história, o turismo é muito dinâmico, ele muda, você fica seis meses fora, você quando volta é outro ritmo, são outras pessoas e essa moçada que vem agora é uma cabeça totalmente diferente, é uma outra *vibe*, não é, a forma de atingir os clientes, é uma outra forma diferente, então a gente ainda está no meio, no método meio antigo ainda...

Roberto: Está funcionando...

Silvia Sá: Está funcionando...

Roberto: É...

Silvia Sá: A gente ainda, é aquele de ligar e falar. Não sei se você vai perguntar, que parece que um dos objetivos seus é saber qual é o nosso marketing...

Roberto: Também, também...

Silvia Sá: Então, o nosso marketing, a gente monta o programa e manda para o nosso número (? - 09:19) de informação (...09:19) que a gente tem. (09:19) de revista, na outra operadora a gente trabalhava muito com revistas direcionadas, revistas de turismo, jornal, a gente tinha um marketing muito forte, mas comportava, naquela época também comportava, hoje em dia já nem comporta tanto. Então a gente tinha propaganda na Veja, tinha nas revistas de turismo, duas, três, tinha na Folha de São Paulo, tinha no Estado de São Paulo, tinha em revistas lá do Norte, que a gente trabalhava com o Brasil inteiro. Agora, aqui, não, a gente até tentou no começo fazer algumas coisas pelo bairro, mas hoje em dia nem essas revistas de bairro mais vão para frente, não é...

Roberto: É, as pessoas não lêem, não é...

Silvia Sá: Não lêem, então é mais a (//) fizemos no Google alguma coisa (...10:01) acabamos de colocar a Tablet no Google, para dar (10:11)

Terceira voz: (10:11) business...

Roberto: Não funcionou para vocês?

Terceira voz: Retorno não teve, mas você aparece...

Silvia Sá: O pessoal fica com a marca (10:20), mas hoje em dia assim como o cliente tem medo de comprar de uma agência, em um lugar que não conhece, a gente também tem medo de atender para quem não conhece, porque o perigo é de ambos os lados, por isso que a gente não ...

Roberto: Desculpa te interromper, tem muita gente comentando desse medo, várias agências comentaram comigo desse medo, dessa insegurança de pegar quem não conhece...

Silvia Sá: Tem muito golpe...

Roberto: Golpe? Financeiro?

Silvia Sá: Muito golpe. Golpe com cartão de crédito, a gente recebe o dia inteiro. Esse negócio também que – como que fala – que o governo faz? Licitação, é o dia inteiro, eles ficam mandando licitação para fazer, a gente não participa.

Roberto: É de verdade, ou (11:05_...

Silvia Sá: Não sei, não vou nem atrás, mas tem bastante gente, mandando licitação, você recebe e-mail: “Ah, estou com um grupo para *não sei aonde*, cota para mim?”, já passa o nome, é só me falar e já me passa o cartão de crédito”, mas é cartão roubado, cartão clonado, é (//) então tem aquele cliente que ele vem, paga com o cartão, faz a reserva, fulano da Silva, o cartão é do *fulano* da Silva, aí fala assim: “Eu vou precisar de mais três passagens para Ricardo, José e Fernando...” com o mesmo cartão, só que esse *fulano* da Silva não é ele, ele emite um bilhete, ele não vai usar, não é ele que paga mesmo, então ele emite só para falar: “Olha, o cartão é no nome da reserva”, mas essa pessoa muitas vezes nem existe, nem vai viajar, nada, o importante para ele é aquelas outras três (11:50) o cartão é como você já conhece, porque você já se apresenta como sendo Ricardo da Silva, você não vai ficar pedindo RG (no mundo

todo? - 12:01). Então é muito golpe, principalmente com bilhete aéreo. E gente que dá nó, mesmo, pede, depois recebe tudo pronto, inventa. Quem aquele que já vem com aquela intenção: “Eu compro uma passagem a prazo, parcelo no cartão, viajo, mas aí eu invento que lá o hotel tinha barata, que o hotel não vou pagar, quero o meu dinheiro de volta”, sabe, esse tipo de golpe. Aí eles entram no Procon, eles têm o serviço...

Roberto: É mesmo?

Silvia Sá: É. Aqui a gente nunca teve isso, mas na Design, aqui é uma empresa pequena, é mais difícil, mas empresa que tem muita evidência isso é mais comum, então você tem que estar sempre esperto, então... ou então gente que vem querendo pagar tudo à vista, gente que você não conhece, falando: “Eu vou pagar tudo à vista”, chega na hora: “Ah, posso dar essa outra parte agora dia...”, sabe, então você tem que ficar muito esperto, então por isso que nós não queremos mais esse tipo de dor de cabeça, porque não precisamos mais passar por esse stress, porque é um stress, não é, sei lá então a gente vai mais na...

Roberto: Mas e o risco da base de clientes de vocês, esse meio começar a envelhecer, o simples fato das novas gerações já está suprimindo? Ou...

Silvia Sá: Não, as novas gerações é o nosso calo no pé, porque ele fala: “Deixa mãe, que eu faço na internet”, porque o cliente mais antigo ele não põe o cartão na internet, ele confia, é aquele que trabalhava na base da confiança, não, que nem o médico de confiança, tinha assim, ele tem o agente de viagem dele de confiança, esse papel está acabando. Então a gente sabe que a nossa profissão vai acabar, mas assim como esses clientes estão envelhecendo, a gente também está envelhecendo, então estamos assim já partindo para o (//) entendeu, então estamos envelhecendo, vai acabar, então a gente está sentindo isso. Então até teve, eu acho que mais uns cinco anos a gente ainda aguenta, mais que isso acho que não, porque para a gente aguentar esse ritmo, a gente teria que fazer o nosso trabalho, incrementar a parte da internet, fazer os pagamentos on-line, aquela coisa, tem que ser vapt-vupt, a gente não tem. O que a gente tem: eu tenho sistemas de reserva on-line, mas o cliente tem que ligar para mim, eu não disponibilizo isso para ele, porque o jovem de hoje não quer esperar, ele paga mais caro e faz uma coisa pior, mas ele não tem paciência de escutar o teu conselho do que é melhor, ele quer já fazer na hora, e se você dá o prazo para ele até amanhã, você já perdeu a vez, você tem que fazer para ele também no ato, fechar no ato, se você falar assim: “Olha, eu tenho isso, *isso, isso*, pensa aí, amanhã você me responde”, você já perdeu porque ele já não volta amanhã, ele já vai ver outra coisa, ou já mudou de ideia, porque eles são muito naquele afã do momento, não é, aquela coisa do momento. Então...

Roberto: E eles não quebram a cara?

Silvia Sá: Quebram, muitos quebram, pedem ajuda...

Roberto: Então, aí nessa hora eles não recorrem a vocês?

Silvia Sá: Recorrem, às vezes recorrem, então você por respeito ao pai ou mesmo em respeito à pessoa, ou sei lá, não vai te custar nada você fazer, a gente tenta ajudar, mas nem sempre a gente consegue ajudar, porque às vezes compram on-line, não sabe nem direito quem está por trás, a gente não tem muito o que fazer, o que a gente pode fazer na hora é tentar ajudar, arrumar um outro hotel, mas bilhete aéreo, tem gente que compra, não vê direito, aí demora cinco dias para chegar no lugar que ele quer ir, porque ele não prestou atenção que ele vai chegar às 20h e o outro vôo dele só sai às 6 horas da manhã, então ele tem que passar a noite toda no aeroporto, e ele não percebe que tem o fuso horário, então tem muita gente que apanha, mas depois vai ficando mais esperto na internet, então começa a te pedir ajuda. E tem esses que a gente não conhece muito, que é indicado do indicado, indicado, o que eles fazem, eles vêm, te pedem o roteiro, a hora que está tudo prontinho dizem: “Ah, desisti da viagem...”, mas é mentira, ele pega aquilo, vai lá na internet e compra tudo direto, isso acontece muito.

Roberto: E essa malandragem, não tem como cobrar de alguma forma?

Silvia Sá: Então, é o que a gente fala, quando é gente que a gente percebe, a gente fala: “!Olha, a gente cobra a consultoria”, mas é difícil alguém pagar, porque dos nossos clientes assim, não vou ficar cobrando, gente que comprou de mim a vida inteira, agora vou ficar cobrando. Tem alguns casos que até pagam, já tive um que ele veio e usou, porque o filho trabalhava naquela JP (16:16), ele tinha desconto de tudo, então ela falou assim: “Olha, você está me dando até 200 Dólares, o meu filho, pela empresa dele, ele tira por 100”, aí eu falei: “Ah, vai para lá, vai fazer o que...”, aí começou: “Não, mas me fala quanto é o teu trabalho que a gente te paga a consultoria”, então tem gente que reconhece, então esses daí, não é, a gente fala: “Já valeu o reconhecimento dele, não precisa nem pagar”, agora, tem uns que agem de malandragem, mesmo, faz, pede: “Qual o hotel que você indica, me monta”, aí ele fica com aquela história: “Ah, o teu hotel está muito caro”, mas não é muito caro, é porque a gente presta atenção, porque quando você faz (intervenção? - 16:52) de preço, aquele preço não tem taxa nenhuma, eu sempre falo: “Vai até finalizar, só não chega a por o cartão, para você ver realmente quanto é o valor final, você vai ver que não é muito”, às vezes é 10 Dólares mais caro, o meu, mas você tem uma assistência, você tem um escritório, você tem uma pessoa que você conhece, então é isso que a gente tenta vender, mas tem gente que não percebe, clientes meus que falam: “Nossa, mas o teu hotel está muito caro”, mas ele não entra na internet, mas tem a nora, o filho que acabou que casar e tem a nora que não faz nada e fica: “Ah, deixa eu ver...”, - “nossa, mas eu olhei, lá, 450, você está me vendendo por 550”, eu falei: “O senhor viu em Pounds, o senhor viu no site do hotel?”, - “foi...”, - “lá eles devem estar dando em Pounds, estou dando para o senhor em Euros, o Euro vale bem menos que 1 Pound”, - “ah, é...”, - “e não esquece que tem as taxas de 10%, nos Estados Unidos tem (17:45) que cobra 17%, tem, nas Ilhas do Caribe, tem ilha que cobra 22%, tem as taxes (17:50) que eles cobram 22% a mais, mais 10 % de taxa de serviço, então eles não percebem isso. E antes a gente ainda tinha um argumento que pagava aqui em Reais parcelado e não tinha taxa de cartão, mas hoje em dia a gente já perdeu esse argumento, porque o cartão, para a gente fazer uma transferência bancária eles estão cobrando da gente também os R\$ 6,38 que era a nossa diferenciação era o nosso argumento para ganhar o cliente, quando tinha cartão você vai pagar 1000 Dólares, então tem dia que pode estar mais barato, e pode estar mais alto, e vai pagar mais 6,31% (? - 18:26), então o barato sai caro. Então a gente usa esses argumentos para a pessoa ver: “Ah, vou fazer lá que está mais barato”, - “tá bom, mas com cuidado que o barato sai caro”, e geralmente sai caro, a gente teve cliente que chegou, quis fazer direto, pega o carro aqui, pega o trem *não sei aonde*, o trem entrou em greve, ele perdeu o bilhete que ele tinha, sabe, virou o maior (//) com criança, virou o maior... aí tem outro que o que foi que ele fez agora? Ah, teve um também que: “não, deixa que eu vou direto”, mas também quebrou a cara, quebrou a cara, porque chegou lá não era bem aquilo. Sabe, então tem uns que quebram a cara, depois falam: “Ah, tem aquela ali que me oferece o carro”, eu procuro trabalhar com a Rex que sempre funcionou direitinho, na Europa às vezes ela é mais cara, mas aquilo que está ali é o que vão te cobrar, não tem nada depois, aquelas mais baratas é uma encheção, porque o cliente vem: “Olha, estão debitando no meu cartão essa taxa, o que é essa taxa?”, é a gasolina, é o pedágio, é uma taxa de não sei do quê, começa a vir aquele monte de taxa, então você teve muito mais trabalho para tentar descobrir o que é essa taxa e para no final o cliente não ter reembolso, porque são taxas que eles cobram lá, então aquele barato fica caro. Fui alugar até parente, parente é pior ainda, eu falei: “Olha, ela quer mais barato, mas eu não gosto porque eles cobram muita taxa que vem depois que aí você não tem o que fazer, eles cobram, você vai...”

Roberto: Claro, é, você assinou o contrato...

Silvia Sá: ...eu falei: “Não sei...”, (19:56) “eu não sei, o preço é esse, se eles vão te cobrar mais taxa ou não, não sei”, foi dito e feito, começam a cobrar dia extra que não existe, começam a cobrar taxa de *não sei o que lá* e aí você fica intermediando isso daí, aí eu falo: “Tá vendo, eu falei, o barato sai caro...”, aí ele falou: “Ah, vai ver para mim uma viagem agora para a Espanha”, queria aluguel carro, eu falei: “Com a Rex, pelo Amor de Deus, eu não vou fazer mais essas outras companhias aéreas”. Então não compensa, então a gente também já está num patamar que quando você está no começo e tem lá, você precisa vender, você faz qualquer negócio porque você precisa atender, precisa de um movimento, mas a gente já está na frente, a gente está escolhendo mesmo com quem a gente faz, então: “Ah, você não tem...”, tem gente que quer aqueles pacotes mais baratos, a gente não tem, você pode ir lá comprar direto, eu poderia revender, mas eu falei: “Eu não vou revender, porque vai vir reclamando que o hotel

era assim, que não tinha maleteiro, que acordava cedo, dormia tarde, que só andava de ônibus”, porque na hora de pagar as pessoas não pesam isso, são muito poucos os que te ouvem, então a gente já (//) tem gente que quer quantidade, não se importa com a qualidade, então aqui a gente sempre trabalhou, como eu falei, trabalhava com uma empresa com muitos produtos exóticos, diferenciados, produtos caros, então a gente já vem daquela escola de produto de qualidade, trabalhar coisa de luxo, não é, apesar de que já eu não consigo trabalhar (...? - 21:28) com produtos de luxo, Lua de Mel, então eu falei: "Não é agora que eu vou ficar vendendo coisas mais baratas, porque coisas mais baratas você tem que vender em quantidade, em volume, para você ganhar". Então eu prefiro vender uma boa viagem do que vender três menores e que ainda não é operada por mim, que eu tenho que comprar de terceiros, o que é pior ainda, que você tem, que se responsabilizar por uma coisa de terceiros, então a gente prefere trabalhar com o que a gente tem sem (//) mesmo que a gente vá vender (//) a gente tem gente que pede, porque está duro: "Tem que ser barato, barato, barato", abaixa o padrão porque, não é, você fica com aquela coisa de: "Ah, você tem produtos bons, mas é caro", eu falei: "é lógico, tudo que é bom é mais caro", -"ah abaixa o padrão, a gente avisa: "Olha, abaxamos porque não é o que a gente está acostumado a vender, mas é o que você está pedindo, não vem com reclamação", não é, a gente já deixa bem claro quando o cliente já é cliente, está acostumado, ele sabe. Agora, quando vem pela primeira vez pedindo: "Ah...", mesmo esses cruzeiros da costa do Brasil ou mesmo coisas assim, esses produtos de excursão, atividade, a gente fala: "Olha, a gente não fazemos, é melhor..."

Roberto: Com essa crise que deu, de modo geral os clientes abaixaram o consumo?

Silvia Sá: Abaixou bastante, quando o Dólar estava mais baixo, foi ótimo, porque aquele que ficava em hotel Quatro Estrelas, passou a ficar no Cinco Estrelas é o bom é que quem se acostuma a ficar no hotel Cinco Estrelas ou viajar de Executiva não quer abaixar o padrão. Então o que acontece, muitos, ao invés de fazer várias viagens que faziam, porque naquela época o pessoal qualquer feriadinho ia viajar, faziam três, quatro viagens por ano. Agora não, o pessoal prefere fazer uma viagem boa e cortou as pequenininhas, ou então ele faz as pequenininhas, só que abaixou o padrão do hotel, já não está indo de Executiva, a gente tinha clientes que iam de Primeira Classe, agora vão de Executiva porque o Dólar quase a R\$ 4,00, então vai ele e a minha esposa, fica quase 50 mil Reais dois bilhetes aéreos para ir. Famílias que costumam viajar no final do ano para o Reveillon, então junta a família, o pai, a mãe, os filhos casados, com netos, filhos solteiros com a namorada, que faziam, o pai pagava tudo, aquela, ia todo mundo de Executiva, aquilo já acabou, porque aquela viagem que ele fazia para a família por 100 mil, hoje ele só faz para o casal. Então ele tem que abaixar o padrão, diminuir o número de dias, porque senão não consegue sair no Reveillon.

Roberto: Hoje você se remunera basicamente com comissão, Silvia?

Silvia Sá: Não, comissão hoje em dia, já quase não tem...

Roberto: Não tem...

Silvia Sá: Não tem mais, dificilmente comissão, porque os contratos que a gente faz geralmente é o que se chama de (24:13), não é, eles passam o (24:13) e a gente põe a taxa que a gente quer. Esses serviços on-line de reserva de hotel que tem no mundo inteiro, inclusive no Brasil é tudo (24:24) net, aí a gente põe a margem de acordo com a conta do cliente, de acordo com (//) a gente sempre tem que consultar um site de hotéis para ver como que está o preço, se está mais ou menos ou não, principalmente quando é só o hotel. Então às vezes até falo assim: "Esse hotel é mais caro do que o outro, mas você vai querer comprar lá, por o teu cartão para ser clonado?", porque tem gente que às vezes pede para a gente serviço e compra: "Ah, os hotéis eu já comprei, você faz o resto para mim", porque também sabem que a gente não pode fazer esses hotéis simplisinho, então tem gente que quando costuma ficar em hotel duas, três Estrelas, ele mesmo faz, depois fala: "Preciso do carro, preciso do transfer", ou então: "Aqui eu quero um hotel legal, me indica aqui um hotel legal", então mesmo que o nosso esteja um pouquinho mais caro eles não se importam, preferem ir na confiança, não é. Mas muita gente abaixou bastante o padrão, muitos deixaram de viajar, muitos que saem para fazer viagem longa fica: "Ah, esse ano eu vou...", - "ah, não vai dar ainda...", chegou uma época sabe, mudou bastante porque...

Roberto: Entendi...

Silvia Sá: E o parcelamento é essencial, você tem que aceitar cartão e cartão você sabe que você paga, não é, a gente paga de 4 a 5% conforme a bandeira, de 3 a 4, porque o nosso movimento não é é aquele tão grande que se pede para poder abaixar a bandeira, então a gente também tem que contar com isso, não é, que é um (//) então as companhias aéreas que antes davam incentivo, ainda pagavam comissão, nenhuma quase paga, é uma ou outra que paga a comissão, então você tem que colocar o teu (25:58) em cima, que é baratinho, a gente coloca 40, 60 Dólares, mesmo assim a gente perde, porque você vai na internet, a companhia aérea não tem nesse (26:07), agora mesmo estavam chegando, foram quatro passagens para a Índia, acabamos perdendo para a própria companhia aérea. Então hoje em dia as companhias aéreas viraram o nosso maior concorrente, que eles não estão (//) porque antigamente era parceria, agência, operadora, principalmente, tinham a maior parceria com as companhias aéreas, agora não, a gente virou inimigo, a gente (//) agora eles não querem. Então o que a gente faz hoje em dia, a gente trabalha pelos consolidadores, que são os que centralizam as companhias aéreas e até os consolidadores reclamam das companhias aéreas, porque eles têm lá o site deles que é onde todo mundo entra, e eu acredito que mais uns dez anos e não vai existir mais esse serviço de agência de viagem vendendo bilhete aéreo, porque o rico, o executivo, ele tem a secretária que faz isso, porque até essa função de secretária também está acabando, já não tem mais...

Roberto: É tudo no celular hoje em dia, é tudo na internet,...

Silvia Sá: Mas ele sempre tem uma assistente, então assistente faz tudo... (...27:06) comprava bastante, comprava essas passagenzinhas para ele, geralmente para Miami, para (27:13) ele comprava com a gente, aí a secretária começou a fazer direto pelo site, aí um dia ele está lá, ele liga: "Ah, cheguei, perdi o voo, o que (//) ajuda aí, o que eu faço?", mas ele nem sabia que ela não tinha comprado comigo, porque compra tudo por cartão...

Roberto: Claro...

Silvia Sá: Ele falou: "Nossa, essa reserva não foi feita por você...", - "não, mas vou tentar ajudar", aí fui pela companhia aérea, consegui ajudar, tal, mas você ver, a própria assistente já compra direto da companhias aérea porque como o chefe vai lá e já pega, ela já entra na hora e já encontra, porque para mim, ela tem que mandar para mim, tem que esperar eu responder...

Roberto: Claro...

Silvia Sá: ...e eles querem agilidade, é o que eu falei, o jovem de hoje em dia não espera 10 minutos.

Roberto: Isso é um problema, porque a internet acaba virando um vilão, não é...

Silvia Sá: Virou um vilão, é, assim como ela ajuda, ela tem a parte que prejudica, então é 50/50%. Ou você entra na onda e faz tudo virtual, tanto é que escritório, para o quê um escritório maior do que esse, na realidade a gente nem precisaria de escritório, a gente tem...

Roberto: Lógico, trabalhava de casa (? - 28:15)

Silvia Sá: ...porque a gente recebe muito fornecedor de fora, porque a gente sempre trabalhou com o exterior, no Brasil a gente pouco trabalha, então vem, ele sempre veio visitar, então era chato, porque a gente tinha (//) o meu sócio morava aqui do lado, ele tinha lá uma sala que ele fazia, mas era a casa dele, não é. Aí a gente resolveu trabalhar, porque antes trabalha (//) e a gente trabalha mais como office (? - 28:37), ah, (...28:39) vem aqui todo dia, mas eu e o Wilson, a gente quase não vem todos os dias, só quando marcam, quando vem um cliente, é difícil um cliente vir. No começo quando a gente montou eles vinham tomar um café para conhecer, mas depois não, os que a gente recebe aqui são os fornecedores de (//) consolidadores, hotéis do Brasil que vêm visitar, o pessoal que vêm fazer a sua

divulgação e o pessoal de fora. Então é muito pouco a... E a gente sempre atende com hora marcada, também, porque é ficar passando na rua e falar: "Ah, vocês são agência?"

Roberto: É, não tem nem placa, não é, para não chamar a atenção...

Silvia Sá: Não tem nem placa, não tem nada, não queremos, não queremos.

Roberto: É, melhor, mais seguro hoje em dia, não é...

Silvia Sá: Então a gente, você perguntou dos clientes nossos, eles estão envelhecendo, estão deixando de viajar porque não tem aquela disposição para fazer qualquer tipo de viagem, muitos começam a viajar com os netos, tem um que ele já vai com os netos e aí aquele que viajava com a família toda já não, porque a família também vai casando, vai tendo filhos, o interesse é diferente, quando você vai ver o filho já comprou pela internet, então é mais o pai mesmo que pede alguma coisa, então eles estão envelhecendo, a gente (//) agora, ao mesmo tempo vão surgindo outros, não é, porque tem muita gente da faixa de 40 anos que também não quer ter trabalho de pensar, então tem muita gente que já usou esse negócio de internet, mas isso dá trabalho, porque você tem que sentar lá, você tem que ter tempo, você tem que ficar à disposição, aí você procura, aí tem aquele monte de opção, aí você fala: "Onde eu vou ficar?", aí você vai pelo comentário de cada um, aí chega lá e você vê que não é cada um, porque cada um tem uma referência. Então você não pode ir pela referência que está na internet, tem gente que fala: "Nossa, hotel lindo, maravilhoso", mas aquela pessoa nem nunca tinha se hospedado em hotel, sempre tinha ficado em albergue. Aí você vai chegar lá e falar: "Nossa, esse hotel é um lixo", você vê, mas esse é aquele que estava acostumado em ficar em hotéis top, mas o padrão caiu, e vai ficar naquele (30:31) no que ficar vai ser um lixo, mas não é, então você tem que saber de acordo com a necessidade e a vivência de cada um. Então eu sempre falo: "Vocês tomem muito cuidado, então vê se (//) o hotel às vezes fala que está cheirando mofo, o café da manhã era ruim, aí tem essa senhora: "O café podia melhorar, senti falta do ovo, senti falta do mamão", eu falei, essa pessoa às vezes na casa dela ela não come isso, mas vem falar mal do hotel. Aí tem um que mete o pau, não é, mas você vai ver por que, porque ele esqueceu a máquina fotográfica no banheiro do salão do hotel e sumiu e o hotel não fez nada, sabe esses tipos de coisa, eles já detonam o hotel, então isso é muito, muito relativo.

Roberto: E vocês, como é que vocês fazem isso de fazer essa curadoria e selecionar parceiros, selecionar hotéis no exterior, vocês visitam, vocês se baseiam em que?

Silvia Sá: A gente tem muitas viagens que a gente é convidado a fazer fam tour, não sei se você já ouviu falar...

Roberto: Humm, humm...

Silvia Sá: ...a gente faz muito fam tour e depois é como eu falei, a gente está em turismo há 35 anos, então eu tenho uma bagagem de pessoas que eu vim conhecendo durante todo esse (//) operadoras, fornecedores de serviço, então empresas que abrem, empresas que fecham, funcionários que eram de um e assim como nós, era de uma e abrimos a outra, então os fornecedores vêm tudo para cá, aí você conhece muito a pessoa que está lá, então hoje está no hotel tal, amanhã está na operadora *não sei daonde*, depois ela passou para o outro hotel e cada vez que ela está num hotel novo ela vem e nos visita, então a gente participa muito de feiras, então tem as feiras da (32:00) tem as feiras da (32:02), as da (32:04) que às vezes a gente vai: "Ah, estou precisando de um fornecedor no Irã, aí você vai numa feira, vai lá tem um e você (//) tem um sempre que indica, tem um que fala, tem companhia aérea que te dá um toque. Antigamente a gente ia nas feiras internacionais, hoje em dia já não vamos mais, também porque esse negócio de feira e de fazer contato, também hoje virou uma faca de dois gumes, você vai lá, você faz contato, depois aquela pessoa fica no teu pé e acha que você tem que (//) agora, teve uma época que era a Índia descobrir o Brasil, ave, fazia fila de indiano, era indiano que tinha para vender todos, cinco anos, todos são gentis, todos são humildes, todos querem vender, você quer vender para todo mundo, mas também tem receio e fica aquele monte. Agora Portugal, que a moda é Portugal, então o que vem de fornecedor de Portugal... Então no fundo você corre aqui, se era daqui mudou para aquilo,

se era daqui mudou, foi para lá, então no fundo as pessoas são as mesmas, então hoje em dia o que você confia, você confia na pessoa que está ali por trás, sem bem que isso também não quer dizer nada, porque, (...33:09) da própria Design que depois que a gente saiu passou quatro anos e os sócios quebraram, fecharam, ficando devendo para muita gente, então eu fico pensando, nossa, quem imaginou que um dia a Design ia quebrar, todo mundo confiava...

Roberto: A Design não era da Olga?

Silvia Sá: Era da Olga.

Roberto: Ah, eu lembro disso.

Silvia Sá: Você conheceu a Olga?

Roberto: Não, eu conheço de internet, de papo de...

Silvia Sá: Ah, então, ela ficou, quando saiu eu e o Wilson...

Roberto: Você falou que eram dois (...33:33)...

Silvia Sá: ...ficou a Olga e a (Deusa? - 33:34) então eu fico pensando, os fornecedores todos que apostavam, tanto é que quando a gente saiu tinha fornecedor que vinha pedir desculpa, que não é, se trabalhasse com a gente a Olga podia não gostar, então que ele, Designer, lógico, a gente falou: "Não, fizemos com nenhum, imagine, fique à vontade", tanto é que depois que quebrou veio todos aqui bater na porta, aí é tarde porque a gente já arrumou outro. Falei: "Não, depois nem tínhamos movimento", nem queríamos ter o movimento que a Design tinha, então eu fico pensando, os fornecedores que apostaram as fichas jamais imaginaram que a Olga ia trair, porque estava ruim, não avisou, continuou mandando serviços e continuava dando crédito, então muitos ficaram na mão. Então hoje em dia você pode falar que conhece a pessoa e para mim não quer dizer nada, porque a gente também teve, durante a Design também levamos calote de pessoas que a gente conhecia, porque é aquela história, você só leva calote de quem você confia e conhece...

Roberto: Claro...

Silvia Sá: ...porque se não for conhecer não dá nem crédito, então você vai levar calote de pessoas chegadas, de pessoas que você confiou, acreditou. Então, mas as empresas, a gente procura ver, porque às vezes empresa muito grande, para a gente é pior, a gente prefere trabalhar com uma menor que você tem mais acesso, você tem mais como cobrar, porque empresa muito grande, tem o sênior (34:53), tem o sub-diretor, tem o gerente, tem o DDD, tem o DDD, até você chegar na pessoa você tem que estar lá com quem está te fazendo o serviço, ela que vai dar uma melhoradinha, é lógico que o chefe pode chegar e falar: "Faz isso melhor que (35:08)", é aquela pessoa que está lá no dia a dia que sabe o que está acontecendo, então esses fornecedores que a gente tem é como os clientes, são pessoas que a gente vem de anos conversando e de repente nunca trabalhamos, mas a gente conhece e sabe e eles também procuram quem são as empresas que estão vendendo Taiti, ah, então vou lá e vou lá visitar. Então chegam aqui: "Olha, eu sou fornecedor, minha empresa é essa"

Roberto: Como é que eles chegam até vocês, é via ABAV?

Silvia Sá: Pela ABAV, pela lista da própria Embratur, pela ABAV, porque a gente nem é associado da ABAV, mas eles chegam, que nem a Brastour, não sei se você conhece?

Roberto: Não conheço...

Silvia Sá: A Brastour era uma associação que foi fundada enquanto a gente estava na Design, a Design fez parte, o Wilson chegou a fazer também, é uma associação dos operadores, que quando começou essa

história de operador, era agência, agência virou operadora, virou (//) então eles resolveram fazer uma associação dos operadores, a princípio eram só operadores de São Paulo, e aí tinha que ter um requisito mínimo, tinha que ter no mínimo dois anos de uma pessoa que era já do ramo, sabe, tinha os critérios para você poder ser associado nessa Brastour e ela fazia uma feira duas vezes por ano da Brastour para os agentes de viagem, só para os agentes de viagem. Hoje em dia ela existe, ela é feita junto com a ABAV, ela é feira dentro da ABAV. Essa última ABAV....

Roberto: Você sente que esses órgãos, vou colocar a Embratur tudo dentro da mesma cesta, eles colaboram efetivamente?

Silvia Sá: Não, tanto é que nós estamos querendo participar da ABAV, participar da Brastour, já foi a época que esses órgãos faziam barulho, então tinha essas feiras lá fora, que você vinha, mas hoje virou tudo comércio, é caro, então você vai na última feira da ABAV, a última que eu fui não tinha quase companhia aérea, não tinha nenhuma porque começou a ficar uma coisa muito cara e com a crise, quanto menos participante mais caro fica, é lógico, então, e ninguém tem mais 10 mil Dólares, 20 mil Dólares para ficar gastando só para aparecer, os agentes de viagem mesmo, poucos vão até lá. O que a gente fazia muito na Design que dava muito certo era fazer workshops, café da manhã, na própria Design lá tinha um salão e convidava 30, 40 agentes de viagem, então todo fim de semana tinha um café da manhã: “Hoje nós vamos falar do Taití”, - “ah, hoje nós vamos falar da África do Sul”, - “hoje nós vamos falar sobre o Egito”, - “hoje nós vamos falar dos hotéis de luxo da América do Sul”, então a gente além de treinar muito bem os funcionários, a gente treinava também o agente de viagem, e o que era isso, era bom, que quando ele tivesse uma viagem ele ia ligar para nós. Então eles falavam: “Ah, eles entendem tudo do Egito, vamos comprar com eles”, então é aquele pessoal que vinha no café da manhã e às vezes não conseguia vender, a hora que conseguia vender qualquer coisa: “Não, vou vender para a Design” e depois porque também a gente fazia Famtours para os melhores vendedores, então a pessoa (//) então isso até hoje tem, as pessoas querem vender para aquela empresa porque participaram da Famtour, então esse também é um bom argumento de venda.

Roberto: Vocês hoje fazem algum tipo de evento?

Silvia Sá: Não.

Roberto: Nem para agentes, nem para clientes...

Silvia Sá: Não, nem para agente, nem para cliente... Não, para cliente nós fizemos no comecinho alguma coisa, fizemos aqui uns happy hours, não, não fazemos.

Roberto: Porque dá muito trabalho, porque não dá retorno, porque seria?

Silvia Sá: Não, porque para o cliente, é muito difícil você consolidar todos num, porque para fazer para um, para outro, porque cada um tem um horário, hoje em dia todo mundo está ocupado, ninguém mais quer essas coisas. Depois aquela coisa de virtual, programa na TV, para o pessoal que sempre liga a televisão, fala os seus hotéis de luxo, fala os seus melhores roteiros, sei lá, eu acho que dá para colocar assim, 50 programas de turismo que tem na televisão, só, tem uma que fala de Portugal só, a outra que fala do Brasil todo, uma que fala da Europa, então eles se informam muito com isso, então quando eles vêm, às vezes eles vêm já até vêm sabendo até mais do que você, então: “Hoje eu vi aquele programa, aquele lugarzinho escondido lá *não sei aonde*”, aí que nem, passou o Fantástico domingo, não sei se você viu, aquele...

Roberto: Não, não vi.

Silvia Sá: ...um hotel no Quênia que as girafas...

Roberto: Ah, o das girafas, no café da manhã... esse eu vi...

Silvia Sá: Então você vai ver, esse todo mundo vai querer, mas quando verem a diária que é 3 mil Dólares... mas entendeu, então a pessoa vê isso e quer isso, então tem gente que vê e...

Roberto: A Globo influencia muito...

Silvia Sá: Muito... gente... a gente vendia muito quando saía aquelas novelas que tinha...

Roberto: Turquia...

Silvia Sá: ...Turquia vendia-se muito, Taiti, celebridade quando foi para o (//) por exemplo, o Fábio Jr. foi o que mais deu lucro para a gente, que ele casou no Taití, com a Guinle, lá... com a Guinle...

Roberto: Guinle, já nem sei mais quanto tempo faz...

Silvia Sá: ...foi com a Guinle que ele casou, mas vendeu, passou quase 10 anos, tinha gente que ainda queria ir para o Taití, estava louco para ficar onde o Fábio Jr. ficou. Depois veio o Paulo (40:15) esse aí melou tudo, todo mundo queria lá para as Cheysseles para ficar onde o Paulo ficou. Então conforme essas personalidades iam casando e indo para os lugares, virava moda e todo mundo queria ir, e saía aqueles Globo Repórter, ou nas novelas, sempre tinha gente que queria ir para aqueles lugares, então influenciava bastante, mesmo.

Roberto: Falando um pouco dos clientes, você conseguiria traçar um perfil médio dos clientes que você atende, existe isso?

Silvia Sá: Existe sim, hoje em dia eu diria que a média de idade deles é entre 50 e 70 anos, os mais assíduos, e são pessoas que já estão bem estabelecidas, que estão trabalhando ainda e tiram, alguns tiram pelo menos uma férias boas por ano, que é aquelas férias mesmo e sempre faz mais uma segunda viagem num feriado, ou para quebrar, tira 15 dias, 10, 15 dias no outro, mas sempre assim de um nível de hotéis (//) tem uns que são top do top, mas hoje em dia esse top do top diminuiu um pouco, mas são hotéis 5 Estrelas, são hotéis bons, são hotéis bem localizados, e a gente não faz nada de excursão, é tudo viagem individual (41:34) a maioria, 90%, aí quando aparece já um pessoal mais simples, ou que quer ir a primeira vez para a Europa, que não fala o idioma, que quer ir, então a gente tem os nossos fornecedores lá da Itália, que já tem aqueles (41:51) já tem a Europa do Leste que tem ótimas excursões. A Sato é muito boa, porque não é aquela que fica, sabe, acorda às nove da manhã, chega às dez da noite, ela sempre te dá um dia livre para (42:05), ela trabalha sempre com hotéis bem localizados, sempre 4 Estrelas para cima, até 5 Estrelas, então é que a gente (//) tem mais barato que isso, tem, mas a gente não gosta de vender, a gente vende... -“Ah, mas para mim é caro...”, -”a minha é essa, se quiser comprar, é essa”, então a gente procura ter, que nem, vai ter na moda, (42:23) a gente tem fornecedor do (42:23) que tem o tour regular que é muito bom, a gente tem o Tour Escandinavo que é muito caro, para a pessoa fazer sozinha também é difícil porque pega ônibus, trem, barco, então a gente tem o fornecedor que a gente vai montando conforme o que quer, o que é o regular, então conforme o passageiro, que a gente sabe que não é perfil de entrar num ônibus, a gente faz num carro individual, que aí vai pagar mais caro, mas ele sabe porque. Então é um pessoal que entende porque está sendo mais caro. Então o perfil de hoje é aquele pessoal que não quer pensar: “Olha, eu quero ir, o que você me sugere?”, - “ah, eu quero praia”, - “ah, eu quero frio”, então geralmente eles falam se eles querem praia, ou se eles querem descansar, ou se eles querem visitar, ou lugar para visitar museu, para andar, em balada, agito. Mas a maioria quer tranquilidade, quer realmente descansar, ou praia, ou um pouco de praia com cultura, tem aquele também que não pode gostar de ficar sem fazer nada, gosta de (//) tem que ter atividade o dia todo, não é, tem aqueles que têm que ter pelo menos uma atividade, de manhã descansa. Tem aqueles que (//) a maioria deles não gosta de nada muito cedo, as coisas deles têm que ser tudo depois do almoço, depois das dez. Então a gente tem poucos clientes, mas muito bons, que gastam bastante. Então é duro você largar isso para ficar vendendo 10 viagensinhas para ganhar metade do que você ganha e depois (//) e esse tipo de cliente requer muita atenção, você tem que ir na casa dele, muita coisa que você não faz por telefone, você tem que ir lá explicar. Tem uns que já não, vão também, mas tem uns que não têm tempo para nada, você tem que fazer, você não pode se está bom, fala: “Olha, está aqui...” você dá

mastigadinho, aí o máximo que ele fala: "Ah, mas vai ficar tudo isso, não gostei daqui", ou "é muito dia...", ou: "não dá para aumentar mais um dia?", então o máximo que ele fala (44:16) está pronto, ele analisa, tira o que ele não quer e coloca o que quer. Agora, tem uns que não, que gostam de (/) você tem que dar as opções para ele escolher, ele quer ele falar e ele escolhe.

Roberto: Claro, ele que montou aquilo lá...

Silvia Sá: Então você tem que ter psicologia, com esses anos todos, você para atender um cliente você tem que ter psicologia, para atender quem manda, tem uns que gostam que você manda e impõe e tem aquele que você não pode mandar nada, é ele que escolhe.

Roberto: Você já, na sua experiência, você já montou uma espécie de roteiro para entender o cliente, ou não, à medida que vocês vão conversando é que você vai entendendo?

Silvia Sá: Não, o cliente, às vezes quando a gente vê que a pessoa (/) porque muitos não sabem o que eles querem, porque é aquela história: "Porque o meu vizinho falou", - "minha prima disse...", então eles têm que montar o roteiro e dar, eles falam assim: "Ah, mas minha prima falou que se fosse aqui...", eu falo: "tudo bem, você vai para cá, mas você só tem dez dias, se for fazer alguma coisa assim eu tenho que tirar alguma coisa daqui, ou então aumentar o teu número de dias", porque aí fica fácil você conversar, porque você tem uma coisa concreta, porque se você começa a perguntar muito, quando você percebe que a pessoa...

Roberto: Ainda mais (45:20)

Silvia Sá: ...não sabe o que ele quer, ele quer ir porque o amigo foi, porque o amigo disse, porque (/) e ele não te fala às vezes, tem gente que tem medo de falar que quer coisa boa, de medo que você vá cobrar mais caro, tem isso daí, então até ele pegar confiança em você, então ele fica assim: "Ah, mas não pode ficar muito caro...", então você também não sabe o muito caro dele onde é, então bota aquele hotel mais mediano e dá uma opção mais barata e dá uma opção mais cara, para você também entender qual é a dele, porque às vezes ele não quer pagar caro, mas ele quer coisa boa, depois ele volta e reclama que aquele hotel é uma porcaria, isso e aquilo, porque não falou que pagando mais 100 Dólares ficava naquele quarto melhor, eles fala assim: "Pô, porque você não falou, me deu aquele quarto estranho, se eu soubesse tinha ficado na suíte", já ouvi isso, também, então você tem que ficar, tem que ter psicologia para você entender se o cara está com medo de falar que você vai cobrar mais caro, tem gente que morre de medo de falar, que vai de Executivo porque então eles falam: "Ah, econômica, ah e a Executiva, quanto é?", sabe, com medo de chegar logo pedir Executiva e você já falar...

Roberto: (46:33)

Silvia Sá: ...como cobrar mais caro, eles não confiam e tem gente que às vezes muda o roteiro porque fulano disse ou então não sabe direito, eu já tive casos de cliente aqui, ele até parou de vir, um cliente muito antigo viajando: " ah, porque eu quero ir para Nápoles ficar no Hotel de Pietro, que eu tenho indicação, tenho que ir lá", a gente tem aniversário de casamento", eu achei estranho, Nápoles tem um hotel de Pietro, mas é um hotel 3 estrelas, ele está fazendo uma viagem pela Itália, eu falei: "O senhor tem certeza?", - "não, tenho certeza, tem que ser esse hotel", no dia de entregar eu fui na casa dele, ele mora aqui perto, eu falei assim: "Olha, estou achando estranho esse hotel, é, até que ele é bonzinho, é no meio de Nápoles, mas o senhor tem certeza que o senhor quer passar em Nápoles?", - "não tem que ser Nápoles, eu tenho que estar no dia em Nápoles, nesse hotel", eu falei várias vezes: " Tem certeza?", e a filha dele que estava montando o roteiro: "Não, porque minha filha adora viajar, ela que fez, ela que montou", porque no dia que eu fui entregar a viagem ele falou assim: -"Ah, a gente quer ir até a Ilha de Capri", eu falei: " ah, dá para ir, porque o senhor não falou antes, eu já tinha programado, porque agora o senhor vai em plena temporada, às vezes não consegue, podia ir por Sorrento, Sorrento é mais perto", - "não, pode deixar que a minha filha está endo isso daí", eu falei: "o senhor não vai ter tempo, porque o senhor chega em Nápoles", ia chegar de carro, ia passar aquele dia dormindo, no outro dia já ia embora: "Então o senhor chegando lá o senhor já tem que ir atrás disso, porque o senhor não vai ter tempo", aí

quando ele voltou ele contou: “Sílvia, esse hotel não era o que eu queria...”, - “como, o senhor falou”, eu estava estranhando você me perguntar tudo aquilo, insisti com ele.. “o senhor tem certeza?”, ele tinha ouvido uma conversa do primo em passant, que era na Costa Malfitana, tem lá um Hotel Pietro, que é famoso, 5 Estrelas, caríssimo por sinal, mas na Costa Malfitana, não é em Nápoles, ele nem foi para a Costa Malfitana, nem foi, ele falou: “mas eu cheguei, no fim tive que comer e ficar lá e fui a Marguerita, eu falei: “olha, é lá, foi lá que nasceu a Pizza Marguerita”, ele falou: “passei a noite”, mas porque, ele ouviu em passant do primo, não perguntou para o primo porque, porque o primo falou em Nápoles, tudo meio perto, tudo perto. Não, mas: “o senhor tem certeza que é em Nápoles que o senhor quer ir?”, disse que tinha. Quer dizer, passou o aniversário de casamento num hotelzinho *mequetrefe* em Nápoles que é um horror, 3 Estrelas, comendo a pizza napolitana, gente, que não era nada daquilo...

Roberto: Que não era nada daquilo... É melhor que a de São Paulo, pelo menos...

Sílvia Sá: ...mas ele pelo menos reconheceu que estava (//) no dia eu fui entregar ainda falei: “mas tem certeza?”, mas sabe aquele que fala muito: “a minha filha que está fazendo?”, então a gente passa por essas coisas também, então...

Roberto: Estou aqui pensando, porque não montar um pacote mesmo que seja um pacote único, um grupo, mesmo pensando em algo mais elitizado, algo mais elaborado.

Sílvia Sá: A gente tem um guia, o Alessandro, que faz essas viagens para o Butão, para o Irã, até ontem mesmo falei com ele para pegar a programação do ano que vem, então ele é um guia que trabalha com a gente, ele é colaborador há muitos anos, sempre levou os nossos grupos, quando a gente tinha Índia, Butão naquela época nem se fazia, ele que levava, então ele tem muita experiência, o Transiberiano, ele faz, então ele tem esses grupos, ele tem os clientes dele, então ele fala: “olha, vou ter grupo dia tal”, então a gente divulga e vende para pessoas que não gostam de viajar em grupo, mas para ir para o Butão, para ir para um lugar desses, Irã, realmente vão, então a gente tem, a gente vende. O que a gente faz muito aqui é viagem de grupo fechado, então tem uma turminha de 10, de 8 amigos, falam: “ah, vamos para tal lugar”, então a gente monta um guia só para eles, um ônibus só deles, ou van, depende, não é, muita família, por exemplo, no Reveillon o mesmo mix, juntam e vão.

Roberto: E aí você não cresce tudo que precisa, carro, passagens, ingressos, o que precisar...

Sílvia Sá: Tudo, aí vê o perfil do grupo, o que eles querem fazer, se é só o básico, se querem coisas diferenciadas, aí a gente fez tudo. Lua de Mel, fizemos uma Lua de Mel mais louca que eu já vi, ela ia para todas as baladas, fazia lá na Tailândia, fez Indochina, fazia aquelas corredeiras que tem um botes muito doidos que vai de bar em bar,

Roberto: Raft...

Sílvia Sá: ...não, é umas bóias, você vai parando de bar em bar, você desce o rio, tem lá no Laos, tem, esqueci o nome do lugar...

Roberto: Vou (51:08) por curiosidade...

Sílvia Sá: Tem uma festa da lua, eu acho que você já ouviu falar...

Roberto: Sei...

Sílvia Sá: ...uma desta que tem na ilha, lá na Indonésia, como que chama aquela ilha, na Indonésia, que tem a Festa da Lua?

Terceira Voz: Ela tem, toda a lua cheia, todo mês tem essa festa... Então a gente teve que montar a viagem da moça tudo, para terminar nessa ilha, para ela poder fazer a Lua. Isso é louco, rola de tudo lá, não é, começa com aqueles drinques que é à noite, eles fazem aqueles drinques, aqueles neon e vai de

tudo, é doido. E antes tem (//) é Lua, não é Lua (51:40) é um rio que você desce, é do Laos, você vai descendo, é assim, você olha aquilo, é uma *muvuca*, uma *farofada*, você fala: " gente...", mas é tudo moçada, mochileiro, eles vão, pegam esses botes e você vai com a correnteza, e aí você vai parando nos bares e vão tomando todas e você vai, nossa, uma loucura...

Roberto: Chega de ressaca no (52:05)...

Silvia Sá: Não, e não é só bebida, rola de tudo, Lua de Mel. Aí foi andar a cavalo, triciclo, fez assim, tudo que parecia que era despedida de solteiro...

Roberto: Isso que eu ia falar, parece viagem de solteiro...

Silvia Sá: ...uma viagem de 30 dias louca, louca, louca, eles fizeram. E a gente tem esses grupos da Indochina, a gente trabalha muito com roteiro regular, então sai no dia que você quiser e tem aquele roteiro na base de dois, então não precisa ter 30 pessoas, não é de ônibus, porque tem muita gente que o que incomoda é isso, de ônibus você fica esperando e se você vai numa viagem de ônibus, tem gente que não quer pegar, sempre tem aqueles (52:47) que demoram para subir no ônibus, tem aqueles que vão passando de hotel em hotel, então isso realmente é um porre, então a gente costuma trabalhar sempre com privativo, a não ser quando o perfil da pessoa, e lógico que a gente atende pessoas mais simples que a gente nem oferece o top, já sabe qual é o perfil da pessoa, acaba sempre encontrando e a gente monta isso tudo e tem um guia espanhol, que é importante trabalhar no mundo com um guia espanhol ou português, então a gente sempre tem no tour (53:15) faz aqui, emenda Porto (? - 53:20) que faz ali, então a gente faz a junção. Agora, quando é acima de seis pessoas, quatro, dependendo, a gente já faz todo o privativo para elas, (53:26) para elas, o carro para ela, aí leva para fazer os passeios já inclusos os ingressos, já sai com tudo prontinho, tudo montado, não precisa pensar. Então tem gente, o perfil do nosso cliente é esse, que ele não quer chegar lá e pensar o que ele vai fazer amanhã, ele já quer chegar e está tudo programado, porque ele, sabe, ele já o máximo que pode acontecer é: "ah, não estou com saco, não vou amanhã nesse passeio, dá para transferir para outro dia?", "não dá? Tudo bem, então tudo bem, eu não vou fazer".

Roberto: Você acha que esse perfil de cliente vai desaparecer? Eu pergunto isso porque você comentou no começo que você acha que nos próximos anos vai desaparecer o...

Silvia Sá: É, a moçada eu falei, esse cliente não, porque essa moçada que hoje faz isso, quando ela estiver com 40 anos, principalmente o bem sucedido que tem o seu emprego e está estressado, não vai ter como ficar na internet fazendo isso, então nessa faixa dos 40, 50, que ainda tem filho pequeno, ela vai continuar precisando o agente de viagem, até os filhos dela crescerem, quando os filhos estiverem com 15 anos aí não precisa mais da gente...

Roberto: (...54:31)

Silvia Sá: ...o filho faz tudo, mas porque a gente .. enquanto você é jovem você está procurando mais barato, você não quer gastar, qualquer 10 Reais é diferença no preço e você tem aquela coisa: " ah, porque eu fui...", ah, tem gente que tem o maior orgulho, a gente tem um casal aqui que esse só pede para criar roteiro, é um saco: "Não, meu marido...", como que é, ela fala nome do marido? Stur: "ele adora entrar na internet e fazer tudo", então tá, então faz, então porque vem me pedir, porque no final o marido é que vai comprar é o marido pela internet. Então esse pessoal que ainda tem, mas ele faz isso porque agora ele está aposentado, acabou, então ele tem tempo de fazer isso, mas quem está trabalhando e ralando, não é, do jeito que o mercado está competitivo, não tem tempo para nada, quando ele sair de férias ele quer chegar...

Roberto: Nem pensar...

Silvia Sá: ...já, sabe: "ah, faz para mim, faz para mim, não quero parar para pensar", o máximo que ele faz é para ver se está legal, se está onde ele quer, se está gostoso, então aquela fase, não é. Até os 30, 35,

40, não quer, mais depois dos 38, 40, já está de saco cheio, ele volta a te pedir. É o que está acontecendo, é o que eu vejo, a moçadinha que não pedia nada, agora já começa a pedir...

Roberto: Começa...

Silvia Sá: Mas assim, é muita agência no mercado, é muita a população e é muita mão de obra e muita gente ruim no mercado, entendeu, tem muita gente ruim, porque muita gente que não tem muita informação, a informação que tem é de internet...

Roberto: E a crise não deu uma expurgada nesse (//) você sente que ainda tem muito disso?

Silvia Sá: Ah, tem muita gente, tem muito freelancer que trabalha em casa, mas ainda o freelancer é melhor do que agente de viagem, mas essa moçadinha que está entrando agora, o que acontece, elas estão muito acostumadas tudo on-line, então elas não param para pensar. Então se você fala para montar um roteiro, elas não sabem montar, elas vão na internet e fazem, porque é tudo muito repentino, eu preciso saber disso agora, eu olho no Google, me deu isso agora, pronto, eu não gravo, eu não preciso gravar isso agora. O pessoal, que a gente já veio daquela época artesanal que você montava, que você ia lá pegar o mapa, você sabia a rota, aí você conhece o mapa, você sabe onde está a Austrália, você sabe onde está Paris, você sabe onde está a África do Sul, as pessoas que saem da escola não sabem isso, não sabem onde fica Paris, não sabem (//) e não é (//) pode ser engenheiro, médico, o que for, eles não têm noção da geografia, do Mapa Mundi, não têm, e muita gente de viagem não tem noção, porque se ele vai lá na internet ele pega, mas ele não se dá ao trabalho de gravar onde fica aquilo. Eu lembro que quando eu comecei a trabalhar no turismo, que era a Imperial Operadora, que ela fazia aqueles programas de Japão ninguém fazia. Então a primeira coisa que eu fiz antes de fazer a entrevista, eu peguei um roteiro que eles tinham, fui lá e peguei o mapa, que na época não tinha internet, você tinha que pegar aqueles atlas de escola e fiquei localizando cidade por cidade aonde ficava, para eu ter noção da onde a pessoa está indo, fui descobrindo o mundo...

Roberto: Eu acho isso uma delícia...

Silvia Sá: “Nossa, olha, olha como que o cara vai daqui para lá”, então você descobria o mundo e grava, é a forma que você tem para gravar, não é...

Roberto: Pois é...

Silvia Sá: Agora as pessoas não fazem isso, não sabem, companhia aérea, a companhia aérea só faz a reserva daqui para lá, você fala o nome da cidade, eles não sabem nem onde fica, eles não sabem nem procurar, você tem que soletrar, você tem que soletrar código, eles não sabem. Porque é aquela pessoa que só aperta botão, então se você vai (//) uma pessoa que já é viajada, não é, já é .. já fez mochilagem, fez um monte de coisa, que procura fazer coisa diferente, aí você vai conversar com agente de viagem, você vai conversar com (//) eles não sabem do que você está falando, então a pessoa ou se irrita e vai lá tentar descobrir por conta própria, ou então vai naquele: “ah, fala com o meu amigo, o meu agente de viagem, vai lá que você vai ver, ela conhece isso tudo”, então acaba acontecendo isso daí.

Roberto: O computador por um lado ajudou, mas por outro lado ele deixou as pessoas mais burras, não é...

Silvia Sá: Totalmente burras, porque as pessoas não se dão ao trabalho de gravar aquilo que elas lêem, é aquilo para a hora, não preciso (//) e a gente (//) eu já sentia dificuldade quando eu quis sair da outra operadora, que a gente veio recrutando pessoas, não é, não sabem o mapa do Brasil, não sabem o que é Norte e Nordeste, eu falei: “Gente, como, e aí”, está na faculdade de turismo, estava na faculdade de não sei do quê, não sabe nada, nada, e não querem saber, não sabem nem querem saber...

Roberto: É, é geral, eu sou professor em faculdade e eu sei, nossa, cada ano pior,

Silvia Sá: Para o que eu vou saber se está na internet?”, é isso...

Roberto: O interesse é esse: “Para quê eu vou querer saber se está na internet?”

Silvia Sá: Exatamente: “quando eu preciso saber eu ligo o Google...”, então não tem essa (/) agora, pergunta da música, pergunta dos...

Roberto: Ah, ninguém quer ouvir música, não é, ainda mais (59:15)

Silvia Sá: Vai perguntar: “Sabe onde tem as baladas?”, isso eles sabem tudo, nome de cantor, disso, sabem tudo...

Roberto: Sabem tudo... Agora, por outro lado, você enxerga o seu negócio, o negócio de viagem de turismo sem computador hoje em dia?

Silvia Sá: Ah, não impossível, impossível, é uma ferramenta útil, porque assim como antes se trabalhava com Telex, com o fax, o computador é tudo, tanto é que eu saí de casa hoje não tinha internet, acabou lá. Eu falei, pronto, o que você faz sem internet? Você não faz nada, aqui vira e mexe bate um vento (59:44) você fica sem internet, você fica sem telefone, você fica sem internet, você fica sem trabalhar, você fica amarrado...

Terceira voz: Com uma sensação de impotência...

Silvia Sá: Impotência, você não sabe o que é pior, ficar sem luz ou sem internet...

Terceira voz: Até sem luz fica melhor...

Roberto: Eu acho que sem luz é melhor...

Silvia Sá: Porque às vezes sem luz você consegue a internet. O celular descarregado é um desespero para qualquer cidadão, é um desespero para qualquer cidadão. Então realmente, a internet hoje é tudo, imagine, on-line você consegue fazer reserva de tudo que você quer, em cinco minutos, você faz uma rota aérea enorme pela internet pelos sites (01:00:23) que a gente tem, confirma na hora, eu que cheguei a ficar com a Varig quatro horas pendurada para confirmar uma São Paulo-Paris-São Paulo, então você vê a evolução disso tudo. E com o tempo as coisas vão agilizando, vão saindo outras coisas, que nem e-mail o pessoal fala: “o e-mail vai deixar de ser (forte? - 01:00:47) imagina, eu acho que vai, porque as pessoas só falam pelo WhatsApp.

Roberto: Agora é WhatsApp...

Silvia Sá: ...só falam, eles falam assim: “Manda e-mail...” porque você quer ter registrado, -”ah, não”, então às vezes o que eu tenho que fazer, você colar (01:01:02) para poder responder para aquilo, então eu respondo por e-mail e faço um putsprint e passo por WhatsApp, porque se eu deixar no e-mail a pessoa não lê. Mas eu mando que é para registrar, porque é um documento que a gente tem.

Roberto: Claro, é jurídico, não é...

Silvia Sá: É, exatamente, eu preciso, o WhatsApp, aí ele fica pedindo um monte de coisa, e quando é marido e mulher que eles não se conversam e você é o intermediário: isso tem muito, fulano vem, pede, pede, o que você faz: “Não, imagina, quem pediu isso foi ele...”, eles não se conversam, então você tem que ficar mandando e-mail para os dois aí putsprint na tela de cada um mandando para ver se concordam, não concordam, aí um quer dar a última palavra, tem mais essa, aí você participa de briga de família, briga de irmão...

Roberto: Foi o que você falou, a tecnologia...

Silvia Sá: O poder, o poder, sabe, entre eles, você tem que administrar isso daí...

Roberto: Disputa de poder...

Silvia Sá: Poder de irmão, de pai e filho, de namorado, de namorada do pai, sabe esse tipo de coisa? Então você tem que (//) tudo isso, então você tem que fazer uma coisa para agradar e você tem tomar cuidado com o que você vai responder. Porque: "ah, fulano falou isso é porque sabe que eu gosto daquilo", então você tem que falar assim: "Olha, estou sugerindo, porque você não fica assim, eu vou sugerir também para o irmão, porque o marido para ver se ele gosta: mas viu, se você gostar eu falo para ele, se não gostar, nem falo para ele", sabe, você tem que fazer todo esse jogo de...

Roberto: O que você diria que é o seu maior desafio hoje, sendo uma agência pequena, o que é o seu maior desafio?

Silvia Sá: Ah, o meu maior desafio é atender as pessoas, atender as pessoas porque elas (//) parece que todo mundo hoje em dia é bipolar, também, não é, e aquela história, você vai almoçar com os seus amigos, você começa a conversar de viagem, eles contam, aí você me liga, pede um monte de coisa: "porque eu vou viajar", no dia seguinte você já caiu na depressão, já não quer mais esse lugar: "ah, então me vê aquele outro", e você tem que ficar (//) ou então você está lá no lugar no bar bebendo dez horas da noite, porque com WhatsApp, acabou, eu falo, depois que entrou o WhatsApp acabou o sossego, porque é 24 horas de segunda a segunda, você não tem mais, principalmente com essa clientela que eu tenho mais intimidade, então é domingo à noite, eles estão lá bebendo: "ah, vê aí uma viagem para mim, eu quero ir amanhã", é tudo assim, para a semana que vem: "quero ir nesses, aí você vai, me liga, confirma" aí você faz aquilo, aí a pessoa some, não dá resposta, ou então fala assim: "ah, minha mulher não quis", - "ah, minha filha não pode, que esqueci que ela ficou de exame", então é atender as pessoas, e às vezes você sabe que aquilo que pessoa pediu ela não vai fazer, aí você vai, eu tenho a maior paciência. O meu marido fala: "Sílvia, você é boba, porque você vai responder uma coisa que você sabe...", mas eu faço e faço com o maior carinho, o maior, eu gosto, essa coisa artesanal, de ir lá, a coisa mais gostosa que eu acho é quando alguém te pede uma viagem de desafio, sabe, aí querem ir para aqueles lugares (01:04:03)... ah, eu adoro, adoro mapa físico, eu pego aquele mapa e fico olhando, viajando, como que a pessoa vai fazer para ir, eu acho uma delícia, eu adoro fazer isso, mas é muito difícil alguém pedir essas coisas. Quer dizer, hoje em dia é mais fácil, a pessoa pede porque ela não consegue fazer pela internet, então ela te pede. Outro dia vieram duas moças, amiga do meu vizinho, ah, elas sempre viajam, querem ir para o Alasca, mas estão com dificuldade de fazer as coisas para o Alasca. Nossa, foi uma delícia, eu fiz tudo para elas no Alasca, elas foram, pegaram um ônibus, pegaram um trem, pegaram um carro, voaram, porque tem cidades que só se chega de avião, fizeram, foram ver um urso, adoraram a viagem, então esse (//) aí deu problema lá, a pessoa não achava uma reserva, elas me ligaram, eu estava na Tamoios, à noite, olha só que loucura, eu falei (//) com o meu computador, o bilhete, não é", eu falei: "não, não é possível, tem aqui", na hora, fiz para ele, mandei: "estou mandando para o teu e-mail, fala para a pessoa que está aqui", porque na realidade era um ingresso para duas pessoas, elas tinham só tinham o nome de uma, eles não achavam a outra, eu falei: "não, não está aqui", pois é, você tem que pegar, "está lá, olha, 'duas pessoas', só tem o teu nome marcado, mas está dizendo 'duas pessoas'", - "ah...", achou, então achei assim o máximo, dez horas da noite eu na Tamoios, atendi a moça que estava lá no Alasca e (01:05:15) consegui resolver o problema, tal. Então assim, esses desafios, assim, eu adoro. Agora, quando vem aqueles para as crianças irem para a Disney, eu odeio fazer isso...

Roberto: Com todo o respeito, mas... não é...

Silvia Sá: Não, mas a gente faz, a gente faz, faz, porque tem aquelas coisas dos ingressos, tem, a Disney só de ingresso tem, sei lá, 100 opções de tipos de ingresso, aí você tem que saber direito qual é o perfil da pessoa para saber, para não vender o ingresso errado, aí você tem lá os truques para fazer assim, assim, assado, mas é aquela viagem que todo mundo que vai, principalmente quando vai pela (//) quando vai pela segunda vez já acham que conhecem tudo, quando vai pela primeira vez vai por indicação de

alguém, então aí vêm aqui: “O meu amigo falou isso”, - “o meu amigo falou aquilo”, etc. Eu falei: “Mas e você, o que você (//) qual é a tua expectativa?”, então tem esse tipo de coisa e as pessoas omitem informação e às vezes prejudica o roteiro, porque ela fala assim: “ah, porque eu estava lá *não sei aonde*, aí tive que voltar para o (01:06:13) porque (01:06:13)... - “porque você não me falou que você ia para lá, você não me falou, você falou que do dia tal ao dia tal era por sua conta, você ia se virar, se você falasse que tivesse (...01:06:21) lá, já teria sugerido isso para você”, eles não falam, eles omitem informação. Então é isso, o desafio é manter esses clientes, que vivam muito ainda, já estão mais velhos, coitados, já não dá para fazer as viagens que então, porque já tive vários clientes que morreram, clientes que eu atendia, nossa, muitos queridos, porque você acaba pegando uma afinidade, é um amigo, acaba sendo seu amigo, você vai no casamento do filho, você vai em festa dos 90 anos, dos 70 anos, aquelas coisas todas. Mas assim, o desafio também é atender também essa moçada que costumava viajar por conta e vem e te pede um roteiro mais elaborado, porque você tem que fazer mais elaborado, mas você tem que estar na *vibe* deles, também, com o tempo e o tipo de hotel que eles têm, então você tem que ir, devagarzinho, com o tempo dando um up-grade para eles e eles gostam, viu, a gente têm esse resultado, já. Porque aí quando eles vão para o (01:07:21) querem ir para o (01:07:21), teve até uma cliente que falou assim: “Ah, vamos viajar com a tia Sílvia que não tem erro, porque lá ela também vai dar um hotel bom”, então também é uma responsabilidade porque tem que ser um preço bom, mas tem que ser um hotel bom, também, não pode ser qualquer um, porque eles sabem: “Eu vou pedir para ela, ela vai cobrar mais caro, vai ser ser um 3 Estrelas, mas vai ser um 3 Estrelas diferente daquele 3 Estrelas que eu pegaria”, então eles têm essa expectativa de você também, porque tem gente, lá na Design, que era uma operadora considerada de luxo, que ligava lá para perguntar o pacotinho da CVC achando que se comprasse da CVC lá da Design o pacote ia ser melhor, eu falei: “Gente, o pacote...”, eu estou falando CVC porque era o mais popular da época, não que eu tenha (//) não tenho nada contra, mas é porque o que tinha de popular e o que parcelava em 10 vezes, na época não tinha tanto, hoje em dia tem mais empresas que fazem isso, mas eu falei: “Gente, a CVC, tem que estar operando a CVC e a CVC é tudo igual”...

Roberto: Claro, é produto de prateleira...

Silvia Sá: ...então não é porque você compra aqui que o seu hotel vai ser melhor, o teu quarto vai ser melhor que o outro, é a mesma coisa”, então às vezes você tinha que entender, então aí passou, teve uma época que a gente não vendia, porque falavam assim: “Eu comprei...”, mesmo para cliente, às vezes só para quem era muito (01:08:31): “eu comprei achando que ia ser melhor com você...”, eu falei: “gente, isso não existe”, mas tem gente que acha isso.

Roberto: Tem, tem...

Silvia Sá: Então quando as pessoas vêm comprar uma viagem que chama (01:08:45) eles têm uma expectativa melhor, porque se fosse para comprar uma coisa melhor, comprava pela internet, então quando a pessoa vê, eles vêm com uma expectativa maior, que você vai dar uma coisa melhor, então esse é um desafio que a gente tem para tomar o maior cuidado, então você tem que dar, aquele mesmo hotel, então às vezes a gente fala: “eu vou dar aquele hotel, mas a gente põe um quarto melhor”, ou então: “em vez de dar aquele hotel, vamos dar o hotel do lado que está o mesmo preço e é melhor que aquele, porque ele é mais novo”, então você tem toda uma pesquisa de trabalho, porque o pessoal que a gente só entra na internet e faz, mas não, a gente antes de mandar o roteiro, a gente tem que pesquisar, hoje muito mais do que antes, pesquisar, entra no site do hotel, entra no site das fornecedoras (01:09:29) para ver o preço deles, para ver o que (//) qual, qual a gente está mais alto. Porque tem hotel que a gente fala assim: “Olha, o meu preço está mais alto, não tem jeito, mas eu estou vendendo, para vender e para ganhar”, então não tem jeito. Se ele não quiser pagar, tem que fechar direto, mas ele corre o risco, ele bota o cartão na internet, que é clonado com certeza, tem um monte de gente que o cartão clonam, não é... o risco é bem maior.

Roberto: Sílvia, para a gente fechar que você precisa (//) para eu te liberar, o surgimento de novas tecnologias, eu não sei se você chegou a ver uma coisa dessa realidade virtual, que você põe aquele óculos, você acha que isso de alguma forma daqui para frente vai canibalizar o mercado?

Silvia Sá: Eu acho até ruim, porque você vai lá e vê tudo e fala: “ah, não preciso mais viajar, já vi tudo”, eu acho que você tira a expectativa, porque o legal de você chegar num lugar é você chegar e admirar...

Roberto: O novo...

Silvia Sá: ...o novo, agora, você vai lá e falar: “ah, igualzinho ao que eu vi, ah, mas quando eu vi lá era muito mais bonito do que aqui”, entendeu, esse tipo de comparação, eu acho horrível esse tipo de comparação, então eu não gosto, é diferente de de repente um apartamento que você vai comprar, que você quer saber exatamente o que você está comprando, mas isso também não quer dizer nada, porque você pode ver virtualmente uma coisa e chega na hora é outra. Mas para viagem... tem até cliente que fala: “ah, não me explicana nada, quero chegar lá, surpresa”, agora, tem gente que não, tem gente que você tem que explicar: “então olha, você vira à direita”, tem gente que você tem que explicar, é aquela coisa da psicologia, aí ele fala: “olha, fiz exatamente o que você mandou e estava lá”, (01:11:08). Então é a história de cada um, mas tem muita gente que acha que isso aí não se aplica, e tem muita gente que gosta de fazer isso para conferir se é igual mesmo: “ah, eu fui lá, era mais bonito”, - “ah, não, pelo virtual é muito mais bonito”, - “ah, porque eu fui, cheguei lá e estava chovendo, não vi nada daquilo”. Então é uma arma que eu não usaria, eu não acho que é uma arma de venda, pelo contrário, eu já usaria isso para contrargumentar, falar: “para o que você vai ver, você tem que ter a expectativa de chegar lá e ver o lugar, senão fica uma viagem chata, xôxa, sem emoção”, não é? Não tem...

Roberto: Concordo plenamente...

Silvia Sá: ...não tem aquele: “Ah, *uau*...”, aquele *uau*, então hoje em dia acontece muito isso, porque tem tanto, na televisão passa tudo, tudo, quando você chega no lugar você já tem a impressão que você conhece.

Roberto: Ah, a própria Google Earth com aqueles vídeos que você gira para um ladinho e para o outro, você entra no mundo e vê tudo...

Silvia Sá: 360 graus... Chega lá você fala assim: “ah, está visto”, primeira propaganda que passou você fala: “está visto, vamos embora?”...

Roberto: É...

Silvia Sá: ...então não tem mais aquele *uau*, legal de você se emocionar, nossa, eu já fiz muitas viagens que eu cheguei num lugar e eu me emocionei, ultimamente já não acontece isso. Eu até estava me perguntando, falei: “mas porque será agora, antigamente eu vibrava tanto, era tão bom, agora eu chego nos lugares”... então eu falo: “mas por quê?”, porque você já está tão cansada de ver na televisão, do pessoal que vem aqui com foto, vem apresentar, já vêm com filme 360 graus, on-line, essa definição digital que você tem, que é tudo mais bonito do que pessoalmente, então quando você chega lá nada mais te emociona, não é, porque você não (//) não te diz mais nada de novo, daqui a dia você chegar na lua não vai ser nem (//) dada essas viagens espaciais...

Roberto: Não, e ir para Marte...

Silvia Sá: ...essas viagens de drone que estão falando que vai ter, não sei o que lá, estava vendo que a China já está fazendo, você já pode encomendar. Então vai chegar uma hora que fica tudo tão banal...

Roberto: Pois é, a China tem investido muito nisso, até me chocou, eu sempre (//) eu estou levando para todas as conversas que eu estou tendo, foi dia 25 de novembro, a China inaugurou o primeiro parque de diversões em realidade virtual, não tem montanha russa, entra numa sala, põe o óculos e se diverte.

Silvia Sá: É aquelas coisas que já assistimos nos filmes de futuro...

Roberto: É, claro...

Silvia Sá: ...que o pessoal (//) tem aquele até com o Schwarzenegger...

Roberto: Com o Schwarzenegger, é, o “O Vingador do Futuro”...

Silvia Sá: ...que ele vai nas férias.

Roberto: Exatamente...

Silvia Sá: “O Vingador do Futuro”, que ele vai para as férias, eu falei: “gente, você está sentado, uma coisa passiva”, não é, é que nem a tal da academia hoje em dia, você senta na máquina e faz tudo, mas não tem nada melhor que você sair na rua, correr, andar, caminhar, sentir o vento na cara, assim, não é? Mas eu acho que o futuro vai ser esse mesmo, não tem (//) aquele lá, “Os Sete Elementos”, acho que é aquele que vai, põe todo mundo numa nave, encena, eu acho que cada vez está mais perto disso daí, não é.

Roberto: Infelizmente, eu acho.

Silvia Sá: Infelizmente, você vai perder toda aquela coisa artesanal, é o que eu falam: “ih, aquela coisa artesanal, hoje em dia é tudo rápido”, mas o artista não é (//) que é o gostoso, você por nessas impressoras de acrílico, que tem agora essas impressoras...

Roberto: As 3D?

Silvia Sá: ...as 3D, e você pegar um Papai-Noel e fazer a roupinha dele, você costurar, por (//) é outra coisa, mas assim, a gente que viveu acha isso, agora esse pessoal de agora que não teve, eles não conseguem entender isso...

Roberto: Não têm...

Silvia Sá: ...não têm isso, é que nem a minha mãe falava: “no meu tempo era melhor...”, agora eu vou falar para o meu (pai? - 01:14:30) “é melhor”, não é? Porque... e é assim, porque eles nasceram em outra realidade, não viram isso, a realidade deles é outra, é aqui...

Roberto: Isso é verdade, mas eu não sei, eu sinto que de devagarzinho algumas pessoas...

Silvia Sá: Acabam retornando...

Roberto: ...é, exatamente, sentem falta do humano, não é, do contato...

Silvia Sá: Então, eu acho que ainda tem porque as pessoas tem a infância com os pais, ainda estão naquela...

Roberto: É, nostalgia, não é...

Silvia Sá: ...ainda passam um pouco para a infância daquilo, mas vai ser, daqui 30 anos, essa infância de agora, não teve a infância, aquilo que ele aprendeu com o pai, aquelas coisas de nostalgia, do avô, da avó, do pai, da mãe, seu mesmo, não é, a vida inteira, essas coisas vão se perdendo, daqui uns 30 anos quem tiver o pai, a mãe, eu mesmo, nossa, ele que vai ser o burro da escola. Não é, porque na minha época eles falavam: “a mãe dele é desquitada”, não é, tinha aquela coisa, hoje em dia vão falar: “olha, o pai, a mãe dele são casados até hoje...”

Roberto: (01:15:24)...

Silvia Sá: É, as coisas mudam, então é outro mundo, então a gente fica achando: “na minha época era melhor”, mas na minha as músicas eram bem melhores...

Roberto: Concordo...

Silvia Sá: Você concorda, mas vai falar isso para um garoto de 10 anos, 12 anos...

Roberto: 15 anos, não é.

Silvia Sá: 15 anos, é, então tem uns que (//) até tenho um sobrinho, bom, se bem que agora ele está com 29 anos, está curtindo a maior Bossa Nova, então as pessoas às vezes vão (01:15:50) porque, porque teve uma infância feliz, a gente vivia num sítio ouvindo música, música caipira, música Bossa Nova, então eu acho que depois passa uma época que a pessoa, fica um vazio, aí começa a resgatar da infância, que era gostoso, porque ouvia aquilo, então eu acho que é isso, mas o filho dele talvez já não tem essa vivência que ele teve...

Roberto: É possível, não é...

Silvia Sá: Então é...

FIM

f. Latam Travel

Entrevistados: Daniel Milagres

Data: 19/12/2017

Duração: 57min

Roberto: Então em alguns momentos eu vou te provocar para você ir falando...

Daniel Milagres: Tá bom...

Roberto: Eu queria num primeiro momento entender quem é a Latam Travel, porque ela surgiu como é que vocês se enxergam, se vocês têm algum segmento específico que vocês querem atacar, falar um pouquinho mais de atividade de marketing, de que forma vocês trabalham para os turísticos, de que forma vocês captam ou tentam reter clientes ou não e aí depois tentar entender um pouco mais a questão de internet e tecnologia, de que forma vocês enxergam hoje isso no mercado turístico e nos próximos anos, o que você enxerga de movimentos, vão ser esses quatro blovos, três, quatro blocos que a gente vai abordar. Então primeiro eu queria entender, eu entrei no site de vocês, bom, já conheço a Latam Travel, já sou cliente de vocês, mas eu queria entender, quando ela surgiu, porque ela surgiu, porque esse movimento. A palavra é sua...

Daniel Milagres: Bom, vamos lá, a Latam Travel é uma operadora que tem um pouco mais de 18 anos, ela surgiu da necessidade da companhia aérea de desenvolver destinos turísticos, inicialmente no Brasil, então quando você fala de uma linha aérea, ela tem uma capacidade limitada de desenvolvimento de destino, porque ela é uma vendedora de tickets aéreos. A operadora faz um papel muito mais complexo, ela apresenta para esse cliente as possibilidades de um destino e aí a Latam Travel entrou muito nesse momento. Era um momento, também, de Brasil, completamente diferente onde a gente tinha seção de vôos charts, hoje em dia isso diminuiu bastante, enfim, você tinha operadora especializadas em charter na época, esse mercado estava muito forte, então a Latam Travel surgiu nesse cenário, ainda como TAM Viagens, na época. A gente nasceu com uma missão de fomentar a linha aérea, além dessa coisa de desenvolvimento do turismo. Com o passar do tempo, Roberto, a operadora ganhou um papel tão relevante, ela ganhou um corpo tão interessante que ela deixou de simplesmente ser um fomento da linha aérea a começou a ser um negócio robusto, estruturado de fato. E aí quando ela, a partir desse momento que ela ganha esse corpo, que ela ganha essa vida, a gente separa essa operação da linha aérea e assim a gente foi...

Roberto: Foi quando isso?

Daniel Milagres: Foi de 2003, mais ou menos, 2003... É, 2003 a té 2015, então a gente teve uma operação completamente segregada da linha aérea, a gente ficava, por exemplo, num escritório diferente, numa estrutura completamente segregada, com executivos que não tinham reportes, aqui a linha aérea era realmente uma operação completamente apartada. E assim foi durante tudo esse tempo, assim foi durante o *boom* da economia brasileira, por exemplo, isso funcionou muito bem. Quando chegou agora nesse meio dessa década, em 2015 e a gente começa a rever o negócio todo, deixa de fazer sentido ser uma operação tão apartada e embora, até por necessidade do negócio, mesmo, a gente não pode andar tão independente da linha aérea, a gente fez uma aproximação de novo. Então hoje a gente continua sendo uma operadora de turismo classic, independente, com seus produtos turísticos, mas a gente está muito mais alinhado à estratégia da companhia e aos destinos que a companhia precisa desenvolver do que a gente já foi um dia. Nós somos uma empresa de 130 funcionários aqui no Brasil na estrutura corporativa, e aí quando a gente fala de lojas e franquias e tudo mais o número vai para 2.500, mais ou menos. A nossa estrutura é de franquias, então as 136, a gente tem 136 lojas, uma é própria, que é a da Bela Cintra, que acaba funcionando como um laboratório para a gente onde a gente testa produto, onde a gente testa atendimento, onde a gente testa comunicação, por exemplo, e todas as outras 136 são franquias...

Roberto: Tudo Brasil?

Daniel Milagres: Tudo Brasil e aí a gente tem também operações, essas sim próprias, na Argentina, no

Chile, na Colômbia e no Perú, o mês que vem a gente inaugura Paraguai e no ano que vem, vêm três países novos aí. E aí quando a gente junta o que a gente chama de expansive (? - 04:50) countries, mais Brasil a gente tem hoje 239 lojas. É uma operadora do ponto de vista de presença, você não tem nenhuma marca de turismo que tenha a presença em cinco países do continente, seis agora. Obviamente quando a gente fala de tamanho, de volume de operações, sim, a gente tem outras muito maiores inclusive, mas a Latam Travel, a gente tem se construído muito, não é, e aproveitado muito essa fortaleza da presença continental para que a comece, também, a promover o turismo dentro da região, que é uma coisa que hoje em dia é super mal explorada, a gente não vê nenhum player de fato como um líder disso e a gente pretende ser um líder do turismo na região, a gente quer que os latino-americanos conheçam a América Latina, a gente, hoje faz isso muito pouco, a gente constrói isso muito pouco. E aí obviamente tem a história que a gente sempre fala, que é levar a América Latina para o mundo e o mundo para a América Latina, então levar a América Latina para o mundo é o segundo step, então a gente fala de conhecer a América Latina, depois levar os nossos clientes para o mundo, o mundo para a América Latina é um longo prazo.

Roberto: Desafio...

Daniel Milagres: É, é, mas acho que é um movimento quase que natural de uma companhia desse tamanho. Hoje (//) ah, é isso, eu falei das lojas de fora, falei do nosso tamanho como quadro de funcionários, operação de franquias no Brasil e operação própria nos outros países.

Roberto: Perguntar: porque você acha que hoje ainda não dispõem líder nesse movimento de vender América Latina e qual é o obstáculo, qual é o entrave e porque vocês abraçaram isso?

Daniel Milagres: É, a gente abraçou primeiro por uma questão muito lógica de malha, a gente tem uma conectividade na América Latina graças à Latam, que nenhuma outra operadora tem esse acesso tão fácil. Não é que não tem um acesso tão fácil, elas podem comprar também, assim como a gente compra, mas a gente tem o conhecimento de todos esses destinos. Tem um outro ponto, Roberto, e aí eu não sei também quanto que você já viu disso, mas nas nossas pesquisas internas a gente vê muito o preconceito, mesmo, do viajante, especialmente do viajante brasileiro em conhecer a América Latina. O que a gente percebe é que infelizmente, para esse público a viagem para a América Latina é uma viagem menor, não é uma viagem tão merecedora, então é quase como assim: 'Pôxa, ah, você foi para a Europa?', 'Você foi para os Estados Unidos?', 'Você foi para Buenos Aires!?', quase que menos e a gente quer mostrar que não é isso, que não é menos, você tem culturas espetaculares nesse continente, você tem uma variedade de gastronomia, de etnias, de manifestações, você tem, do mesmo modo que, por exemplo, eu moro em Santiago, você tem uma Santiago super pujante e moderna e econômica e desenvolvida, você tem o norte do Chile com um deserto fantástico a horas de São Paulo, você tem Lima multigastronômica, e é isso que a gente quer explorar, assim, que a gente acredita de verdade.

Roberto: Tá, você acha, você enxerga alguém nesse processo, eu digo uma ABAV, uma Embratur? De que forma essas instituições ajudam, atrapalham?

Daniel Milagres: É, essas instituições, eu acho que essas instituições, de uma forma geral, elas ajudam bastante, os entes de turismo da América Latina, eles são muito esforçados, assim, a gente percebe e principalmente eles vêm aumentando o profissionalismo, assim, da forma de atuação e tudo mais. Então eu sempre ouço, especialmente das pessoas que são um pouco mais antigas de turismo, de que assim: "Puxa, os entes do Hemisfério Norte sempre foram quase com um pensamento de empresa e super bem dirigidos, enquanto os entes da América Latina eram uma coisa mais informal", e o que a gente percebe hoje é que está muito igual, assim, então os entes da América Latina também acordaram para o potencial turístico da região e para as possibilidades de negócio desses países, então sim, eles ajudam bastante, eu acho, ainda, apesar do desenvolvimento dos entes, os órgãos privados, eles têm ganhado uma relevância gigantesca, então quando a gente fala de redes de hotéis, cadeias de hotéis de uma forma geral a gente também vê uma maior profissionalização do segmento como um todo. Então os esforços vêm de muitos lados.

Roberto: O que eu senti conversando já com algumas pessoas é muita descrença nesses órgãos, provavelmente dessa questão histórica de falta de profissionalismo. Você acredita que é possível essa mudança? 10:08

Daniel Milagres: De verdade eu acredito, mas eu acho que tem também uma mão dupla, por exemplo, quando eu falei do nosso histórico de ser uma operadora um pouco mais segregada e tudo mais, o setor de turismo também trazia consigo uma informalidade muito grande, um jeito de atuar um pouco informal. O que eu tenho percebido nesse mercado, especialmente de três anos para cá é um momento da profissionalização, a gente vê cada vez mais profissionais de mercado e de segmentos completamente distintos entrando no turismo, não que seja um demérito um profissional histórico do turismo, pelo contrário, eu acho que é super válido, mas quando você vê pessoas do mercado financeiro, eu, por exemplo, sou uma pessoa que vim de varejo, nada a ver com isso aqui tudo, quando você vê que começa a trazer profissionais de outro segmento para (//) segmentos para a profissionalizar esse setor, eu acho que agora a gente está também está elevando a regra (//) a régua, perdão, então tem essa coisa dos dois lados, eu passo por situações, ainda, de explicar para (//) numa reunião com um ente ou com um parceiro qualquer, regras básicas de compliance, por exemplo, por que, enfim, o setor não estava acostumado com isso...

Roberto: É, tem uma tecnologia própria da administração...

Daniel Milagres: Exato, entendeu, então eu percebo que, puxa, sim, eles vêm evoluindo, mas sim, também a gente está evoluindo.

Roberto: Essa evolução do próprio setor, do próprio mercado você acha que foram as próprias agências que começaram a se reinventar ou são profissionais que despertaram, falaram: "Pôxa, eu gosto de turismo eu vou me realocar", o que você sente?

Daniel Milagres: Eu sinto, não, eu sinto primeiro o fenômeno das OTAs entrando com uma profissionalização muito maior do que as agências profissionais e com empresas muito grandes e bem estruturadas e com capital estrangeiro por trás, eu acho que a partir desse momento o segmento começa a ter uma preocupação de organização maior, assim. A minha visão muito particular, tá, Roberto, talvez você saiba até mais do que eu disse, mas assim, eu percebo esse movimento como na verdade quem virou essa chavinha no turismo, assim: "Ôpa, esses caras estão bem estruturados, eles têm, eles sabem o que falam", tudo, eu percebo muito isso.

Roberto: E será que as agências já acordaram para isso?

Daniel Milagres: Então, eu acho que todo mundo acordou porque todo mundo foi impactado de alguma forma nisso, o problema, Roberto, está na velocidade de resposta, e até olhando para o nosso negócio aqui dentro, a gente também tem um caminhar de ajustes a fazer, enfim, você visitou o nosso site, por exemplo, a gente sabe que ele está num step atrás de todo esse mercado de OTAs, por exemplo, mas a gente tem isso mapeado, a gente tem estruturado e tudo mais. Eu acho que esses players vieram com um investimento, com um respaldo tão grande que o nosso mercado interno tradicional ainda vai levar um tempo para se estruturar para isso.

Roberto: E ele aguenta esse tempo?

Daniel Milagres: (riso) A gente já viu que alguns players não aguentaram, não é, e acho que por isso também que a profissionalização do segmento ainda é importante, para que a gente realmente comece a ser preparado para lidar com esse tipo de concorrência, a ser preparado a lidar com um concorrente que não vai falar simplesmente de desenvolvimento de destino, embora seja muito importante, mas é um cara que começa a olhar com seriedade, com PNL de negócio e tudo mais. Então eu acho que quem estiver mais estruturado e acho que por isso que é (//) estar numa Latam Travel, por exemplo, uma empresa que tem esse respaldo todo da maior companhia aérea da América Latina é importante, eu acho que quem estiver mais preparado consegue. Eu tenho essa percepção.

Roberto: Você de alguma forma, vocês são um player muito grande, não é, muito importante para o mercado, você enxerga algum interesse em eventualmente essas maiores empresas incorporarem as menores, ou não?

Daniel Milagres: Sem dúvida, a gente vê alguns movimentos, o próprio grupo CVC, quantas aquisições aí nos últimos anos e de especializados, então vou lá e compro uma especializada em intercâmbio, eu vou lá (//) eu acho que sim, existe esse movimento 15. Ao mesmo tempo o que a gente vê quando a gente olha - tem uma dissonância aí - porque ao mesmo tempo que a gente vê o consumidor falando em pesquisa ,que ele valoriza cada vez mais o atendimento especializado, o menos comoditizado possível: “Ah, já que eu vou viajar de Lua de Mel eu quero falar com quem entende de Lua de Mel”, o comportamento do mercado tem sido outro, não é, tem sido de massificação e de tudo mais, um dos movimentos que eu percebo nessas grandes empresas, ao adquirir esses negócios menores é justamente isso, é uma forma de crescer massificando, mas sem perder a especialização que alguns segmentos do mercado ainda demandam, sabe. O CVC acho que tem muito disso, assim.

Roberto: Eu sinto, mas aí é uma opinião part (//) é uma dúvida pessoal minha, será que realmente eles conseguem manter essa customização?

Daniel Milagres: Largo prazo, não, fato.

Roberto: Pois é...

Daniel Milagres: Eu acho que largo prazo não, até porque os modelos de negócio não param em pé, eles precisam de escala, eles precisam de uma negociação que é super massificada, inclusive para garantir preço e tudo mais, eu acredito que no largo prazo, não. Embora eu acho que essas práticas adquiridas, essas empresas especializadas, elas acabam sendo incorporadas pela companhia de uma forma, enfim, quase que natural pela aquisição, então, puxa, você não vai ser mais o super especializado em determinado segmento, mas você vai ter um departamento especializado dentro dessa empresa. Pode não ser a mesma coisa? De fato. Mas acho que você começa a criar isso dentro das empresas. O futuro é a massificação. Volume, enfim.

Roberto: Vocês optaram por um canal de distribuição no modelo de franquias...

Daniel Milagres: Sim.

Roberto: Porque franquias?

Daniel Milagres: Franquias, eu acho que em primeiro lugar a gente consegue ter uma velocidade de expansão muito grande e em segundo o que a gente percebe no nosso negócio de operadora de turismo, especialmente os franqueados da Latam Travel, que eles geralmente vêm com um background nessa área é o conhecimento do segmento, é o conhecimento do segmento mais o conhecimento local, que acho que quando a gente é uma corporação muito grande, esse esforço de entender o local acaba sendo muito oneroso, muito dificultado, então quando você tem um franqueado que está lá no Norte do Brasil, como a gente tem, a gente acredita que ninguém melhor do que esse cara para conhecer o mercado local, ninguém melhor para ter a sensibilidade, por exemplo, de como que os concorrentes atuam, que atributos são valorizados pelo cliente dele. Então o franqueado tem essa coisa de velocidade de expansão, conhecimento local, que importa muito no negócio, a gente tem, por exemplo, conselho de franqueados que a gente se reúne e tem pautas muito específicas, algumas pautas específicas. Nas reuniões de marketing, por exemplo, vêm coisas, assim, que nem a nossa agência consegue trazer, porque a nossa agência também é grande igual à gente e tudo mais, então ele está lá, ele está naquela rua, ele está naquele bairro, ele tem essa sensibilidade. Terceiro, tem toda uma questão, obviamente, de custo de implementação, uma franquia te dá velocidade com um custo muito mais adequado, é isso, basicamente é isso.

Roberto: Pegando o que você disse, então duas questões que me surgem, a primeira, como conciliar um modelo de certa forma, eu não diria enrigecido, mas com uma operação bastante pré-definida, que é o modelo de franquias...

Daniel Milagres: Claro...

Roberto: ...como conciliar isso com esse conhecimento, esse jeito de atender o público local?

Daniel Milagres: É... hoje na Latam Travel a gente tem além desses conselhos de franqueados, a gente tem um percentual de investimento, por exemplo, em comunicação, que a franquia faz localmente, é uma eleição direta da franquia, então o franqueado, ele não precisa passar, obviamente, ele segue os guides de marca do ponto de vista de comunicações e padrões, mas por exemplo, ele pode escolher um meio local que: “Puxa, aqui na minha cidade carro de som é o que movimenta o nosso cliente”. É o tipo da coisa que seu eu dependo de uma estrutura de planejamento de uma grande agência e de mídia, jamais vai passar no radar, mas se ele tem esse percentual na loja dele, que ele pode investir da maneira que ele acha mais adequado, eu dou poder para esse franqueado e adequação, então tem isso. Tem um outro ponto, também, o nosso franquado hoje é um input importante de produto, então muitos dos produtos que a gente desenvolve vêm dessas necessidades de franqueado, então apesar de ser uma grande franquadora, de ter produtos de prateleira, de ter coisas que a gente desenvolve aqui porque são necessidades corporativas de venda e de desenvolvimento, tem um percentual desses produtos que é desenvolvido a partir de necessidades dos franqueados. A gente acredita muito nessa forma de dar essa liberdade de ele comunicar com o público dele e dar ouvido para ele contar para a gente que produto ele necessita. Eu te dou exemplos, por exemplo, Nordeste, quando você pega qualquer grande franquadora no segmento de turismo a maioria da estratégia de produtos é construída através de saídas de Guarulhos e de São Paulo. Parece bobagem mas isso impacta na formação do produto de uma forma, assim, gigantesca, porque você está falando de diferença de horário, você está falando do custo de uma (21:24) uma perna (? - 21:24) para trazer para um hub, você está falando de um destino, por exemplo, eu estou falando de inverno numa época que lá em cima está um calor e que nunca faz frio, então quando você dá esse tipo de canal para o franqueado você consegue ter produtos muito específicos. Colômbia, aí extrapolando a gente – fiquei gago...

Roberto: Extrapolando...

Daniel Milagres: ...extrapolando o exemplo, extrapolando um pouco o Brasil, eu tive uma reunião com a equipe da Colômbia onde a gente estava falando, por exemplo, aí não é uma franquia, mas é um exemplo disso, de como, tudo aqui para a gente de Miami e de Sul dos Estados Unidos é importante e que para eles é uma viagem de final de semana, então ter esse conhecimento local, essa sensibilidade local, é muito importante: “Daniel, não adianta fazer para mim um mês de Flórida, porque a gente está a duas horas e meia de vôo, as pessoas vão na sexta-feira à tarde e voltam no domingo, não têm o hábito de comprar sete dias que nem o brasileiro, então é importante”.

Roberto: Segunda questão que eu coloco: qual o tamanho desse desafio de pegar pequenas agências ou transformar em Latam, ou franquear para lugares e que a pessoa às vezes não tem uma capacitação e manter, por outro lado, um padrão, uma identidade de marca. É um desafio ou é algo que virou trivial?

Daniel Milagres: Não, é um super desafio, é um super desafio, Roberto, parte daquilo que eu te falava no começo, do nosso esforço do segmento estar profissionalizando passa por isso também. Então por mais que você tenha na ponta pessoas que são muito preparadas e que são desse segmento, educar no sentido de que ter um padrão de marca é importante, ter um discurso em uníssono é importante é uma super tarefa. Então o que a gente tem feito, por exemplo, logo que eu cheguei na companhia a gente tinha um dilema muito grande que era como fazer as campanhas que a gente cria aqui serem executadas no ponto de venda, ter esse cuidado de ponto de venda. E uma das coisas que a gente percebe quando a gente vai para franqueado, que é um empresário ou um microempresário, muitas vezes, é que ele, justamente até por a gente dar esse poder do mercado local, muitas vezes ele não consegue enxergar o que está na macroestratégia e a importância disso para o negócio dele. E aí o que a gente fica mostrando

é que ser parte de uma rede, ser parte de um único discurso te fortalece, porque o cliente te identifica, porque você começa a trabalhar atributos de consistência, de confiança e tudo mais. A gente mexeu muito em ferramenta, também, então não adiantava simplesmente mandar as campanhas, no nosso modelo o franqueado executa, então ele recebe o material e ele escolhe a gráfica, ele escolhe os fornecedores que ele vai trabalhar, a gente não envia nada centralizado para (//) exceto campanhas muito pontuais, de dado de marca, algumas coisas assim a gente fez, sim. Mas, por exemplo, a gente precisava da agilidade, foi quando a gente foi olhar para o mercado e a gente contratou um terceiro que desenvolveu uma plataforma onde a gente coloca todas as campanhas de marketing e o franqueado só ajusta o preço, a necessidade local, ele pode escolher fotos mais relevantes para o target dele, ele (//) é uma pena que eu não tenho instalado nesse computador, senão eu te mostrava. Então também tem um investimento aí em ferramentas, não é barato, tem um investimento em ferramenta, tem um investimento em capacitação de quem vai usar essa ferramenta, tem um investimento em constantemente comunicar com os franqueados a necessidade que é um super esforço e eu vou te falar que hoje isso consome um tempo considerável, assim, da gente, não é fácil.

Roberto: Imagino. E esse investimento em capacitação, especificamente, vocês fazem isso remotamente, ou vocês juntam os franqueados de alguma forma, como é que vocês executam isso?

Daniel Milagres: A gente tem um ferramenta on-line de vídeos onde a gente disponibiliza os vídeos de capacitação para todos os franqueados, a gente tem uma plataforma que chama Mundo Latam Travel onde você tem desde os lançamentos de produto até as fichas técnicas, até as parcerias que a gente tem feito, enfim, então tem um ambiente on-line muito forte. Tem alguns momentos presenciais, então a gente tem trimestralmente uma reunião de franqueados onde a gente reúne todos os franqueados do Brasil em algum lugar e uma anual.

Roberto: Eles bancam isso, isso está no...

Daniel Milagres: É tudo a gente, é tudo a franqueadora que banca e aí a gente tem alguns momentos de capacitação geralmente em parceria ou com destino, ou com Disney, por exemplo, onde a gente reúne essas pessoas para treinamentos específicos, mas eu te diria que hoje, 90% do nosso volume de capacitação é on-line, está nessa ferramenta.

Roberto: O que eu fico pensando que deve ser um desafio para vocês assim como CVC e outros que trabalham no modo de franquia, você muitas vezes vai pegar uma cidade menor...

Daniel Milagres: Sim...

Roberto: ...ou um contexto mais simples. E como capacitar realmente essa pessoa com relação ao destino, como é que ele vai vender aquilo? Só por foto?

Daniel Milagres: É, é uma coisa que a gente sempre fala, turismo é encantador, mas infelizmente a gente não consegue fazer com que 100% das pessoas que trabalham com a gente conheçam todos os destinos. A gente participa de famturs, eu acho que o mercado como um todo também tem diminuído um pouco isso, a gente vê e aí por questões de economia, hoje em dia a gente tem participado cada vez menos, mas a gente acredita, por exemplo, famturs é um momento de a gente valorizar um perfil de vendedor e de executivo que não vai lá na ponta, Nas nossas plataformas de reconhecimento e de motivação a gente tenta sempre levar os executivos que não conheceram determinados destinos, então para também a gente começar a ter cada vez mais gente conhecendo. E de verdade, Roberto, é vídeo e foto, hoje, muito (//) ainda bem que a gente vive uma era, também, de um acesso à informação muito maior, o que a gente também percebe é um funcionário que busca mais proativamente, então obviamente a gente fornece todas as ferramentas, mas: “Puxa, eu assisti um vídeo no YouTube da Grécia”, eu (//) isso hoje é um pouco mais fácil e por um outro lado é um desafio, porque a gente também tem um cliente mais preparado, então a gente também tem um cliente que muitas vezes está numa situação de talvez saber mais ou achar que sabe mais do que o vendedor. É um desafio para o segmento.

Roberto: Eu imagino, o mundo está cheio de pseudoespecialistas, em todas as áreas.

Daniel Milagres: É, o que a gente sempre prega é que partindo do princípio que 100% dos executivos não vai conhecer 100% dos destinos, mas que pelo menos que ele seja capacitado muito bem nos serviços e de forma muito verdadeira. Então assim, puxa, ele não vai te falar: "Ah, Roberto, conheça a Piazza Navona, porque é interessante", porque ele não foi, mas ele vai falar: "Olha, dentro do nosso portfólio de hotéis no destino a gente sabe que esse aqui é um 5 Estrelas e que tem isso, isso e isso", então a gente busca pelas características técnicas do serviço essa diferenciação, porque de fato não vai conhecer tudo. Não é...

Roberto: Falando de cliente, Daniel, quem vocês enxergam como cliente direto de vocês? É a agência ou é o viajante?

Daniel Milagres: É o viajante, no caso da Latam Travel o viajante é o público final e aí sem dúvida, ainda mais específico é um público casado, com filhos, a gente tem essa coisa da família, enfim, o desenho é família, muito forte. São pessoas que já viajaram, já são viajantes experientes no caso da Latam Travel, a gente não tem muito cliente novo no segmento, assim, são pessoas que já conhecem destinos com um certo grau de sofisticação, quando eu digo sofisticação, do ponto de vista de: puxa, montar um roteiro para a Europa requer um certo conhecimento, é diferente de um final de semana no Rio de Janeiro, que eu faço ali, enfim. É um público AB, bem focado na classe AB, o nosso (//) no nosso negócio e é um público de viagem frequente, assim, ele tem uma frequência de viagem muito interessante, então é um público que viaja no mínimo uma vez por ano em uma viagem de lazer com a família.

Roberto: Você falou que são viajantes experientes e que requerem um certo grau de sofisticação para a montagem desse roteiro. De um modo geral os clientes já trazem o roteiro montado, eles pedem para vocês montarem do zero, como é que é?

Daniel Milagres: É, eles pedem, o nosso cliente ainda pede muito para montar um roteiro, tá, ele ainda utiliza muito essa história de ser uma loja, uma franquias, ter a presença, o contato físico para montar esse roteiro, geralmente o que ele sabe é: "Puxa, eu quero ir para tal destino, eu tenho tantos dias, eu não quero passar tal budget e eu vi no YouTube que tem que ficar perto de tal atração", porque ele já vem (risos), ele já vem com essa informação, agora, o que a gente vem percebendo, Roberto, e o que a gente está (//) todo esforço de adaptação da Latam Travel é que por um outro lado esse é um perfil que ainda é maioria, mas vem caindo, vem caindo bastante e a gente tem percebido entrar nas nossas lojas cada vez mais um público que já pesquisou na OTA, que ele tem drive cada vez mais racional nessa viagem, cada vez menos emotivo, então é uma pessoa que já fala com você, por exemplo, de categoria de hotel de uma forma mais tranquila, é um cara que: "Olha, eu sei de custo benefício", se você me perguntasse qual é o maior desafio de Latam Travel para os próximos anos é justamente fazer essa transição, de um cliente que ainda requer muito o nosso suporte, ainda valoriza isso muito, para um cliente que vem cada vez mais preparado.

Roberto: E aí como é que você enxerga nos próximos anos, é uma especulação, mas como é que você enxerga nos próximos anos esse perfil de cliente que já sabe alguns caminhos, é mais racional, porque utilizar a Latam Travel e não fechar direto buscando preço?

Daniel Milagres: O que a gente percebe é compras mais complexas ainda exigem uma presença física, uma conversa, enfim, e aí o que a gente já ouviu, a gente tem isso verbalizado, coisas do tipo: "Ah, para o meu final de semana no Rio de Janeiro, eu procuro sem preocupação uma OTA e tudo bem", - "Vou conhecer a Turquia, não sei se eu vou passar um cartão de crédito, uma conta de 10, 15 mil Dólares, numa coisa que eu não sei direito, que eu não tenho para quem perguntar muito bem", o que a gente ainda percebe é isso. Eu estive recentemente em Londres, que eu fui fazer um bench marketing de companhia aéreas que têm agências de turismo, fui visitar a Virgin, foi bem legal e conversei com alguns executivos, eu achava que por ser um mercado mais maduro e principalmente de penetração de internet, que as lojas físicas estavam morrendo, assim, o que eu percebi, lojas cheias, esses players abrindo novas

lojas, então não sei se você consegue a flagship da Vertin, que é maravilhosa e tal, e os executivos falando: "A gente quer ter cada vez mais lojas como essa" e eu te confesso que eu fui para a viagem pensando assim: "Esses caras vão falar com a gente como é que a gente vai acabar com a loja física e migrar para o digital" e eu voltei pelo contrário, como é que a gente vai evoluir na loja física porque ainda tem muito espaço para isso, tem o cliente que busca experiência, tem o cliente que busca inspiração, principalmente, então eu vejo a agência de viagens, um espaço cada vez menos burocrático, não sei se você ouviu alguma notícia, teve oportunidade de ver a loja que a gente inaugurou em Santiago, o Costanera Center...

Roberto: Não...

Daniel Milagres: ...é uma loja...ainda não é o modelo full experiência, mas é uma loja que o cliente vai ter óculos de realidade aumentada, é um ambiente mais descontraído, então o que eu vejo, Roberto, são esses pontos de venda migrando de um perfil transacional, ou seja, um balcão onde eu compro um ticket, para lugares de inspiração de viagem, e aí se esse cliente vai finalizar ou vai finalizar no on-line, é um desafio para a gente, e eu espero que ele finalize com a gente seja qual for o canal, mas ele vai (//) esse momento de inspiração "estou no shopping passeando com a minha família, porque não entrar aqui, porque não usar um painel digital, um mapa interativo para me inspirar...", eu vi muito isso, a gente começou a trabalhar com isso lá nessa loja de Santiago, "porque eu não vou bater um papo com alguém, de repente num café". As coisas que eu vi em Londres são as agências começando com bares, não é, então você entra, a primeira coisa que você vê é um balcão de bar, mesmo, e serve drink e você fica ali batendo papo com o consultor antes de ir para uma mesa. Eu acho que o futuro da agência física passa por aí, puxa, se a gente vai ter uma redução a longo prazo no número de pontos de venda e tudo mais é muito possível que sim, mas as que ficarem vão ficar muito mais focadas em experiência. E mesmo quando a gente fala de, puxa, de expansão ou não, a Latam Travel está com um plano de expansão para o ano que vem, a gente não fala de fechar loja, a gente fala de abrir loja, a gente tem mapeado lugares no país que têm carência desse ponto de venda, então a gente fez uma pesquisa numa grande consultoria, dois anos, que falava que a América Latina tem espaço para loja física por pelo menos mais dez anos, então tem um negócio aí e a gente precisa saber lidar com ele, é...

Roberto: Esse espaço você acha que é um espaço mais (//) ele existe mais interiores e lugares mais remotos e as grandes capitais vão partir mais para esse modelo full experience, ou não?

Daniel Milagres: Não necessariamente, na realidade, eu acho que tem muito a ver com perfil, eu acho que tem a ver com a readequação de formatos, então hoje a gente tem alguns países da América Latina onde você não precisa mais ter uma agência tão grande dentro do shopping e a gente está montando quiosques com telas touch e tudo mais e (//) mas ele está ali, ainda. É uma pergunta difícil de se responder... (risos) é uma pergunta difícil de responder, falando pelo nosso negócio, a gente, de verdade, ainda vai fazer a abertura em grandes capitais de uma maneira massiva, assim, então não acredito que seja um movimento no curto prazo, viu.

Roberto: Tá, é, dez anos é um bom tempo para explorar.

Daniel Milagres: Sim.

Roberto: É outra dúvida que eu tenho, será que realmente, eu já vi esse movimento para full service, também, mais tecnológico, será que não é um pouco antagônico o modelo de franquias?

Daniel Milagres: Eu acho que a gente tem que reinventar o modelo de franquias, na verdade, o que a gente vem discutindo bastante aqui é que a gente ainda imagina - a gente e o mercado, tá, não só a Latam Travel - a gente ainda imagina o franqueado como um parceiro de um ponto de venda físico, e esse cara, pelo know-how, pela carteira de cliente e por tudo mais, ele pode ser um parceiro on-line também...

Roberto: Claro...

Daniel Milagres: O que eu acho que a gente precisa é evoluir nesse modelo, a gente tem discutido coisas do tipo: como é que um franqueado deixa de ser dono de um ponto de venda para ser um gestor de um território, e um território multicanal, que não necessariamente pode ser uma loja. Eu acho que o desafio está muito mais do nosso lado, de evoluir no modelo do que acreditar que franquias não é o modelo. A gente ainda acredita muito no modelo de franquias, tá, especialmente num país como o Brasil, que você tem custos elevadíssimos, qualquer coisa que você vai implementar você tem muito imposto, enfim, acho que...

Roberto: Toda questão trabalhista...

Daniel Milagres: Franquia é um modelo viável e que a gente acredita, agora a gente precisa evoluir nesse modelo.

Roberto: Legal. Falar um pouquinho mais de marketing, Daniel, o foco de vocês, hoje, é mais captação ou mais retenção de clientes?

Daniel Milagres: Mais captação, e muito ponto de venda, muito BTL, assim. E aí é uma característica muito da Latam Travel, porque como a gente tem uma marca forte por trás, a gente tem a Latam por trás, a gente usa, a gente se aproveita muito da sinergia, a gente tem muita sinergia com a AIC negócio para você criar, enfim, a grande percepção de marca e tudo mais. E aí o que a gente percebe é como fazer isso no ponto de venda na microregião, no bairro e tudo mais. Então hoje a gente investe muito em materiais de merchandising, materiais de ponto de venda, toda essa parte que eu falei para você de estímulo ao franqueado com a mídia local, embora ele tenha o poder da decisão, ele também nos aciona muito: "Ah, Daniel, puxa, tem um jornal aqui de bairro, como é que...", "Ah, não vale a pena, não é verificado...", ou então: "Puxa, uma penetração baixa no target", então a gente também faz essa via de mão dupla. A gente tem alguns esforços de massificação sozinhos, stand alone, recentemente a gente fez uma campanha institucional, porque ao mesmo tempo que essa sinergia da linha aérea é importante, ela também gera um ruído no nosso caso, então muita gente acha que ali é um ponto de venda de passagem aérea, e aí a gente precisa explicar para as pessoas que não, aqui se compra, você faz reserva de hotel, você pode comprar um ticket de um cruzeiro, então também tem essa necessidade. E mais recentemente e ainda de uma maneira muito tímida, porque a gente ainda não está superestruturado, a atuação on-line, então o que a gente tem feito de uma maneira bastante forte aqui no Brasil é geo-localização com o Google e aí de novo, tem muito a ver com a característica de ativar o ponto de venda, joga a transação (...42:11) o cara está aí e vai para a loja. Rede sociais, a gente fez um movimento de aglutinar com a rede social da linha aérea, então hoje a linha aérea fala da gente, é um modelo que a gente está revendo.

Roberto: Funciona para captar?

Daniel Milagres: Ele é bom porque a linha aérea tem um alcance muito maior do que a gente como operadora sozinha, então ela nos ajuda bastante nesse sentido. O que a gente tem percebido hoje é justamente aquele efeito contrário que eu te falo, a gente ainda é muito associado apenas à linha aérea, então o que a gente tem feito para resolver isso é: as franquias, por exemplo, têm perfis independentes nas redes sociais, a gente permite, então hoje se você entra no Facebook, tem lá: "Latam Travel Moema", "Latam Travel Shopping Ibirapuera", a gente tem um guide para isso, eles seguem certas regras, mas eles podem fazer isso, inclusive algumas vezes, puxa, se unem dentro de uma estratégia a gente vai lá e dá o suporte financeiro para alavancar um posto no Facebook, por exemplo. Todo o resto de compra de mídia on-line é centralizado, então as palavras de Google, isso é importante que seja centralizado, porque senão você vai ter canibalismo, você vai ter franqueado concorrendo com franqueado, toda a parte de displays de grandes sites, tudo isso é centralizado, mas é num volume pequeno (43:36).

Roberto: Off-line vocês investem ainda pesado? Ou...

Daniel Milagres: Cada vez menos...

Roberto: Transferem para o franqueado? Ou não...

Daniel Milagres: Cada vez mais, na verdade assim, o off-line a gente (//) eu acho que sempre teve aquela coisa no segmento de turismo que, puxa, para você ser reconhecido, para você ser uma operadora você precisa estar no Caderno de Turismo, não é, a gente sempre ouviu isso. É importante para determinados destinos para determinados propósitos, a gente sabe, por exemplo, o brasileiro lê pouco de uma forma geral, não é...

Roberto: Sim...

Daniel Milagres: ...tudo que os jornais estão passando também, então o nosso off-line hoje está muito (//) a gente praticamente o nosso off é o BTL, é o ponto de venda, hoje e a gente faz algum esforço cooperado com meios massivos off-line. Cooperado é outra coisa que é muito importante para a gente e para o segmento inteiro, é uma forma inteligente de você promover sua marca, porque enfim, você está colocando 50% e o seu parceiro está colocando 50%, e ao mesmo tempo você faz desenvolvimento de destino, a gente tem uma atuação forte em cooperados, assim.

Roberto: Eu ouvi algumas pessoas se queixando que o setor tem pouca (//) se cria pouca sinergia, se tem pouca cooperação, será que é por (*ser?* - 45:22) uma marca frágil, por serem menores? Você está na Latam Travel é exatamente o oposto.

Daniel Milagres: É, a gente tem uma demanda alta de cooperados, inclusive a gente tem até um certo dilema, porque em alguns momentos a gente tem que recusar cooperado, porque não constrói destino, não constrói imagem, ou é um algum produto que, puxa, não é aquilo que a gente quer focar. Eu acho que de novo passa pela necessidade de profissionalização e também as agências, as operadoras de turismo, terem a consciência de que o cooperado existe para promover duas marcas, promover um destino e uma marca e não para ser um lado só, assim: eu no jornal, eu na televisão, a partir do momento que isso faz sentido dentro da estratégia, isso para a gente fez, também, muito sentido, de uma maneira recente. A gente não entra em cooperados que não constroem o que a gente quer como marca.

Roberto: Claro...

Daniel Milagres: A partir do momento que isso faz sentido os resultados são melhores, a visibilidade melhora, isso se reflete nas vendas e naturalmente você cria um círculo, então você é procurado cada vez mais, quem fez quer renovar, enfim. Tem que ter um pensamento estratégico.

Roberto: Em termos de retenção, vocês têm algum tipo de ação estruturada?

Daniel Milagres: A gente hoje utiliza muito a base de Latam Fidelidade e as ações de Latam Fidelidade dentro de retenção, acho que é uma vantagem do nosso modelo de negócio, também, então utilizar essa ferramenta, esse poder para isso. Os franqueados também têm uma liberdade, hoje a gente não tem uma ferramenta de CRM centralizada, por exemplo, a gente mapeia o ciclo de vida dos clientes de uma maneira (//) recolher dados de Latam Fidelidade, mais dados de gestão de vendas, mesmo de software de vendas, mais alguns dados quali dos franqueado e a partir disso eu faço a minha régua de relacionamento. Mas hoje ela é muito compartilhada, tá, o que a gente percebe, também, é que o cliente é muito fidelizado, ele tem a recompra, ele é retido muito pelo atendimento na loja, a gente percebe como que isso é importante, assim, como que as pessoas muitas vezes buscam: “Ah, eu (//) não é que eu vou fechar uma viagem”, “eu vou conversar com o Roberto da Latam Travel Morumbi” e busca o telefone deste vendedor, assim. E a gente trabalha muito para que eles também tenham essa força, porque a gente sabe que é de verdade, talvez a maneira mais inteligente de fidelizar e de reter cliente e mais econômica, claro, porque você não tem que investir em um monte de ferramenta de comunicação e tudo mais.

Roberto: Mas e se o Roberto sair da agência do Morumbi...

Daniel Milagres: É...

Roberto: ...o cliente ainda fala com essa agência? Ou não, ele vai tentar descobrir onde o Roberto está?

Daniel Milagres: Hoje ele ainda vai descobrir onde o Roberto está, não é, e aí o nosso desafio como franqueadora e como marca é reter o Roberto, o nosso desafio de retenção é do colaborador, porque a gente sabe da fortaleza que é esse cliente. E aí, obviamente falando do ponto de vista do cliente, cada vez que um cliente sai dessa régua, ele volta a ser impactado pela Latam Travel de Fidelidade, ele está sempre com a gente.

Roberto: É um desafio reter o Roberto?

Daniel Milagres: É...

Roberto: A rotatividade é grande...

Daniel Milagres: Não, a rotatividade não é grande no caso da Latam Travel, que acho que é um comportamento até atípico no segmento, a gente tem um cliente muito fiel, a gente tem um cliente longo na relação com a gente, tem muito o histórico da companhia aérea, então a gente ouve muitos atributos dos nossos consumidores, tem muita coisa da confiança, assim: “Puxa, saber que tem um respaldo da companhia aérea, saber que é a mesma companhia aérea que eu viajo desde (//) há 30 anos atrás e tudo mais”, no nosso caso isso é muito positivo, isso conta muito para a gente.

Roberto: Chegando para o final, Daniel, você comentou um pouco de como vocês criaram essa régua, de quando vocês coletam dados, de que forma você enxerga um Big Data, um sistema cognitivo daqui para os próximos anos?

Daniel Milagres: É o futuro, não é, a gente vê o OTA fazendo isso muito bem, como que a OTA oferece soluções e que parece que eles leram meu pensamento, (risos) obviamente não leram o meu pensamento, eu acredito particularmente que óbvio, quem tiver bem no on-line vai tirar muita vantagem disso, porque vai conseguir usar essas informações para o negócio como um todo. A gente tem um consumidor que deixa cada vez mais rastro, então também isso é muito bom para a gente. Por um outro lado, Roberto, e aí sendo muito sincero e muito mais como profissional de marketing do que profissional de turismo, a gente também tem que se preparar para esse volume de informações, eu acho que saber lidar com isso para ofertar o que o Roberto precisa, no momento que o Roberto precisa é muito importante, eu tenho ouvido cada vez mais, embora as OTAs façam isso muito bem e todos nós já fomos vítimas, de já ter viajado para um destino e continuar sendo abordado por aquilo, por exemplo, isso mostra o quanto a gente precisa evoluir. Então a evolução é entendimento, é formação dos profissionais nesse segmento, eu acho que aí a gente tem um gap grande, a gente tem um gap muito grande, eu acredito muito na formação, sabe e como que a gente vai fazer isso. Big Data no turismo, puxa, a gente vai evoluir do caderninho de clientes, porque o turismo infelizmente está nesse, de uma forma geral, nesse patamar, para análises mais estruturadas, mas como trazer esses profissionais, como (//) a gente tem uma área de PI aqui na Latam Travel que é relativamente nova e que a gente tem que provar valor, inclusive para o franqueado a gente fala: utilize essa área, não é todo mundo que tem, não é toda empresa que tem, a gente está aqui, a gente tem informações de clientes, a gente tem informações de consumo, enfim. É o que fazer com isso, porque as ferramentas estão aí. É o que fazer com isso.

Roberto: Sim, mas informações, os dados estão aí...

Daniel Milagres: Sim...

Roberto: Como depurar, fazer curadoria. Eu escuto em outros setores muitas pessoas falando: “O caminho é criar uma universidade corporativa, porque as faculdades não estão dando conta do modelo, muito pelo contrário”, vocês têm algo no road map de vocês de criar algo do tipo?

Daniel Milagres: Não, no road map não e eu acho que (//) você sabe, eu estava conversando recentemente

com um colega sobre universidades corporativas e eu acredito muito no modelo, eu acho que (//) mas não como um modelo excludente, assim, eu acho que a gente precisa sim, receber bons profissionais da universidade e as universidades corporativas vêm para aprofundar e tudo mais. Por um outro lado o que a gente tem percebido no cenário corporativo é que cada vez menos as empresas estão, não sei a minha visão é um pouco limitada aos segmentos que eu tenho contato, mas eu vejo cada vez mais as empresas reduzindo os investimentos em universidade corporativa e tudo mais. Aqui a gente tem um esforço muito grande de elevar a régua da informação e de formação constante e tudo mais, já chegamos a discutir em alguns momentos como fazer isso, como que a gente faz de uma forma mais estruturada para formar uma universidade, mas nunca evoluímos. Eu acredito sim, no modelo, Roberto.

Roberto: Particularmente acredito, também, porque a educação no Brasil está complicada...

Daniel Milagres: É, a gente tem gaps muito forte, você sabe as pessoas que chegam no mercado de trabalho...

Roberto: Infelizmente, em quase todas as áreas. Só para a gente fechar, com relação a novas tecnologias, você comentou da loja full-service, você chegou a falar de mapas conceituais, você falou do VR. Você acha que de alguma forma essas tecnologias podem canibalizar o turismo?

Daniel Milagres: Que pergunta boa... (risos)

Roberto: (risos)

Daniel Milagres: Eu não sei se elas canibalizam o turismo ou se elas estimulam e inspiram cada vez mais, sabe, assim, porque na verdade nada substitui a experiência, nada substitui viver ao vivo, nada substitui uma conversa presencial, eu ainda acredito que elas mais estimulam, tá. Por um outro lado a gente tem que tomar um cuidado de não ficar na superfície das coisas, então da mesma forma que o cliente acha que tem mais informação, a gente também achar que a informação que eu estou provendo é suficiente, a experiência que eu estou provendo é suficiente e aí está o grande desafio. Muito – e eu te dou um exemplo real – quando a gente implementou essa tecnologia dos óculos lá na nova loja, a gente foi conversar com o segmento, com os entes de turismo para que eles fornecessem conteúdo para a gente, não tem tanto conteúdo assim...

Roberto: Pois é...

Daniel Milagres: ...não tem, assim, e fazer este tipo de conteúdo é caro, eu sou dos que acreditam no estímulo e não na canibalização, de verdade, até quando a gente vai para outros segmentos que também tomaram o mesmo caminho a gente viu muito mais estímulo.

Roberto: Eu acredito. Que bom, maravilha, tomara, enfim, eu acredito no estímulo, também, torço para se crie estímulo. Você chegou a ver o parque de diversões que foi criado na China recentemente, totalmente VR?

Daniel Milagres: Não, não vi.

Roberto: Totalmente, até trago, estou carregando o jornal para mostrar, e me assusta esse tipo de coisa, e tem gente investindo massivamente, 25 de novembro.

Daniel Milagres: Caramba...

Roberto: Tem gente investindo nisso e tem quem consuma isso, está lá...

Daniel Milagres: Tem, sim, de fato...

Roberto: Agora, concordo, cheiro, o tato, a comida, como é que você substitui? Talvez um dia, com

implante, mas...

Daniel Milagres: No curto e médio prazo... nossa, 8 ponto bi o mercado de realidade virtual na China em 2020.

Roberto: Exato, os caras estão investindo demais nisso...

Daniel Milagres: Mas é o que você falou, cara, como é que você fala para a criança o gosto do sorvete de orelhinha de Mickey da Disney?

Roberto: “Vê o Mickey”, não é, “põe o óculos, vê o Mickey, abraço nele...”

Daniel Milagres: Até porque as novas gerações, elas já têm contato com essa tecnologia, então eu acho que para elas já é default isso, a experiência vai ser o próximo passo. É para se pensar.

Roberto: Daniel, deixa eu fechar aqui...

FIM

g. CVC (Operadora de turismo)**Entrevistados: André Gavioli****Data: 27/12/2017****Duração: 74min**

Roberto: De qualquer forma, para mim. E, bom, é o teu roteiro aqui, eu te chamo de André ou de Gavioli?

André Gavioli: Pode chamar de Gavioli.

Roberto: Eu tenho um roteiro aqui que eu uso para qualquer perfil de empresa, então as pequenininhas quando não tenho o nenhum perfil histórico não vou nem entrar nisso, vi que tem bastante coisa sobre você na internet, mas queria que você me contasse, quem é a CVC, como é que ela se enxerga, perfil de consumidor que vocês desejam e depois a gente começa a entrar um pouco mais especificamente no marketing e tecnologia.

André Gavioli: Bom, a CVC é uma empresa de 45 anos de idade, foi formatada com o princípio de tentar desbravar novos lugares ali, especialmente através de passeios e fretamentos, começou isso lá com o Sr. Guilherme Paulus, que é o fundador da CVC, o projeto foi se solidificando ao longo do tempo e cada vez mais conquistando novos consumidores e a CVC teve uma grande virada de chave em meados de 98, se eu não estiver enganado, a CVC começou no modelo de franquia, chegaram até hipermercado, chegaram até supermercados e shopping centers, então ela saiu daquele centro mais tradicional, aqueles grandes centros comerciais e começou a avançar para onde de fato o consumidor estava e aí deslanchou, foi uma atitude muito assertiva de quem comandava a companhia na época e hoje se tornou uma das principais franquias aí, com (//) até devemos fechar esse ano por volta de 1.200 pontos de contato com o consumidor. O que a CVC se tornou, recentemente, e aí recentemente mesmo, em menos de um mês a gente startou a CVC Corp, que nada mais é do que um conglomerado de empresas que a CVC administra nesses anos. A CVC teve, nos últimos quatro anos, especialmente com a gestão do Falco, que é o atual presidente, uma expansão muito forte e um apetite muito grande de comprar novas empresas. Então em meados de 2015 ela comprou Submarino, que era uma grande (OTA? - 02:16) on-line, e hoje ela administra a Submarino como o B2C direto desse canal. Ela comprou a Rextur Advance, 100% dela, que é a maior consolidadora do país, a consolidadora é de fato a emissão do bilhete, então a Rextur Advance presta serviços para a CVC sendo ela da CVC, mas ela também presta serviços para demais agências de turismo espalhados pelo Brasil, que são essas agências menores, ela vira um consolidador, porque isso, porque isso, porque a consolidadora negocia em volumes maiores, ela consegue maiores receitas.

Roberto: Rex com H, ou Rex com X...

André Gavioli: R-e-x Adventure, é, que é a junção da Rex com a Adventure lá atrás, que elas se juntaram e depois a CVC comprou as duas, que é uma empresa muito grande, que deu a solidez e a robustez e o dinamismo tecnológico para avançar. Como eu vim do varejo, só para fazer um parênteses, como eu vim do varejo eletrônico, via Varejo Casas Bahia e Ponto Frio, quando eu cheguei aqui eu descobri muitas coisas e uma das principais coisas é uma camada de tecnologia que envolve o turismo, que é diferente dos outros varejos, ele é um bicho à parte, daqui a pouco a gente detalha um pouco mais isso. Continuando a história da CVC, o que ela (//) ela continuou nesse plano de expansão e começou a comprar outras empresas, aí comprou a Trend, que é uma empresa de hotelaria muito tradicional no mercado, recentemente comprou a Virtual (//) a Visual também, ou seja, somos em seis empresas, além da CVC e mais seis marcas onde a gente consegue atuar tanto no B2B quanto do be to see entrando entregar e realizar ali a viagem de experiência em todos os momentos da vida do consumidor. Então a gente criou um propósito para a CVC Corp, ela começa a se apresentar no mercado agora dessa forma, até porque não dava mais para se apresentar como CVC porque a CVC ficou muito grande. O desenho para 2018 deve ser na ordem de 13 ou 14 bi, empresa aberta, ela tem 23 reco (//) 23 prestações de serviços (//) prestações de indicadores lá com a (//) na bolsa, aqueles relatórios que agência faz de indicadores positivos, então a gente tem, está super (//) tem, dos 10 indicadores, 9 recomendam as nossas ações. Então realmente de fato é uma empresa que vem crescendo muito, que vem indo para um patamar

interessante de robustez e entrando aí de fato entre as principais marcas do Brasil, não só de turismo, mas do Brasil. Ela já é hoje a 23ª marca mais valiosa do país e sete vezes consecutiva a Top of Mind do Prêmio Folha de São Paulo...

Roberto: Sete vezes?

André Gavioli: ...consecutivas, a agência de viagem e aí concorrendo com as agências de viagem, tá, me fala uma agência de viagem: CVC, é a primeira que vem à cabeça, até agência on-line, que a gente tem um grande competidor que é a Decolar, muitas vezes a CVC ganha da Decolar, mesmo quando você coloca agência de travel on-line (05:24), a CVC ganha. Então ela tem uma marca extremamente consolidada no mercado, hoje a gente tem de fretamento rodoviário, hoje a gente todo o line-up que você pode imaginar que envolver turismo, desde ingressos, câmbios, serviço de câmbio, serviço de hospedagem, serviço de transfer, serviço de concierge, que a gente tem um ponto focal nas principais cidades do mundo, a gente tem um telefone onde você pode ligar a qualquer momento de qualquer lugar do mundo e um atendente da CVC vai até você onde você estiver, desde que você tenha, obviamente, comprado com a gente. Você tem serviços ainda rodoviários, a gente ainda vende rodoviário, a gente vende ainda aqueles fretamentos, mas obviamente que diminuiu a porcentagem desse tipo de viagem, até porque o consumidor hoje está muito mais empoderado, ele conhece muito mais as informações sobre destino e muitas vezes ele quer ter uma experiência mais (//) de experiência no destino do que de fato aquele fretamento, muito embora a gente tenha também esse serviço hoje. As lojas, que são treinadas e pro(//) ela são, o mind set das lojas é para que possa ser um solucionador, ou seja, um serviço de concierge, é isso que a gente quer apresentar para o nosso consumidor como muitas formas de pagamento, nisso tem um detalhe importantíssimo e diferencial da CVC. Hoje a viagem a gente sabe é parametrizado com o Dólar, a maioria das viagens, especialmente as internacionais e existe uma variação ali dentro do seu crédito possível, então as formas de pagamento acabam dando ainda mais robustez para a CVC do ponto de vista de diferenciação no mercado. Então você pode comprar com pagamento em boleto, você pode pagar em crédito, você pode depositar em conta, você pode fazer metade no débito, metade no crédito, parcelar em três cartões, enfim, a gente vai fazer você viajar de alguma forma. Tem televendas, também, que fica com a nossa unidade, então a gente também tem esse canal que a gente administra, parte das ligações do televendas já caem na própria loja mais próxima de você, até que a gente possa aproximar esse consumidor e a outra parte também fica aqui com a gente fazendo efetivamente a venda no próprio telefone. Então esses são os canais, um breve resumo do que é a CVC hoje, que a gente está chamando de CVC Corp, que é esse conglomerado de profissionais especialistas em turismo, B2B e B2C.

Roberto: Enorme...

André Gavioli: Ela é grande...

Roberto: Eu vi que recentemente vocês adquiriram, recentemente já tem alguns anos, parte de intercâmbio também.

André Gavioli: Sim, esqueci de falar, a Intercâmbio também faz parte do grupo, a nossa, o que a gente chama de educação, então tem uma propósito bacana de (//) tem CVC Intercâmbio e tem a Experimento, então tem a Experimento que tem algumas unidades, também na modalidade de franquia, mas a gente também tem a CVC Intercâmbio. Onde a gente não tem a Experimento atuando, que é uma marca ainda em construção, a gente tem a CVC Intercâmbio, então a grande maioria das lojas CVC têm a capacidade fazer a venda de intercâmbio, porém elas são algumas lojas mais satélites, elas são alguns pontos, por exemplo, você vê que na loja de Santo André o cara fala: "A loja aqui em Santo André não tem, mas em São Caetano tem", aí o cara te passa o endereço e o cara vai ali, então tem um raio de atuação de CVC Intercâmbio ou a bandeira específica Experimento, aí ela não assina como CVC.

Roberto: Como é que vocês estão administrando isso? São unidades estratégicas independentes, estrutura específica...

André Gavioli: A gente administra assim, são unidades de negócio e áreas de suporte a vendas, então tem os diretores gerais, que cada um representa, cada um é da sua unidade de negócio, então tem a Patrícia, que é da Experimento, eu tenho o Sr. Afonso, que é da Visual, eu tenho o Lucci, que é o Luciano, da RA, eu tenho o Belan, que é da CVC, eu tenho o Maurício que é aqui da (//) o Maurizio, que é italiano, que é aqui da Unidade On-line, então cada um é da sua unidade de negócio e tem a Trend, que é o Lupa, também, que é essa be to be (//) be to see. Desculpa, be to be, be to be. E aí eu tenho as unidades de negócio a suporte a vendas, que eu vou até lá, tem o cara do terrestre, tem o cara do aéreo, tem o cara do intercâmbio, tem o cara do on-line, cada frente, tem o cara de TI, tem o cara financeiro, enfim, cada uma...

Roberto: De geral...

André Gavioli: Cada uma das estruturas desse direcionada a atender as unidades de negócio. Então tem (//) a gente está num momento em que existem áreas que são compartilhadas, a gente está reestruturando isso e existem áreas específicas, então por exemplo, na área de aéreo, hoje, a partir de janeiro já tem uma área consolidadora de compras do aéreo, então os caras vão comprar para o grupo, cada representante de cada uma das unidades de negócio estarão lá. Então o que a gente fez, no fundo foi, a gente criou um sobrenome para cada uma das marcas, então você tem o Submarino Viagens, o sobrenome dele é CVC Corp, você tem a CVC, o sobrenome dele é CVC Corp, você tem a Trend, o sobrenome é CVC Corp, ou seja, a gente busca sinergia para garantir o máximo de efetividade e competitividade para cada uma das unidades de negócio. De fato está mudando de patamar, está indo para um patamar de uma grande empresa, de uma empresa mais (//) um patamar de empresas robustas que a gente tem no Brasil.

Roberto: E desde 2002, 2000, que vocês começaram com a loja virtual, como é essa história de ministrando possíveis conflitos de canal que possam surgir? Existe uma preocupação ou vocês esperam a bomba estourar? Como é que vocês estão liderando?

André Gavioli: Eu acho que olhando para esse patamar no que me tange diretamente a CVC foi uma das precursoras, somente a TAM Viagens teve, e aí como agência a gente foi a primeira agência on-line do Brasil, ou seja, a CVC sempre olhou para esse canal, porém num modelo de franquia que ali estabelecido e aí eu não conheço nenhum bench marketing no Brasil onde você tem um modelo - nem mundial, para falar a verdade - onde você tem um modelo de franquia e uma e-commerce muito robusto, muito aprimorado, é muito raro. Então você vê Boticário, Avon, Natura, Cacau Show e etc. etc., Óticas Carol, etc., etc., etc., porque gera um tipo de conflito, porque eu tenho um franqueado, não é que a loja é própria...

Roberto: Exatamente...

André Gavioli: ...é um franqueado, ou seja, de cara a margem dele não existe aqui, então eu posso ser mais competitivo, simples assim. Então ao longo do tempo a CVC trabalhou o canal on-line como um complemento às lojas, mas como uma independência, uma certa independência. Aí em meados de 2015, depois da aquisição do Submarino, aí de fato a gente começou a olhar para esse mercado com um pouco mais de brio, com um pouco mais de profundidade e de todas as unidades de negócio que a gente tem o on-line é que tem os maiores desafios daqui do ponto de vista de crescimento e oportunidade. Nesse meio de campo a Decolar se consolidou como um player on-line uma grande (12:29) e fez com que a gente caísse para uma segunda posição com os nossos negócios. Então a gente tem hoje uma reestruturação para que a gente minimize qualquer tipo de conflito com o ponto de venda, criando assim um site muito mais aspiracional onde de fato o consumidor pode transacionar, porém a gente vai trazer muito insight (//) essa versão está (11:18) no ar ainda, mas vai trazer muito insight de qual a loja mais próxima, “veja um pouco mais sobre esse destino aqui” e se você quiser comprar também pode. Então é muito mais na composição de experiência e jornada do que de fato querer gerar, ou roubar tráfego da loja física, porque a gente não acredita nisso, o que a gente acredita é que o consumidor mudou, cerca de 2/3 ou até mais que isso hoje passam no site antes de ir na loja física, então esse grande portal de entrada de contato com a marca, é fundamental que a gente esteja preparado para acomodar esse

consumidor que de alguma forma enxerga relevante a CVC como uma agência de turismo e que de fato, diante do comportamento dele e não nosso, a gente entrega os canais. Eu sempre falei isso, que quem escolhe, se o cara que ir na franquias, se o cara quer ligar no televendas, é o consumidor...

Roberto: (13:46)

André Gavioli: ...e a gente não deveria ter atuação sobre isso e sim respeitá-lo. Fazendo uma analogia simples, é como se fosse o McDonald's, você fala: "Nossa, não tem nada a ver", mas é, o McDonald's foi concebido para recepcionar os convidados, que ele faça um lanche rápido, mas que eles se sentem que tem um bom ambiente, tem ar condicionado, tem um atendimento, tem um lanche quente, enfim, tem todos os acessórios ali, com catchup e mostarda para você se auto servir e sair dali com (//) realizado, mas ele também tem drive-thru, então se você quiser comer no seu carro e abrir mão de tudo isso ou de uma forma customizada você ter isso, okay, a gente tem a loja on-line. Então é exatamente isso, se você quer comprar on-line, cara, a gente vai transacionar com você, óbvio que vamos, mas se você quiser ir para a loja física e ter toda essa experiência, a gente está preparado para te atender. A gente tem avançado também na digitalização. Quando eu falo digitalização não é o conceito on-line e sim digitalizar a CVC como um todo, então tem um plano bastante interessante para os próximos anos do ponto de vista de reestruturação de marca, acho que a gente vai dar um refresh na marca como um todo, na própria loja, a gente está olhando para algum detalhe. E também o aplicativo novo que acabou de sair da CVC que é um aplicativo de pós-venda onde você consegue consultar, adquirir toda a documentação de forma digitalizada no seu Web, então aquela coisa de ficar imprimindo, etc., etc., acho que já está um pouco ultrapassado e ele está em Beta, ainda, está em teste, mas está sendo super interessante a receptividade das pessoas e também é possível fazer transação nele, então a gente desinstalou uma outra versão, chegamos com essa versão nova, o que vai fazer com que a gente consiga de alguma forma aproximar um pouco mais o consumidor e alavancar o nosso CRM como um todo, especialmente no relacionamento. A Submarino também tem, a gente está desenhando um aplicativo para ele que deve sair em breve aí com uma proposta bem interessante, que é o Tripping, ele é um aplicativo focado em less minute, então a gente vai pegar todo o portfólio que nós temos e todo portfólio não entregue, então imagina lá que eu tenho três ou quatro viagens de última hora, você vai poder enxergar ali, acho que são no máximo 72 horas, ou 96 horas para frente, então a ideia é que você vai ter que (//) você vai marcar o teu fim de semana na quinta-feira, vai compartilhar com os seus amigos ali e a gente vai começar a competir com o seu cinema, começar a competir com o seu mexicano, com o seu árabe, no final de semana, é isso que a gente quer avançar, também está saindo do forno esse projeto, também tem um pouco de hotelaria e tudo mais, mas é de novo, ajuda essa digitalização da CVC e todas as suas marcas.

Roberto: Você falou e na minha opinião muito bem, consumidor hegemônico, ele que vai escolher o canal, agora, e de experiência, você acha que com o passar do tempo vai fazer sentido entrar no site, escolher tudo e depois me deslocar para uma loja física?

André Gavioli: Depende do comportamento do consumidor, tem consumidores (//) a gente se (//) eu separo em dois grandes consumidores, dois tipos de consumidores, o viajante e o turista: eles têm mindset diferentes, eu não gosto de tachar como target: "Ah, André, me fala aí qual a geração?", eu não gosto de falar em geração, porque: porque viagem é mindset, tem pessoas de 55 anos de idade que querem viajar o tempo todo, que querem pular de Bungee Jump, que querem pular de paraquedas, que querem mergulhar, que querem conhecer Krabi na Tailândia, que querem conhecer Hanói no Vietnã e existem esses mesmos consumidores de 55 anos que querem entrar num cruzeiro com tudo muito estruturado, com os passeios adjacentes já pré-estabelecidos, entrar e sair. Esse mindset que a gente sempre fala pode acontecer tanto com 55 quanto com 25 anos de idade, o que a gente sempre bate é que a gente precisa estar preparado com os canais à disposição e entregar a melhor experiência para esse consumidor diante do mindset dele. E quando a gente fala, essa história é muito séria, porque especialmente na nova geração e aí isso o Submarino é onde a gente começa a diferenciar um pouco as marcas de atuação B2B, B2C, que é o Submarino, ele vai convergir muito mais esse público mais jovem, com esse cara que ele quer conhecer Paris de bike, ele quer ir para Nova York no Parque Central e saber qual é o melhor lugar para tirar uma foto e compartilhar com os amigos na rede social dele, ele quer fazer esse marco. Já o cara de CVC quer ter uma experiência um pouco mais profunda, um pouco mais

próxima de tranquilidade no meu passeio, segurança no meu passeio e essa coisa de mindset é muito legal, porque o cara, quando ele é solteiro, ele quer ir para um hostel, ele quer compartilhar quarto, ele quer compartilhar passeio, ele quer compartilhar banheiro, ele quer compartilhar: "Eu quero compartilhar, porque isso faz parte da minha experiência, conhecer novas pessoas, novas tribos, novas culturas, eu quero esse cross". Quando o cara casa e tem uma criança, muda, aí ele já não quer mais compartilhar, pelo contrário, ele já quer um resort, ele, assim: "A minha viagem, essa viagem", a gente chama de viagem estruturada, essa viagem de férias, "nada pode dar errado, porque eu estou o ano inteiro juntando dinheiro, me programando para de alguma forma dar essa recompensa para mim e para a minha família, então assim, o vôo não pode atrasar, eu tenho que ter o máximo de conforto contratado, eu tenho que chegar no lugar certo, os passeios têm que acontecer na hora certa, etc., etc., etc.", então assim, essa (//) esse mindset é muito movido de qual é de fato a percepção da sua família. Quando você já tem um filho adolescente, 16, 18, agora você já pode começar a voltar essa história de ter de desbravar não é, que a gente sempre fala que quer dizer desbravar o desconhecido. Então ele é muito mutante no final do dia, a gente não consegue segmentar um canal e estruturar ele de forma quadrada, mais engessada para entender esse cara, não vai ser possível, porque ele está muito maleável, é isso que a gente encontrado em nossas pesquisas e tudo que a gente tem acompanhado de pós-venda e feedback do consumidor. Você vai ter esses dois targets o tempo todo, esses dois grandes públicos o tempo todo dentro das suas lojas, dentro do seu site, dentro do seu telefone. Então segmentar dessa forma eu acho que não é entender o consumidor, entregar de fato e deixar com que ele escolha onde quer me parece ser o melhor caminho, até porque respeita um pouco o modelo mental dele e os valores dele, que alteram diante do momento de vida dele.

Roberto: E se a gente for um pouquinho além, se a gente pegar algo mais exclusivo, algo mais para o turismo de luxo, como é que você enxerga a CVC hoje?

André Gavioli: Hoje a gente não tem esse foco, muito embora obviamente que está nos nossos planos uma atuação para esse mercado. O que acontece, o que a gente sempre fala, tudo do mercado de luxo pode ser replicado para o mercado mais tradicional, mais massificado, mas a inversa, não. A gente precisa se estruturar sobre esse mercado de luxo e atender. Hoje a gente tem um target do ponto de vista financeiro, comportamental, elevado, a gente fala com muita gente da classe AB, muita gente mesmo da classe AB compra com a gente, porém, esse target de luxo, ele não é AB, ele é A. E aí a gente até teve essa discussão, eu tive essa discussão na Via Varejo também, a Via Varejo é muito especialista na massificação com Casas Bahia e Ponto Frio e aí a gente reposicionou Ponto Frio e Ponto Frio tinha uma atuação um pouco mais elitista e muito difícil tracionar lá dentro de casa porque a visão não é para isso. O que eu posso te abrir é que sim, está no radar e talvez até por esse apetite de expansão seja muito mais factível a gente trazer esse conhecimento do mercado do que de fato desenvolver internamente. De novo, a gente tem loja no Shopping Mauá e a gente tem lojas no Shopping Morumbi e em outros shoppings que têm um target diferente, nós temos produtos, tá, é isso que eu quero deixar bem claro, nós temos produtos de alto, de altíssimo padrão, de fato temos viagens executivas, viagens premium, a gente temos (//) a gente compra muito hospedagem nos principais parceiros do mundo e você consegue ficar em Dubai pela CVC tranquilamente, tá, isso não é um problema para a gente, porém a venda desse tipo de produto, ela é um pouco diferente, tanto é que você vê, Teresa, alguns outros players se aproximando e tendo um pouco desse feet com relação a esse diferencial. Eu acho que a gente tem espaço ainda para crescer e se aprofundar desse território.

Roberto: Concorde, acho inteligente tentar trazer de mercado, mas será que a marca CVC não pode...

André Gavioli: Não, acho que não...

Roberto: É...

André Gavioli: ...eu acho que não é a marca, eu acho que a gente traria um outro player (//) uma outra identidade, ou uma repaginada surreal na marca para poder fazer isso, acho, e minha opinião, acho que não é cabível, eu acho que a marca não tem essa amplitude toda, especialmente com esse target, até porque ela tem já o resquício de classe, é bem uma coisa de Casas Bahia, é uma coisa mais massificada,

acho que não (//) acho que não geraria (//) poderia até gerar valor, mas eu acho que não caberia aqui CVC Premium, CVC alguma coisa desse tipo. Acho que deveríamos ter uma nova marca para atuar nesse sentido, ou mesmo uma segmentação dentro de algumas lojas estratégicas, do tipo ah, sei lá, tem a CVC X2 ao quadrado que ah, tem especialistas X ao quadrado para te atender, algo, de repente um stand diferenciado, alguma coisa assim, então é um trabalho à frente mesmo para a gente pensar em identificar.

Roberto: Hoje em termos de produtos de vocês, você diria que vocês trabalham mais com produto de prateleira ou vocês já trabalham com algo bem customizado?

André Gavioli: Olha, produto de prateleira representa 8% do negócio...

Roberto: 8%? Nossa...

André Gavioli: Só 8% do negócio, embora a percepção seja muito maior,

Roberto: É?

André Gavioli: ...é, eu acho que também tem falhas nossas de comunicação ao longo desses últimos anos sobre isso, a gente está repaginando para falar, deixar a digitalização passa por um grande momento de um grande (24:15) de comunicação da bandeira como um todo, uma revitalização dessa marca é importante do ponto de vista de comunicação, somente 8% das nossas vendas são engessadas, que a gente chama de negócio de (fretamento? - 24:23). Então a prateleira está a favor do consumidor hoje, então todo o poderio de compra da CVC, ela está (//) ela é amplificada na voz do concierge, do especialista em viagem ali na troca com o nosso consumidor no ponto de venda. Óbvio que na internet isso depende de uma atuação da ferramenta com o meu consumidor, mas a disponibilidade é a mesma, então ele também vai encontrar as mesmas customizações da loja física na internet, porém na loja física você tem todo um atendimento, todo um especialista ali para te atender de uma forma mais pessoal, não é, uma coisa muito mais concierge do que de fato uma ferramenta mais fria, a da internet, mas hoje só 8% do produto é engessado.

Roberto: Legal, e como é que vocês desenvolvem então novos produtos, Gavioli, como é que vocês conhecem novos parceiros, como é que vocês minimizam o risco de não entregar uma experiência furada? Embora vocês já sejam gigantes no mercado, ainda deve haver algum desafio, acredito eu.

André Gavioli: Sim, a CVC, ela é muito tradicional no mercado e ela tem feito isso ao longo do tempo, então Porto Seguro, quem desenvolveu o turismo em Porto Seguro foi a CVC. Recentemente a gente tem Jericoacara, então a gente fez o primeiro vôo para lá e agora a gente está apostando bastante em Dubai, também, que é um novo destino. Então a CVC vai desenvolver o turismo, ela vai fazer esses novos produtos acontecerem até porque ela tem - como você disse - ela tem os pareceres estruturados para que ela possa de alguma forma traduzir isso para o consumidor. Não deve parar com isso. Gramado também, você vê, iniciou o projeto lá em Gramado e a gente vai descobrir novos lugares no Brasil e no mundo para que a gente tente florescer cada vez mais o turismo.

Roberto: Algum foco específico, ou algum critério específico?

André Gavioli: CVC Dubai existem alguns critérios, sem dúvida, nesse caso Dubai porque existe uma parceria muito grande estrutural com o Governo de Dubai, com a Secretaria de Turismo de Dubai a fim de promover esse destino junto com o brasileiro, junto ao brasileiro, assim como foi Orlando no passado, com os parques da Disney, existe um intuito de tentar fortalecer esse destino e a gente vai atacar esse destino nos próximos anos, então tem uma estrutura, um plano estruturado bem sólido com a Secretaria de Turismo de Dubai.

Roberto: Você comentou que vocês têm um trabalho já de CRM, o próprio aplicativo vai ser utilizado para isso, vocês usam de alguma forma o feedback ou sugestões do consumidor para desenvolver

produtos, pensar em parceiros?

André Gavioli: Sim, sim, a gente tem essa mão aberta, eu acho que a gente tem que avançar muito ainda do ponto de vista de CRM, a gente, recentemente, a gente está estruturando uma área de data, de data science, para que a gente possa juntar esse conglomerado de informação porque de fato a CVC Corp nasce agora e agora que a gente vai começar a trazer informação, de B2B, de B2C, de todos esses aprendizados e follow-ups de todos os pontos de contato, tanto do ponto de vista de um hoteleiro, quanto do ponto de vista de um que se hospeda naquele hotel. Então a gente está estruturando todos esse dado para a gente começar a trazer inteligência e fazer a grande virada da CVC Corp. E a gente acredita que uma das grandes fortalezas da CVC Corp é exatamente isso, a gente vai ter a capacidade de enxergar com o 360 de experiência do consumidor de uma forma mais latente onde alguns competidores não conseguem ter tamanho e profundidade, até porque são meros retransmissores de informação e muito através dessa camada de tecnologia. Nós não, além da camada de tecnologia nós temos o contato, nós negociamos com esse cara, a gente tem os regionais e visitando e descobrindo novos parceiros, pousadas, hostels, além dos grandes parceiros de hospedagem. Então é uma caixinha bastante interessante essa, de estruturação de dado. Como eu disse, CVC Corp surgiu agora e a área está sendo formatada nesse momento para que a gente possa extrair isso, mas de fato, a informação está lá, agora é só estruturar esse dado e começar a trazer para o nosso dia a dia e relacionamento.

Roberto: Isso é uma estrutura gigantesca, que com certeza é investimento altíssimo, sem prepotência nenhuma, como é que você enxerga o futuro das pequenas agências, como que vai ser possível concorrer com isso tudo?

André Gavioli: Cara, a gente tem, olha que legal, a gente (//) a CVC está muito, foi muito bem desenhada a estratégia de expansão da CVC, por exemplo, a Rextur Advance, ela é um braço extremamente estratégico da CVC que permite que uma agência menor no interior de *biribi* atue, a CVC tem uma participação indireta, porque a Rextur é da CVC, então a consolidadora é Rextur Advance continua reemitindo os bilhetes para esse, para essa pequena agência e essa agência continua com a sua vida útil ao longo do tempo ali, trazendo as suas margens e óbvio que ela possivelmente pode ter uma CVC em algum momento da vida dela como um competidor, mas a parte de precificação vai estar muito equilibrada, talvez a diferenciação esteja no nível de concierge que você pode estabelecer e aí talvez nicho de mercado, cada região do país talvez tenha um apetite para algum lugar no mundo, é o nível de especialização que você tem. Eu não vejo a CVC como um bicho papão, não, do mercado de turismo do Brasil, até porque também se eu estivesse na Decolar, se eu estivesse na Viajanet ou Hotel Urbano, eu estaria pensando em montar lojas físicas, até porque eu já tenho marca também. Eu falo internamente, a CVC tem um lado sol e o lado sombra, a CVC é o que é também, Falcão, muito pela falta de competitividade, a CVC conseguiu montar um modelo quase que replicável do ponto de vista de velocidade e expansão, mas ela ficou muito sozinha, então você tem a Agaxtur, a Flytur, que são competidores que acabam de alguma forma tirando ou criando um mínimo de guerrilha ali, mas ainda é muito minimizado, não é, eles são pequenos perto do que a CVC construiu. Então de certa forma a CVC, ela tem sim, todo essa entrada no mercado, mas muito por falta de um grande player de competição, da onde eu vim isso não existia, eu costumo dizer para o pessoal aqui, é: "Cara, (...30:52) de manhã, levantei a porta, tem carro de som, bem bexiga, tem algodão-doce e pipoca no concorrente? Cara, eu não recupero mais essa venda nesse mês, eu vou ter que preparar uma história para competir...", porque de fato mexe essa coisa de guerrilha, de marketing mais tradicional, mesmo, de guerrilha, ela funciona muito no PDV e CVC acaba não tendo muito esse appeal, até porque ela está muito consolidada e tem pouca concorrência para isso.

Roberto: O que eu sinto com essa pesquisa toda é que aos poucos os menores estão acordando, mas eles já perderam um tempo gigantesco, até eles... esse catch up aí é...

André Gavioli: É... é difícil, é difícil, não é um mercado, não é qualquer um, é um mercado complexo, de novo, tem que ter uma ferramenta importante de tecnologia e não dá para um aventureiro abrir, não (//) eu não estou fazendo nenhum juízo de valor, mas não há comparação nenhuma em você abrir uma Fotoptica, abrir uma loja de chocolate e você abrir uma empresa de turismo, são coisas completamente

distintas. Você... o que eu (//) do ponto de vista de desafio de marketing que eu tenho todos os dias na minha cabeça é que é raríssimo venda por impulso no turismo, principalmente se for no internacional, não existe. Falcão, ah, acabei de enxergar aqui, Nova York, R\$ 1.200,00, puta, eu vou comprar. Espera aí, quem vai comigo, vai ter a documentação de quem vai comigo, qual é a data disponível. Puxa, mas eu não consigo pegar essa, *lá-lá-lá* e começa a entrar um monte de outras coisas que interrompem a compra por impulso, ela é complexa. O chocalatinho, por impulso, você vai, não é, até um smartphone vai, às vezes as TVs passam, a TV vai, agora, uma compra estruturada de viagem é muito complexa você por em curso...

Roberto: Mas é interessante, vocês começaram a entrar no Black Friday também...

André Gavioli: Sim...

Roberto: E aí? Para mim eu não entendo isso direito, eu concordo contigo, é uma compra complexa, existe público para comprar só porque está barato?

André Gavioli: Eu acho que o Black Friday vai muito bem com o turismo por conta da data que ele está, eu acho que é o grande diferencial. Então em novembro, outubro, novembro, as pessoas estão programando, especialmente janeiro, o principal mês do turismo, a sua viagem, essa viagem estruturada de férias que a gente fala, não é. Então as férias, ela se dá muito em janeiro, então o Black Friday ajuda porque eu estou ali exatamente no target de compra que é 30, 60, 90 dias de planejamento da minha viagem.

Roberto: Mas esse viajante já não compraria, será que vocês não estão abrindo, desnecessariamente, mão de margem?

André Gavioli: Acho que não, até porque a compra estimulada para essa (//) esse beber dessa fonte que é o Black Friday como um todo é muito ruim de fato onde você tem o varejo tradicional, qual é o varejo tradicional: comprei, estoquei, distribuí, entreguei. Aqui, não, aqui a gente vende serviço, então tudo que eu vendo não é meu, então o Black Friday ou não, não vai mudar a disponibilidade de assento, não vai mudar a disponibilidade de hospedagem, não vai mudar a disponibilidade de locação de carro, então eu trabalho num patamar um pouco diferente do produto como um todo, então óbicio que a gente quer estar sendo promocionado, a gente quer fazer parte dessa data e aproveitar exatamente o apelo que ela traz por conta do time benéfico para nós. As margens não são tão corroídas como no mercado tradicional, eu sei, eu posso falar com propriedade disso, com liberdade, de onde eu vim. Aqui a gente obviamente mexe na margem, mas a gente tem um break interessante de volume por conta disso, até nisso a gente dá assunto. (34:31) nesse sentido...

Roberto: É, que bom, não é. Voltando à questão de consumidor, você diria que o foco de vocês hoje é mais captação ou é mais retenção? Ou vocês já conseguem fazer um mix?

André Gavioli: Eu acho que são duas coisas interessantes, os dois são importantes para a gente. A retenção na loja física é muito estruturada, inclusive a gente sempre respeita, tem uma regra interna que é as reativações, o contato, o relacionamento com esse consumidor se dá da última compra dele em loja física, então a gente respeita muito isso aqui. Se você fez a última compra sua, foi na loja de Santo André, é a loja de Santo André que vai te abordar, é essa loja que vai te convidar, é essa loja que vai te ofertar, se você comprou no on-line, é o on-line que vai te trazer essa informação.

Roberto: Mas, desculpa te interromper, se eu comprei em Santo André e eu entro no on-line vai ter alguma forma de tentarem me redirecionar? Ou não...

André Gavioli: Por hora não, mas o estímulo que você vai receber se dará da loja de Santo André, a não ser que você se cadastre no on-line, aí o on-line tem uma outra dinâmica, mas a gente respeita muito qual foi a sua última experiência de compra, até para tentar equalizar - de novo - aquelas coisas com os franqueados, não é, para você não ter uma guerrilha entre eles. Então pode dizer como eu disse a pouco,

a gente talvez não tenha grandes competidores, mas a gente também não pode cair na besteira de a gente ser (//) a gente roubar e acabar sabotando as nossas próprias lojas, então isso é uma coisa bem importante de se lidar e se levar ao longo do tempo. Quando a gente fala do ponto de vista de novos consumidores, a gente cai de novo naquela história de mindset, porque André? Porque o turista tem um appeal, um (manage? - 36:20) com CVC muito mais natural do que o viajante, o viajante é um cara muito mais desbravador, não é, então ele naturalmente é um cara que já teve experiências como outras, que seja um hotel independente, uma passagem independente direto com a companhia aérea, por exemplo. O que a gente sempre fala é: a gente está consolidando as nossas marcas para de fato prestar serviço para você. Tá, André, mas *peanuts*, qual é o grande diferencial de uma agência? É o seguinte, imagina que se você quer ir para um lugar bastante exótico, você quer ir para o, sei lá, para a Tailândia, a Air Paquistão, ela faz Tailândia. Imagina que deu algum problema no seu voucher, troca de voo, alguma dica, sei lá, uma mudança, alteração de bagagem, qualquer coisa burocrática que envolva a sua passagem. Ou você fala inglês ou você fala paquistanês, que eu acho que a segunda opção não é tão comum no nosso país. É aí que entra o serviço de concierge, é a agência on-line que vai fazer essa transitiva com você, a gente vai fazer esse (//) a gente é o interlocutor, você comprou conosco e é o Submarino e é a CVC on-line que vai cuidar para que você tenha isso e a CVC loja física também, neste caso, só que no caso da CVC loja física você tem um interlocutor humano, aqui você tem um OTAr, uma agência on-line trabalhando para você. E esse cara sem dúvida nenhuma é um cara muito mais difícil de ser capturado até pelo modelo mental dele, ele é muito menos leal, ele até é fiel, mas leal não, fiel é o cara que vai com você e os outros, o leal só vai com você. Então a lealdade em CVC loja física é muito maior do que a lealdade em CVC on-line ou Submarino on-line, ela é muito mais tradicional do mundo off-line, a lealdade, não é. O mundo on-line, ele é quase infiel, não é...

Roberto: Eu acho que é difícil... É, pois é...

André Gavioli: ...é a natureza, é a natureza... não é impossível, a gente quer de fato, temos que conquistar clientes leais, mas é muito mais difícil, mais complexo, até porque ele está muito mais informado, muito mais bem estruturado do ponto de vista de informação para tomar aquela decisão e aí a gente tem o papel de tentar criar alavancas, parcerias, vantagens que ele consiga perceber valor no nosso negócio.

Roberto: Como é que vocês fazem para treinar, capacitar os seus franqueados para que eles conheçam o produto, para que eles mantenham o nível de serviços, como é que funciona isso?

André Gavioli: Cara, tem uma regra, tem um departamento, uma área, uma diretoria só para isso, uma diretoria de treinamento específica que cuida só para isso e de expansão também e a gente tem alguns critérios para poder fazer liberação de uma nova franquia, não é. Um deles é que você não dá para você ser um aventureiro do turismo, você precisa conhecer, então a gente tem: ah, você quer de qualquer jeito? Você vai passar um ano imerso aqui em agências no nosso dinamismo, na nossa dinâmica de como funciona o turismo até você poder ser um franqueado. Como que a gente mantém a qualidade e o treinamento, a gente sempre tem treinamentos recorrentes, a gente tem diversas ferramentas on-line, a gente tem ferramenta (//) tem treinamento presencial, tem os nossos touch points regionais que ficam fazendo entrevistas ocultas, entrevistas presenciais, e a gente tem os master-franqueados, que são CPFs que possuem algumas lojas, então esses caras, eles são grandes instrumentos de disseminação de novas culturas, de novos aprendizados, então ele tem uma parte importante com relação à disseminação de treinamento e qualidade do ponto de vista (//) do ponto de atendimento, PDV.

Roberto: E vocês chegam a fazer alguma espécie de fam tour para que as pessoas conheçam in loco, ou não, é tudo...

André Gavioli: Não, tem tudo, tem fam tour, tem, só que isso é muito regional, então tem uma especialidade regional e existe um grande encontro anual, esse ano vai ser em Dubai, que (riso) que é um encontro dos franqueados, um evento para eles onde a gente faz um grande alinhamento anualizado e dizendo para onde a gente vai, quais foram as realizações do último ano, com direções bem macro, bem estratégico do que a gente tem que construir e cada um sai de lá com muita clareza de quais são os

keepeyes dos próximos anos, aí ele já sabe quais são o caminhos das pedras, o que ele tem que procurar, o que ele tem que fazer, de que forma tem que avançar.

Roberto: E isso é opcional ou é mandatório, essa participação?

André Gavioli: Puxa, cara, é quase que mandatório, assim...

Roberto: Mas eles pagam?

André Gavioli: Não, então existe um plano ali bem estruturado para que a gente consiga levar todo mundo para o lugar, a gente fez, o ano passado foi em Foz do Iguaçu, eu acho que em Fortaleza no último ano e esse ano... e esse ano o Governo de Dubai vem dentro dessa negociação como um todo e incluíram isso, aí já tem um time que já foi para lá algumas vezes fazer visita técnica e tal. Deve acontecer no primeiro final de semana de março, na primeira semana de março deve acontecer o grande encontro.

Roberto: Falou bastante de Dubai, da parceria com o governo, inclusive de lá, como é que você enxerga o governo do Brasil, Embratur, Ministério do turismo, ABAV?

André Gavioli: É isso que eu quero falar com você, eu acho que tem, esse para mim é o projeto da minha vida, assim, quando eu cheguei aqui, eu estou numa imersão aqui agora, agora que eu comecei a aprender um pouco sobre esse negócio, cara, o turismo é tão forte que assim, o turismo deveria ser o principal pilar estratégico de desenvolvimento do país. Costa Rica, depois se você tiver oportunidade de investigar um pouco o que eles fizeram com o ecoturismo lá, numa proporção extremamente minimalista do que é o Brasil, eles conseguiram colocar o turismo se não em engano em 30% do PIB deles...

Roberto: 30?

André Gavioli: Se não me engano está 30%. Cara, se a gente conseguir fazer qualquer coisa aqui, a gente mexer 3, 4, 5 pontos no nosso PIB da participação do turismo eu acho que a gente vai para um patamar de inclusão social *sem razão* e aí que está um dos meus projetos, que é como que a gente desenvolve novos lugares no Brasil: o Brasil para o gringo, ele só conhece dois, Jericoacoara e Rio de Janeiro, o brasileiro conhece 12. A Espanha, que é um pouquinho maior que São Paulo, vai, tem 92 pontos de turistas registrados, eu não vou nem falar dos demais, tá, eu vou parar por aqui. Então assim, o Brasil tem um potencial de ser o país do turismo como nenhum outro, por exemplo, imagino que em algum momento da sua vida você teve vontade de conhecer a Amazônia, está lá, o contato com a natureza, meu, sei lá, ver tribo indígena, cara, não existe um pacote para você conhecer a Amazônia, não existe nenhuma estrutura na Amazônia no meio da selva para poder te sustentar. Se eu daqui quero, você imagina o gringo que só escuta: "Olha, lá é o pulmão", - "Lá é...", cara, e a gente não explora isso, nem, assim, mas nem minimalista, assim, é um negócio muito ruim a nossa admiração de turismo. Mas como que a gente vai fazer isso? Tá bom, André, legal, você já pensou no como? Tem um como, utilizando as pessoas, então qual que é o projeto que eu estou desenvolvendo junto com o Maurizio, que a gente quer avançar, eu até peço confidencialidade dele, mas o que a gente quer fazer, a gente quer convidar as pessoas numa plataforma on-line a mostrar os diferenciais da cidade onde ele mora capturando esses guardiões aí, esses caras que seriam os representantes de turismo daquele lugar e o cara falar: "Putz, eu moro aqui, sei lá, no interior de Inhotim no interior de Minas Gerais que tem um baita museu que os caras fizeram aqui e ninguém conhece", puta que pariu! E esse cara começar a trazer para a gente informações valiosas de lid, olha só como a tecnologia (//) a mentalidade on-line vai para o multicanal aqui. Porque imagina eu chegar para uma grande construtora hoteleira e dizer o seguinte: "Cara, eu tenho 200 mil pessoas interessadas em Inhotim, faz sentido você construir um hotel lá?", - "ôpa, 200 mil pessoas, o hotel fechou". Quando? Onde? Como? E aí a gente quer fazer essa interlocução, mas eu preciso registrar primeiro essas pessoas através de uma grande plataforma on-line. Aí sei lá: "Eu moro aqui em Ribeirão Pires, aqui tem um local muito louco, que o sol nasce na esquerda", "Pôrra, que lugar é esse? Cara, está aqui, registra, traz para a gente", a gente quer ajudar o Brasil de alguma forma a movimentar esse turismo como um todo" e o nosso grande objetivo é mexer nesse cara dentro do PIB

fazendo a inclusão social dessas pessoas, porque a gente quer que as pessoas trabalhem neste destino e de fato promover novos destinos, novos aeroportos, novos hotéis, rede de turismo como um todo.

Roberto: Isso aí é ousado...

André Gavioli: Não, só que Costa Rica fez, Costa Rica tem um território, sei lá, do tamanho de Santo André e fizeram ecoturismo, nossa, mas é um ecoturismo? Não, é um ecoturismo okay, assim, é okay. Você tem Jalapão no Brasil, que é um lugar conhecido ainda para poucos, que assim, você tem um passeio lá de seis dias, você não consegue perceber a presença do homem, seis dias na selva, com lugares encantadores que não foram tocados ainda pelo homem.

Roberto: Pois é, mas será que você não encontrar resistência de *verdinhos* que vão falar: "Se você fizer isso, você vai promover o turismo, você vai destruir, não começou a acontecer em Bonito?"

André Gavioli: Acontece, certamente teremos esse lado, as contrapartidas que eu acho que fazem parte, é como que você consegue avançar criando contrapartidas inteligentes que você possa de alguma forma incomodar menos as pessoas do tipo, cara, é uma área determinada para o turismo para que você possa trazer a notoriedade desse lugar e é o conhecimento para os demais, mas tal parque será preservado, tal parque deveria ser preservado, você faz um passeio, por exemplo, de avião ou de helicóptero para que você possa preservar aquilo ali que a gente tem. Eu acho que dá para conviver muito bem as duas, é claro que você precisa ter uma estrutura para tal, mas se você coloca pessoa séria e a gente, na nossa opinião não há ninguém mais sério do que o próprio nativo, porque o que a gente quer no fundo é óbvio, promover o turismo, ninguém é besta, porém você tem uma inclusão social onde você vai levar (//) elevar o patamar de participação financeira dessa cidade para um outro lugar. Se fosse assim não teríamos 92 pontos turísticos na Espanha, a França não teria preservado, a Inglaterra não teria preservado o que os colonos construíram lá no século passado. Eu acho que existe um trade-off importante, é por isso que é muito, é fundamental que as secretarias de turismo e até mesmo o Governo Federal estejam a par desse movimento para nos dar o subsídio, para, óbvio, comprar essa briga junto com a gente.

Roberto: E na tua experiência você acha que eles comprariam, eles são acessíveis, eles têm interesse genuíno?

André Gavioli: Eu acho que contra fatos do argumento, eu acho que com o dado na mão que vai ser essa plataforma, essa plataforma vai dizer por todos nós, eu não tenho o que dizer do tipo: "Cara, tem 350 mil pessoas dizendo que tem coisas legais para fazer no Jalapão e eu tenho mais 2 milhões de pessoas que deram *like* e mais 3 milhões de pessoas que falaram que querem ir para lá no próximo verão. Assim, acho que o número fala por si só, e assim, a gente está falando só de Brasil, isso vai trazer, obviamente, muito gringo para cá, porque a gente já tem essa predisposição, a gente já tem esse cacoete, isso já é do Brasil, da terra Brasil, só que é muito mal explorado, nunca foi explorado, acho que nunca a gente olhou para isso como deveria olhar, o turismo acaba sendo um pedacinho muito pequenininho, irrisório do nosso PIB. Um potencial surreal de mudar o Brasil, o turismo tem o potencial de mudar o Brasil, de fato é o cara que tem condição de mudar o Brasil.

Roberto: Eu concordo, nesse pouco tempo na minha experiência agora pesquisando o mercado realmente eu vejo como é subexplorado. Como viajante eu sempre percebi isso, mas acho que é muito evidente para mim, me incomoda, eu não vejo nada efetivo, nem de Ministério do turismo, nem de ABAV, nem de...

André Gavioli: Nada, ninguém mexe, ninguém mexe, ninguém gosta de mexer muito nisso, não, fica uma coisa muito instruída, fica muita coisa *presetada*, não tem um planejamento estruturado para você olhar a médio, longo (//) óbvio, isso não vai se construir em dois anos, mas em 20 anos dá para começar a mexer o ponteiro, dá para você mexer o ponteiro. Cara, a Disney era um pântano, agora assim, foi do dia para a noite? Não, ao longo do tempo a coisa foi se transformando, se moldando e se adequando, então assim, Las Vegas a mesma coisa. Então tem exemplos no mundo inteiro de um mindset estruturado que trouxe a efetividade ao longo do tempo. É que é difícil no Brasil você criar essa mentalidade de

longo do tempo...

Roberto: Mas talvez partindo da iniciativa privada isso pode ser que saia alguma coisa...

André Gavioli: Base pautada em dado?

Roberto: É. Pautada em dado eu acho que seja uma boa intenção, porque você lucrando realmente, tenho um colega que estudou o Projeto Tamar e ele mostrou como realmente as pessoas entendendo que o não predatório seria positivo para eles, aos poucos realmente mudaram e começaram a se beneficiar de forma muito mais efetiva e sustentável, muito interessante esse dado, interessante, e associa toda parte tecnológica que é o que (50:10) em todas as áreas.

André Gavioli: É, porque é o que a gente vai fazer, a gente não tem como a gente sentar no meio da cidade de Inhotim lá e começar a pegar a opinião do consumidor, é claro, pode, vamos contemplar isso também...

Roberto: Claro...

André Gavioli: ...mas para a gente mexer o ponteiro, falar com a massa, a gente precisa do digital e essa plataforma vai nos ajudar e deixar o próprio povo escolher, então mais legal.

Roberto: Isso é uma iniciativa da CVC ou é uma iniciativa de vocês? Isso é (50:34)

André Gavioli: É uma iniciativa nossa, que é um desejo nosso, um projeto do Maurizio, meu, que a gente vai tentar obviamente colocar dentro do CVC para que ela, a CVC tenha esse poder...

Roberto: Essa bandeira, lógico, que legal...

André Gavioli: ...é o que a gente pode fazer, a gente pode fazer isso, para desvendar novos destinos, eu acho que esse é o grande (que? - 50:54) do turismo no Brasil, não adianta você ficar só vendendo, vendendo, cara, a gente vai construir novos aeroportos, a gente precisa ter mais estradas, a gente precisa ter um sistema de hospedagem um pouco mais estruturado, um pouco mais conceitual, precisamos levar saneamento básico para esses lugares, a vinda do turismo a despeito de ter pessoas que querem preservar, etc., e que você tem razão, cara, ela traz muito, se você colocar no spot, cara, é um negócio absurdo o que você tem, que traz de benefício para uma região desapropriada, imagina o cara que hoje vive do manguê, ele vai poder vender o carangueijo dentro de uma barraquinha estruturada...

Roberto: Para um restaurante...

André Gavioli: ...para o restaurante maior, ou ser fornecedor, mas enfim, os horizontes mudam, a inclusão social que você tem é de um mindset jamais visto na história desse país, como diria o poeta.

Roberto: Você acha que...

André Gavioli: O poeta não falou sobre isso...

Roberto: Claro, mas é... Você acha que seria possível pensar em parcerias com outros players, uma Agaxtur, uma (51:58) tur, uma Decolar...

André Gavioli: Cara, esse é um movimento do turismo, é um movimento de quem vive do turismo, eu vejo super, companhia aérea, competidores, a indústria de hotelaria, locatórias de carro, de serviços, bancos, cara, isso é um movimento da indústria privada, é o nosso movimento, a gente tem que se unir, a gente tem que se unir.

Roberto: Existe alguma forma de união hoje, existe algum tipo de conversa entre as empresas ou é muito

cada um no seu quadrado?

André Gavioli: Ah, hoje tem um pouco de cada um no seu quadrado, óbvio que a gente tem super uma aproximação comercial com esses parceiros e tal, tem algum, tem muitas parcerias estratégicas, e tal, mas eu não vejo ninguém muito sentado numa mesa defendendo os mesmos ideais e buscar, (52:54) até porque essa ideia por mais simples que possa parecer também não surte tanto efeito. A gente quer iniciar, a gente quer dar o pontapé inicial e quem estiver aberto, a gente vai estar extremamente aberto a trazer para dentro de casa, o projeto é para o bem maior, é o bem na nação, aquela coisa da Wizard, todos para uma nação bilíngue, isso eu acho um propósito surreal, eu acho uma coisa maravilhosa, cai uma lágrima toda vez que eu escuto. Eu não sei o quanto isso é perceptivo para o consumidor, mas deveria ter uma sala de aula para pessoas carentes em toda unidade da Wizard, não sei se eles têm isso, mas deveriam ter, se não tem deveriam mudar, porque é muito forte.

Roberto: Mas eu acho que cada vez mais o consumidor quer esse algo a mais das empresas, da iniciativa privada, então esse aspecto...

André Gavioli: Tem que ter um propósito...

Roberto: Exato, nem só o dinheiro, hoje em dia o dinheiro está destruindo o mundo, então...

André Gavioli: Você tem que ter um propósito, eu acho que isso seria muito legal.

Roberto: E partindo de um mega player do mercado eu acho que seria mais legal ainda, não é alguém que surgiu do nada, não: "Nós agora estamos iniciando...", até porque tem provavelmente alguma interlocução política, conseguem dialogar e..."

André Gavioli: Não, tem que ter, tem que ter um monte de coisa, mas eu acho que é mais assim é mais a gente se prover arquitetura estrutural para que a coisa se consolida, eu acho que este é o papel que a gente pode assumir, é isso que a gente quer.

Roberto: Gavioli, duas coisas que a gente passou e acabei não abordando. Pô, fantástico esse projeto, parabéns, o que eu puder colaborar, conte comigo, viu...

André Gavioli: Mão para cima... mão para cima.

Roberto: Gostei, gostei, eu gosto dessa questão do braço social, eu estudo empreendedorismo social. Eu vejo alguns players do mercado falando da questão de selo, certificações, alguns falaram muito do Virtuoso como uma certificação. Como que você enxerga isso, você acha que o mercado enxerga isso como valor, entende, reconhece?

André Gavioli: O consumidor, eu acho que o consumidor tem alguns presets, alguns preceitos sobre a credibilidade, veracidade, a primeira coisa é marca, ela sempre vai ser maior do que qualquer coisa. Eu acho que agrega valor, tá, Falcão, eu acho que agrega valor, no final do dia agrega valor, não acho que ele vá mover o ponteiro, eu acho que ele agrega valor, então vamos lá. O fato da CVC talvez não ter nenhum selo, não ter nenhuma certificação para fazer com que o consumidor deixe de comprar ou se relacionar com ela? Acho difícil, acho difícil, acho que você mexe mais com o nicho de mercado, alguém que de fato tem um conhecimento profundo, porém ter os selos e os registros, eu acho que soma, eu acho que faz com que eu sinta mais confortável, que gera (? - 55:35) mais credibilidade para as marcas. Acho que existem (//) existiu num passado e de novo, o consumidor hoje está muito informado, então no passado tiveram, realmente de fato isso fazia diferença, porque existia muitos fraudadores, existia muito spam na internet como um todo. Hoje o consumidor está muito mais antenado, ele tem condições de em dois ou três cliques ter toda a *capivara* como dizem por aí, da empresa, de quem são as pessoas, então eu acho que hoje é importante, sem sombra de dúvida, mas eu não vejo como um cara decisor, se você fala: "Meu, André, num processo de decisão", isso, ele cai bastante, tem outras coisas mais importantes que ele, por exemplo, eu tenho certeza que o consumidor abre mão de ter um certificado X

por ter, por exemplo, eu tenho uma parceria com a 99, que a gente vai entrar: "Cara, eu te dou 30 Reais do seu traslado da sua casa para o aeroporto", puta, eu acho que ele vê muito mais valor nisso, e intuitivamente: "Pôrra, a 99 é uma empresa séria, está em parceria com esse cara, pôxa, então acho que estou confortável aqui". Então eu acho que é próprio do (//) eu acho que a parceria, ela (//) e não é tão fomentada no Brasil, que a gente tem avançado nesse sentido, o turismo é bacana por causa disso, ele é muito aberto, posso fazer parceria global, com todo mundo. Eu acho que a gente vem avançando muito o consumidor de alguma forma percebe isso, estamos no momento com uma promoção no Submarino com a Fox, uma parceria que a gente fez daquele filme "O Rei do Show", que é com o Hugh Jackman, então se você comprar no site você concorre a uma passagem exclusiva, uma experiência exclusiva lá em Las Vegas, com o chef construindo para você, tal, tal, tal, então quando o cara entra no site e ver a imagem do Hugh Jackman, sabe que tem alguma coisa por trás, não é qualquer marca que se associa com qualquer marca, e tipo, eu acho que um certificado, ele somente, ele perde muito (//) perderia relevância na cabeça do consumidor nesse sentido.

Roberto: Particularmente também acho, concordo. Você falou da *capivara* das empresas, e o contrário, vocês se destacam pelas formas de pagamento que vocês aceitam, eu escutei de muitas agências menores: "Eu não aceito qualquer cliente, eu morro de medo de cartão clonado, fraude, etc.", existe, isso é um medo para vocês, isso é um eixo que vocês...

André Gavioli: Cara, eu (//) aí a gente se (//) aí a gente parece muito com o varejo tradicional, tá, então óbvio que a gente sempre (//) a gente mora num país de fraudadores, a gente tem que ter regras estabelecidas e parceiros preparados para poder fazer avaliações prévias, tem um custo, mas esse custo vale a pena, de fato, especialmente em passagem a gente tem um alto índice de fraude, curiosidade, com compras muito próximas, então se você comprar hoje dez passagens para viajar depois de amanhã para Orlando, ôpa, vamos investigar no detalhe: ninguém compra passagem de hoje para viajar depois de amanhã para Orlando. A chance de você ser um fraudador é muito grande, então a gente tem um know-how já bem pré-estabelecido, a gente já tem muita informação dentro de casa que nos resguarda e a gente sabe exatamente onde tem que dar mais atenção, onde tem que dar o foco, então isso é o dia a dia que traz esse know-how para a gente e a gente também tem diversos parceiros que nos auxiliam no dia a dia com essas transações, fazendo com que, óbvio, tenha um ônus, mas esse ônus vale a pena no final do dia, o que faz com que a gente hoje trabalhe com um patamar insignificante de fraudes não pegadas, tá. Então pode acontecer (//) essa semana mesmo a gente teve um ataque aí de chineses nos nossos sites de hotel, mas a gente identificou rapidamente, a gente já se blindou e tomou as devidas atitudes aí para poder blindar e segurar que de fato isso é uma fraude. Eu acho que os menores, eles têm que ficar despreocupados e ficarem muito mais preocupados em de fato tirar um pedacinho da margem ali para poder estruturar até que você tenha o know-how de uma empresa de 40 anos, como por exemplo é a CVC ou a Casas Bahia, ou qualquer outra empresa. Óbvio que a gente vai errar, em algum momento vai errar, mas você mitiga, eu acho que esse é o papel, realmente, deixar de vender só porque você está desconfiando de quem é a pessoa eu acho que é um erro, você não tem capacidade de julgar a pessoa, quem tem são bancos, são empresas especialistas, especializadas.

Roberto: Nunca tinha ouvido de um setor que tivesse essa preocupação e literalmente deixasse de vender por medo, me chamou muita atenção nas pequenas.

André Gavioli: É, é falta de (//) é aquela coisa que eu te falei...

Roberto: É amador, ainda, não é...

André Gavioli: É aquilo que eu te falei, você – sem discriminar em maneira alguma...

Roberto: Claro...

André Gavioli: ...você vender óculos ou você vender chocotate, mas o turismo, ele é mais embaixo, é mais embaixo, na verdade o cara está com medo de outras coisas, não é só o fraudador, é de dar algum erro, porque é transação internacional, o cara está comprando com cartão internacional, tem o Dólar,

tem a atuação, é, outras coisas que envolvem a transação de turismo, de travel, como um todo.

Roberto: E aos poucos o mercado tem trazido profissionais de outros mercados, não é, para...

André Gavioli: Sem dúvida, sem dúvida, é um mercado muito (//) a gente tem muitas ferramentas americanas, ferramentas francesas, ferramentas latinas, a gente fala com muitos parceiros aí de diversas partes do mundo, porque é um mercado, tem uma integração maior que os outros nesse sentido, por exemplo, a particularidade do negócio Casas Bahia não dá muito feet com a (01:00:37) em linhas gerais parece, mas quando você vai aprofundando, vai ficando muito distante. No turismo, não, o negócio de viagem, de OTA, já se parece mais globalmente, as ferramentas são similares, então a entrega, o comportamento é similar, então você consegue ter uma influência mundial muito mais próxima da gente.

Roberto: E aí pensando nisso, será que faz sentido nos próximos dez anos haver várias grandes OTAs, se no fundo a entrega é tão similar assim, é possível se diferenciar?

André Gavioli: Ah, eu acho que sim, eu acho que sim, esse é o grande desafio, eu acordo e durmo pensando nisso, a gente tem feito um trabalho interessante com o Submarino, que é a principal OTA aqui do grupo, quando eu cheguei aqui em fevereiro a gente reportado o resultado de -32, depois -12 e + 43 no último bimestre e a gente acredita muito nisso com esse mindset, é. O consumidor precisa enxergar valor nos serviços prestados por uma agência on-line porque uma agência on-line tem as suas taxas. Então se o cara quiser comprar só diretamente na Gol, o cara pode comprar, ou na TAM, ou na Air Paquistão, como eu disse, o cara pode comprar diretamente lá, muitas delas já tem venda direta para o consumidor, porém vai perder toda essa assessoria, esses diferenciais, esse serviço, essa prestação de serviço que a agência on-line tem na sua essência, que é a sua natureza, que é o seu core. Então a gente tem alguns benefícios exclusivos para quem compra com a gente e até mesmo no ponto de vista de pagamento, então às vezes a companhia aérea está fazendo só em 6 vezes, a gente faz em 10, então a gente (//) como que a gente opera isso, a gente paga a companhia aérea à vista e recebe esse cara parcelado em 10 vezes.

Roberto: É, mas essa compra vocês já fizeram? Ou não, vocês compram...

André Gavioli: Eu viro binding, eu faço o binding, você quer comprar em 10 vezes comigo, eu pago a companhia à vista e eu faço o parcelamento com você, comigo, e te coloco dentro do avião. Então tem esses diferenciais que as agências fazem, que muitas vezes a companhia aérea não abre. Até porque eu estou comprando da companhia aérea, na companhia aérea eu sou só mais um canal, então óbvio que eu tenha tarifas diferentes, é uma briga boa também, porque a companhia aérea se incomoda com isso, mas eu acho que a gente tem capacidade de criar geração de valor para o consumidor. O programa de fidelidade é uma coisa que a gente está olhando, principalmente a coalizão, não sei se é um programa nosso faz muito sentido, mas ter coalizão com os demais faz, para o cara poder juntar esses pontos e trazer para cá, então a OTA consegue de fato ser a ferramenta onde você consegue ver o preço de todas na sua plataforma, então tem muita gente que usa a nossa plataforma para comprar diretamente na companhia aérea, é isso que a gente quer evitar, a gente quer mostrar para o cara que: "Cara, você pode comprar comigo e ter *N* vantagens que lá na companhia você não vai ter", então o trade-off disso precisa ser melhor trabalhado para a gente, eu acho que a gente está avançando nisso. Então respondendo à sua pergunta, cara, isso é fundamental para a existência da OTA ao longo do tempo, eu acho que isso nunca acabará, vai (//) tem duas coisas muito importantes que vão sustentar isso: credibilidade e a efetividade, então quanto mais criativo você for e mais com menos você fizer, eu acho que você vai estar num caminho mais correto de tentar trazer e construir essa proposta com o consumidor, é isso que a gente vem batendo muito e a gente vai fazer uma – isso também é bastante confidencial – a gente vai fazer um reposicionamento do Submarino como um todo e a gente está batendo muito nessa tecla de criar uma experiência muito mais fluída e de fato ter serviço para o consumidor, a despeito do ferramental que é o meu core, eu preciso entregar para o cara uma experiência que vá além de um ferramental, eu tenho que (//) até o slogan que a gente está utilizando é “Viajar sem Regras”, sabe, eu preciso de fato estar próximo de você antes, durante e depois da viagem, eu preciso criar, estabelecer uma relação de amizade com dicas de viagens, como que os meus amigos estão fazendo, qual é a bola da vez, um novo

destino, a nova rota, o novo hotel, o novo resort. Então eu preciso deixar você dentro dessa dinâmica para que a gente possa atuar, se você tiver um tempo e quiser, puder entrar nas nossas redes sociais você vai perceber que a atuação do Submarino é muito esse mindset, acompanhar os nossos e-mails, acompanhar a nossa rede social é te colocar muito mais (//) é muito além do que simplesmente compre agora, clique e compre. Cara, a gente fez um especial Halloween muito bacana trazendo informações de conteúdo, do que é o Halloween, quais são as cidades, porque existe, quem é da onde, então a gente tem formatado bastante informação, conteúdo de peso, fazendo a lição de casa (in bound? - 01:05:12) ali para de fato o cara ver valor e tracionar alguma coisa com a gente é o futuro. E a gente ser de fato um jornalista de turismo, com prestação de serviço, sabia que você comprando na CVC, olha só que louco, se você comprar o pacote da CVC para o Museu do Louvre você não pega fila? É louco, a CVC tem essa negociação. Então imagine que conhecer o Museu do Louvre já seria algo extraordinário dentro da sua vida, a gente fala que a viagem, ela (//) a TV, ela é uma coisa e eu vendia TV, então eu posso falar com propriedade disso, se eu perguntar para você qual foi a última geladeira que você trocou na sua casa, me dá a cor, o tamanho e a marca, você fala: " Humm, espera aí...", você não lembra, é difícil, mas se eu falar para você: "Qual foi a sua última viagem", você fala: "Putá, foi para Chicago", porque a viagem, ela faz um marco na sua timeline da sua vida, é como se fosse o casamento, um nascimento de um filho, de um sobrinho. Então a gente sempre fala que é: "não compre coisas, compre viagem", cara, é descubra você mesmo, busque você mesmo, esse tipo de coisa, então e acho que isso é algo que a gente quer enaltecer, é algo que a gente quer de alguma forma retransmitir para as nossas marcas.

Roberto: Muito legal. Essa sensação de senso de comunidade, essa confiança. Precisa só ver, acho que .. como consumidor um pouco de preconceito que existe, de que comprando on-line eu não vou ter esse suporte todo, não é, esse serviço precisa realmente ser bem explicitado ..

André Gavioli: Tem um trabalho nosso importante de destacar isso e tirar um pouco essa...

(interrupção)

André Gavioli: ...eu acho que assim, eu acho que é um papel muito disso, o modelo OTA, Falcão está ultrapassado, você fala: " Pô, André, você está louco, o cara está ultrapassado, faz 20 anos que elas focam e elas nasceram assim, elas focam em business centric (? - 01:07:10)...

Roberto: E não consumer...

André Gavioli: ...e não consumer, então tudo que a OTA faz hoje é pensado somente em trazer essa bodega da oferta, oferta, oferta, compre a qualquer custo, não é. E o consumidor ficou deixado de lado. Tem uma só, um só player que está fazendo diferente e eu sempre falo em todas as reuniões com os executivos eu já discuti isso várias vezes internamente: existe uma ameaça de fato para a CVC, esse cara que chama-se Airbnb, que ele é o único cara que ele tem, ele nasceu do contrário, ele nasceu da experiência, ele nasceu do...

Roberto: É... (01:07:47)

André Gavioli: ...exato, ele nasceu do design, não é, você ver, o Booking é feito por engenheiros e o Airbnb é feito por designers, qual você gosta mais?

Roberto: É, não tem nem dúvida, não é...

André Gavioli: É, então esse cara de fato é uma ameaça para o nosso cuidado como um todo, temos que olhar com muito critério para isso. Acho que isso já está sedimentado dentro de casa e a gente vai avançar com as nossas OTAs para esse outro mundo de OTA, a gente vai (//) eu não vou dizer que a gente vai reinventar a OTA, mas a gente vai fazer a OTA 2.0, que eu acho que a OTA está parada, eu acho que esse modelo está totalmente sucumbido do que aconteceu nos últimos 20 anos, até por ser nova, então você tem uma tradição muito grande ali, do modelo mental desses puros sangue digitais que nasceram, eu não gosto muito do puro sangue digital, eu trabalho com digital, é que eu não gosto muito. É que eu

acho que o puro sangue digital, essa geração que tem a nossa idade, ele é um cara, mas que o cara trabalhou somente no mundo digital, ele acha que ele é, que ele tem todos os insumos por conta dos (01:08:44) e tal, e ele virou meio que o dono da informação, só que eles esquecem que as pessoas até se relacionam, até vão em churrascarias juntos, até vão comer uma (//) dividir uma pizza no final do dia. Então o mundo digital é muito bacana, ele é fundamental, eu já não vejo mais a gente vivendo sem ele, no entanto não existe só ele e nunca existirá só ele, assim como não existe só o off-line e somente o off-line, então como eu trabalhei muito no off-line e no on-line, então foi o primeiro site de Casas Bahia em 2009, gerente do projeto, mas eu trabalhei com outras lojas de Casas Bahia, com loja física, então eu entendo que a junção dos dois mundos é o nosso papel, até da nossa geração, porque nós tivemos contato com o mundo analógico, a gente foi para biblioteca, não podia tirar cópia, tinha que escrever, etc., etc., hoje, eu tenho um filho de 14 e um de 4, eu falo: "Rafa, sabe o que é biblioteca?", - "Sei pai, é onde fica os arquivos no computador", assim, (01:09:42) velho. "Ah, e livro?", - "ah, não, tem uma (?01:09:44)".

Roberto: Eles são nativos digitais...

André Gavioli: Ah, exato e é essa a diferente, não é porque você um nativo digital que você tem que esquecer do mundo off-line e os puros sangue digitais, os fundadores, as principais OTAs são puros sangues digitais, eles não conseguem enxergar além, eles não conseguem ver o outro lado da moeda, que por exemplo, se fosse tudo isso mesmo a CVC não seria o que é no mercado, ela não venderia 14 bilhões, gente. Não é assim que funciona, a Decolar vende 4, olha... então assim, tem muito espaço, tem muito espaço, mas ainda as pessoas se relacionam. Então o que eu falo é: quem melhor souber lidar com a multicanalidade, literalmente a multicanalidade, sem ser discurso e sim a prática, criar essa amplificação de mindset, de entender que o consumidor já é multicanal, se a sua marca não é você ficou para trás, meu irmão, azar o seu, fica com essa mentalidade ali que você vai se ferrar ao longo, durante o tempo, corra, principalmente as mais velhas, não é, corra, cara, run, se você não nasceu nessa geração, run, run, porque você vai ficar para trás. "Ah, não, você é muito entusiasta", não sou, olha só, quem mandou a Lego não desenvolver o Minecraft, azar o seu que não foi você. Quem mandou, Google, você não desenvolver o Waze, azar o seu, compra. Quem mandou, Facebook, o Messenger não ser desenvolvido tanto quanto o WhatsApp, para 24 bi, porque o Messenger é de antes do WhatsApp...

Roberto: Sim...

André Gavioli: ...e é a mesma coisa...

Roberto: No fundo é...

André Gavioli: ...mas teve que comprar, então assim, cara, run.

Roberto: Falando disso para a gente encerrar, como é que você enxerga novas tecnologias e aí especificamente realidade virtual no mercado de turismo? É um associado, é um vilão, é uma oportunidade, é uma ameaça? Não fede, não cheira...

André Gavioli: A gente tem um projetinho de VR, acho que é legal, de novo, agrega valor, não decide. O que eu acho que decide é o fato de você entrar numa loja, Falcão, e se identificar com aquela exposição, com aquele ambiente, entrar num site e falar: "Cara, isso foi feito para mim", cara, se isso é através de imagens, se isso é através de depoimentos, se isso é através da interlocução de um especialista, se isso é através de um VR, para mim pouco importa, o que me importa é qual é o contexto que está por trás disso, ter um VR analógico, realidade aumentada de um negócio quadrado, de um destino que ninguém quer ir, o fato de você ter a tecnologia não vai levar você a lugar nenhum, mas como um complemento de expansão sensorial de ativar o tato, a visão, a audição e deixar essa experiência mais marcante no seu cérebro, okay. Então eu vejo o VR, mas eu também vejo o cheiro, você quer sentir o cheiro do Egito? Cheira esse potinho. Eu não vejo só o VR, eu...

Roberto: Não, mas para pensar...

André Gavioli: Você quer sentir o cheiro de Paris, olha, é o cheiro do croissant, isso aqui é Paris... “Uau...”, sabe, você estimular outros sentidos que pode ser dentro de um potinho com um sachezinho de cheiro, ou um VR e tudo mais, mas obviamente de uma tecnologia desenhada especificamente para enaltecer. Então eu vejo muito dessa forma, depende de qual proposta você está.

Roberto: Você acha que de alguma forma o VR pode caminhar e canibalizar um pouco o mercado de turismo?

André Gavioli: Não acredito nem um pouco, nem um pouco, zero. Zero.

Roberto: Aquelas coisas malucas de o “O Vingador do...”...

André Gavioli: Zero...

Roberto: ...Arnold Schwarzenegger...

André Gavioli: Sei, zero, acho zero, eu acho que ele serve como mais um canal de estímulo, mas eu acho que nada vai te pagar você enxergar o lugar de fato onde você está, ou seja, você teve oportunidade de ir na Torre Eiffel, porque eu acho que ela é emblemática para isso, você pode abrir o Google Images agora e você vai ter mais de um milhão de resultados de fotografias sobre a Torre Eiffel de diversos ângulos...

Roberto: É, até 360°...

André Gavioli: O que você quiser, mas nada, nem de perto é quando você está debaixo daquele monstro e você fala assim : " Mas eu não imaginava que é desse tamanho", o Arco do Triunfo a mesma coisa, o Cristo Redentor a mesma coisa e etc., etc. A Mona Lisa, que ela é tão pequenininha: “Mas eu pensei que ela é tão grande, mas é tão pequeno”, é, quase como um quadrinho na minha cama, na minha mesa... É, é isso. Pôxa, então essa experiência, eu acho que a tecnologia não vai conseguir tirar ainda, o que a gente vai melhorar é: você vai chegar mais rápido, você vai ter (//) você vai estar mais informado sobre o que fazer quando chegar, você vai cada vez mais otimizar o seu tempo, é aquela história da eficiência e criatividade, você vai cada vez mais ter viagens otimizadas, como por exemplo o Waze fez no nosso dia a dia no trânsito, você ficou menos preocupado, você pode ir pensando em outra coisa, estudando um idioma, pensando no seu TCC, pensando na sua tese dentro do seu carro, porque o Waze está fazendo esse trabalho para você, eu acredito nisso. Mas mudar a experiência por conta de um VR eu acho que ainda não

Roberto: É isso, eu acho...

FIM

h. Interpoint**Entrevistados: Frederico Levy****Data: 04/01/2018****Duração: 78 min**

Roberto: Quem é a Interpoint? Eu entrei no site de vocês, eu dei uma olhada no site, um site bonito, muita imagem, tem um blog...

Frederico Levy: É, imagem é o que vende, mais do que o texto.

Roberto: Mas eu queria ouvir de você, quem é a Interpoint, de onde surgiu?

Frederico Levy: A Interpoint, empresa familiar, a minha madrastra, Heloísa, começou a Interpoint, ela é de 1986, fizeram agora 31 anos em novembro, a Interpoint nasceu basicamente focada no mercado de esqui na neve, por uma paixão dela, de quando era mais nova, tinha uma série de amigos, resolveram entrar nesse segmento e em consequência do mercado de esqui vão surgindo outras demandas, tal, e nesse meio tempo, do que era no começo uma pequena agência focada no esqui, hoje nós trabalhamos como agência e operadora, mais ou menos 50-50 entre B2B e B2C e o esqui hoje, que era 100%, hoje ele vai em torno de 45 a 55% aí, isso em função, porque é um mercado de risco climático, uma série de coisas, então teve que, não só pela demanda de outros clientes para outros produtos, também por uma segurança nossa ter mais pulverizado. Nesse tempo a Interpoint, quer dizer, eu estou na Interpoint desde 2001, eu vim do mercado financeiro, trabalhava também em corretora, em banco e (//) mas antes disso, quando a Interpoint nasceu eu acompanhava um pouquinho, depois acabei mudando de área, mesmo, vim para cá. Nesse tempo a Interpoint sempre (//) nós não temos filial, nada fora de São Paulo, mas a gente vende no Brasil inteiro, então tem as agências de viagem independentes em provavelmente todos os Estados do Brasil, sempre tem alguma agência vendendo produto nosso, também clientes diretos fora, porque apesar de não estar nos outros lugares, em outros Estados, você não precisa estar hoje fisicamente, porque a gente está no varejo, a gente está num segmento diferenciado, então dificilmente um cliente aqui, mais, às vezes o pessoal já mais velho, aposentado, não tem muito o que fazer, gostam de vir conversar, ou uma Lua de Mel, aquelas dez iniciais, mas depois vai tudo fluindo no telefone, WhatsApp hoje mais do que (//) e é um problema para a gente hoje a parte de backup de informação, o WhatsApp, isso por dois problemas: um até por, não é, para checar as coisas, para não se perder; o outro se concentra num problema jurídico de algum questionamento, do que o cliente comprou e do que foi entregue, a gente procura sempre com e-mail, você tem tudo documentado, com WhatsApp está um desafio para a gente.

Roberto: E aí, como é que vocês estão fazendo isso?

Frederico Levy: Olha, hoje a gente está fazendo como alternativa, os vendedores que tiverem um diálogo com WhatsApp, eles copiam mensagem e mandam para o e-mail deles, para ter uma forma assim, queria ter (//) não é, um WhatsApp corporativo, que já está ligado no celular, a gente não tem os vendedores com o celular da empresa, eles têm os deles, então está um negócio... estamos tentando descobrir, porque quando é um contato com o cliente final acaba sendo mais informal, quando ele vem com a agência de viagem a gente formaliza mais e a agência tem um formal com o cliente. Então é complicado, é uma forma que não tem a fórmula, ainda, como resolver.

Roberto: Juridicamente vocês estão na cadeia de distribuição, se houver um problema não vai ser só a agência...

Frederico Levy: É, juridicamente, o pior de tudo é o seguinte, a gente trabalha com 100% produtos internacionais, e como o produto é internacional e ele não tem um escritório de representação no Brasil eu sou o último elo da cadeia antes de sair do Brasil o negócio, tá. Então a gente fica (//) o cliente comprou da agência, a agência comprou da gente e eu comprei de um hotel, de um fornecedor de fora, qualquer problema a agência é a primeira responsável porque ela que vendeu para o cliente, mas eu também não quero ferrar com a agência, não é, ela é cliente nossa, ela traz um volume grande, a gente não dá desconto para o cliente, o nosso negócio é ser fiel com a agência, se o cliente vier comprar a

gente vende pelas mesmas condições, para justamente não perder esse gancho da agência. Mas muitos clientes, por terem amizade com a agência, quando eles entram com ação eles não põem a agência no meio, eles já entram direto contra a operadora, isso é muito comum. E aí entra o Procon com normas abusivas em relação ao comércio internacional...

Roberto: É mesmo? Isso eu não tenho conhecimento...

Frederico Levy: ...porque, por exemplo, tenho um contrato com um hotel, principalmente esses produtos de esqui que são sazonais, o cara não enche o ano inteiro, então ele tem poucos meses no ano para ganhar dinheiro, então tem um contrato, se eu cancelar menos de 30 dias, 100% de multa, perde tudo e eu não fico com nada, o hotel cobra 100%, mesmo porque se eu for cobrar alguma coisa vai estourar os 100%. O Procon coloca umas cláusulas que acima de 20% é abusivo, ou seja, o Procon quer tirar o risco do cliente...

Roberto: Sim...

Frederico Levy: ...o cliente, ele quer o...

Roberto: (05:31)

Frederico Levy: ...ele quer assumir a viagem, as férias, ele quer tem o ativo, mas o passivo, que seria o risco...

Roberto: É, o ônus, ele não quer o ônus...

Frederico Levy: ...o ônus ele não quer, então vai para a justiça, um problema, porque...

Roberto: Nossa...

Frederico Levy: ...o cliente (//) lógico, tem fornecedores, olha, tem um problema, tivemos um caso em julho, o filho do cara ficou com câncer, não pôde viajar, o hotel devolveu, até porque a gente tem relacionamento, ficou (//) mas não é a regra, não é o que eu tenho assinado, quer dizer, se o hotel não quiser peitar, porque internacionalmente o mercado de seguro, o cancelamento é muito grande, então o hotel fala: "Pô, faz seguro". Aqui começou recentemente o seguro de cancelamento e está (//) antes eram valores muito baixo, aí aumentou, só que hoje está um problema seguro, porque está tendo (semestralidade? - 06:18) alta, e fizeram por um preço muito baixo, aqui ficou barato o seguro, comparando esses seguros de cancelamento com os dos Estados Unidos você vai gastar mais ou menos 10% do valor em risco, aqui você gasta 1%, 2%, então eles viram que estão perdendo dinheiro, porque eles quiseram ganhar mercado e agora estão perdendo dinheiro. Então isso ajudaria muito, só que o cliente não pode ser obrigado a comprar o seguro. Então essa parte, questão de Procon é um negócio muito complicado.

Roberto: Essa questão também é interessante, tanto é que eu não tinha entrado e...

Frederico Levy: A gente tem no Brasil seguro extremamente (//) bom, foi regulamentado, mas seguro viagem nos últimos, sei lá, dois anos, teve há uns três anos atrás um acidente de balão na Capadócia...

Roberto: Ah, eu lembro disso...

Frederico Levy: ...que um passageiro brasileiro morreu. Depois disso a Susep começou a entrar mais nesse mercado, mais a fundo para regular melhor, e... mas...

Roberto: E a cabeça do consumidor, ele começa a enxergar valor no seguro, ou ele continua achando que é só um taxa a mais?

Frederico Levy: Depende, o cliente em geral ainda não, o nosso cliente específico, por exemplo, pegar o cliente que vai esquiar e o cara conhece, ele sabe que ele está exposto a mais risco e esqui não é considerado esporte de risco, então não é que ele vai pagar mais caro pelo seguro, se ele for esquiar fora de pista, alguma coisa, sim, porém é muito barato, hoje você vai pagar 8 Dólares por dia para ter uma cobertura de 50 mil Dólares em caso de acidente com enfermidade, mais aquelas coberturas de atraso de bagagem, mas o principal é 50 Dólares o acidente e se você quiser em vez 50 passar para 250 mil, quer dizer, você aumentou cinco vezes, o preço do seguro normalmente, ele dobra, de 8 para 16, então continua barato, perto das viagens, o cara vai gastar aí, uma família, ele vai gastar 6, 7, 8 mil Dólares por pessoa...

Roberto: Não faz diferença nenhuma...

Frederico Levy: Não faz nada, um grande vilão é o seguro do cartão de crédito porque o portador do cartão acha que está seguro e com coberturas pequenas, às vezes ele não sabe, ele não viu a apólice, ele sabe que tem um seguro...

Roberto: Eu, por exemplo, não faço ideia...

Frederico Levy: É, provavelmente hoje deve estar em torno de 6 a 10 mil Dólares...

Roberto: Não paga nada...

Frederico Levy: ...então se é uma coisa pequena, por exemplo, você vai numa estação de esqui, principalmente aqui na América do Sul que a altitude é mais alta, a maior sinistralidade não é fratura, é por dor de cabeça por altitude. Se você vai no médico, você vai gastar 50 Dólares a consulta, se você tem um seguro, isso sem quebrar a perna, só com dor de cabeça, então é barato, o pessoal começar (//) talvez todo esse caso é para ajudar a proteger a gente juridicamente, mas é complicado, se o cara vai para a justiça não tem muito critério.

Roberto: É comum, é recorrente a judicialização no mercado de turismo?

Frederico Levy: Desde a época, pegar aí mais ou menos 10 anos atrás, quando teve a crise americana e a economia brasileira estava bem aquecida, entrou muita gente nova, muito consumidor novo no mercado, em todos os segmentos, quer dizer, desde o turismo mais barato, até o cara que já é intermediário, que foi subindo e com isso foi aumentando bastante esses problemas jurídicos. Agora a gente enxerga que um grande volume por má-fé, porque o cliente assina um termo que ele está ciente das condições, mas na hora que dá algum problema ele não quer, ele não quer honrar o que ele assinou e falou, quer dizer, em nenhum momento eu enganei: "Olha, você vai ter 90% de reembolso", não, perde tudo, daí o cara entra na justiça. Tem casos que você vê que tem até conivência com pessoal do judiciário...

Roberto: É mesmo?

Frederico Levy: ...porque são coisas, às vezes o cara já entra pedindo uma coisa pequena para não levar o caso muito a sério para te forçar a fazer um acordo, sabe: "Eu estou aqui", então entra com uma ação um cliente da Bahia, que qual é a profissão dele, ele é promotor público, ele é juiz, é advogado, muita gente envolvida no meio judiciário que entra com uma (//) ele vê que é mais fácil para a gente pagar, fazer um acordo do que pegar um preposto, mandar para o Nordeste, contratar um advogado fora...

Roberto: Certo, então não tem nem como tentar reverter isso, reverter, entrar com uma litigância de má-fé e...

Frederico Levy: Não, até dá, se você quiser, mas o custo disso...

Roberto: É muito difícil...

Frederico Levy: ...não é, se você pegar, por exemplo, uma empresa, a CVC, Decolar, Viajanet, essas empresas têm um jurídico enorme. Então nós menores, o tempo que você vai perder, o custo, quer dizer, não tem funcionário sobrando, nós não temos um departamento jurídico aqui, tem um escritório contratado, então isso complica. Agora, também com o tempo começaram a aparecer os juízes já que estão cansados dessa impunidade e vê que realmente: "Espera, você não tem razão, isso aqui, espera aí, mas você assinou, você estava ciente, você pagou isso mais barato", a gente fala: "Olha, essa tarifa é mais barata, mas ela não é reembolsável, ela custa 70, a outra custa 110, só que a de 110 você consegue reembolso, essa de 70 você não...", daí quando um juiz lê que você deixou claro: "Olha, você tomou (//) tem uma vantagem de comprar essa tarifa, você sabia que estava aqui agora", então isso começou a mudar, você vê que tem sentenças já favoráveis...

Roberto: Bom, cria jurisprudência a favor do (11:47).

Frederico Levy: É, então isso com o tempo vai melhorando, mas ainda a legislação é absolvendo o consumidor do risco do produto que ele quer.

Roberto: Nesse sentido, existe algum papel da Brastur, da ABAV, até mesmo da Embratur de enxergar que isso talvez seja uma fragilidade do mercado e conscientizar o judiciário...

Frederico Levy: Olha, das associações a gente já teve vários casos, já foi até apresentado, agora, para isso entrar na prática, porque isso o que, porque isso é contra o consumidor, porque estaria mais ou menos a equalizando os riscos, então é difícil você conseguir alguma mudança, é mais quando acho que um juiz vê alguma má-fe, que você consegue... Existe, por exemplo, existe uma associação que chama Anadec, essa associação é de Campinas, ela entrou (//) a gente tem, a gente tinha, não tem mais, as condições gerais nossas no site, cancelamento, alguma coisa, essa Anadec o que ela faz, ela entra nas condições gerais, ela vê se tem alguma coisa abusiva, ela entra com uma ação contra você. No caso a gente tinha essa cláusula com 100% de penalidade para certos produtos e perante o Procon isso é abusivo, o que acontece, estão processando a gente por a gente ter uma cláusula abusiva e eles querem se beneficiar em cima disso, é uma associação formada por advogados, não tem um associado, só são...

Roberto: Absurdo isso...

Frederico Levy: ...e o negócio vai na justiça...

Roberto: E não existe uma notificação, direcionamento, vai direto na ação.

Frederico Levy: É, porque eles vivem isso, é pilantragem, é uma associação de Campinas. Então tem essas coisas, então por exemplo, o BRASTUR, vários associados receberam processo, então a gente tentou, também fazer alguma coisa, mas é muito difícil você conciliar. A ABAV, por exemplo, tem o Dr. Marcelo, que é o advogado da ABAV, ele tem um posts, alguns filmes assim de 5, 6 minutos que ele faz explicando, por exemplo: "A lei é *assim*, mas você pode se prevenir explicando, detalhando ao máximo ao cliente", sabe, ele vai dando essas dicas para o (//) porque as agências, tem agência que não tem conhecimento nenhum do...

Roberto: É isso que eu imagino... Da lei, não é...

Frederico Levy: ...de (//) não é... Nada, é muito crú, o cara sabe vender viagem, então é o negócio dele, mas ele não tem, na gestão mesmo, ele não tem, ele acaba se perdendo. Bom, voltando até a pouco, então, à história da Interpoint, a gente foi crescendo com o tempo, a operadora e agência, o esquí sempre, a gente é bem conhecido no mercado como um mercado de esquí, mas também com o tempo a gente foi fomos entrando no segmento de luxo. Então sempre viagens a lazer, a gente não tem conta corrente de empresa e viagens individuais, eu não monto grupo para vender lugar em grupo, o que a gente pode ter, eventualmente, é um grupo fechado que quer organizar alguma coisa, daí sim. E também o segmento de viagens de incentivo a gente não participa como agência especializada em incentivo, o que, às vezes, a

gente faz é uma agência de incentivo precisa, outro dia nós vendemos para uma agência de incentivo um hotel que a gente tem uma boa condição, que eles estão organizando um incentivo enorme e a gente vendeu parte de só estadia, mas aquela organização da viagem de incentivo a gente também não faz.

Roberto: Por que especificamente luxo individual, por que não grupo, por que não incentivo?

Frederico Levy: É oportunidades de mercado, quer dizer, a gente começou com o esqui, a demanda do esqui era do (//) o esqui era uma coisa muito cara, então cliente que ia muito já para os produtos já mais sofisticados, hoje o esqui já não é tão caro assim, você pode ir parque no Orlando, muito mais caro do que esquiar, um ingresso da Disney você vai gastar acho que uns cento e poucos Dólares para um dia, se você vai esquiar, por exemplo, em Aspen, vai pagar uns 120 Dólares por dia, mas se você vai para a Suíça, você esquia por 30 Dólares por dia, o passe de esqui, não é. Então o esqui popularizou bastante. E a gente começou nesse segmento, daí o que acontece, mercado de grupos, aí são essas empresas que estão no varejo, muito grandes, aí, não é, que hoje - antes não tinha - mas hoje você tem um capital estrangeiro em cima, tem como a gente empresa familiar, não tem um sócio investidor por trás, então você tem que medir o risco. A gente fazia viagens de (//) a gente organizava uns grupos, chamava "Esqui Jovem", a gente levava grupo de 20, 30 adolescentes para esquiar, eu já levei várias vezes, daí a gente começou a ver o risco que a gente estava entrando, se der alguma problema, daí com essa Lei do Consumidor, se tem algum acidente, acabamos com isso daí e era oportunidade, quer dizer, para pegar essas coisas. E esse mercado mais selecionado ainda é um mercado que não está muito on-line, tá, para a gente é vantagem, porque nos on-line você pega muito quarto padrão de hotel, umas coisas simples, mas quando você pega um produto já mais sofisticado, uma suíte, que o hotel às vezes tem um (//) um hotel, sei lá, 200 quartos, ele tem cinco suítes top lá dentro, não tem como por on-line isso aí, porque ele vende fácil. Então isso daí não conseguiria, tem que ser na solicitação, então on-line a gente hoje não vende nada on-line, os nossos sites não têm nada, é zero, mas fatalmente vai ter que ter...

Roberto: Isso que eu ia perguntar, vocês pensam em começar a caminhar para isso?

Frederico Levy: Penso, já tem um plano no passado, a ideia era pensar talvez uma outra marca para ter essas coisas, porque ainda dá problema on-line, se você pegar o percentual de problema no on-line e no off-line, ainda é grande, sabe, o nosso medo é o seguinte, pô o nome no on-line, o nosso nome e começar a dar problema, então... Nós tivemos um problema uma vez no Reveillon, tivemos que tirar, a gente tinha on-line no site, deu um problema, chegou no destino não tinha hotel... o hotel não estava com a reserva, a reserva ficava fora. Mas hoje o on-line, ele, para a gente (//) eu não estou no on-line para vender, mas eu estou para comprar, eu tenho fornecedores on-line, isso sim me ajuda. Mas hoje a gente faz as reservas todas antes de o passageiro entrar, a gente liga em todos os hotéis para ver: "Está confirmada a reserva?", "Você recebeu o pagamento", porque às vezes eu compro de intermediários, também, tem companhias como a Hotel Bets, Bom Hotel, são brokers de hotel que eles têm uma negociação muito diferente, então eu compro deles, mas eu não sei se ele pagou ou não pagou, daí eu ligo no hotel e falo: "Está tudo pago, está certo, não tem pendência"?

Roberto: E como que é a taxa de problemas disso, é baixa?

Frederico Levy: É muito baixa, é muito baixa, mas também a gente não está num varejão, isso aí, pegar um hotel 3 Estrelas, coisas assim que pode ter mais problema. Você vê o pessoal que vende mais varejo, eles estão te vendendo um hotel tal ou similar. Eu não vendo hotel e seu similar, eu estou vendendo hotel para (//) o hotel que você escolheu, não é, você compra um, vai, pacote da Disney, você vai ficar lá no, sei lá, entendeu, no Universal, tem aquele Cabana Bay, que é um hotel popular, é bom, mas é mais popular, quer dizer, quando (18:51) comprar, no contrato, você vai ficar num hotel 3 Estrelas, tal, ou (18:57) ou similares, colocam isso, porque primeiro, o pessoal trabalha com grupo grande, pode estar cheio o hotel, pode parte do grupo ter que ir para outro lugar. O nosso é tudo privativo, então...

Roberto: E como é que você enxerga isso, Frederico, você acha que a tendência é mesmo de vocês começarem a migrar mais para esse universo digital? Ou não...

Frederico Levy: Tem, a gente tem que pensar o seguinte, quando a gente vê o digital não é você entrar no site e comprar, você mandou por WhatsApp, você está no digital, eu posso confirmar por WhatsApp, e... só que você não sabe como é que eu estou comprando, eu posso estar ligando para o hotel para perguntar, posso mandar um e-mail, posso entrar no site dele. Então no digital, hoje todo mundo está. Você está no on-line, porque a nossa vida está on-line, então não tem como não ser. O que muita gente não sabe o que acontece, você entra num site, você compra, já vem a tua confirmação, passou o cartão, tudo certo e não está confirmado, tem coisas que o cara não tem confirmado, você vai correr atrás e pode ou não dar problema, tá, isso já o pessoal dono de empresa dessas on-line já falaram isso, que... só que o que acontece, para o público deles é uma margem de erro que dá para segurar, ah, o cara vendeu *esse*, não tem *esse*, depois dá um problema, troca, tal, e... No nosso tipo de produto não dá. Eu tive um caso agora, amigo meu, até, está comprando aqui, foi para São Francisco, tudo Classe Executiva, São Paulo-Atlanta e o Atlanta até São Francisco, depois ia fazer outras coisas. O vôo Atlanta-São Francisco, por erro, foi emitido Classe Econômica, a empresa que emitiu errou, a gente, quando recebeu, não percebeu, porque era uma letra que diferenciava e foi em cima da hora, no dia de entregar as coisas que a gente se deu conta e não conseguiu resolver. Então é um complicador, imagine o seguinte, era um trecho de um vôo, tá, e já criou um problema...

Roberto: Claro, enorme...

Frederico Levy: ...e, então...

Roberto: E esse tipo de erro, eu vejo cada vez mais alguns mercados tentando minimizar falha humana utilizando mais sistemas, até agora as promessas do Watson, IBM, será que isso vai ajudar de alguma forma, o turismo também?

Frederico Levy: Olha, o turismo, se a gente separa o turismo aquele básico, ou seja, se você vai para Miami para alugar um carro, um hotel normal, comprar passagem aérea, não tem, não tem risco nenhum no on-line, é tudo, não é, tranquilo. Agora, se você vai para o Marrocos, que depende de um guia com um transfer específico, ou algum lugar que você sabe que você tem que pegar uma balsa, que aquela hora fecha e se você não souber (? - 22:02), em nenhum lugar está escrito, mas o seu conhecimento já te mostrou que não dá. Quer dizer, essas coisas mais sofisticadas, eu acho que dificilmente vai melhorar, porque a gente vê muito (//) talvez um americano acha que vai, que as coisas vão se resolver mais fácil, mas a gente que está no Brasil, a gente sabe que tem coisas que são insolúveis, não é, aquela balsa lá, para você cruzar na Bahia para não sei aonde, você sabe que não dá para ter aquilo on-line e a gente entende que no Brasil é assim, no Marrocos é assim, em alguns lugares da Europa também acontece a mesma coisa, então a gente sabe que não vai ter como o negócio automatizar de vez. Então por isso que eu digo, se pegar o padrão, vai, o diferente não... tão cedo você não vai conseguir.

Roberto: Me diz uma coisa, você falou que nós temos, a partir do momento que nós tenhamos conhecimento, a gente sabe o que funciona, não funciona. Como é que vocês adquirem esse conhecimento e como é que os seus vendedores, a ponta realmente da lança tem esse conhecimento, como é que vocês se preocupam como instituição?

Frederico Levy: Bom, basicamente viajando, não é, viajando é o (//) bom, antes do viajando, a gente tem, recebe muito treinamento aqui, então muitos fornecedores vem, passam filme, fazem apresentação, explica, detalha tudo, então tem vendedor que é expert num produto, num destino (? - 23:13) sem conhecer. Portanto (? - 23:16) conhecimento e quando (//) e também são muito convidados para conhecer, então a tur...

Roberto: As tours da vida?

Frederico Levy: São tours, tem muita coisa e daí tem os mais curiosos, quando viajam já enxergam as coisas com outros olhos, já vão vendo, apresentando hotel, você vê algumas situações que acontecem, tal, mas na prática, mesmo, é a vivência, não tem (//) hoje, se você pegar Google, tudo isso ajuda muito, não é, você dá para enganar muito bem, fala: "Eu conheço tudo...", só não daria, mas tem...

Roberto: Mas e o risco de você pegar informações ruins, ou reviews ruins...

Frederico Levy: É, é, os reviews eu acho até muito arriscado porque pouca gente elogia, muita gente critica, então às vezes vai achar que o negócio é ruim, não é tão ruim e às vezes o review bom é de alguém conhecido para ajudar, então nada mais (//) ontem mesmo, a gente tem, nós fazemos parte de uma associação que chama Virtuoso...

Roberto: Tá...

Frederico Levy: Você conhece ela?

Roberto: É uma das perguntas que eu vou fazer, inclusive...

Frederico Levy: Ontem (//) hoje a gente tem um grupo, são 30 Agências Virtuoso no Brasil, a gente entrou num grupo de WhatsApp dos diretores das agências, só, e ontem mesmo uma agente do Rio perguntou sobre um hotel, dois hotéis na Itália que são do mesmo grupo na Toscana e um pouco (//) eles têm características diferentes e estava na dúvida se alguém conhecia, uns dez do grupo responderam ontem: “Olha, esse aqui eu conheço, *assim, assim, assim*, mas esse outro tem esse lado que é inferior por *isso*, mas tem a parte da localização”, quer dizer, isso é tudo pessoal que já foi, que conheciam os dois. E com isso, essa vivência, até para a concorrência passou, então é um pessoal que conhece detalhe.

Roberto: Já vamos falar um pouquinho mais do Virtuoso, eu quero saber um pouquinho mais dele, mas voltando para vocês, vocês hoje são em quantos aqui na Interpoint?

Frederico Levy: 30, aproximadamente, a gente tem alguns, a maioria internamente e temos home office, também, homeoffice temos duas em Caraguatatuba, uma em Avaré, uma em Santos, uma em Buenos Aires, acho que só esses cinco. Eles atuam lá, mas como se estivessem aqui, eles não vendem, exceto a de Santos, que ela visita as agências de Santos, também, os outros estão em casa e o telefone toca aqui e é transferido para eles, eles não estão vendendo no mercado local lá. Essa de Buenos Aires, ela trabalhou com a gente muitos anos, casou com um argentino, ele veio para cá, não conseguiu emprego aqui e a família tinha um negócio lá, resolveram se mudar para lá e ela trabalha em casa, então muita gente nem sabe que ela está lá.

Roberto: Nem precisa saber...

Frederico Levy: Não precisa, então não é que ela está lá, tem mercado lá. O negócio de Caraguá, também, por coincidência (//) consequência, (coincidência? - 26:06) também, porque uma, eram de cidades diferentes, foram para lá, mas tem esses cinco externos...

Roberto: E como é que funciona, alguém bate na porta e fala: "Eu quero trabalhar com vocês, ou você de vez em quando buscam novos parceiros?"

Frederico Levy: Dessas duas formas, por exemplo, nesses últimos anos, três anos, assim, que foi muito ruim o mercado, então ficou muita gente disponível no mercado aí começa a chegar currículo, aí currículo chega sempre, indicação, tal, quer dizer, a gente (//) no ano passado nós contratamos três pessoas, elas foram uma por indicação de uma daqui, uma outra por um currículo que chegou, alguém que indica, chegou, daí fomos entrevistar, daí tinha até referência, outras pessoas conhecidas e outra era indicação de também de um amigo do mercado que passou, etc., conversar, e a gente sempre conversa, principalmente se for pessoa de vendas, pessoa comissionada, então se a pessoa vem com uma carteira, alguma coisa, não tem muito risco para a gente, se tem um salário baixo, fixo, baixo, quer dizer, se a pessoa não performar acaba não dando certo, se for bom acaba...

Roberto: E o risco de você criar alguém, essa pessoa realmente criar uma carteira muito boa e ela falar amanhã: "Frederico, tchau..."

Frederico Levy: É, isso...

Roberto: Existe...

Frederico Levy: Existe...

Roberto: Existe alguma forma, vocês se preocupam de tentar reter ou é só uma gestão mesmo do dia a dia...

Frederico Levy: Não, tem duas coisas, um tem o vendedor que tem o cliente e o vendedor que atende um cliente que, vamos supor, o relacionamento não é com ele, por exemplo, esse amigo meu que deu problema com o aéreo, tem a moça que atende ele, mas ele é amigo, eu trabalhei com ele quando eu trabalhava em banco em 1995, então ele é amigo, ele está aqui por minha causa, mas nada impede ela fazer um excelente atendimento e ela for para outro lugar e levar, então isso não tem muito, assim o que fazer;

Roberto: Tá, falando nessa questão de relacionamento e voltando ao Virtuoso, também, de que forma vocês enxergam a participação de vocês no Virtuoso, de que forma vocês enxergam o Virtuoso, ele agrega valor para vocês como um chancela, ele agrega por esse grupo, essa, se eu puder chamar, essa panelinha que vocês criaram que vocês trocam informação no WhatsApp, porque Virtuoso, porque ter esse...

Frederico Levy: Olha, a gente por muito tempo, quando trabalhava mais como operadora do que agência não interessava ser Virtuoso, porque o Virtuoso é uma coisa para agência, não para operadora, então o que acontece, eu tinha produtos que são (//) fornecedores que são associados ao Virtuoso, só que a gente tinha uma margem muito maior, então não agregava muito. Passado o tempo o Virtuoso foi crescendo e, quer dizer, não tanto pela parte do que eu vou ganhar na venda, mais pela parte do networking que ele fornece. A gente está desde 2015, faz três anos no Virtuoso, já tínhamos sido consultados antes para participar, não quisemos, tal, aí chamaram de novo, porque queriam colocar uma empresa que os Virtuosos na época falaram: "Se esse cara entrar, todos saem", daí falaram: "Então tudo bem, não vamos pôr esse cara, mas vocês precisam indicar, a gente precisa crescer no Brasil, então vamos indicar, porque se vocês indicam a gente vai, não dá para não crescer".

Roberto: Humm, humm...

Frederico Levy: Aí de novo tinham indicado a gente, conversei e resolvemos participar. A rede de fornecedores, o contato é muito grande, você conhece muita gente, aquele problema de eu ter um contrato melhor como operadora, com um produto, hoje, isso eu consigo, por exemplo, comprar pelo meu preço melhor que eu tenho e conseguir. O Virtuoso para o cliente o que ele tem, ele dá uma série de amenities para o cliente, então com vários produtos eu conheço (//) eu consigo, com a minha tarifa de operadora, que o hotel dê esses amenities e para mim ainda mais, como (//) porque (dos? - 30:06) Virtuoso, basicamente como operadora você tem Interpoint e Tereza Perez, então se chega uma agência muito boa que não é Virtuoso e o cliente vai comprar alguma coisa, essa agência que não é Virtuoso tem grande chance de perder a venda porque pelo preço dela, ela não vai ter os amenities e eu consigo para essa agência que não é Virtuoso, quando compra comigo, oferecer esses amenities, ela vai vender como se ela fosse Virtuoso, não todos os produtos, mas uma grande parte eu consigo. Então gera também negócio para a gente, se chegar uma operadora que não é Virtuoso com esse produto, ela não vai conseguir esse amenities que eu tenho, então eu consigo repassar isso para a agência, então tem esse (//) e não deixa de ser um valor agregado, você vai (//) sempre quando você encontra com um fornecedor chama atenção ser Virtuoso.

Roberto: Fornecedor e B2B, consumidor final, ele já entende, hoje?

Frederico Levy: Já, já entende, tem a revista que já está sendo editada, eu acho que já está na terceira ou

quarta edição, a gente manda para (//) são umas mil revistas por mês que o Virtuoso faz com o nosso nome, já. O Virtuoso, eu entendo o seguinte, que ele está pegando uma rede muito grande nas Américas, na Europa não tem muita agência Virtuoso...

Roberto: (31:21)

Frederico Levy: ...na Europa tem mais hotel, hotelaria Virtuoso, mas vai crescer também, só eu vejo lá na frente o seguinte, o Virtuoso criando uma rede enorme de agências como se fosse uma grande agência, é isso, eu acho que é o objetivo deles. O Matt, que é o dono do Virtuoso é um cara muito inteligente para negócio, o cara cresceu demais e o negócio dele é ganhar dinheiro. A gente tem um custo anual que é suportável, tem alguns produtos que eu vendo através do Virtuoso, eu ainda acabo tendo uma bonificação, então às vezes esse meu custo também abate, eu consigo algumas condições, por exemplo, para comprar uma tarifa aérea, sem ser saindo do Brasil eu consigo emitir pelo Virtuoso nos Estados Unidos, às vezes é a mesma tarifa que eu conseguiria aqui, só que lá eu consigo uma comissão que aqui eu não conseguiria, sabe, então, isso, essas coisas vão me abatendo do custo que eu tenho, então ele é uma grande ajuda, o Virtuoso...

Roberto: E em termos de troca de experiência, essa questão até de desenvolvimento de produto de você mandar no WhatsApp, fala: "E aí pessoal, funciona, vocês conhecem?", funciona esse grupo para isso? Ou...

Frederico Levy: Funciona...

Roberto: E o pessoal realmente não fica aquela coisa na cabeça aquela: "Ah, não, meu concorrente..."

Frederico Levy: Não, é todo mundo amigo, na realidade eu vou te dizer, vai em feira, algum lugar, está todo o (//) e cada um, na realidade tem um mercado para todos, tem (//) todos nós temos clientes em comum que comprem comigo uma coisa, o outro com (//) então não adianta não sou eu que vou ser o dono do cliente, o cliente vai escolher, então... Agora, tem o pessoal que procura seguir mais uma ética, outros, não, que nem essa empresa que não queriam que entrasse no Virtuoso, então ele queima muito produto, dá um monte de desconto, tudo, quer dizer, isso não beneficia ninguém, beneficia o cliente naquele momento, mas vai acabando com o mercado, você não consegue mais investir em tal coisa porque já não te dá aquela rentabilidade. E, por exemplo, tem uma agência agora que começou a vender esqui, fez um volume grande, conseguiu umas tarifas de operadora, só que está dando 15%, só que ela não vende através de agência, está dando 15% de desconto para um (//) uma viagem de esqui é basicamente 20% de comissão, ela pede esses 20, devolve 15 e fica com 5. Desses meus 20, quando eu vendo, principalmente através de agência, então tem que dar de 10 a 12% para a agência, quer dizer, sobrou 8 para a gente, eventualmente tem um custo de cartão de crédito, alguma coisa, então não sobra muita coisa. Agora, se o pessoal entrar depredando, depredando... depredando o mercado eu não vou ter margem para investir com outras coisas e acaba às vezes você falando: "Olha, não interessa mais".

Roberto: Pois é. Falando dessa questão de remuneração, como é que hoje vocês trabalham? Basicamente é comissão ou quando vocês desenvolvem um produto você já se preocupam em fazer um (ware cap? - 34:11), embutir uma margem que dê um certo colchão de...

Frederico Levy: Não, tem duas formas, por exemplo, se eu vender um hotel avulso, assim, você quer que eu vou para o hotel tal em Nova York, esse hotel muitas vezes você vai ter que pagar no seu cartão, depois ele manda uma comissão. Agora, quando a gente opera, faz um produto com a tarifa de operação, eu já tenho uma tarifa meta, que a gente chama e eu ponho um (34:39) já, só que tem que por dentro de mercado, porque preço, hoje é muito transparente o que ele tem...

Roberto: Pois é...

Frederico Levy: Aquele pacote fechado você não consegue mais vender, olha, você tem aéreo, terrestre, seguro, hotel, (34:51) tudo incluído e olha, custa 5 mil, isso não existe, o pessoal quer preço de coisa

por coisa. “Ah, esse transfer eu não vou pagar porque o Uber custa tanto”, vai de Uber, não tem muito argumento para (//) outro dia teve o caso, o cara foi de Uber, chegou lá e tinha uma demanda no aeroporto, não conseguia Uber e ligou para a gente, eu falei (//) para ver se conseguia um transfer, não deu, porque realmente estava lotado, essa época de julho no aeroporto de Santiago, está tudo, tudo, tomado. Aí o cara conseguiu um táxi, daí foi roubado, porque aí já dão aquela... Então não tem, você tem que (//) tem que assumir ou pagar mais caro para ter a qualidade do serviço, ou então...

Roberto: E o seu cliente hoje ainda aceita pagar mais caro para ter esse serviço extra?

Frederico Levy: Se ele enxergar o serviço como importante, sim, por exemplo: “Quero ir para o hotel”, o cara vai para o hotel, consigo um quarto especial que ele quer, um transfer, uma série de coisas. Porque tem gente que o tempo dele é mais valioso, não dá para o cara ficar na internet o dia inteiro procurando coisa para economizar 100 se ele perdeu mil com o trabalho naquele dia, então o cara paga os 100 e tem um retorno. E a gente vai (//) ele vai entender mesmo na hora do problema e qual for a nossa postura para solucionar, aí que eu acho que vale como qualquer coisa, celular, o que for. Quando que você sabe que é bom: quando deu problema e o cara solucionou assim. Porque funcionar normal é obrigação, não é, não, porque você trabalha comigo, porque comigo tudo funciona, olha, isso é obrigação, que funciona, o que eu tenho a mais? Eu acho que o mais é o seguinte, eu acho que a hora que não funcionar, o que fazer. A gente tem um celular de emergência que está sempre, ou com a Heloísa, que está sempre com ela, ou com a gerente de operações, ou fica comigo, a gente procura sempre uma forma de ter um acesso fácil. Agora, tem cliente que realmente abusa no ponto de (//) não, o cliente abusa, lógico, está pagando, mas ontem já teve uma mulher que ligou, nossa, sabe, que desestabiliza as pessoas, ligou, que emitiram a passagem tudo errado, não sei o que lá, estava tudo errado, só que (o que? - 37:18) ela pediu não era nada daquilo. Daí quando você começa a resgatar a gravação, era exatamente aquilo, só que a mulher endoidou, tal. Então, quer dizer, você (//) a gente solucionou para ela o problema, agora, o problema que não foi nós, ninguém criou, além dela, não foi o fornecedor, não foi o clima, não foi nada, ela viajou num negócio que não existia.

Roberto: Você acha que o próprio cliente tem criado mais problemas em função do volume de informações que a internet traz?

Frederico Levy: Sem dúvida. É muita informação, o pessoal não sabe digerir, tem muita informação que não é falsa, mas é incompleta, então ele vê lá: “Não, mas já me falaram”, e uma coisa, não foi ele que viu, foi um amigo que viu e disse para ele e o cliente quando liga, ele já (//) ele pesquisou tudo e já liga para falar: “Quero ir para tal lugar, já sei que existe esse monte de coisa”, só que o vendedor quando atende, ele não sabe o que esse cara vai pedir, então a primeira (resposta? - 38:04) vai ser uma surpresa e vem aquele monte de coisa. Daí tem os grupos, por exemplo, de Facebook, tem o Triptips, tem vários, que ainda essa semana estava um perguntando, um hotel em tal lugar, tal, daí tem uma menina que entrou no grupo, que ela é (//) que ela tem agência, falou: “Não, faz assim, assim, assim, que eu conheço”, daí a outra que é moderadora do grupo: “Ah, não precisa fazer com agência, dá para fazer tudinho direto”, então o pessoal põe essas (38:35) põe as informações, mas daí: “Ah, vou fazer direto”, o pessoal adora, parece que o objetivo é fazer (38:41) sem intermediário, o cara contrata um guia no Marrocos sem conhecer, vai pagar o cara mas não quer uma empresa estabelecida aqui que possa fazer...

Roberto: Mas isso é da cultura no brasileiro...

Frederico Levy: Cultura de levar vantagem, daí quando dá problema, a pessoa: “Ah, comprei em tal lugar, não...”, outro dia tinha uma pessoa que mandou do (//) acho que do Expedia, para tentar no telefone tal, que era aqueles que ninguém atende, porque poderia, pela demanda, o e-mail se mandasse, poderia demorar até 14 dias para ser respondido e ela estava desesperada, então...

Roberto: E vocês têm alguma espécie de script, algum procedimento para lidar com esse cliente quando chega aqui já falar: “Quero isso, isso, isso”, para tentar entender se realmente ele quer aquilo?

Frederico Levy: A agência tenta atender, até eventualmente cobrar pelo serviço de montar roteiro, porque

muita gente vem fazer o roteiro para chupar informação.

Roberto: Pois é, vocês conseguem cobrar, vocês têm essa taxa de serviço?

Frederico Levy: Já cobramos, não é quando vai chegar um cliente, de repente você vai sentindo, mas quando chega aquele cliente que já pediu uma vez e (39:45) e pedir: “Olha, posso, mas quero um sinal de 200 Dólares, alguma coisa assim, para fazer”. Porque se o cliente quiser fazer ele não vai perder nada, porque se ele comprar a viagem eu não vou (//) eu vou abater essa taxa, não vou cobrar mais por ter feito. Agora, tem pessoas, por exemplo, nos Estados Unidos, o pessoal costumava cobrar fee, tem uma agência grande lá que é Virtuoso, que é da Valery Wilson, que é a maior que tem, e essa senhora Valery Wilson, que é dona, deve ter uns 80 anos, quase, e se você quiser um roteiro feito por ela o custo do roteiro é 5 mil Dólares e não devolve, é o trabalho dela, ela te monta um roteiro e te custa tanto, senão vai ser um...

Roberto: Uma personal Trip Advisor...

Frederico Levy: É, só que tem valor agregado, o pessoal paga...

Roberto: 5, cara...

Frederico Levy: E tem as outras empresas tipo que nem clube que você paga uma anuidade, alguma coisa e. Aqui tem um conhecido nosso que trabalhava em companhia aérea e saiu e ele é daquelas caras que se você precisar, falar: "Eu vou ligar para ele, que ele sabe", o serviço que ele estava fazendo é o seguinte, ele estava vendendo roteiro quando ele saiu, ele, não necessariamente você precisava comprar, ele tinha um acordo com uma agência de viagem, se quisesse comprar ele fazia toda viagem, mas se você quiser, não: "Me faz, eu quero comprar um roteiro, eu quero ir para Irã...", para alguns lugares diferentes que ele conhecia...

Roberto: Cliente final...

Frederico Levy: É, ou a própria agência...

Roberto: A agência...

Frederico Levy: Davi, o nome dele: “Davi, dá um roteiro *assim, assim*”, o cara fazia, vendia. Daí se você comprava ou não com ele, ele cobrou pelo serviço dele.

Roberto: Você acha que agência é um consultor, ele é um (//) a gente pode dizer que uma agência de turismo, o serviço que ela vende é um serviço de consultoria?

Frederico Levy: Sem dúvida, o conceito é esse, não é. Tem gente que ficou tirador de pedido, só que hoje cada vez menos espaço você tem.

Roberto: É que os grandes estão cada vez maiores...

Frederico Levy: É...

Roberto: ...produtinho de prateleira...

Frederico Levy: Então o que vale é a consultoria, você tem explicação de conhecimento, tudo para avançar. Tem muita gente que tinha agência, por questões econômicas fechou e trabalha hoje como um consultor independente para outras agências, até, não vale mais a pena ele ter o negócio dele, mas ele...

Roberto: E aí, você acha que esse perfil, esse profissional, ele concorre contigo? Você acha que...

Frederico Levy: Ah, também, todo mundo hoje concorre, não é, porque tem muita agência que não usa operadora, faz direto, tem agência (//) tem a operadora que vende para o cliente, tem (//) está todo mundo vendendo, não tem aquele teu dentista que gosta de viajar e vende viagem, tem uma amiga do Rio que vende para o Disney, fechou um grupo para julho desse ano, 300 pessoas já, é o dentista que (//) o dentista, não, é o pediatra que vende. O cara é pediatra...

Roberto: E não tem nenhuma regulamentação que impeça isso, ele pode?

Frederico Levy: Ele está na realidade... estão comprando da empresa...

Roberto: Ele está só administrando...

Frederico Levy: Ele tem, ele fez tudo, ele ganha uma comissão por isso, então não é assim, não obrigado a ser agente, não é obrigado... então isso tem muito. Tem (//) como muito free-lancer, a gente tem muito freelancer aqui que atende a gente, o free-lancer que ele não é agência, ele ganha comissão igual, e não tem...

Roberto: Isso não fragiliza o mercado, não, não perde um pouco o foco? Até eventualmente a palavra forte, será que não pode prostituir o mercado de...

Frederico Levy: Olha, tem agên (//) tem uma operadora que até disponibiliza uma área que chama “Casa do free-lancer”, uma coisa assim, que dá (43:30)

Roberto: (43:30)

Frederico Levy: ...é, que na realidade ele está facilitando esse pessoal, agora, do outro lado tem as agências, mas por outro (//) por outro lado tem as agências que têm uma capacidade de geração de negócio muito maior pela estrutura, mas tem free-lancer que é do tamanho de agência boa. Tem uma agência nossa, quer dizer, uma free-lancer que compra com a gente, ela tem funcionário, trabalha na casa dela, tem três, quatro pessoas lá e não tem, não tem... hoje já tem uma (//) o pessoal abre uma empresa, tal, para dar nota, mas não é uma agência, não tem Cadastur, se pegar o cadastro do Ministério do Turismo, não tem.

Roberto: E aí se houver algum problema, digamos, juridicamente, vocês responderiam por terem dado suporte para ela? Ou não, o consumidor fica na mão, vai processar...

Frederico Levy: Não, na realidade quem vendeu (//) ela vendeu, ela comprou de alguém, quer dizer, o consumidor vai mostrar: “Foi comprado na Interpoint”, com certeza, e pode processar, ele também, pessoa física, se quiser...

Roberto: Pessoa física...

Frederico Levy: Então não é tanto... É que hoje com a própria economia, estando tudo formalizado, antes o cara (44:36) por fora, não pagava imposto, também não dá, hoje, não é.

Roberto: Infelizmente...

Frederico Levy: É, ficou tudo inviável, você não tem origem de nada, você não faz nada.

Roberto: Pois é, e tudo no computador, não é, hoje em dia por mais que vocês ainda façam ligação telefônica, existe alguma formalidade, um e-mail trocado, uma formalização, não é...

Frederico Levy: Tem, a gente procura manter o máximo de formalização justamente para na hora que dá problema se resolver mais fácil e...

Roberto: Sim, sim...

Frederico Levy: ...e também para defesa jurídica.

Roberto: Falando de pagamentos, essa questão de digital, eu ouvi de muitas agências pequenas um medo muito grande: “Ah, fraude, eu não vou em busca de cliente que eu não conheço, porque eu não conheço”, como é que vocês lidam com isso? Isso é um eixo para vocês, é um...

Frederico Levy: A fraude é grande, principalmente com cartão de crédito, eu estou até envolvido agora, a IATA está exigindo agora que todas as agências, empresas associadas ao IATA conformidade com o padrão PCI, PCI (45:42) você já ouviu falar disso aí?

Roberto: Sim...

Frederico Levy: E com isso é um complicador para as agências, você entrar nesse padrão, era para ter começado em junho do ano passado, não começou, estava para ser em março agora de 2018, inviável e o que talvez não vá ser adiado, mas o que se comenta informalmente é que pode a IATA não adiar, mas ela não gerar penalidade para quem não tiver, então é por que: porque a quantidade de fraude é enorme.

Roberto: Como é que vocês lidam no dia a dia com isso?

Frederico Levy: A gente, primeiro que não está nesse varejo assim, de coisas, se você pega as consolidadores que vendem passagem aéreas, essas são as maiores prejudicadas, então tem aqueles cartões, tem aqueles robôs que ficam contando número de cartão roubado para emitir bilhete. Às vezes o comprador final que se passa por um terceiro de boa fé, mas na realidade não é, porque ele está comprando uma coisa muito barata, ele foi para o aeroporto sem ter o bilhete, ele fala: “Não, vai para o aeroporto para você embarcar num desses vôos”, daí o cara está no aeroporto por que: porque ele consegue emitir rápido a tempo de gerar o cartão de embarque, o cara embarca o cara e quando descobrirem da fraude já está voando e... então para esse pessoal os sistemas de segurança são grandes. Para a gente, no caso, eu não tenho site para ficarem comprando no site, o cara vai passar cartão, não aceita cartão de terceiros, quer dizer, às vezes o cartão está em nome do passageiro? “Não, é do meu pai”, tem uns caras desses, mas você vê que tem alguma coisa...

Roberto: (...47:05)

Frederico Levy: ...mas uma vez eu (//) você tem que ter um instinto, uma vez também chegou uma venda, o cara pagou 30% de entrada e tinha que passar o cartão para pagar o saldo em três parcelas, essa entrada deu uns 2.500 Dólares, o cara passou o cartão, daí você começa a olhar, a foto com o olhar que o cara fez, não sei se foi preconceito, mas o cara ia fazer, daí o nome do cara era o nome mais estranho aí, daí eu falei: “Deixa eu pôr esse nome no Google?”, aí você começa a por, o cara tinha dado golpe de 20 Reais no Mercado Livre...

Roberto: O que é isso...

Frederico Levy: ...e era o dono, o cara se dizia o dono da agência, era uma agência em Brasília, aí eu comecei a ver um monte de coisa, daí eu falei: “O cartão não aprovou, não aprovou”, já tinha dado o sinal, daí falou: “Olha, cancelamos a reserva, vamos devolver o sinal”, nem o sinal de volta o cara levou, o cara sumiu, não sei o que aconteceu, mas nunca cobrou esse sinal, a gente tentou achá-lo, encontrá-lo para devolver, desapareceu, então tem, se você procurar você acha, tem que ficar esperto. E tem um problema que é o seguinte: se você comprar uma passagem aérea aqui comigo, vou pegar o cartão, vou passar o cartão seu na minha maquineta, então vai passar na maquineta da companhia aérea, eles passam lá. Você foi, você viajou, a semana que vem, foi, voltou, daqui a seis meses você entra que não teve o serviço prestado, alguma coisa, você entra, esse cartão vai bater na companhia aérea, que a companhia aérea vai debitar a gente, tem 11 meses para a companhia aérea estornar, o que a gente chama de ADN, fazer o estorno de um pagamento e pedir outra forma se o cartão for negado, e tal.

Roberto: E você não tem como se proteger disso, se cair, de alguma forma você vai ter que pagar para a agência, não dá para...

Frederico Levy: Tá, na realidade está pago, quer dizer, eu pago a companhia aérea... não, discutir, dá, mas está no contrato lá que você é o responsável.

Roberto: E nisso hotel é a mesma coisa? Cruzeiro...

Frederico Levy: Hotel já é mais diferente, nessas coisas não são tão assim, hotel é mais risco deles. A gente já teve caso de hotel que queria cobrar do cliente na saída, não cobrou, queria cobrar da gente, a gente falou: "Não sou eu que devo, não sou eu que...", o que a gente faz, a gente ajuda, dá o contato do cliente, tenta, mas você não...

Roberto: Companhia aérea me parece que cada vez mais torce o nariz para agências. É impressão minha? Ou isso...

Frederico Levy: Depende da época, do momento, tem que ver o que é conveniente, porém, sem dúvida, quanto mais venda direta, melhor, por que: porque o cara vai ter que viajar de alguma maneira, ele vai ter que voar. Se ele não ficar num hotel A, tem 300 hotéis na cidade, mas (para compra? - 49:48) chegar lá não tem 300 companhia aéreas, tá, tem aquela conveniência, o vôo é assim, vai, não vai... então a companhia aérea é menos flexível.

Roberto: É, o produto companhia aérea é muito quadradinho, não é, fazer as conexões, montar esse quebra-cabeças é o que eu acho que realmente vocês agregam de valor.

Frederico Levy: E isso também, você conseguir vôos, às vezes você conseguir vôo para o Taiti (//) Taiti, não, para a Ilha de Páscoa, ou Taiti, você não tem, você tem vôo uma vez por semana para alguns lugares. Aí você faz reserva de hotel e chega lá não tem o aéreo, vai ver, ou então aquele dia da semana você não consegue lugar. É um complicador. Tempo de conexão, por exemplo, sei lá, companhia aérea monta a conexão dela, teoricamente dá certo, mas tem alguns lugares que não adianta ter conexão curta, se você fica em Miami de manhã cedo, chega um monte de vôo da América do Sul, ter uma conexão de duas, três horas é arriscado...

Roberto: É, Londres...

Frederico Levy: É, você chega, por exemplo, em Dallas, em Dallas a American Airlines, se você chega num vôo e eles sabem que aquele passageiro tem conexão, gera uma plaquinha laranja dizendo: olha, já tem (//) eles conseguem furar fila, então tem que saber, assim, se você vai (//) tem um amigo meu que foi, pai de uma amiga da minha filha, ele foi morar em New Orleans, depois do furacão que teve lá, ele é engenheiro, montou uma construtora, ele tinha um escritório aqui, montou lá, porque ele viu que é onde ele ia ganhar dinheiro. Ele agora começou a viajar para lá só via Panamá porque com a Copa, primeiro (//) não sei se você voou para a Copa, com a Airlines, tanto é que aquela conexão lá é muito fácil e tem vôo de Panamá para New Orleans direto, ele falou: "Só o fato de eu não ter que chegar num aeroporto grande nos Estados Unidos...", ele já chega em casa num aeroporto pequeno, quer dizer, então tem dicas que o pessoal não...

Roberto: Não tem como saber, quem está fora...

Frederico Levy: ...não tem, você vai... mas...

Roberto: Falando de (//) preciso começar a agilizar aqui, retenção e captação de clientes, o foco de vocês está mais em buscar mais clientes, manter o que vocês têm? Vocês tentam dosar as duas coisas?

Frederico Levy: Tenta dosar, porque o cliente que a gente tem sempre, você vai perdendo cliente sem

perceber, não é que ele não está mais aqui, mas está comprando menos, tudo, e às vezes o cliente quer uma mudança, então não vale você investir tanto assim, deixa ele mudar, experimentar, então eu acho que tem que ficar atrás do cliente novo, customizar.

Roberto: Como é que vocês fazem isso?

Frederico Levy: Aí tem duas pontas, quer dizer, a gente tem a parte da (//) quando é com agência de viagem, a gente participa de feiras, porque em março tem a feira da Brastur no Rio, a gente vai para lá, tem contato com as agências de lá, a gente vê os cartões, pega as agências que não tinha contato ainda, que vai correndo atrás para tentar novos negócios, ou umas feiras aqui em São Paulo, em outro lugar, então é essa captação via feiras. Tem, por exemplo, tem uma viagem que eu faço todo ano, que vem o pessoal de Courchevel, na França, eles vêm para cá em agosto, setembro, a gente faz um (52:40), já fomos para a cidade de Salvador, Rio, Curitiba, Porto Alegre...

Roberto: Vocês que organizam.

Frederico Levy: Não, eles organizam, eles têm uma representante aqui de marketing que ela organiza essa viagem, vêm os hoteleiros e eu vou junto e ela organiza e ela convida as agências, então cada praça, eu sei que são agências pontuais para o produto que eu vendo, assim, ou às vezes você fica de olho, também, não é, conhece. Então com agência, mas dessa forma, assim. Com cliente direto a gente tem um mailing grande de e-mail, tem as redes do Virtuoso, a gente tinha uma revista que a gente publicava uma vez por ano, já faz dois anos que paramos, vamos provavelmente soltar agora de novo. Então você vai tentando correr atrás dessa clientela.

Roberto: Rede social é um (53:33)...

Frederico Levy: Também tem, não dá para medir exatamente, quer dizer, o cara vê lá, mas ele liga para o telefone, você não consegue. Eu vejo às vezes por *likes* que tem...

Roberto: Mas vocês chegam a investir em posts, conteúdo...

Frederico Levy: Sim, só que às vezes eu vejo, por exemplo, um post meu dá muito mais retorno do que o da empresa, por que: porque post de pessoa física abrange mais visualizadores com jurídica, mas que você pague tanto, então... é...

Roberto: Panfleto, rádio, coisas alternativas, vocês já fizeram, ainda fazem?

Frederico Levy: Já fizemos, panfleto, fazia para...

Roberto: Algum retorno?

Frederico Levy: É, fazia para evento específico, não é que eu vou sair distribuindo na rua, então dá, já deu retorno, hoje não tem feito nada. Por exemplo, agora, quando tem alguma feira assim, a gente faz aqui um material impresso aqui mesmo, com alguns produtos, uma coisa simples e barata, mas é um material para ser distribuído naquele evento, não é...

Roberto: Pelo que você falou a impressão que eu tive é que vocês hoje buscam mais em captar com novas agências do que com o consumidor final? É isso, criar mais canais de distribuição...

Frederico Levy: Olha, o consumidor final dá mais margem, porém eu preciso mais tempo para atender, mais gente, então tem que ir dosando, quer dizer, hoje a gente consegue atender mais ou menos meio a meio com a nossa estrutura.

Roberto: E a intenção é mais devagarzinho, direcionar mais para operadora do que para agência? Ou não...

Frederico Levy: Eu acho que para o consumidor final acaba sendo mais tendência porque está diminuindo intermediação de muita coisa, então você ficar dependendo só da intermediação, nem sempre vai... não sei nem até que ponto isso vai sustentar...

Roberto: E com relação à retenção, Frederico, vocês têm algum programa, alguma coisa específica para fazer um pós-venda, para de vez em quando entrar em contato com os clientes? Você falou desse mailing, ele...

Frederico Levy: É, não, a gente manda produtos pelo mailing semanalmente, tá, agora, para retenção eu acho que poderia até ser mais ativo, mas a gente faz, por exemplo, quando volta da viagem para ver o retorno, o que teve, algum problema, alguma coisa...

Roberto: Vocês fazem um ativo, assim?

Frederico Levy: Fazemos, não dá para fazer em todas as viagens, mas a gente acaba selecionando e muitas vezes que o próprio cliente, antes de você voltar já está falando, está brigando com alguém, já te põe na linha junto, então...

Roberto: E vocês usam esse feedback de alguma forma para desenvolver novos produtos, eliminar parceiros a partir da experiência?

Frederico Levy: Ah, sim, já tivemos problema, sim, um problema com um parceiro de reclamação, tudo, sem dúvida, a gente consegue às vezes ver que é alguma coisa pontual ou não é, então por exemplo, um dos amenities do Virtuoso, é todo hotel Virtuoso, ele tem que dar o café da manhã para o cliente Virtuoso e tem um cliente, por exemplo, um cliente nosso que falou, tinha um hotel maravilhoso que ele estava, ele falou: "Ah, mas só por ser Virtuoso ele pôs um bolinho Pullman sem graça no café da manhã", respondeu bem assim, ele falou: "Prefiro não ter o café do que ter.. eu não estou (//) não é pelo café", então daí você começa a ver, por exemplo, o nível de qualidade, por exemplo, tem mais gente que reclama desse hotel, não tem.

Roberto: E o oposto ao que vocês não tinham oferecido e o cliente de repente (...56:53)...

Frederico Levy: Isso sem dúvida, isso aí a gente...

Roberto: Vocês vão atrás para de repente incorporar...

Frederico Levy: É, então isso também dá retorno, porque tem muito cliente, que nem, eles estudam demais as coisas, os produtos, ele recomenda muito, ele quer mostrar que sabe, não é, ele vem e fala *isso, isso, isso* e para a gente é interessante ouvir essas novidades, não é...

Roberto: Vocês fazem pesquisa estruturada para descobrir novos roteiros, novos parceiros, novos...

Frederico Levy: Não, enquanto (//) na época que a gente fazia a nossa revista semestral, anual, a gente soltava uma pesquisa nelas e montava muita coisa em função disso e às vezes chegava, tinha até a mala, as últimas já eram no site, lá tinha umas que vinham (//) lá tinha umas que era site, mas tinha um papel impresso para resposta por e-mail, por correio para a gente, quando você chegar assim, você vê uma mala direta que está escrito: "Retorna para a gente", um ano depois do que ele (//) do que a gente soltou aquela edição, quer dizer, então lá na frente ele teve vontade de se manifestar e falar e daí a gente, nessas (respostas? - 57:55) a gente sempre dava uma resposta, uma atenção especial, não é, porque vinha às vezes reclamação, a gente vinha alguma coisa ali que não sabia direito, então tinha que ficar em cima. Hoje não (//) é que o que acontece, o mercado, a economia foi piorando, você acaba ficando mais corrido, menos gente, não dá para ter a estrutura aqui que (//) quer dizer, a gente, lógico, mantém, (58:18) esse ano já conseguimos, contratamos mais gente, mas não foi (//) foi um ano melhor que os anteriores, mas não foi um ano bom.

Roberto: As perspectivas de 2018 já começaram a melhorar?

Frederico Levy: Não, está melhorando, quer dizer, já em resultado ainda não, porque é muito recente, mas como perspectiva, sem dúvida. Agora, tudo depende, é ano de eleição, a gente vai ficar naquela...

Roberto: Ano de eleição afeta muito o turismo?

Frederico Levy: Não é que afeta, mas qualquer coisa que faça oscilar muito o humor, o câmbio, essas coisas, isso dá uma retração no mercado e, por exemplo, se o (//) como a gente vende tudo internacional, então o Dólar está estável, tranquilo, quando o Dólar, começa a subir, o cara fala: "Não, espera aí que vou esperar o Dólar cair...", daí sobe, daí o cara não vai: "Vai, cai, vai cair mais, vou esperar", então fica esse compasso assim, de incerteza, isso é muito ruim para a gente, a volatilidade, eu vou te dizer uma coisa: se o Dólar estiver caro, mas estável é mais tranquilo do que até um Dólar oscilando numa banda menor, para baixo...

Roberto: Dá mais conforto, não é...

Frederico Levy: É e o que a gente sente muito é o seguinte, é o cara que ele tem condição de viajar, mas está num ano ruim, empresário, ele está vendo, a empresa dele está vendendo pouco, ele não quer (//) não é que ele não pode, ele não quer naquele momento arriscar ou ele não quer parecer, vamos supor, para os funcionários dele, os caras estão ralando e ele ficar viajando assim, isso acontece muito também. Ou ele viajaria, mas às vezes o cara quer ir para uma suíte, sabe, de 2, 3 mil Dólares de diária, o cara vai para um hotel com um quarto menor porque ele não quer mudar de padrão de hotel. Ou uns que mantêm uma viagem legal, só que mais curta, tem todo tipo de reação do público, agora, com certeza pelo nosso momento vai começar a ter muito boato daqui a pouco, é começar a (mudar 01:00:10) os candidatos, que vai começar a sair...

Roberto: É, passou o Carnaval vai começar a aparecer essa...

Frederico Levy: É, vai passar que todo mundo é ladrão, que todo mundo não sei o quê...

Roberto: Seja o que Deus quiser. Para a gente fechar, agora, tecnologia, rapidinho, internet: vilã, aliada, obstáculo, oportunidade...

Frederico Levy: Aliada, sim, inviável se não tivesse, não é, hoje internet é que nem falar: "Não tenho um banheiro no escritório", então ela eu não posso considerar como vilã. O que é complicador hoje para a gente é aquela história, o cliente pesquisa muito antes de vir, e a gente quando atende não sabe o que vai atender, então ajudou (//) o cliente se prepara muito, mas também ajuda a gente, pega uma pessoa experiente que vai falar num telefone com o cliente, vai entrando nos sites para ver, então sem dúvida, é aliado. Agora, isso está vinculado diretamente à capacidade da pessoa que está atendendo, de ela também ser, usar isso como um aliado, agora, tem empresas que depredam o mercado, porque você vai via internet, então, ah, mas é a nova economia e o cara consegue e você não consegue, mas ele vende o produto que eu vendo diferente, mas muitas vezes o cliente não percebe isso do começo, eu estou com um valor agregado no produto e esses outros não estão com valor agregado, eles estão com um preço baixo.

Roberto: Pois é... Deixa te fazer uma provocação: conversei com duas agências grandes do mercado e o discurso deles é que vendem produtos de prateleira com custos baixíssimos, o discurso é: "Nós estamos investindo muito em produtos de concierge, então hoje em dia realmente eu ofereço serviço para solucionar tudo". Você acredita que é viável essa massificação de uma empresa gigantesca ter uma prestação de serviços que você hoje menor, consegue?

Frederico Levy: Para a carteira dela toda, não, para o foco de tipo de um private bank e de um banco, para ela ter um nicho para os clientes que gastam mais, sim, porque é inviável.

Roberto: Mas ela vai ter que criar operação específica, mesmo...

Frederico Levy: Vai ter...

Roberto: É a minha opinião, é a quantidade (01:02:21)

Frederico Levy: Vai ter, para a gente por exemplo, o nosso sonho de consumo é ser comprado por uma empresa assim...

Roberto: Claro (01:02:28) esse braço...

Frederico Levy: ...por que: porque a gente tira esse ônus administrativo que tem...

Roberto: Humm, humm, claro...

Frederico Levy: ...putz, seria a melhor coisa, você poder...

Roberto: É uma delas que, inclusive, que está, eles começam a estudar e provavelmente eles vão em busca de comprar, não tem porque desenvolver dentro de casa esse braço, não é...

Frederico Leveu: Tem gente que tenta desenvolver, só que o que acontece, se você vai desenvolver sendo que você não tem o DNA daquele business, então é difícil você criar uma coisa, então você vai trazer uma pessoa ou você vai comprar alguém, aí é questão da forma que você vai fazer, mas eu acho que, organicamente, você desenvolver, criar... Mesmo porque tem muita gente boa disponível, não de você comprar empresa, de comprar empresa, eu acho...

Roberto: As pessoas, claro, comprar uma equipe.

Frederico Levy: É, é... Igual, hoje tem várias empresas acho que do porte da nossa, assim, mais ou menos, que o sonho é ser adquirido por algum grandão e você poder ter a liberdade de seguir fazendo os seus...

Roberto: É, desde que tenha a liberdade, porque você perder também o controle e ficar engessado...

Frederico Levy: É, é lógico, você não vai ter mais controle, sem dúvida, mas para desenvolver o produto, a coisa...

Roberto: Facilita bastante algumas coisas.

Frederico Levy: Facilita.

Roberto: Outras tecnologias, por exemplo, uma utilização mais específica de um Big Data para tentar alinhar, o que eu quero dizer, eu acho que deve ter um perfil de cliente que ainda não sabe direito o que é: “Quero ir para a praia”, para a praia aonde: “Vou para Bali”, “vou para a Ásia”, “outros lugares da Ásia?”, eventualmente como o Netflix faz hoje em dia, em função do meu histórico eu direciono alguns produtos. Você acha que o mercado de turismo pode se beneficiar e isso é uma tendência? Ou não, isso...

Frederico Levy: Pode, eu vejo, por exemplo, eu estou no e-mail do UOL vendo alguma coisa e pula lá um anúncio de um hotel que eu pesquisei fora do UOL para ver uma coisa de um cliente. Quer dizer, o UOL entendeu que eu sou um consumidor para aquilo, ele não sabe que eu sou um profissional da área, isso sem dúvida traz retorno.

Roberto: Para quem?

Frederico Levy: Para o consumidor, agora, nós como intermediário, teria que ver como a gente entraria nesse segmento, porque mesmo eu entrando para o consumidor, o consumidor pode ver aquilo e até ele vai clicar e ver, mas a maioria não vai comprar direto, porque eles querem levar vantagem, quer dizer, ele vai vir falar comigo, então ele vai ver: "Olha, eu não consigo esse preço para você, mas eu consigo café da manhã que não está, por exemplo, o café da manhã custa 30 Dólares por dia, vocês estão em quatro pessoas e vão ficar uma semana, vai dar praticamente mil Dólares, novecentos e poucos Dólares de diferença". Então não é só o valor ali que ele tem, então o cliente ainda liga para perguntar, para entender muito qual o benefício que ele consegue, então pode ser algo agregador para o cliente e para a gente beneficiar, também, porque ficou alguém forçando aquele produto para ele e a gente...

Roberto: Isso é de alguma forma já (//) está no road map de vocês? Ou não, vamos esperar e ver o que acontece... Como é que está isso na cabeça do Frederico, hoje? Eu preciso começar a me preocupar com Big Data, sistemas cognitivos ou não?

Frederico Levy: Não, se preocupar eu diria que não, mas eu acho que é bom estar envolvido e saber que existe e o que é. Tá, hoje você pode pensar nisso e deixar o negócio registrado ali para o futuro, como eu te disse, eu vim de uma indústria muito rica, que é a indústria do mercado financeiro para uma indústria muito pobre, que é a do turismo, isso em 2001 que eu saí do banco, então mudou muito, já, já não é tão pobre como era antes, não é tão desorganizada como era antes, mas não dá para você querer ir fazer no banco: ah, então vamos fazer isso, contrata três consultores, compra três computadores e senta naquele lá que tem uma área vazia. Então você não tem como ficar tão assim preparado, para o que você não está fazendo agora, então você fica com a ideia ali no fundo, mas não dá para tomar muita ação. Lógico, quem é mais curioso, tal, você vai vendo, mas é difícil, porque primeiro, você tem que ver o pessoal de fora como é que faz, a gente tem (//) até dois meses atrás, o Virtuoso tem muita palestra, muita coisa, o pessoal de tecnologia, essas coisas, eles dão muito (//) tem essa feira em Las Vegas, que é uma semana de feira, que tem um (//) é de segunda a quinta-feira de reunião mesmo, mas no fim de semana inicial, sábado e no domingo e mesmo durante a semana em alguns pedaços, tem muita reunião de tecnologia, novas tendências, isso está acontecendo lá fora, então a gente consegue estar entendendo o que está acontecendo lá fora. E por outro lado é aplicar isso no mercado brasileiro se faz sentido ou não. Por exemplo, estou indo agora, vou amanhã, estou indo para a Suíça, tem um congresso só de mercado de destinos de esqui a semana que vem, é um congresso que eles começaram no ano passado, me convidaram para assistir, esse ano eu vou, eu vou fazer uma apresentação lá sobre o mercado brasileiro, então eles vão (//) vai ser um painel, uma mesa redonda, que vai ter eu falando América Latina, mas basicamente Brasil, tem um que vai falar de América do Norte, um vai falar de Europa e outro vai falar de Ásia, do perfil do esquiador, do consumidor nesses mercados. E então, por exemplo, eu estou num ambiente desse, dá para eu entender muita coisa do que está acontecendo, só que o que eu vou poder aplicar aqui... Não, lógico, é conhecimento que está agregando...

Roberto: É, está na cabeça...

Frederico Levy: Você vai pegando novas ideias, novas coisas, mas o nosso mercado é muito particular, em muitas coisas. Não é, (01:08:19) para hoje não dá tanto, mas há 15, 20 anos atrás, por exemplo, contabilidade, você não tinha padrão, não é, o US GAAP, BR GAAP, você não tinha os padrões antes, cada um era uma coisa e o Brasil era mais complicado, acontecia muito que quando vinham vender um desses sistemas para a gente que faz tudo, eu falei: "Não, não faz tudo, vai parar no contábil, no financeiro", o pessoal não entendia como. Quer dizer, hoje está padronizando mais, mas ainda você tem muita particularidade, por exemplo, pagamento tudo parcelado, os caras não conseguem entender como é que ele vai comprar viagem parcelada, você vai parcelar o seu carro, a sua casa, mas pô, viagem?

Roberto: O Airbnb, cedeu, depois de muito tempo que começou a parcelar no Brasil...

Frederico Levy: É, mas você explicar para eles lá fora que você precisa vender parcelado, só que o custo financeiro é alto, então você ter que antecipar aquilo lá é... Então ainda tem muita particularidade, mas eu acho que com a própria internet e o mercado na internet está ajudando a equalizar essas diferenças, mas você chega aqui para um cliente, pô, você dá 5% de desconto, o cara acha pouco, fala: "Vai render

5% numa aplicação segura, quanto tempo o senhor não vai demorar?”

Roberto: Não, ele não tem essa consciência, ele acha que o número é pequeno, mas ele não tem referência, não (01:09:43) é...

Frederico Levy: É, que idade você tem?

Roberto: 36.

Frederico Levy: Bom, você pegou talvez menos do que eu, assim, mas é aquela inflação que a gente pegou quando era criança, que 40, 30 anos... Então hoje o cara ficou com aquele negócio na cabeça que, não é, 10%, 5%, não era nada.

Roberto: Exato, mas é isso, está impregnado, culturalmente é...

Frederico Levy: É, vai pôr o seu dinheiro na poupança dos Estados Unidos, é 0,1 % ao ano.

Roberto: Pois é...

Frederico Levy: E outro dia, toda hora liga um cliente: "Não, mas vou pôr um dinheiro desses... Eu deixo o meu dinheiro aplicado", então deixa...

Roberto: Então deixa...

Frederico Levy: ...eu não tenho como...

Roberto: Não se beneficia disso, pois é...

Frederico Levy: O que eu forço muito para o cliente é o seguinte, olha, eu ponho os custos, assim e o principal, a gente tem que ter lucro, agora, o cara acha que ter lucro é crime, você ganhar.

Roberto: É crime, não é, pois é, é um ranço...

Frederico Levy: É, ele vai, ele paga 10, agora estão cobrando 12, 13% nos restaurantes, porque depois que puseram a caixinha por dentro... o cara vai, ele toma um vinho de 500 Reais e vai pagar os 3%, não vai chiar para dar a gorjeta do garçom, mas pagar comissão, quer dizer, a nossa margem, ele reclama. Uma vez estava uma discussão... uma discussão, não, mas explicando para o cliente, ele falou: "Não, espera aí...", isso e aquilo, nossa, o cara, a gente estava falando: "No final vai dar uns 30 Dólares, quer dizer, vai ser um hambúrguer que eu vou comer lá", para o cara é tão forte aquele negócio que o cara esquece de ver na prática o que...

Roberto: Pois é, mas é questão cultural, acho que o brasileiro, ele nunca enxergou agente de viagem ou agência de viagens como um prestador de serviço, mesmo, é só um vendedorzinho, é um canal de vendas...

Frederico Levy: É...

Roberto: ...ele comprou e... é que eu não sei se realmente uma organização, não sei, se a Abrastur, a ABAV...

Frederico Levy: É, a gente tem problema em organização muito sério, é não criar nada que possa gerar qualquer expectativa que você está fazendo algum oligopólio, então vamos nos reunir para (//) olha, vamos todo mundo cobrar uma taxa de pagar para elaborar roteiro. Uma vez teve uma reunião, não ficou barato o negócio porque foi (//) eu nem estava presente, mas depois me comentaram, foi comentado na reunião que teria que um comissionamento máximo para as agências, tinha um pessoal se prostituindo

muito. Caiu isso, que estavam querendo fazer um oligopólio...

Roberto: Um cartelzinho...

Frederico Levy: ...um cartel e no final deu ação na justiça, então quando entra nas associações, lá na Abrastur, qualquer coisa em termos de política comercial de cada um, falam: "Olha, aqui na reunião, não, quem quiser desce lá no boteco lá embaixo e conversa fora do âmbito da associação"

Roberto: Putz, mas eu acho que seria uma política de conscientização do mercado, não oligopólio, eu vejo do mesmo jeito que os bares, por exemplo, morriam de medo: "Ah, proibição do cigarro", houve uma conscientização, o consumidor aceitou o fato, parou de fumar dentro do estabelecimento, aquilo...

Frederico Levy: Sei lá, você soltar uma campanha, dizendo os benefícios, mas não querendo regular, porque nesse caso...

Roberto: Tá, entendi...

Frederico Levy: ...eu falo tipo: "Olha, valorizo o seu trabalho", quando chega cliente aqui, porque tem muito cliente que não sabe a distinção do que é uma agência e uma operadora, mesmo porque no Brasil existe muito essa mistura e fora não tem tanto, o cara ou é operadora ou é agência, é difícil você pegar fora do Brasil, fora, tipo Argentina, os caras já tem, mas Estados Unidos e Europa, não tem muito. Então o cliente chega aqui, imagine o seguinte, você ligou para mim, cotou uma viagem, custa mil, aí você ligou numa agência, a agência falou: "Não, eu estou cotando essa viagem com a Interpoint também, igualzinha a viagem, exatamente igual, só que comigo você está pagando mil e lá nessa agência você está pagando 950, 980", daí você vai ligar aqui e falar: "Pô, mas se ele compra de você..."

Roberto: Como que ele...

Frederico Levy: ...“como é que ele vende mais barato?”, eu falei: "Porque ele está abrindo mão do serviço dele, eu estou remunerando ele por isso e ele entende que o trabalho dele não é tão importante, então ele está dando um desconto pelo lado dele, eu não dou esse desconto, eu estou pagando para ele, o negócio que está me trazendo", mas então se vê muita gente desvalorizando o próprio trabalho. Ainda é muito...

Roberto: Última provocação, Frederico, realidade virtual, você acha que ela pode agregar para o seu negócio, você acha que ela pode, de alguma forma, canibalizar o seu negócio? Ou o mercado de turismo, especificamente o Brasil, não é algo crível?

Frederico Levy: Olha, eu já vi muito em feiras, em evento fora, realidade virtual, agrega como você vê o conteúdo que você tem de viagem. Por outro lado uma coisa ruim é você vai viajar, mas você já sabe tudo que você vai ver? Qual é a graça de chegar lá e... tem gente que quer, tem gente que não quer, então eu, eu não acho, é bom ter o fator surpresa, você ver aquela vista que você chega. Tem um que eu vi, foi no começo desse ano numa feira nos Estados Unidos que era um stand do Visit Califórnia, que eles tinham lá 12 roteiros, 13 roteiros da Califórnia que você via (//) pô, você chega na estrada lá na, aquela na costa, bacana, daí você vê, você olha o penhasco, eu falei: "Pô, mas eu vou ver antes, é tão legal ver isso ao vivo".

Roberto: É, é lógico.

Frederico Levy: Então por um lado eu acho que hoje não agrega muita coisa útil, é muito maquiagem, ainda, por outro lado pode ser, vamos supor, não, vamos escolher, nesse avião, uma poltrona, você olhar lá, se é uma Classe Econômica, uma Executiva, uma Primeira Classe, que não é, você não quer ter o fator surpresa, você quer realmente saber exatamente o que você vai comprar, que nem esse quarto, eu acho que esse quarto é pequeno. Então você, algumas coisas técnicas, assim, eu acho que agrega e muito, aqui tão cedo não vai ter, porque depende muito dos fornecedores passarem para a gente. Agora, do fato

de você ter mais conhecimento do destino em si, eu acho que perde o encanto.

Roberto: E o risco de canibalizar, de amanhã falar: "Pôxa, para o que eu vou ao Louvre se eu posso colocar aqui o meu óculos e passear aqui pelo Louvre?", "para o que eu vou até o Egito ver a pirâmide lá, o resto, a esfinge, se eu posso colocar?", você acha que é um risco?

Frederico Levy: Eu acho que para uma parte do mercado, sim, só que eu acho que a experiência não é você ver o que é, é você sentir, não é, a experiência é você experimentar, não é só olhar, não é, sentir o cheiro ou o que for. Tem um evento que a gente faz na Abrastur que chama "Experiências Abrastur", então tem momentos que vai ser tal país que vai ter evento, então é uma feira pequena, então sons, então tem aquelas máquinas do odor do...

Roberto: De aroma...

Frederico Levy: ...de aroma, a música local, quer dizer, você sente um pouco do que você vai ver lá, mas nada daquilo se compara a você vivenciar. Então eu acho que para uma parte da população que for menos interessada, ela se satisfaz em ver um filme numa qualidade melhor? Pode ser, mas eu acho que para o cara que quer viajar e descansar, quer treinar um idioma, alguma coisa, não seria.

Roberto: Você acha que a molecada, essa nova geração, tende a valorizar menos a experiência e mais o virtual? Ou não...

Frederico Levy: Eu acho que até um certo momento, enquanto a pessoa não conhece o real, ela pode achar que aquilo é bom, é legal você pegar um óculos daquele, não é, não é que é chato, mas depois que ela começa a ter a experiência real da coisa não vai ser o caso, ainda mais no Brasil, nós temos 30 dias de férias, pega japonês com sete dias, o cara viaja, fica tirando foto de tudo sem parar... Agora, para a gente, com 30 dias de férias, você...

Roberto: Dá para brincar bastante...

Frederico Levy: ...você aproveita muita coisa, eu acho um desperdício. Agora, tem pessoas que dão valor a: "Conheço o Louvre através de um óculos"...

Roberto: 30 hotéis em 30 (//) 30 museus em 30 dias.

Frederico Levy: É, um monte de coisa que não faz sentido, não é, você provar sem, não é...

Roberto: É, para mim não faz sentido nenhum, mas tem gente de peso investindo nisso, não é, então...

Frederico Levy: Tem, mas eu acho que vai (//) não é que vai (//) que nem, eu acho que eles vão achar o nicho deles, mas para coisa técnica, mais para (//) tem outros segmentos, pega um escritório de arquitetura e você vê o seu apartamento como é que vai ficar com *essas* opções de projeto, pôxa é um negócio é maravilhoso, adoraria ver e daí você vai conseguir, mas pegar a minha viagem e o meu momento assim, de lazer, não acredito que vá... não é, que isso possa atrapalhar. E está longe...

FIM

i. L'Espace Turismo**Entrevistados: Vera Gattaz****Data: 05/01/2017****Duração: 74min**

Vera Gattaz: Todas as histórias, e se eu estiver saindo fora você me...

Roberto: Pode deixar. Então me conta um pouquinho, como é que você chegou nesse...

Vera Gattaz: A história toda começou um pouquinho antes da minha amiga, começou com uma vontade do meu pai que foi uma pessoa muito marcante na minha vida e um grande influenciador das vontades, das coisas, e promotor, inclusive, não só ele influenciava, porque ele era apaixonado pelas coisas. Então ele sempre quis ter uma agência de viagem como um negócio paralelo para atender pura e simplesmente as necessidades da família, porque ele gostava muito de viajar e graças ao bom Deus, pôde realizar seus sonhos e levar a gente também para viajar, conhecer novos horizontes e conhecer novos universos, como parte de educação, mesmo, não só a lazer. Então essa foi a primeira força motivadora que estava ali adormecida, mas era uma vontade, uma coisa e ele ainda era vivo, então era uma vontade dele, não minha.

Roberto: Ele chegou a montar uma agência dele?

Vera Gattaz: Não, mas ele sempre pesquisava, ele gostava de ver: "Ah, está vendendo tal agência" e então era uma coisa que estava sempre ali presente ali na vida dele, e a gente viajava através de uma amiga minha que tinha agência aí começa a história da amiga. Então ela tinha uma agência apaixonada pelo turismo desde que se entendeu por gente, trabalhou em agências e depois conseguiu montar a sua própria agência e era uma pessoa muito dedicada à atividade dela e ela sempre me envolvia, ela era muito minha amiga, ela sempre me envolvia nas (//) no dia a dia no turismo, porque ela não falava muito bem inglês e não falava nada de francês. E foi justamente numa época aonde o Brasil começou a despontar no mapa para fornecedores de outros países e se tornou um local aonde as pessoas queriam investir, um mercado, um potencial para investir. Então ela recebia muitos fornecedores de outros países e arranhava seu inglês, mas ela era tão encantadora como pessoa que ela (//) e ela tinha uma posição privilegiada, podia (//) então ela punha o carro dela à disposição do fornecedor, não precisava pegar táxi, ou o motorista dela falava qualquer coisa em inglês, também, então já se virava com o (*nego?* - 03:49).. e assim ia. Então todos ficavam encantados e todos queriam retribuir de alguma maneira a gentileza...

Roberto: Claro...

Vera Gattaz: ...então a convidavam para jantar, convidavam para almoçar, convidavam para várias coisas e ela falava: "E agora? Assim, comercialmente eu consigo me virar, mas assim, sustentar uma conversa durante um jantar ou durante um almoço num *tête a tête* vai ser muito difícil", então ela falava: "Você tem que vir", então eu já comecei a conhecer os fornecedores porque, lógico que quando eu podia, eu ia, porque eu achava interessantíssimo conversar com uma pessoa nova, gostava do assunto, da matéria, tudo me agradava, então (//) e ela também muito minha amiga, e a gente ria muito e se divertia...

Roberto: Que delícia, não é...

Vera Gattaz: ...então não era um trabalho, era realmente uma coisa muito gostosa. Então essa foi a minha primeira (//) o primeiro approach mais significativo com a parte operacional da história apesar de que nesses jantares e nesses almoços, ou esses encontros a gente falava de outros assuntos também.

Roberto: Imagino. Na época você trabalhava com alguma outra coisa?

Vera Gattaz: Na época eu trabalhava na escola onde meus filhos estudavam com um trabalho voluntário de (//) eu fazia parte da Associação de Pais e Mestres e fiquei acho que uns cinco anos como a *chairman* desse negócio mas era um trabalho voluntário e feito a hora que eu queria, então tinha muita flexibilidade

e bastante jogo de cintura aí para encaixar tudo. Aí foi nesse momento que começou, as cinco agências aqui do Brasil se tornaram membros da Virtuoso, me parece que eram duas agências do Rio, a Tamoio e mais uma, a Teresa Perez, a Prime Tour e a Zogbia (? - 06:36), que era a agência da minha amiga. Então foi, foi uma coisa muito maluca, porque as cinco acho que eram as top agências do mercado e aderiram a esse programa, essa associação, na realidade e essa minha amiga que era muito engraçada, também, ela falava: "Você agora mais do que nunca tem que viajar por esse Sistema Virtuoso", eu falava: "O que é?", ela falava: "Não me pergunte, mas é maravilhoso, não me pergunte, é um negócio muito legal" (risos) e assim que ela encantava as pessoas, pela displicência dela em tratar de assuntos assim relevantes, mas com descaso: "Não me pergunte, é um negócio hiper legal, muito bom, etc.". Então começou, realmente começaram a vir mais para o Brasil, mais fornecedores e mais pessoas, e eu vou fazer aí um parênteses que é muito interessante: o Virtuoso é uma associação norte-americana de (//) e é um networking de agências, fornecedores e órgãos turism imports, às vezes eu...

Roberto: No problems, i speak english...

Vera Gattaz: (...08:27). Então tudo que tem a ver com o turismo juntado nesse Virtuoso e em dado momento o Virtuoso tinha uma pessoa que era argentina, que trabalhava para eles nos Estados Unidos e eles falaram (//) esse agente me falou: "Eu gostaria de criar a divisão da América Latina" e foi aí, foi assim dessa forma que essa pessoa começou com o México, foi um momento que o México estava atravessando uma crise, estava num baixo em vez de um alto, e eles já conheciam algumas agências, ele falou: "Vamos tentar, vamos tentar erguer o mercado, e tal, e vamos aderir ao Virtuoso, algumas agências mexicanas aderiram", aí ele foi vender a ideia na Argentina, aí ele foi, veio para o Brasil e assim foi criando a divisão que hoje se chama América Latina. Então foi nesse momento que as cinco agências que eu te falei entraram. Agora, interessante a gente fazer um parênteses que o norte-americano, a agência norte-americana, por (//) culturalmente, ela tem que fazer parte de algum consórcio, a agência brasileira não necessariamente, a agência brasileira até aquele dado momento, ou até agora se você quiser consegue sobreviver e consegue se posicionar no mercado sem ser (//) sem fazer parte de nenhum consórcio, ela é independente e vai bem. O americano sempre encarou fazer parte do Virtuoso para ter prestígio com o fornecedor, então o fornecedor fala: "Ah, essa agência é Virtuoso, então ela tem produtos de luxo, porque é uma rede de luxo, portanto vale a pena investir nessa agência, vale a pena visitar, vale a pena fazer treinamento, vale a pena oferecer um educacional, uma familiarização, etc., etc.". Os brasileiros encaravam isso e encaram isso de uma forma totalmente diferente, por causa da nossa cultura, como nós somos um país muito mais serviçal do que os Estados Unidos, a gente encarou o benefício do Virtuoso como sendo um benefício para o nosso cliente.

Roberto: As amenities que eles oferecem, não é...

Vera Gattaz: Os valores agregados que vêm junto com o programa. Tá, então esse parênteses a gente fez só para contar que naquela época o (//) então a Zogbia se tornou Virtuoso e aí os meus serviços foram requisitados com mais frequência.

Roberto: Imagino. Deixa eu aproveitar esse parênteses, Vera, então basicamente as agências hoje se filiam no Brasil ao Virtuoso para que elas possam agregar um pouco mais de valor ao seu produto. O cliente entende, hoje ele já vai em busca de uma agência que tem Virtuoso, ele sabe que ele vai ter esses amenities, ou ele fica sabendo na hora que você fala para ele?

Vera Gattaz: O cliente que é novo, ele fica sabendo na hora que a gente fala para ele, ou de orelhada de amigo, mas a marca ainda é pouco divulgada no Brasil.

Roberto: E você acha que isso pode ser um fator de (//) um turning point para o consumidor falar: "Essa agência é Virtuoso, essa não, então é melhor vir para cá...", o que já conhece?

Vera Gattaz: Sim, com certeza, a gente tem aqui já acontece isso, pessoas conectadas com amigos nos Estados Unidos que comprem agência Virtuoso nos Estados Unidos, aí eles pedem para a gente: "Ah,

mas as amenidades vão ser as mesmas? Porque o meu amigo está comprando nos Estados Unidos”, vai, vai ser tudo igual, etc., então esse é o cliente que já sabe um pouco mais, que já questiona até se as amenidades para lá e para cá serão as mesmas, porque às vezes não são.

Roberto: Ah, é?

Vera Gattaz: É, às vezes não são, às vezes a gente tem algumas vantagens, eles têm algumas vantagens, é um equilíbrio de coisas. Então a gente (//) os meus serviços começaram a ser mais requisitados e foi nesse momento em que a minha amiga - aí é uma coisa muito pessoal – passou por um revés na vida e a minha família toda, eu sou o único patinho feio, o resto é tudo advogado (risos) e ela precisava de pessoas que pudessem auxiliá-la na parte de direito de, enfim e então aí uma amizade que era muito próxima virou muito mais próxima e eu ia com ela nos advogados que ela tinha escolhido, depois a gente submetia tudo isso aos advogados da família para ver se estava certo, se não estava certo, era uma questão bem grave, bem importante na vida dela. E nesse momento, junto com todo esse revés ela ficou doente e teve um câncer de ovário e aí as coisas ficaram muito mais complicadas para o lado dela, coitada e eu me vi muito mais na obrigação de, por amizade, por carinho, tudo, de ajudá-la mais e mais, não só na parte de advogado como na parte da agência, também, eu dedicava um período todo, um dos períodos do dia para ficar lá na agência, para ajudar, para fechar viagem, para mandar folheto, o que eu podia, assim, tipo um faz tudo no dia a dia da agência, que não tinha nem cargo, nem nada, mas tinha esse lado. E assim foi durante acho que dois anos, mais ou menos. Ela faleceu e antes de ela falecer eu me vi em período integral na agência porque ela ficou em coma um tempão e enfim. No final ela tinha os três filhos muito jovens que adoravam a agência, adoravam e eu me comprometi com o pai das crianças que era meu amigo original, incrível, não é, eu fiquei amiga dela porque eu era muito amiga do marido dela, ou do ex-marido, nesse momento, mas eu me comprometi a manter a agência aberta por conta das crianças até que se decidisse o que ia acontecer. Aí no final ele mesmo chegou à conclusão de que não era uma relação muito saudável para as crianças, porque eles ficavam muito apegados à mãe, ele queria mais ou menos desvincular essa coisa meio, que ele achava que era mórbida. Enfim, ele falou: "Vou fechar a agência ou se você quiser eu vou te dar a agência", daí eu falei assim: "Obrigada, não é o caso de ficar, eu só manteria aberta por causa das crianças, eu acho que seria encarado de uma forma muito sacana pelo lado das crianças eu ficar com a agência da mãe, quer dizer, nada a ver, mas se você não se incomodar e se o povo aqui da agência topa, eu vou abrir uma outra, aí: “Tudo bem?”, - “Tudo bem”, o povo mais do que topou vir comigo, foi muito bacana e hoje, até hoje eu tenho gente trabalhando da época que foi em 2003, mais ou menos e foi muito interessante. Agora, eu tinha a ideia de abrir a agência, o meu pai na época ainda era vivo, também, foi justamente com o apoio dele, foi para atender mais uma coisa de amigos e familiar, que eu tinha contatos e tinha a maior parte da clientela da Cilene eram meus amigos também, quer dizer, fazia sentido continuar e fazia sentido se duas coisas, dois quesitos fossem preenchidos, a primeira: que o time viesse comigo, porque eu tinha muito pouca experiência da parte operacional de fato, da agência. E se o Virtuoso, que era uma entidade que só aceitava agências por convite, me aceitasse como Virtuoso, porque ali estavam todos os contatos, de todos os fornecedores. Então eu fui aos Estados Unidos falar com essa pessoa que começou a divisão se por um acaso eu abrisse a agência, se eles me concederiam o Member Ship. E eles falaram: "Lógico, a gente te viu trabalhar durante esse tempo que a Cilene ficou doente, você topou isso muito bem, etc., então exceção à regra, já é Virtuoso antes de abrir”, que era uma coisa bem difícil, naquele momento eram só 300 Agências Virtuoso, que eram nos Estados Unidos, na América Latina e na Austrália e Nova Zelândia, então era uma coisa bem especial, eu fiquei bem, super honrada com o negócio, foi bem bacana.

Roberto: É, nossa, parabéns mesmo, viu...

Vera Gattaz: E aí a gente abriu a agência, era uma agência bem diferente do que ela é hoje, que eu mantive os mesmos moldes que a Cilene manteve que tinha, que era uma agência que fazia de tudo, então ela fazia a parte corporativa, ela fazia a parte de incentivos, ela fazia a parte de lazer, apesar de não ser uma agência grande, ela era uma agência que fazia de tudo. Então nós mantivemos a mesma estrutura. Com o passar do tempo eu (//) a parte corporativa não tinha nada a ver comigo, não, eu nunca entendi, ficava meio possuída quando eu chegava na agência porque tinha bilhões de pessoas

trabalhando no departamento financeiro e eles ficavam discutindo fatura de 5 Reais porque o cara não podia ter lavado a roupa no hotel, etc., e eu falava: "Meu Deus, que perda de tempo, que absurdo", e enfim, mas era assim, atendia algumas contas importantes e assim ia a agência. Até o momento que a gerente operacional da agência que adorava esse toma lá, dá cá do corporativo e era uma máquina de, assim, uma máquina de vendas de tudo, ela resolveu se casar e se casar com uma pessoa que tinha uma agência corporativa, eu falei: "Nossa, espera aí, que maravilha..."

Roberto: Pô, leva a operação...

Vera Gattaz: ...“Por favor carregue isso tudo isso com você”, e nós fizemos assim, ela levou todas as contas...

Roberto: Um presente para ela, não é...

Vera Gattaz: ...é, foi maravilhoso, porque ela pôde continuar atendendo quem ela gostava e as pessoas já estavam acostumadas, também, já estavam com ela e a L'Espace começou a focalizar mais no nicho de luxo.

Roberto: Foi uma opção ou foi uma oportunidade que você enxergou na época, Vera, era algo que te agradava, foi mais comercial ou mais pessoal essa decisão?

Vera Gattaz: Você sabe que foi 50/50, na realidade foi uma oportunidade que eu não deixei de atender os clientes que compravam com a gente oferecendo exatamente o que eles tinham em outra agência, que é a parte corporativa e a minha vontade pessoal já era tirar a parte corporativa, mas nunca foi tirado em respeito à Andrea, porque a Andrea é, foi a pessoa chave que conseguiu operacionalizar toda parte que eu não tinha nem conhecimento, então foi assim, veio do céu, caiu, perfeito, foi uma oportunidade muito bacana. E nesse momento a gente começou a focalizar, a focar mais no turismo de luxo e pode então proporcionar para os nossos consultores e nossos colaboradores muito mais treinamentos, muito mais viagens e acho que não só treinamento de produto em si, mas treinamento como coachings, como coisas mais pessoais que eles podem aproveitar para a vida, não só para o trabalho de como lidar com o mercado de luxo, quais os (//) superar medos, porque é uma coisa até um pouco assustadora você ter uma pessoa que vive, que o salário que ele ganha por mês é menos do que um cara vai gastar numa noite de hotel, então às vezes esse treinamento, esse medo, essa insegurança da pessoa vender é muito forte, então você tem que trabalhar muito as pessoas, não necessariamente as pessoas que estão aqui cursaram turismo, muita gente ainda não sabe o que fazer, vai trabalhar no turismo, ainda acontece isso. Então eu acho que eu gosto dessa ideia da L'Espace ser uma formadora, que às vezes não é uma faculdade, não, mas é uma formadora de pessoas em hospitalidade, em formas de responder como falar com cliente, superar esses medos, todas essas coisas que estão muito mais envolvidas no dia a dia do que pura e simplesmente uma aula de geografia, uma aula de história, uma aula de qualquer outra coisa que eles possam ter na...

Roberto: E essa formação, esse desenvolvimento pessoal, faz com que a Le Espace se torne um trampolim, ou elas passam um tempo e depois saem ou elas acabam ficando?

Vera Gattaz: Não, não é, é engraçado a gente tem muito pouco turn over, eu acho que justamente por ela ser uma empresa pequena, e tem vantagens e tem desvantagens, vamos dizer que as pessoas aqui vão sendo, eu tenho equipess que tem trainee, tem júnior consultor, tem senior consultor, e tem a supervisora geral, então elas vão se aperfeiçoando e vão mudando de posto, mas quando a pessoa chega no senior consultor não tem muito para onde ela mudar o nome do cargo dela, mas é por isso que eu procuro oferecer coisas que não sejam só focadas em vendas ou no turismo eu procuro oferecer coisas que são focadas na vida. Então se por um lado elas não têm como aumentar o cargo ou dar um upgrade no cargo elas têm como dar upgrade na vida e algumas pessoas apreciam isso e acabam ficando.

Roberto: Sim...

Vera Gattaz: Eu acho que essa seria a desvantagem de estar aqui, mais ou menos. E a vantagem eu acho é que todo mundo é muito acessível pela própria estrutura eu criei a forma de pagamento de salários, então eu nunca quis que as pessoas tivessem entre si, os consultores, brigas que se eu estou atendendo uma passagem para o Rio de Janeiro, que o cara vai e volta quinhentas vezes: “Mudei de horário, mudei *disso*”, etc., e ele está vendendo 500 Reais e um do lado está vendido 500 mil Dólares por um mega iate, então eu nunca quis que os meus colaboradores fossem comissionados, somente, porque é o que acontece com muitas agências, eles dão um salário básico...

Roberto: Um fixo...

Vera Gattaz: ...um fixo e o resto é comissão, então eu criei um sistema onde todos recebem um super salário de acordo com a categoria e eles tem, sim, uma bonificação, mas eles tem a bonificação quando eles batem uma meta. Então existe um incentivo, mas ninguém morre de fome no final do mês, porque mesmo aquele que vende um mega iate, ele ganha, sei lá, 30 mil Reais numa tacada e ele fica: "Ah, está garantido pelos próximos não sei o que", ou “vou gastar 30 agora e sei lá o que vai acontecer no mês que vem”. Então eu sempre quis que todo mundo chegasse bem no final do mês e também todo mundo fosse incentivado por alguma meta, por alguma bonificação bacana e etc. Então eu acho que isso cria uma -, além de uma estabilidade emocional para o cara - cria uma união grande porque as pessoas não hesitam em ajudar uns aos outros, aqui é uma familinha, não é uma empresa diferente de uma família.

Roberto: Hoje vocês são em quantos, Vera?

Vera Gattaz: Acho que em 13, se não me engano, eu vou consultar porque vai entrar uma menina nova e saiu uma pessoa que já estava querendo se aposentar, então ficou 10 anos com a gente, então...

Roberto: Que beleza...

Vera Gattaz: ...é, porque cansa, cansa, o dia a dia ninguém imagina qual os bastidores de puxar o cabelo com pinça, porque o cara fala assim: "Me dá só uma coisinha, vai". (risos) e aí vai. Então eu acho que a é no total 13. O que mais, o que mais você acha seria interessante a gente falar...

Roberto: Vamos pegar essa questão que você estava falando dessa estabilidade, dessa cooperação entre a equipe: como é que a sua equipe, como a L'Espace hoje vai atrás de novos clientes, como que funciona a captação? É por conta da equipe, institucionalmente vocês investem em on-line, off-line, como que funciona isso?

Vera Gattaz: Então, a L'Espace, como você viu, ela não é uma agência de rua, ela não (//) e la não faz captação de clientes a não ser por indicação. A gente tem uma (//) a gente tem um setor de marketing que trabalha para os clientes que já existem aonde a gente procura captar novas coisas que estão acontecendo no mercado, ou de treinamentos, ou de que alguém, mesmo da equipes foi e viu e viveu e a gente fala: "Ah, isso seria maravilhoso para *fulano*, *beltrano*, vamos tentar esse que nunca pensou nisso, que talvez seja uma coisa legal", então o departamento de marketing funciona, vamos dizer, quase que 70% para os clientes que já existem procurando ofertar coisas diferentes, ou coisas que as pessoas já gostam e 30% para estar na mídia social, que todo mundo tem mídia social, então a gente tem, mas não é uma coisa muito forte.

Roberto: Vocês mesmo alimentam as mídias sociais de vocês?

Vera Gattaz: É.

Roberto: Eu vi que vocês têm um monte de foto no Instagram, o Face é bem ativo...

Vera Gattaz: A gente aqui alimenta tudo isso. A gente não tem, como algumas empresas têm, nenhum livro ou uma brochura ou alguma coisa que explica, não, a gente não tem essa parte porque no final eu acabei achando que isso é tudo um mercado paralelo, porque no final você acaba vendendo espaço no

livro, isso eu acho que é um coffee table, não faz o meu (//) eu prefiro focalizar energia em outras coisas. Os clientes são a nossa maior fonte de captação de novos clientes, porque eles indicam e a L' Espace é um pouco chatinha, no sentido de manter ou não o cliente, que é lógico que a gente faz de tudo para manter um cliente, a gente faz, dá o sangue aqui para captar e manter, mas a gente se dá ao direito de dispensar alguns e essa dispensa às vezes acontece por falta de educação, que é um acoisa muito chata de falar, mas acontece, existem pessoas que falam comigo de uma forma e falam com um funcionário de outro e aí nesse momento eu não admito nenhuma falta de respeito.

Roberto: É, é uma família a L' Espace.

Vera Gattaz: É, é super familiar a empresa, a L' Espace é uma coisa familiar, então não importa o tamanho da conta, não importa o tamanho de nada, importa a educação da pessoa, e assim a gente mantém mais ou menos o mesmo perfil de cliente e não importa realmente o tamanho da conta, eu atendo o presidente de uma empresa e eu atendo a secretária dele, mas eu não atendo a secretária dele como tipo lobby, *não sei o quê*, eu atendo nos mesmos padrões e vai com o mesmo carinho, é bem legal, é uma coisa muito gratificante poder fazer isso.

Roberto: E falando de cliente, do perfil de cliente, com exceção da questão da renda, que pelo visto então não é um critério central, dá para descrever de qual é o perfil médio da L' Espace.

Vera Gattaz: Sim, dá, eu acho que o cliente da L' Espace, ele tem (//) é 80% dos clientes da L' Espace têm um padrão, vamos dizer, de compra de viagem. é o cara que viaja de duas a três vezes por ano e é o cara que acredita naquilo que a gente fala. Então esse é mais ou menos o perfil do cliente. Dessas viagens, duas a três viagens, uma é internacional, com certeza, e uma pode ser internacional, mas mais perto ou dentro do próprio país.

Roberto: Então hoje mais ou menos, metade/metade, os produtos que vocês vendem, doméstico e internacional?

Vera Gattaz: Não, é mais internacional, eu estou (//) vamos botar uma viagem, dessas três viagens vai, uma é para os Estados Unidos, uma é para a Argentina, uma é para o Rio de Janeiro, mais ou menos, tá. Eu tenho 10% de clientes hiper fiéis que viajam seis vezes por ano, é, e são viagens caras, são viagens que são feitas de cabo a rabo com a L' Espace, e a confiança é total, e daí uma vez é a família inteira, uma vez é o casal viajando, outra vez é uma viagem da pessoa com as amigas dela. Porque no final essa clientela, esses 10% são todos conectados entre si, então é uma família, é uma viagem multigeracional, ou é a pessoa com o resto das amigas dela, ou é o casal com as crianças, ou é o casal somente, ou é a mãe e a filha que vão para uma aventura que o marido não vai, enfim, esses são 10%. E 10% de paraquedistas que são meus amigos, então que eu faço questão de imprimir em todas as viagens, eu falei dos paraquedistas, porque é muito interessante, eu tenho amigos que acham que são agentes de viagem e são mesmo, porque são pessoas muito viajadas, aí eles empacam em alguma coisa e eles vêm e falam assim...

Roberto: “Socorro...”

Vera Gattaz:...”socorro, não sei o quê e não sei das quantas”, ou: “Faz isso que é muito complicado para eu ver”, mas existe esse clima com os clientes também, aonde eles têm a liberdade, eu acho que isso é muito importante, porque – se você quiser anotar, vou abrir um tópico a respeito disso, que eu acho que é muito importante para mim – o nome passageiro é um nome muito significativo, ele é um passageiro e ele não é de exclusividade da agência, muita agência acha que é dona do cliente. Então eu faço questão das pessoas estarem muito à vontade, porque hoje em dia é muito fácil você ir na internet e você comprar uma passagem que vá daqui para Nova York e voltar. As companhias aéreas não comissionam mais, antigamente elas comissionavam, hoje em dia para uma agência de viagem se manter ela tem que cobrar uma taxa que é de comum acordo pela convenção de nem não sei o quê, porque a gente não tem nem órgãos oficial, então as agências se uniram e resolveram cobrar uma rave que chama-se Renuneração do Agente de Viagem, em casos aéreos, em emissão de passagem aérea.

Roberto: E ele é um percentual do valor da passagem ou ele é um fixo?

Vera Gattaz: Ele é e não é, ele é um percentual do valor da passagem com bom senso, porque eu tenho famílias aqui que viajam quatro pessoas de Primeira Classe, eu não posso cobrar 10, o percentual é 10%, eu não posso cobrar 10% de quatro pessoas, então eu tenho que agir com bom senso, aí a gente cobra um fixo de 400 Dólares, não pode passar daquilo, disso. E porque o cara não compra a passagem São Paulo-Nova York-São Paulo pelo site, porque ele vai pagar no mínimo 400 Dólares, mais barato ou sei lá, 10% do valor da passagem, é porque ele precisa mudar a passagem, aí ele não sabe o que fazer, aí ele comprou com milhas, aí o dia não tem, aí ele não quer gastar tempo do (//) então essa rave vem para justificar o serviço que a agência tem para fazer todas essas (//) o backstage das passagens. Então é isso, tem gente que prefere usar uma agência porque ela sabe que tem o serviço por trás e então essa é uma das coisas. A outra coisa é como a gente não emite passagens aqui, as grandes consolidadoras às vezes nos oferecerem negociações que são mais vantajosas do que está no site, então existem preços promocionais.

Roberto: Pelo volume de negócios que você mantém eventualmente com uma consolidadora você pode se beneficiar mais do que uma agência menor, ela tende a te dar melhor... Ou não... não...

Vera Gattaz: Não, não necessariamente, eu acho que isso é muito mais uma negociação da consolidadora com a companhia aérea do que da agência com a consolidadora, o que existe da agência com a consolidadora é normalmente as consolidadoras têm um atendimento diferenciado para agências que comprem muito, têm um volume grande, então esse é o benefício da agência com a consolidadora, mas o interesse da consolidadora é repassar a promoção que ela tem para não importa qual agência, então o atendimento da agência dentro da consolidadora pode ser uma coisa eletizada, mais a promoção.

Roberto: Falando da questão da remuneração da agência, tirando então as companhias aéreas que não repassam mais comissão, hoje basicamente a remuneração de vocês é de hotéis e cruzeiros ou vocês criam também algum outro tipo de taxa pelo trabalho de vocês?

Vera Gattaz: Não, basicamente a remuneração é comissionamento que vem dos hotéis, dos cruzeiros, das operadoras de turismo e existe uma taxa, sim, que a gente cobra, um cliente que veio através do site, é muito pouco, é muito pouco pedidos através de site, essas coisas. Então a gente cobra uma taxa de 200 Dólares para desenvolver um roteiro que será descontado caso a pessoa feche, ou...

Roberto: (47:59)...

Vera Gattaz: É...

Roberto: ...para evitar a malandragem.

Vera Gattaz: Então é um fee normal que a gente cobra para fazer. A primeira cotação, um estudo muito básico que é fácil de a gente fazer, a gente não faz: “Olha, eu sugiro na sua Lua de Mel que você vá para a Tanzânia, depois vá para não sei o quê aonde e fique aqui, precisa disso, disso”, é uma coisa básica, bem básica. A partir daí a gente cobra uma taxa que será deduzida ou não se a pessoa desejar desenvolver sozinha o negócio, mas ela (//) toda vez aonde existe essa explicação a pessoa opta por não desenvolver, nem pagar, nem nada, a pessoa (48:50) então você já vê que a pessoa não queria ou não está acostumada, existe muito essa cultura ainda, de que se você vai no médico, okay você pagar uma consulta, se você vai no advogado, também, okay, mas se você vai tratar de uma coisa que é um lazer seu, não...

Roberto: E vocês sempre cobraram essa taxa ou em algum momento vocês perceberam que estavam eventualmente dispersando?

Vera Gattaz: Não, a gente em algum momento percebeu que tudo que a gente repassava era mais (//) era infrutífero, então vamos começar a fazer e também foi uma convenção coletiva das agências que

resolveram.

Roberto: É, faz todo sentido, mas algumas agências pequenas nesse assunto, elas se mostraram um tanto receosas e reticentes de cobrar: "Ah, se eu cobrar eu vou perder o cliente"...

Vera Gattaz: É...

Roberto: ...tudo bem, mas então ele já não era provavelmente seu cliente...

Vera Gattaz: É, mas essa coisa que eu te digo que aqui é um clima muito confortável até com a clientela, porque a gente não cobra de quem vem por indicação, isso é uma coisa muito, alguma época da vida, não sei porque, eu não sou muito de mídia social, mas em algum momento a gente atendeu uma pessoa que era blogueira e a blogueira pôs no site que (//) ou a gente fez a Lua de Mel dessa blogueira e tudo direitinho, ela pagou, não foi nada de outra forma, mas ela pôs no blog dela aí choveu pedidos para tudo quanto é lugar, para o Taiti, que foi a Lua de Mel, para onde ela foi. E, mas, e a gente começou a fazer, fazer, fazer e nada frutificava, e aí foi assim. Então clientes por indicação não se cobra.

Roberto: Deixa eu te fazer outra pergunta, você comentou que não tem nenhum órgão que colabore...

Vera Gattaz: Tem, até, mas é fraco...

Roberto: Então, isso que eu queria, a Embratur, a ABAV, a outra das operadoras, a ABAV, outros entes...

Vera Gattaz: É...

Roberto: ...são só para inglês ver, então, são só...

Vera Gattaz: Na realidade eu acho que eles tentando muito, mas ainda não estão conseguindo chegar numa...

Roberto: Você sente que eles realmente estão tentando, existe...

Vera Gattaz: Existe tentativas, mas eu acho que quem está na presidência não consegue grandes coisas que justifique, entendeu, o órgão, não sei... eu acho que a gente precisa melhorar bastante nesse setor. Mas existe uma coisa muito interessante aqui no Brasil também, que é particular no nosso mercado, pela nossa cultura, as agências, com raras e honrosas exceções, são muito amigas, talvez por essa falta de norte ou de (//) então as próprias agências se organizam entre si e chegam a soluções, que são boas, são práticas que são adotadas por todas, grandes agências, eu digo, não só pequenas como a gente. E hoje mais e mais eu acho que as agências brasileiras estão começando a se filiar a órgãos internacionais, a consórcios internacionais como a Traveller Made, que é um outro que surge aí no nosso mercado que tem as mesmas características básicas que o Virtuoso e tem se provado muito eficiente e eficaz. É interessante.

Roberto: Interessante se a gente pensar em começar a viabilizar produtos internacionais, em termos de Brasil elas atuam, também?

Vera Gattaz: Sim, o Virtuoso tem uma coisa, ele fez uma (//) ele optou por um segmento depois, interessante, como eu te falei, quando foi criado o Virtuoso, acho que em oitenta e pouco, ele era uma empresa destinada às agências americanas, uma network de produtos de luxo para agências americanas. Com o tempo ela se desenvolveu, ela criou a divisão da América Latina, a divisão da Austrália e Nova Zelândia e hoje em dia ela está se expandindo para a Ásia e para a Europa, também. O que acontece com toda essa ramificação que está acontecendo: no Brasil existem muitos hotéis que são Virtuoso, muitas coisas que estão se tornando Virtuoso que servem não só para divulgar o nosso produto lá fora, porque agências seletas são nos Estados Unidos, etc., mas serve para o nosso produto interno, o que é muito bacana, porque o Virtuoso é muito rigoroso. Eu acredito que a Traveler Made também seja, não

posso te falar muito categoricamente, mas para um hotel fazer parte do Virtuoso, ele tem que ter certos requerimentos, então facilita demais a vida do agente que é um americano que está lá na Carolina do Sul, nunca ouviu falar, vamos dizer, no Kenoa, que é um hotel Virtuoso, ele sabe que ele pode vender esse hotel, porque ele tem o selo de qualidade, é interessante isso.

Roberto: Muito interessante...

Vera Gattaz: E para nós, brasileiros, também, porque o Brasil cresceu muito em termos de pousadas, (interrupção)

Roberto: Então você estava falando de selo de qualidade, puxa, eu não sabia...

Vera Gattaz: É, isso daí é uma coisa que nos ajuda muito, também o site, porque você tem o site do Virtuoso que inclusive você pode entrar como (//) Virtuoso.com, entra, é muito interessante, eles têm muitas dicas, hotéis, todos os hotéis que fazem parte, as operadoras, os destinos, é legal. E a gente tem o mesmo acesso com algumas coisas mais específicas, com contatos de pessoas, coisas assim e lá no Virtuoso também tem uma coisa, vamos dizer que você queira fazer um pedido para o Virtuoso: “Olha, eu gostaria de viajar, quero ir para o México, tenho dez dias, enfim, me arruma alguém que possa desenvolver a minha viagem?” imediatamente eles vão no Data Base deles que consultores de viagem ou você até pode ter acesso ao Data Base de consultores e, sei lá, você quer ir para Los Cabos, está lá todos os consultores que são responsáveis em Los Cabos, e você pode ou você escreve para o Virtuoso e o Virtuoso te indica alguém porque eles (//) então é uma coisa bacana.

Roberto: O consultor pode se associar ao Virtuoso? Ou é a agência que se filia e...

Vera Gattaz: É a agência, a agência se filia e, por exemplo, como é o caso da L' Espace, deixa eu te contar que essa parte eu não contei: eu tenho algumas amigas e tenho algumas profissionais de outras agências que compram espaço com a L' Espace, é a famosa história da freelancer, então uma agência que é uma amiga minha que está na Bahia, que tem algum, um ou dois clientes que ela sabe que vão ser mais exigentes, que vão se beneficiar dos valores agregados que o Virtuoso oferece, então ela pede para a L' Espace e a L' Espace opera, vamos dizer, apesar de ser...

Roberto: (59:18) operação, não é...

Vera Gattaz: ...uma agência e não uma operadora e a mesma coisa com algumas amigas que já aposentaram as chuteiras em alguns lugares, então elas falam assim: “Ah, posso trabalhar?” , vem para cá, então fica, tal, aprende um pouquinho: “Eu tenho um grupo que quer ir para Israel”, - “Então vamos colocar um consultor junto com você, vamos desenvolver e etc., etc.”, então é uma maneira legal de a pessoa ganhar um pouquinho...

Roberto: É, ocupa o tempo, também, uma delícia...

Vera Gattaz: ...ocupar o tempo, é muito gostoso, então tem essas partes assim, e elas são, essas consultoras não são funcionárias da agência, elas são freelancers, mas elas têm uma entrada no Virtuoso que é oferecida pela agência, afilia elas, vamos dizer.

Roberto: Vera, me fala um pouquinho de internet, para a gente finalizar: de que forma você enxerga a internet nesses dez anos, dez, não, mais, não é, 15 anos que você está lá, como é que evoluiu, como é que você enxerga, é mais um vilão, é mais um aliado? Meio a meio...

Vera Gattaz: Eu acho que quando ela surgiu ela foi encarada como o supervilão da história: “Nossa, como que a gente vai concorrer, como que a gente vai fazer? Mas como assim, o nosso cliente tem contato direto com o hotel, com alguém no hotel, ou com...”, essa foi a primeira grande reação, não estou falando nem das OTAs, nem nada, estou falando dos hotéis estarem on-line e terem o seu sistema

de reserva lá na hora que a pessoa clicava. E aí é a evolução, não tem o que falar, então eu acho que foi realmente encarado como um vilão...

Roberto: E realmente foi, tirou muito negócio das agências?

Vera Gattaz: Tirou algum, mas não muito. Tirou, tirou, sim, mas não muito, porque na realidade as pessoas, naquele momento usavam viagens, nós, aqui, usávamos as viagens como ir para um destino ir para um hotel, ir para não sei o quê e as viagens hoje são muito diferentes, as pessoas usam as viagens como forma de enriquecimento, então elas são muito mais experiência do que viagem, luxo mudou muito de definição, como que você define luxo, o que é luxo para você? É ficar num hotel 5 Estrelas de frente para a torre não sei das quantas, ou é estar alguns momentos com a sua família, num lugar onde não tem ninguém, num hotel que é no meio do nada, mas tem água de côco se você quiser. Então a definição de luxo antigamente era muito percebido por essa coisa assim: "Eu vou de Primeira Classe, eu vou ficar na melhor suíte que tem do Plaza Tene, eu vou comer nos melhores restaurantes, eu..." e isso continua sendo um luxo para aquele cara que define, mas hoje em dia esse conceito se ampliou muito, então luxo é fazer aquilo que você quer na hora que você quer e ter assistência para fazer tudo aquilo. Então nesse momento em que a internet - voltando à sua - que confusão, naquele momento em que as viagens eram percebidas como ir para o hotel X, então tirou um pouquinho do público da gente. E à medida que o tempo foi passando e as pessoas foram evoluídas, falaram: "Pô, eu já fui no hotel X e agora eu queria fazer um.. sei lá, queria ver bicho na África", e aí qual é a referência, qual é o lote que o leão não vai me comer?", entendeu. "Aonde que eu chego e como que eu chego lá da melhor forma possível, porque é tudo longe, porque tudo tem que pegar aviãozinho". Então as pessoas começaram a voltar para as agências de viagens, porque elas não conheciam muito.

Roberto: E como vocês como fornecedores, prestadores de serviço conhecem? De que forma vocês encontram o inusitado, o novo, ainda?

Vera Gattaz: Então, aí existem agora muitas feiras de turismo pelo mundo e são feiras, assim, muito específicas, existe a ILTM, que a sigla é Internacional Luxury Travel Market, a ILTM começou há uns 12 anos ou 13 anos atrás, em Cannes, na cidade de Cannes, convidando, até eram duas pessoas que idealizaram a feira e depois venderam a feira para uma companhia inglesa. Essa feira então trazia produtos do mundo inteiro, tinha setores, tinha os continentes lá e as pessoas exibiam seus produtos e os agentes, então, iam a essa feira para se informar melhor dos produtos. Também é uma feira por participação por convite, ela é uma feira inteirinha patrocinada pelo fornecedor, então o fornecedor escolhe, eu quero 50% de americano, 30% de mexicano e aí eles vêm confrontar o nosso mercado, agora eu vou, em dezembro ela acontece, 30, 50% das agências brasileiras que estavam indo no ano passado foram cortadas por exigência da feira, porque eles determinam (//) dos organizações, porque eles determinam qual a porcentagem de país, porque o Brasil estava em crise, há 5 anos atrás 50% da feira eram brasileiros. E essa feira hoje em dia acontece, começou em Cannes, no México, para o mercado norte-americano, ela acontece no Brasil com o mercado brasileiro, foi a Carolina Perez que lançou a Travelweek, que é ILTM, hoje em dia ela acontece no Japão, na China, eu sei que ela acontece em vários lugares do mundo para mercados mais específicos. Existem outras feiras que foram desenvolvidas por essas pessoas que começaram o ILTM, chama Pure Luxury (? - 01:08:23) chama Beyond Luxure, a marca, mas ela tem a Pure, que é uma feira, a dedica a só viagens de aventura. Tem, aí vai, Pure *não sei o quê*, a Pure, não sei o quê, a tem a *We Are África*, que é só para a África, tem a *Indaba*, que é na África, também. E assim vai, essa é uma maneira que a gente estar sempre se familiarizando com novas coisas que estão surgindo, novos produtos, novos destinos, a outra é pertencendo a um...

Roberto: Isso que eu ia perguntar, o próprio network vocês conseguem trocar, aparece um cliente que quer ir para um lugar que vocês ainda não conhecem, vocês trocam figurinha entre grupos de Virtuoso?

Vera Gattaz: Sim, sim, muito, existem consultores que estão (//) que aconselham: "faz dessa forma, faz de outra", existem as operadoras de turismo que são parte do Virtuoso que estão lá, mesmo que você não vá desenvolver um roteiro com eles, eles prestam uma informação básica, vamos dizer, pelo menos um início de uma informação, é bem bacana isso.

Roberto: E os próprios clientes, vocês têm uma forma de pedir um feedback deles?

Vera Gattaz: Ah, com certeza, isso aí, vai bem além disso, não só o feedback, mas a clientela da L'Espaço começa pela solicitação da coisa, o desenvolvimento do roteiro junto, porque a gente não tem nada enlatado aqui, tudo é desenvolvido especificamente para aquela viagem, para aquela pessoa, para aquele perfil, enfim. E depois a gente tem um acompanhamento, graças à tecnologia, em tempo real com o cliente e com o prestador de serviço...

Roberto: Nossa...

Vera Gattaz: Então a gente acompanha a viagem com o cliente em tempo real, ontem mesmo aconteceu, só para você saber, um pepininho, o cliente chegou no destino, o casal e logo depois ia chegar o casal filho, a menina com o namorado, então a gente tinha um transfer programado para pegar o casal e depois o transfer para pegar o filho e a namorada e todos iam sair do destino juntos num transfer só, mas num carro diferente para caber os quatro. Só que o casal saiu do Brasil com malas a mais, porque o destino que eles iam envolvia verão e neve, então tiveram que levar roupas de verão e de inverno, esqueceu de falar, chegaram, tudo bem, coube as malas no transfer, mas não foi uma coisa bonita, teve que uma mala ir na frente junto com eles. Então eu, como é uma família dessas que viaja seis por ano, eu falei: "Vamos fazer o seguinte", para o cliente e para o fornecedor, "em vez de ir uma *Van* para pegar o..."

Roberto: O filho...

Vera Gattaz: ...é, "os quatro, vão duas *Vans*, porque uma vai com a bagagem, a outra vai com os passageiros, só que o namorado, é uma família à la antiga, o namorado não estava no mesmo hotel que a família, então um chofer (/) iam sair todos do mesmo hotel, um chofer se desviou e foi parar no hotel do namorado. Então acabou indo a família com a caixa em cima, o diabo a quatro, tudo num *Van*, porque o outro se perdeu. Eu tenho o histórico completo, e a cliente falou: "Olha, só para você saber, o que você falou acabou não acontecendo porque veio um carro só" e etc., etc. Aí eu liguei para o fornecedor e falei: "Gente, mas como assim, estava confirmado...", aí nós descobrimos pelo GPS que um van foi para o hotel errado. Então ele me mandou toda a reportagem, então em tempo real a gente consegue saber direitinho o que aconteceu, porque aconteceu, justificar, não era uma coisa que eu estava cobrando do cliente e o cara no final foi super camarada, falou assim: "Porque a falha foi nossa, não vou te cobrar", então esse negócio em tempo real. Quando o cliente volta a gente tem o consultor que atendeu liga para o cliente para saber o que deu certo, o que eles amaram mais, o que não deu certo, ele já sabe logo de cara, não precisa nem contar, o cara já pega no... Aí a gente faz o follow-up disso tudo com o fornecedor e depois o follow-up com o cliente de volta, porque às vezes tem coisa que não saiu tão certo e aí a gente deve uma explicação formal ao cliente e as coisas que deram certo ficam anotadas num tipo de CRM, vamos dizer, com o perfil do cliente, que é para a gente poder no futuro se basear: puxa, o cara gostou do hotel, esse hotel tem esse perfil assim, assado, aquilo outro, ele vai gostar. Aí ele tem o trabalho de marketing que vai selecionar um produto que seja parecido em outro lugar, que seja... Então é isso...

FIM

j. Expedia**Entrevistados: Fernando Botelho****Data: 09/01/2018****Duração: 65min**

Roberto: Então vamos lá...

Fernando Botelho: Bom, meu nome é Fernando, eu, na verdade, começando pela tua pergunta, como eu cheguei aqui...

Roberto: Isso...

Fernando Botelho: Eu não tenho histórico nenhum, também, em turismo, o meu histórico de turismo é 100% da Expedia, mas eu trabalhava em agência de publicidade, trabalhei em cliente antes, que foi onde conheceu, passei, fui para a gente de publicidade, a agência na época que a agência teve que mudar e teve que passar a oferecer um serviço e não o que ela bem entendia, não é, e tinha que oferecer serviço decente para os clientes, então foi quando ela começou a contratar muitos clientes, porque ela tinha que mudar, isso foi legal, e depois eu voltei a ser cliente, então quando eu voltei para (//) saí de agência e voltei a ser cliente, eu voltei para (//) na verdade, o mercado imobiliário, que é um mercado também bem complexo, é um mercado difícil, para não falar outra coisa. Mas o que aconteceu, como é que foi essa trajetória: quando eu fui de cliente para a agência, foi na verdade para implementar uma série de padrões em agência para atender os clientes, as demandas dos clientes, não é. Então na verdade a mudança básica que aconteceu foi: a agência ofereceu o que ela queria, mandava, ela tinha os 20% de comissão dela em televisão, metia TV, não importa se dava ou não, ela ia embora e ia tocando. Então foi essa e começou a mudar isso, porque as agências começaram a ter que ser mais agressivas, ter preço mais competitivos, os clientes não tinham mais, ninguém tinha budget e o cliente passou a mandar na agência, antigamente a agência mandava no cliente (risos), o cliente passou a mandar na agência. Então foi, como é que ia fazer essa transição, então fui para a agência para começar esse processo, que foi super legal, foi bem interessante, dá uma visão de cliente e o que a agência precisa, atender o cliente como ela começa a atender. Foi quando a agência começou a trabalhar muito na parte de planejamento, o planejamento, já tinha algumas empresas, assim, já muito com um foco muito grande, mas foi tipo, não, planejamento passou a ser muito o coração da agência e não a criação.

Roberto: O Júlio Ribeiro foi um dos pioneiros...

Fernando Botelho: O Júlio Ribeiro, eu ia falar, o Júlio Ribeiro foi um dos pioneiros, ele realmente foi...

Roberto: Eu entrevistei ele para a dissertação, o cara é genial...

Fernando Botelho: Foi, foi, ele foi um dos pioneiros, ele que começou com isso, e todo mundo acabou meio que seguindo esse padrão de planejamento, então começou a ter vice-presidente de planejamento, caras muitos bons e tinha gente muito bom, muito boa... Mas sempre aquele disputa, não é, nem sempre o planejamento tem que ter uma determinação da agência de falar assim: o planejamento é que manda, se não tiver...

Roberto: É claro...

Fernando Botelho: ...ele tem uma complexidade. O que aconteceu nesse tempo, apesar de tudo isso, existia um buraco negro que era o resultado, a mensuração. Então apesar de toda essa visão do cliente e tudo mais, é como que é que a gente mensura, como é que a gente sabe se isso está dando certo ou não? Então assim, continuava aquela piadinha de: “ah, coloca na televisão que eu sei que 50% deve dar certo”, não é, mas assim, tipo, cara, não é legal esse... tipo, eu, para mim, eu me sentia mal, eu falei: “Eu não vou fazer esse discurso”...

Roberto: Não dá para fazer isso, claro...

Fernando Botelho: E o que aconteceu foi que nessa época eu fui para uma agência chamada Doc Works, uma agência, meu, era um ovo, um ovo, ninguém conhecia, nem eu conhecia, daí eu fui para a agência assim, tipo, e fui recrutado por headhunter, eu falei: "Espera aí, uma agência usando headhunter, já é meio estranho no mundo de agência", e aí esse headhunter falou assim: "Não, Fernando, é um pouco diferente, na verdade eles são donos da Imbra, na época de implantes odontológicos, eles venderam a Imbra para o GP, só que eles ficaram com a operação, eles ainda estão no board, eles ficaram com a operação de publicidade. Daí eu falei: "Estranho...", não é, mas assim, tudo bem, então eu falei: "Okay, vamos conversar", aí eu fui conversar com esse, os dois médicos, com esse de implante e começaram num processo, qual era o problema deles, nenhuma agência atendia o modelo deles de prospecção e olhava se aquilo era rentável ou não, eles tinham um problema e assim, e era o mesmo problema que eu estava sofrendo, eu falei assim: "Eu posso falar, eu concordo", eu falei: "Ninguém está se preocupando com isso", eles falaram: "Então, a gente está", então o que eles fizeram, eles montaram uma agência onde tinha um estatístico que veio do Itaú, era completamente distinto de qualquer outra agência, eu que tinha essa (//) eu era na verdade, eu cuidava dos clientes mas eu tinha essa preocupação assim: "Cara, a gente precisa resolver esse problema" e eles montaram uma metodologia, uma plataforma que foi realmente implementar processos de BI mas não pelo modelo que era, assim: "Ah, não digital eu tenho um cara de BI, tal, tal" e assim, você sempre tem a dúvida, esse cara de BI faz o que dentro da agência, quem é esse cara, você nunca conhece esse cara. Então assim, tinha na verdade uma equipe, assim, não chegava a ser sofisticada de data science, mas tinha uma equipe que eles estavam começando. Então o que acontecia, como o foco era venda via call center, então tipo, olha, o implante odontológico era por (05:28), Consórcio Honda, Tec Pics (? - 05:33), pegavam e o que aconteceu, Tenda, que é marca low cost da Gafisa, porque o que acontece, ele falou assim (//) a Tenda fazia para eles, pagava uma fortuna, entrava na televisão, fazia Globo, Globo, Globo, e assim, dava resultado, não era (//) assim, não estou falando mal da Globo, não é isso, assim, apesar que eu tenho os meus... (risos), mas isso são *outros quinhentos*. O que aconteceu foi - só para você entender a trajetória do porque a Expedia - o que aconteceu é que a gente começou a mensurar e assim, e muito estatisticamente a gente, claro, fez vários modelos e entendeu que a partir de, no momento que saía o filme, a campanha ou o que for, nos 15 minutos posteriores a gente tinha que ter (//) inclusive assim, a gente passava a grade, equipe de conceito não podia ir no banheiro naquele período, por que: porque entrava um volume absurdo de ligações...

Roberto: Instantâneo, não é...

Fernando Botelho: ...e você tinha que atender e o que era, assim: tem um modelo, uma hora que ele superava o que você podia atender, o que ele entrava: ele entrava no modelo de espera e era impressionante, você ligava em cinco, eu podia fazer isso aqui, falar assim: "não, liga aí, agora". Em cinco minutos uma pessoa ligava, não mais do que cinco minutos, não mais do que cinco minutos. Não, era muito louco. Então montou um modelo altamente eficiente quando a gente conhecia como funcionava o callcenter, ou seja, a gente ajudava o cliente no callcenter, entendia o modelo de como que funcionava a mídia e a gente ia testando o que acontecia, muitas marcas, muitas funcionavam, todo mundo: "Globo, novela, 3", não, funcionava naquela Rede TV das 3 da tarde...

Roberto: Na (07:26) o canal...

Fernando Botelho: ...cara, eles funcionavam muito bem, eles eram altamente rentáveis, você tinha que ter algumas coisas. Então começou a operar num modelo muito de merchandising, merchandising funcionava, então assim, era barato, rentável, trazia volume e tudo mais. E aí o grande teste, na verdade fazer a Imbra, fazer uma série de coisas, mas o grande teste foi a Tenda, porque a Tenda a gente foi, ele falou: "Vamos fazer o seguinte, eu vou te dar um empreendimento, e vocês vão fazer um teste, eu vou comparar um empreendimento com o outro no modelo que a gente tem atual", e a gente falou: "Okay, vamos embora", a gente falou: "Então, o nosso plano de mídia é esse", eles olharam e falaram assim: "Cara, tem certeza, o empreendimento era no Rio de Janeiro, eu lembro direitinho disso. E os caras, o pessoal do Rio falaram assim: "Isso não vai funcionar, vocês são loucos", e a gente falou: "Acredita na gente, e a gente não pode te falar mais nada, acredita, porque assim, é novo, eu também não tenho histórico", eu falei: "Eu tenho histórico de outros clientes que eu posso te falar, mas o seu não", bom,

rodou, o empreendimento vendeu em dez dias, com um custo três vezes menor de mídia do que eles tinham em outros lugares. Então assim, a eficiência do modelo foi (//) era comprovadamente boa. E daí começou, então assim, até começou a entrar nesse modelo, então a gente entrou muito nesse modelo aonde, é até feio falar disso, a criação, o cara de criação ficava bravo, a criação era o menor dos problemas...

Roberto: Perde relevância, claro...

Fernando Botelho: Porque a criação na verdade o seguinte, e se a criação não estava funcionando, a gente testava vários speechs, não deu certo, dois dias depois a gente mudava, porque como era merchandising você mudava rapidamente o speech do cara. Então a gente entrou nesse modelo que era muito focado em eficiência e tudo mais. O que aconteceu foi óbvio, a Docworks aconteceu um problema lá atrás com a Imbra de implantes odontológicos, eu até sei os detalhes, mas não precisa entrar no mérito e quem fez o dono, o cara que falou assim, ele ficou com receio, ele se juntou com uma outra agência, na hora que ele se juntou com uma outra agência teve que fazer algumas coisas, hoje ele já saiu e voltou para o modelo atual dele, porque ele falou: "Cara, não o modelo é melhor", eu falei: "Cara, é verdade, o seu modelo, você tinha que", ele falou assim: "Eu fiquei assustando", eu falei: "Cara, mas você tem milhões, cara que você poderia bancar", "Ah, mas, porque eles são super conservadores, apesar de tudo são super conservadores", o que é certo, o que são super certos. E ele virou e quando foi isso eu falei: "Cara, para mim vai ficar complicado, porque está mudando", ele falou: "É, você tinha que se ajustar a agência que você se juntou não era uma agência mais correta do mercado, o que aconteceu é que a Gafisa falou assim: "Fernando, sabe o que vocês fizeram na Tenda? Você não quer vir para a Gafisa para a gente tentar implementar?", eu falei: "Olha, porque o modelo é diferente, porque o seguinte, a Gafisa é um outro público, é um modelo diferente", ele falou: "Não, a gente quer implementar o conceito, mas no digital". E daí eu fui para o digital da Gafisa, então eu cuidava da parte de digital e de prospecção. Bom, foi isso, muito legal, não consegui implementar o que eu gostaria, depois eu descobri, há um problema como nos corretores, gigante, porque você traz um consumidor e você traz para esse consumidor, eu falei: "Olha, esse cara quer entrar nesse produto", na hora que você explica o produto o cara fala assim: " Não, eu queria talvez *não sei o quê*", a Gafisa às vezes não tem esse produto, mas a Tecnisa pode ter, a MRV pode ter, qualquer outro pode ter", e o cara...

Roberto: O corretor, ele quer a comissão dele, não é...

Fernando Botelho: Então eu falei, então o que eu falei, o que eu queria na Gafisa, eu falei assim: "Gente, o seguinte, a gente tem que criar um funil completo, ninguém coloca a mão do funil, eu não toco, o retorno não toca, ninguém toca a mão, o funil é limpo para a gente enxergar de ponta a ponta", nossa, daí começou uma briga com o corretor, porque eles queriam operar. Eu falei assim: "Não, cara, você está operando", Eu falei assim: "Na verdade, não, vamos lá, não sei se você está operando, mas assim, você me fala de mim, que você (não acredita? - 11:35) que eu posso estar operando na minha parte, você pode estar operando a sua, ou seja, nós dois, a gente vai ficar numa discussão que a gente nunca vai chegar (//) vamos fazer assim, ninguém toca e a gente vai ter o dado limpo para a gente poder tomar a decisão acertada".

Roberto: Claro, claro...

Fernando Botelho: Bom, foi uma discussão complexa, estava nessa briga para implementar e tal, ideia, a pessoa de tecnologia falou assim: "Não, Fernando, agora tudo com tecnologia", a pessoa de tecnologia era péssima, porque era tecnologia de ver e-mail, não sei o quê, Eu falei assim: "Não, eu preciso de outra tecnologia", eu falei: "A minha tecnologia não é transacional, porque a transação não acontece, é diferente da Expedia, não acontece no site", eu falei: "o meu modelo é outro modelo". Bom, essas discussões, tal, acabou que a Expedia me procurou, eu entrei no processo e o que eu achei interessante, foi: "Olha, como é que você desenvolve a marca Expedia na América Latina e a gente tem esses conceitos, não é, de eficiência, ou seja, aquilo, ou seja, seguir a minha linha, daí eu falei: "Cara, concordo, perfeito, acho que é legal", houve uma empatia e começou. Então eu vim para a Expedia, na verdade, quando um processo que começou no fundo, no fundo, numa agência de publicidade que estava

sendo implementada e assim, a Gafisa acho que ainda não implementou, mas assim, deveria, todas essas empresas deveriam e na Expedia ele é, assim, tipo, se na Gafisa a gente estava implementando isso aqui, a Expedia é ao cubo de sofisticado (risos) modelo de negócio. Então, foi assim na verdade o que eu vim para a Expedia, entendeu.

Roberto: Isso foi em que ano, que você chegou aqui?

Fernando Botelho: Eu estou aqui há três anos. Não, já faz um tempo, já faz um tempo, já faz um tempo.

Roberto: 2014, então...

Fernando Botelho: 2014, isso. Então isso e como a tua pergunta, um pouco assim, tipo, como é que a Expedia, como que ela olha preço, então a Expedia no fundo, no fundo é um intermediário, em teoria eu não determino preço, quem determina preço são os hotéis e são as companhias aéreas ou o cara da atividade, então a Disney, quem for, ou as empresas de aluguel de carro, não é. O que acontece, porque que surgiram as OTAs, sempre perguntam assim, mas espera aí, porque surgiu OTA, porque uma OTA, ela ao mesmo tempo, ela é uma ferramenta e um braço para os hoteleiros, vamos pensar nos hoteleiros que são a grande maioria...

Roberto: Sim, o canal...

Fernando Botelho: ...mas também o inimigo, porque o hoteleiro, quando vende via OTA, tem que pagar uma comissão. Então assim, é uma relação (risos)

Roberto: É... Conflituosa...

Fernando Botelho: Conflituosa, entendeu, só que o que acontece, os hoteleiros há um tempo atrás - porque a Expedia surgiu, a Expedia, na verdade, ela surgiu na Microsoft, ela é uma empresa que foi, começou na Microsoft, fez spin-off, porque daí o Roberdino falou: "Cara, esse negócio é bom, eu vou acreditar", daí ele tirou da bolsa, porque na Microsoft ela estava, ele tirou, arrumou do jeito que está e devolveu para a bolsa. E a Expedia, e assim foi, e assim (14:49) e daí teve aquisições, uma série de coisas e ela, o tamanho que ela é. Mas então a Expedia no fundo é uma empresa de tecnologia, então se você perguntar: "Ah, a Expedia hoje é uma OTA?", sim, na verdade a Expedia é uma empresa de tecnologia que vende viagens, se ela quiser vender outra coisa ela poderia, entendeu. Então o que aconteceu, de onde surgiu, você tinha vários hotéis, eles tinham inventário, tinham quartos e eles não conseguiam vender, eles não conseguiam capilaridade, porque assim, como é que esse hotel, como é que uma pousada, como é que uma *não sei o quê*, vai vender, vai fazer campanha, vai não sei o quê, cara, como é que ele faz isso? E a OTA surgiu porque ele virou e falou assim: "Cara, eu vou fazer o seguinte, eu vou vender esse teu inventário", e o que acontece, como ela entra e ela, o hotel só vende, é aquela velha história, é o mesmo problema da Gafisa, que por isso que tem o Zap Imóveis, mas que são os meta (assert? - 15:50), então assim, como ele só vende aquela marca, chega alguém e fala assim para o consumidor: "Olha, o seguinte, aqui você tem tudo isso aqui", então é quase um meta (asserts - 16:02), então o que é Trivago, hoje, um Trip Advisor, foi um tempo atrás o que era, então você poderia, você podia olhar e comparar vários hotéis, vários tipos de quartos no mesmo local, num mesmo, para o mesmo destino e tudo mais. Então esse era o grande senão, porque? Porque eles não conseguiam vender esse inventário, então as OTAs cresceram muito, só que ao crescer e ao poder, ao disponibilizar para o consumidor tudo, que é o velho (//) tudo num lugar só, ela falou: "Cara, é muito mais fácil na Expedia, é muito mais fácil do que eu ir no Merrior, na Core, mas eu vou no Expedia, vou na Booking, vou na Decolar, (16:44) e tudo mais, porque está tudo lá, cara, é muito mais simples, é muito mais fácil". E como a comissão, ela era paga, ela ainda é, ela é paga pelo hoteleiro, na verdade, em teoria, o consumidor não tem um custo mais alto, ele tem uma pequena comissão, um fee das empresas, mas não é algo que assim, que é absurdo, porque hoje em dia até tem muito hoteleiro que o que ele faz, ele fala assim: "Olha, se você comprar de uma OTA você não tem internet grátis no quarto", então eles, hoje, ou: "Você não pode pontuar no meu programa de newboards", "Você...", então eles...

Roberto: Por mais user merits que eles oferecem...

Fernando Botelho: Isso, para não oferecer, para tentar conseguir esse booking direto, não é. O que é normal, eu acho que é isso, só que ao mesmo tempo a Expedia vem e oferecesse uma plataforma, o cara fala assim: "Olha, o seguinte, só que olha o que eu vou te oferecer, você não vai ter gasto nenhum e é o seguinte: o cliente está no seu hotel e teve um problema, ele não está conseguindo resolver, para você conseguir, putz, resolver, é complicado, então no meu sistema ele fala do problema, eu te aviso, você resolve e traz uma experiência positiva para ele durante a estadia dele, não depois. Então você resolve o problema enquanto ele está lá. Então a Expedia começou a oferecer produtos para os hoteleiros aonde eles prestariam um serviço ainda melhor para o consumidor. A gente falou assim: "A gente não vai se vangloriar desse produto, a gente não vai falar: 'A Expedia que coloca isso', não, na verdade o hotel", então assim, começou a resolver problemas, assim, direto. Então tem alguns cases clássicos desse modelo, que é o da Virgin, do trem da Virgin, que o cara está num banheiro do trem e não tinha papel higiênico e na verdade é de onde surgiu tudo. E ele postou no Twitter: "Estou no trem da Virgin e não tem papel higiênico", eu acho que deu cinco minutos, a Virgin respondeu no Twitter dele: "Estamos mandando uma pessoa agora no teu vagão para te entregar, peço mil desculpas por isso...", etc.

Roberto: Que legal.

Fernando Botelho: Ou seja, os caras conseguiram em questão de minutos reverter, entregar, etc., e o cara ficou feliz, entendeu. Então esse modelo, essa resposta imediata, que é o que acontece hoje no social, então assim, o que é o social, é algo que você vai vender algo, ou você vai, é uma plataforma de relacionamento com o cliente para resolver o problema, porque ele vai estar no social, é muito mais fácil e tudo mais. Então o que acontece hoje na precificação da Expedia é que assim, a gente não mexe no preço dos outros, mas a gente tem operações assim, vamos supor, se você compra um pacote, nós temos - não só nós, tá - um preço especial com as empresas aéreas aonde o pacote tem um preço menor, o consumidor não sabe disso, ninguém sabe disso, isso não pode ser oferecido.

Roberto: É na passagem que você consegue reduzir...

Fernando Botelho: Na passagem não é, eu abaixo o fee, também, eu passo o meu percentual e entrego para o cliente. Então quando ele compra pacote e tudo mais, dependendo do que ele vai, você opera preço, então você tem, sim, um equipe gigante de price management, porque eles têm, a gente fala que tem um buraco negro ali que ninguém sabe e eles ficam operando e eles vão operando. Então o que acontece, operando de tudo, então assim, tem o BNL (20:28), que é B, (20:28), and (20:28), então é quanto do que está sendo oferecido daquele tipo de quarto, daquele hotel, naquele mercado, o quanto a gente está ganhando do mercado, o quanto a gente está empatando e o quanto a gente está perdendo. Então assim, tem essa operação, então hoje a gente tem (//) é que legalmente a gente não pode fala isso, mas (//) legalmente eu não posso falar isso como publicidade, mas assim, você consegue operar de tal forma que teoricamente eu posso te oferecer, falar assim: "Seguinte, se você comprar seis noites desse hotel, a tua passagem aérea é grátis", daí você fala assim: "É grátis?", não, não é grátis, eu estou operando desconto e o desconto vai cobrir o valor da passagem aérea, mas eu não posso falar que é grátis, que é o que a Booking está sofrendo na Europa agora, a Booking estava (//) aqui no Brasil, mesmo, com uma campanha de cancelamento grátis...

Roberto: Sim...

Fernando Botelho: ...cancelamento, grátis, só que não é que o cancelamento é grátis, assim, é o cancelamento (//) você tem a opção de pagar um pouco mais e o cancelamento não ter custo nenhum, então na verdade não é grátis, assim, você tem algum ou outro que tem uma operação. Eles foram, a campanha foi banida na Europa...

Roberto: Nossa...

Fernando Botelho: Tiveram que tirar do ar, porque falaram assim: "Cara, não, vocês estão mentindo", -

“Não, mas a gente entende que o consumidor, ele percebe isso aí”...

Roberto: ...é, (21:40) mentira...

Fernando Botelho: ...“não, não pode”, então hoje em dia você tem que tomar muito cuidado com esse preço, então quando eu falo a passagem é grátis, é de graça, na verdade está falando assim: não, calma aí, é de graça ou é algum...

Roberto: Você compensa, claro...

Fernando Botelho: ...então assim, você tem que falar: "Olha, se você comprar isso aqui, você pode ter um valor até 100% de desconto da sua passagem aérea". Pronto, então você tem (//) é que o grátis, é muito forte, não é (risos). Me entendeu...

Roberto: Já está no inconsciente, não é...

Fernando Botelho: Exato. Então a gente tem esse modelo (//) a precificação, na verdade, a gente opera dentro do que a gente pode sem prejudicar o parceiro. Em alguns casos a gente tem parceria com empresas aéreas aonde a gente pode fazer, que é o que a gente chama que eu coloco um preço abaixo do da companhia aérea.

Roberto: Porque, você abre mão de outras...

Fernando Botelho: Eu estou tendo custo. A companhia aérea vai receber sem (//) eu estou cobrando 80, mas a companhia aérea vai receber da Expedia 100, porque eu estou contando que ao vender por 80, ele vai, depois, incluir um hotel, ele vai incluir um aluguel de carro e tudo mais, e aonde eu vou suprir a minha rentabilidade, mas isso...

Roberto: É um risco, não é...

Fernando Botelho: É, e não, tem que estar, isso tem que estar em contrato e acordado com a empresa aérea, porque em teoria eu estou mais barato que a companhia aérea, por que, entendeu, o que aconteceu: então a gente fez isso, a gente fez isso no Brasil, inclusive, a gente fez um teste no ano passado, e é impressionante, o brasileiro, ele é muito sensível a preço, então o que aconteceu foi na hora que você abaixa 5 ou 10% frente ao mercado o crescimento exponencial é gigante e você não precisa nem de campanha...

Roberto: É mesmo?

Fernando Botelho: Não, porque você tem as pessoas seguindo, blogueiros, em diversos lugares, onde ele fala assim: "Cara, a Expedia para tal lugar está louca, cara, porque o preço está imbatível e olha, está valendo, porque está lá e eles estão, é isso mesmo", etc. Meu, vem um exame, então você vende 100 passagens para aquele destino por, sei lá, por semana e você vende 2 mil passagens em um dia. Então os números são grandes. Então a parte de preço a gente não mexe, o que a gente quer mostrar para o consumidor é usando a Expedia, na verdade assim, você tem uma certa tranquilidade, porque você tem tudo num só lugar, quanto mais você compra deste mesmo lugar, vamos dizer assim, da Expedia, maior o desconto e maiores os benefícios que você vai ter, então assim, você pode ter um desconto em pacote, você pode se tornar um cliente do nosso programa de fidelidade, não é, do rewards (? - 24:46), por você estar num programa desse e os clientes não entendem e é super bom, você (//) a gente tem alguns hotéis que a chama *Hotéis Vips*, então se você compra esse hotel – porque a Expedia vende muito desse hotel – e você é um Cliente Gold ou não sei o quê, você automaticamente, se tiver espaço, eles vão te dar...

Roberto: Up grade...

Fernando Botelho: ...upgrade, então vamos supor, tem um hotel do México, que sempre que eu vou para

o México eu adoro ficar naquele hotel, porque ele é um Vip Access e eu pago uma diária de 100 Dólares, que assim, é super boa e eu fico no andar executivo dos caras, então assim, e isso, tem isso, e você recebe uma carta, quando entra no hotel recebe uma carta falando assim: "Olha, você é da Expedia, nós somos um hotel VIP, aqui está a carta, você tem 15% de desconto no café da manhã em todos os benefícios aqui e estou dando um upgrade no seu quarto", etc., etc., então assim, você fala: "Cara, que legal, só que as pessoas não...", porque assim: Ah, VIP, Access", é tanto nome assim, que é complexo. Então qual é o grande dilema hoje de uma empresa como Expedia, é preço, sim, porque é sensível a preço, mas assim, você tem uma (//) em teoria você tem uma paridade de preço, digamos assim, não é que não seja um diferencial, é um diferencial, mas você tem uma paridade, você tem que ter um preço competitivo, então ele não é diferencial, assim, o preço tem que ser competitivo, ponto, acabou, não adianta, entendeu, e tem que ser honesto, não adianta você, que isso pari (//) que isso você coloca um preço, na hora que você vai para o checkout esse preço dobra, por que: porque antigamente ninguém colocava o valor, as taxas no preço e daí num sistema de meta (26:38) Trivago, Trip Advisor, esses caras grandes, você ganhava, então daí ganhava, quando você chegava e falava: "Espera aí, mas custava 1.200, agora custa 1.600? Ah, pô, devia ter comprado a da Expedia que era 1.400 desde o início", entendeu, então assim... E isso, o mercado está sendo cada vez mais regulamentado, o que é ótimo, porque o mercado de turismo é um mercado que ainda precisa ser mais regulamentado, então isso é interessante. Então preço, a gente não mexe, o que o consumidor precisa é na verdade confiar naquela marca, assim, se eu tiver um problema, tem gente que vai me atender? Porque assim, ao mesmo tempo que é uma empresa de tecnologia, é uma empresa atrelada às aéreas (? - 27:21) sistema de logística, então vamos supor, teve o storm, a nevasca aí, então você tem milhares de pessoas chegando, milhares de pessoas saindo, então o cara que chega, não chega o cara que tem que sair, não sai, uma parte chegou, o que tinha que sair, não saiu, como é que fica todos os hotéis, todos os (risos)? Então como que você reencaixa todo mundo? Então assim, ou ato de terrorismo, então você tem esses problemas, que às vezes têm greve e tudo mais. Então toda vez que isso acontece, vem um alerta, a gente tem uma área de crise operacional e vem um alerta, a empresa inteira se dedica à re (//) assim, chega ao ponto de às vezes a gente colocar no site: "Olha, se você não vai voar nas próximas 48 horas, ou...", não: "Se você vai voar nas próximas 48 horas, você é prioridade", porque a gente tem que resolver esses problemas agora do cara que vai acontecer nas próximas 48, "se não é, você vai entrar numa fila", então a gente (//) por que: porque você precisa resolver essa demanda. Então você tem uma equipe de crise que faz tudo isso, de tudo acontece, desde um problema que você não tem (//) é da natureza, até problemas que você não tem controle. E acontecem coisas simples do tipo você chegar num hotel, apresentar o (checkout? - 28:45) chegar assim e: "Cara, você não tem reserva aqui", daí você fala assim: "Como não?", então assim, e por que: porque o sistema, às vezes, do hotel, o cara não fez atualização, o cara (//) então você tem também problemas de sistemas. Pousadas? Nossa, pousada é que é o maior (//) que talvez você tenha o maior número de problemas. Então tudo (//) por exemplo, por que é uma empresa de tecnologia: porque a gente precisa fornecer o sistema para eles, fazer com que funcione. Então assim, entrou um pedido da Expedia, ele recebe um (//) a pousada no Brasil recebe um alerta no celular do (//) às vezes normalmente do dono, para ele olhar o sistema de reserva e ele dar um okay ou não. Então assim, até isso você tem que pensar. E depois você tem que pensar como é que você recebe, porque você pode pagar na pousada, ou no hotel, como que você recebe esse dinheiro depois, a tua comissão? Então tem uma equipe de collections para fazer com cada um esse modelo. Então assim, eu vou te falar, o modelo de turismo, ele é muito mais complexo do que eu imaginava, ele, na parte de marketing, todos, eu vou te falar que a gente já fez diversos modelos para falar: "Não, então esse é o perfil", nenhum dá certo. Nenhum dá certo. Então a gente (//) o consumidor muda constantemente, a gente não tem controle sobre como ele decide, porque decide, você ele tem certas coisas assim, o mexicano é um cara de last minute, o americano menos, mas assim, cara, o mexicano compra passagem aérea hoje de manhã para voar à tarde. Ele vai no aeroporto com dinheiro vivo, assim, você conversa com a Aeroméxico, você fala assim: "Não é possível", ele falou assim: "Juro. Se eu entrar agora no sistema agora de manhã o meu vôo está 10%, se eu entrar na noite que eu vou, às 9 horas da noite, o vôo está 95% lotado. Não é possível, não, não tem como", ele falei assim: "É assim, gente..."

Roberto: Emoção...

Fernando Botelho: Então como é que você faz toda essa administração, então assim, da parte de

marketing a gente descobriu que a gente não tem controle sobre o consumidor, que a gente não tem um modelo que explique a mente das (risos) das pessoas. Então o que a gente tem, a gente trabalha na parte de marketing, que é onde a gente quer vender a marca e posicionar a marca, a gente trabalha com vários sistemas para poder analisar, então a gente trabalha assim, na mídia, a gente tem plataformas, não só a gente usa, mas outras empresas estão cada vez mais sofisticadas para entender, se você colocou uma campanha no ar, na TV, se ela é rentável ou não. O que essa campanha fez um efeito nos outros canais, em ESM, SO, então ESO, como é que isso funciona. Então a gente hoje, a gente tem equipe de data science dedicada ao marketing para analisar cada passo e a gente faz pesquisas, então a gente coloca a mídia no ar, é analisado, a gente coloca, faz campanha, olha e faz uma pesquisa com milhares de pessoas mostrando, faz perguntas, mostra o filme, repete as perguntas para entender para onde ela foi, se ela está entendendo, e hoje, além disso tudo tem horas que a gente fala assim: "Porque esse filme não funciona?", daí a gente vai para o sistema de neuro science, aonde as pessoas estão algumas plugadas, outras não, e a gente analisa como é que o cérebro dos consumidores reage a cada segundo do filme.

Roberto: Isso é da Expedia ou isso vocês terceirizam?

Fernando Botelho: Não, a gente terceiriza, a própria Nielsen tem também sistemas, a Neuro, que é uma empresa, também tem. Então hoje esses caras de neuro ciência, neurolinguística, hoje eles desenvolveram isso e a gente trabalha muito com eles para entender. Então assim, coisas básicas, olha, quando você entra com a sua marca no final do filme, você desacelerou o seu filme há cinco segundos atrás, ele já desligou. Então quando você pos a sua marca, ele já era, você já perdeu esse cliente. Então assim, detalhes que às vezes as pessoas não se tocam, ou, olha, essa frase não, ele... você perdeu o cara ali. Então você começa a ver e começa a trabalhar em que momento o filme vai para o lado do cérebro de memoriza aquilo e onde vai para o lado do cérebro que ele vai passar e não vai ficar. Então hoje as análises em publicidade na imagem, elas são cada vez mais científicas, assim, dificilmente você vai colocar o que ele não está 100% embasado. São todas as empresas que fazem isso? Não, não, mas é assim, é o modelo, não tem como. Então hoje a gente tem certeza absoluta que televisão para a construção de marca é mais eficiente do que SM. Então quando falam: "Ah, SM é a solução...", assim, você não tem como ficar fora do Google, a Expedia é um dos maiores anunciantes do Google no mundo, assim, eu acho que o ano passado (//) o ano passado ainda não saiu, mas em 2016... Não, é, 2016 eu acho que ela era (//) estava em 4º, 5º maior anunciante no mundo, então assim, tem peso, entendeu, e o próprio Google com o YouTube está desenvolvendo sistemas de pesquisas do YouTube para saber, olha, o sol fez diferença, entendeu. Então hoje essas plataformas, o que a gente está (//) para saber se as pessoas estão captando a mensagem que você quer passar e se aquela mensagem faz sentido e faz com que ele vá realmente converter, assim, que ele vá voltar no site. Então você olha consumidores e não consumidores, compara os dois e vê o que está funcionando ou não. Então é muito louco, que a gente não tem controle sobre o preço, vai, assim, não... Não é, eu não tenho controle sobre o consumidor, então a gente vive numa constante vida de análise, dados, o que acontece, resposta, e volta e o que acontece, e vai. Então a gente analisou filmes da Expedia dos últimos cinco anos, fez um (//) passou todos para criar uma base e entender como ele (//) para a gente poder comparar uma coisa com outra e criar o que é bench marketing e o que não é, e tudo mais. Então hoje (//) e ainda falta um pedaço, porque assim, testar filme pronto até está muito bom, agora e testar script? Porque assim, eu vou ter o custo de produção. Daí o que acontece, você já tem agências de publicidade, isso é interessante, que estão desenvolvendo modelos e plataformas, eu vou exagerar, tá, mas só para você entender a ideia, aonde você fala: "Olha, eu tenho um target, esse é o destino, é assim o perfil do meu consumidor", você dá alguns dados para o sistema, ele te *cospe* um filme pronto. O que acontece, porque, porque você está retroalimentando esse monstro e ele vai cada vez te trazer algo que está mais próximo do que você (//) de trazer resultado. Daí tem muita gente que fala assim: "Pô, mas então vai virar tudo, todo mundo vai virar, não é, uma mesmice", falei: "Não, o desafio é como é que eu supero esse...", então esse filme que hoje é bench marketing, como é que eu supero? Então como que é... na verdade assim, como que a gente faz com que todos estejam neste nível e como é que você vai superar isso? E depois você começa também a agregar certas coisas do tipo: tá, este filme, para esse público, se o site responder dessa forma aumenta a conversão? Ou não? Então assim, você começa a ter várias coisas. Então na parte de marketing, hoje, a gente é muito, muito, muito focado nessas análises e nesses comparativos para entender como é que é a reação do consumidor, o que ele está fazendo, o que o site entrega, é over promise, não é, como é que

funciona isso.

Roberto: Isso está tudo contigo, você comanda...

Fernando Botelho: De América Latina.

Roberto: De América Latina, e você tem um braço de tecnologia, ou isso está junto?

Fernando Botelho: Não, a gente tem (//) ah, é, tecnologia sempre é, a gente tem braços de tecnologia, então a gente tem engenheiros que são para o site, tem engenheiros mais dedicados a nós, então assim, que estão mudando storefront, estão mudando uma série de coisas para ter a mesma linguagem porque a partir no momento em que a gente (//) a Expedia um tempo atrás era uma empresa de tecnologia e produto, depois você falou: cara, a gente deixou esse lado de marketing de lado e está errado, então hoje o marketing está reavaliando o funil inteiro, então assim, a palavra no site, o que (//) como é que você conversa, o que o consumidor, quais são os pontos que fazem com que esse consumidor não vá para o funil, não siga, não compre, o que está incomodando ele. Então hoje a gente faz parte do todo, então assim, a área de engenharia, de storefront, a área de customer experience e tudo mais, hoje, eles não (//) não é que a gente manda, não manda em ninguém, mas nós trabalhamos juntos hoje para chegar em modelos mais eficientes, em plataformas mais eficientes. Porque assim, está mudando, você ter uma mudança para mobile gigante, assim, o mobile vem crescendo exponencialmente, às vezes até eu brinco com o Alan, que é o CEO da marca Expedia, eu falei assim: "Porque a gente não é mobile first?", e ele falou assim: "Não, na verdade assim, não é...", ele até falou: "Me expressei mal, não é que nós não somos mobile first", eu falei assim: "É que nós somos consumer center first, se eles usarem o mobile, a gente vai ter que entregar", então assim, ele falou assim, no fundo não importa a plataforma, então se eles vão usar, os clientes começarem a usar voice, vai ter que entregar, então assim, a Expedia fez o Eco com a Amazon, tem um produto super legal, você vai perguntando, ele vai *bookando* a passagem para você, então a mulher está cozinhando e ela vai falando: "A Expedia não sei o quê", - "Ah, e o hotel não sei o quê?", então é muito legal, só que qual que é o agravante de todo esse modelo, porque olhando ele é super interessante, mas o agravante disso tudo é assim, você planejar uma viagem é um porre, cara, é muito chato, é muito chato, você pesquisa, você olha, você etc., então assim, é muito chato. Então hoje você se pergunta assim: como é que eu posso facilitar essa sua vida? A Expedia fez, junto com a Price Line, a Price Line é uma companhia da Expedia que é dona da Booking, a Priceline, se fez um teste um tempo atrás aonde se falou assim: "Vamos fazer o seguinte, na hora que o cara chegar no meu checkout ou perto do checkout, eu vou falar assim: 'Olha, você quer olhar na Booking para ter certeza que você está fazendo um bom negócio?'"

Roberto: No teu checkout?

Fernando Botelho: No checkout da Expedia e a Booking falou: "E eu vou colocar na Booking se o cara quer checkout", então assim, as empresas colocam, e assim, isso fechou com (//) é que a Expedia comprou depois, então vira baboseira hoje, mas tinha Travel (40:44) e Orbit e tudo mais, é que a Expedia comprou essas empresas, mas assim, qual que era a ideia, na hora que o consumidor olha, falou assim: "Ah, deixa eu dar uma olhada?", e ele vê que o preço não é (//) a conversão aumentou com essa transparência com o consumidor. Então você vê assim, a gente chega ao ponto de fazer esses testes de colocar inclusive o concorrente para o consumidor se sentir tranquilo de que ele está fazendo uma compra e que a gente não está querendo enganar, a gente não está querendo burlar nada e ele pode se sentir tranquilo. Então teve esse modelo, que foi um modelo assim (//) então até isso a gente testa. Então hoje a gente tem um modelo de teste da Expedia, então o modelo da Expedia é muito de teste, onde você muda uma palavra, você muda uma cor. Isso, de novo, a gente tem, pode ter três resultados quando você faz um teste, ou ele é positivo, ou ele é neutro, ou ele é negativo. A gente fala, positivo e o negativo são excelentes resultados, o neutro é um lixo (risos).

Roberto: Uma desgraça. Por que, não é....

Fernando Botelho: Porque é, porque você não chegou à conclusão nenhuma, então a Expedia problema

de ter resultados negativos de teste, porque você está aprendendo com isso, então tem esse modelo. Então hoje a gente faz muito esse modelo e a gente teve que criar uma plataforma para implementar testes, porque como é que você implementa mais de 2 mil testes num site que está funcionando, que está operando, como é que você faz isso? Então hoje tem o modelo para a gente colocar os testes e ver se eles estão funcionando ou não e qual o resultado. Então é uma empresa que na verdade ela, eu posso dizer que assim, ela flui, por que: nós não, assim, ah, não, eu sei exatamente, não sabemos, a gente está em constante aprendizado. Claro, tem algumas coisas que a gente sabe, mas é uma roda que você está constantemente atualizando e vivendo e funcionando e fazendo o negócio acontecer, então é um modelo, eu posso dizer assim, bem complexo de trabalhar, que ao mesmo tempo ele é bem desafiador, entendeu, esse, ela está em constante mudança. Igual você falou assim, tipo, futuro, não é, tem certas coisas que prejudicam o mercado, igual, a perspectiva para o ano que vem é que o mercado de turismo cresça 5 a 6%, tá, mundialmente falando. Daí você fala assim, isso é bom ou isso é ruim? Se você olhar por análise financeira os analistas estão, para a Expedia e para o USA Line, eles baixaram o rate da Expedia e da Pricement, por que: se aumenta a demanda vai ficar mais fácil para os hotéis venderem direto. Eles não vão precisar das OTAs, ou eles vão para modelos de hospedagem diferenciadas tipo o Airbnb, então hoje o grande crescimento da Expedia e da Priceline, está no modelo de vacation rate, o que é o Airbnb, que inclusive para os analistas e acho que eu acredito nisso, eu acho muito real, a Expedia e a Priceline, elas têm um poder de ganhar da Airbnb gigante, então o Airbnb, vai ficar pequeno perto da Expedia e da Priceline, a Priceline já tem mais de 1 milhã de propriedades de vacation rate, disponível no site. A Expedia tem 3 milhões de propriedades que ainda não estão disponíveis porque ela com a Homeway, que ela comprou, que é alugue para temporada, ele tinha um modelo diferente, que era de lista, então como é que ele entra. Então essas propriedades não entraram, mas assim, você tem 3 milhões de propriedades que vão entrar. Então você tem (//) então a força dessas maiores e disso, e de poder prover, e na verdade para o cliente fala assim: "Olha, eu quero, eu vou viajar, eu quero ficar em Firenze num apartamento assim e eu quero viajar assim", igual, eu fiz isso, eu em Tirano, na Itália, fiquei num apartamento tipo Airbnb, é, comprei pela Expedia, super simples e em outros eu fiquei em hotéis. Então você consegue na tua viagem fazer essa composição e quanto mais você puder fazer composição num lugar só, de novo, é aquela velha história da pesquisa, porque assim, putz, para onde eu vou, como é que eu vou fazer. Então assim, hoje o desafio do algoritmo é o cliente não quer saber que eu tenho 3 milhões de propriedades, ele não quer saber que eu tenho 700 empresa aéreas, ele quer saber assim: "Cara, você tem o que eu quero, você tem o que eu pedi?", entendeu.

Roberto: Isso é o que eu ia te provocar, o que eu escuto muito de concorrentes de vocês, agências de luxo, é: a tecnologia não vai substituir essa criação de fazer, montar o que o cliente quer. Você acha que o humano realmente, ele se sobrepõe, a tecnologia não vai ser capaz de vender? O taylor man?

Fernando Botelho: Na verdade já quase é, na verdade a tecnologia disponível, ela até é, assim, eu acho que é uma (//) é claro, agências de luxo têm que vender isso, eu acho que elas estão cobertas e acho que sempre vai ter espaço para todo mundo, também, acho que sempre vai ter. Mas hoje tem gente que se sente mais tranquilo, não vou (//) nem preciso ir para uma agência, em ir numa loja da CVC, porque se (//) é com aquela pessoa que ele falou, aquele vendedor, então ele vai mostrar o folheto e tudo mais, então você (//) tem gente que se sente tranquilo com isso. E tem viagens, realmente, que a CVC faz para a China, cara, você não fala a língua, você não sei o que, ela vê, sai uma pessoa, eles viajam, sei lá, vão dois casais, pessoas daqui, preços bons, sai uma pessoa daqui que te acompanha, na China tem outro, ou seja, você é acompanhado por uma pessoa fluente te ajudando e tudo mais, bom, é super taylor man. A Expedia tem isso? Tem, a gente tem o sistema que a gente chama de Travel (//) na verdade é uma equipe local que você pode utilizar se você quiser, mas isso está em testes em alguns países, então você tem um cara local que você pode contratar junto da viagem e essa pessoa vai te ajudar. Não só essa pessoa como um equipe, então ele pode fazer (//) você pode estar o translado, aí você quer ir em tal lugar, o cara monta, você chega ele fala assim: "Putz, mas eu quero mergulhar, etc.,", ele vai montando para você. Então hoje o sistema, na verdade, ele consegue avaliar e colocar tudo para você, é que assim, se eu chego, vamos supor, porque essa (//) e essa é a grande questão, você chega para uma agência de luxo: "Ah, eu quero fazer isso aqui, isso aqui", aí ele fala assim: "Olha, tem isso aqui, isso aqui", e ele vai te vender aquilo. O que a gente faz, a gente fala assim: "Olha, tem *isso*, mas tem *isso* que pode custar um pouco mais barato, você tem isso", então se você tiver opções, opções é bom, mas ao mesmo tempo

pode criar um problema. Então vou usar um exemplo em cima disso que você falou, se você vai daqui para Nova York num vôo direto, você vai ter X vôos disponíveis, você fala assim: "Não, mas eu aceito uma conexão para chegar em Nova York", você vai ter milhares de vôos disponíveis, duas conexões, você vai ter milhares, milhares e milhares de vôos, três conexões, são infinitas. Então a pergunta é: o que eu te entrego se tem infinitas opções? Então o sistema de filtros, o sistema de conhecimento do cliente, o sistema (//) e isso vai influenciar cada vez mais no algoritmo, então assim, hoje a gente tem, claro, como todos, machine learn então a máquina, ela está aprendendo e porque tem gente ue duvida muito de programa de fidelidade, mas porque o programa de fidelidade é bom para reter o consumidor: para fazer com que ele te conheça mais, esse consumidor possa entregar algo cada vez mais detalhado para ele e aos poucos você vai, assim, você tem consumidor que ele é business e ele é (//) está viajando de férias, então como você sabe o que é, como que você vai entregar. Então você também tem esses modelos de fazer essas entregas, então ele é complexo, mas ele tem muita coisa que o sistema na verdade, a máquina está aprendendo, não é inteligência artificial, inteligência artificial é uma discussão, não é, como a gente falou, um bulling digital, o Alan Burges com o Max Huber, então existem discussões, o Alan mesmo, ele, para ele, ele tem medo e para ele já a inteligência artificial para ele é uma fusão do que vai acontecer. Então você tem discussões, então inteligência artificial porque assim, cada um fala uma coisa, a gente (//) eu, a gente aqui, eu, o Otávio, a gente brinca aqui, inteligência artificial você tira o if, se não tiver o if, daí o cara está (//) se tiver o if você está (//) na imagina, olha e se isso acontece, faça isso, se, se, se, se, okay, legal, muito eficiente. Tá e se, o cara está tomando a decisão, entendeu. Tem gente que tem medo, então tem muita coisa acontecendo, mas quanto ele utiliza, e quanto mais você rastreia esse consumidor, melhor você vai conseguir fazer essa entrega, então por isso que essas conexões, por isso que os blogs, por isso que você tem os blogs juntos, por isso que você tem todo mundo atrelado e todo mundo conectado para saber o que você vai entregar. E o que a Expedia está fazendo, ela está tentando ir um pedaço antes do funil, que é onde você está nessa pesquisa e isso acontece muito, se você olhar o que as pessoas pesquisam, o que elas compram, é hilário. Então assim, ele pesquisa um lugar no Alasca, um negócio na Rússia, um negócio no Vietnã, Vietnã até está crescendo, mas assim, não é, tem, e aí para onde vai: Nova York, Paris... (risos)

Roberto: (risos)

Fernando Botelho: Então é muito louco, então tem isso. Então realmente, o sistema, a máquina tem um potencial de aprender, só que uma empresa de luxo, ela vai (//) por que: porque na verdade ele vai oferecer, ele é mais cuidadoso, você vai ter falado com aquele cara, então é aquele cara que vai, se você precisar você vai ligar para ele. Mas igual, a minha prima trabalha na CVC, outro dia ela me ligou e falou assim: "Fê, pode me agradecer, tá, eu vendi 24 quartos em Las Vegas para você, tá", porque, é que tem um inventário, que a gente vende o nosso inventário para os concorrentes, então a Expedia inclusive dá força para a concorrência, então o que acontece, Estados Unidos, Europa, onde a gente é muito forte a CVC não (//) como é que ela vai contatar todos os hotéis, fazer acordo e tudo mais? Então ela faz acordo com a gente, a gente divide a comissão e ela ganha. Então CVC, Decolar, Submarino, Hotel Urbano, porque Hotel Urbano teve alguns, e a Booking comprou, daí deu todo essa diferença, mas todos os players, o que acontece, a gente tem por trás, a gente tem um sistema que é Expedia Affiliates Network, que eles são afiliados e a gente fornece. Então fidelidade da TAM, TAM, Gol, Azul, então quando você na Azul Viagens, na TAM Viagens, o hotel, muita coisa por trás é da Expedia, então a gente fornece isso para eles.

Roberto: Isso chega a ser, vocês se caracterizam como uma operadora nesse sentido? Ou não...

Fernando Botelho: Ah...

Roberto: Não?

Fernando Botelho: Não chega a ser uma operadora, porque a operadora, em teoria a operadora, ela compra antes, a gente não compra antecipado, mas eu tenho sistema, eu tenho os acordos com os hotéis, já, então eu já estou plugado em todos os hotéis do mundo e que a CV, vai ser complicado para ela se plugar, então ela usa a gente, que ela continua oferecendo e ela continua com uma margem boa.

Roberto: Hoje quem é o teu cliente? É o hotel, é a agência, ou é o cara que compra?

Fernando Botelho: Cara, a gente pode dizer que são todos. O hotel é um parceiro, a gente pode dizer que o hotel, os afiliados, são parceiros, mas são parceiros, vamos supor, para ir a CVC é um cliente, porque ele está lá atendendo e ele (//) e o foco das pessoas que atendem a CVC é alavancar e fazer com que a CVC cresça. Então você tem uma equipe, você é teoricamente do grupo que está fazendo com que os caras cresçam, entendeu, então você tem esse modelo, então eles são parceiros, mas são clientes. O hotel é um parceiro, mas ao mesmo tempo ele também é um cliente, a gente também entrega tecnologia, a gente entrega conhecimento, a gente entrega uma série de coisas para eles, para eles fecharem. Então hoje o que acontece, tem hotel, a gente, todo mundo saiu: "Ah, a Expedia e Marriott não vão fechar, está o maior...", etc., não só fechou, como o Marriott e a Expedia hoje faz os pacotes, a Expedia fornece o aéreo, ele fornece o hotel. Então os modelos vão se ajustando e eles vão crescendo, entendeu, então hoje a gente trabalha dessa (//) tem que falar assim, alguém vai vender, alguém vai ser parceiro, então somos nós. Agora, o cliente final, final, nosso, acaba sendo, para as marcas, acaba sendo o consumidor final, agora, você tem Trivago, Trivago é da Expedia, Trivago é uma (54:58) que atende todos os clientes, então assim... E assim vai...

Roberto: Duas últimas perguntas, pode ser?

Fernando Botelho: Pode...

Roberto: Você comentou que o mercado está aos poucos se regulamentando, ainda um pouco solto, como é que é a relação de vocês e como é que você enxerga órgãos como a ABAV, Embratur? Eles atrapalham, eles ajudam, eles são relevantes? Ou não, deixa eles lá e a gente vai aqui tocando, como você enxerga isso, Brasil, especificamente?

Fernando Botelho: Sim, sim, sim... na verdade o mercado de turismo é muito fraco em lobby com o governo, muito fraco, não tem, nunca foi foco, nunca foi trabalhado, as empresas estão se juntando não para fazer lobby por lobby, só, teve um problema lá atrás que ia ter uma taxa...

Roberto: IRCM...

Fernando Botelho: ...é, que isso assim, o mercado que se juntou não (//) na verdade não foi para cair a taxa ou não, mas foi assim, o Ministro tinha caído, um outro não sei o quê, etc., a gente falou: "Gente, pelo Amor de Deus, isso vence agora no final do ano e o governo precisa tomar uma decisão", assim, "a gente precisa ter essa..." (risos) e foi quando as empresas, na verdade foi por causa desse motivo principal que as empresas perceberam e falaram assim: "Cara, a gente não tem um lobby, a gente não tem isso". Então hoje o Brasil, eu vou te falar, o Brasil eu acho uma pena, assim, o Brasil é um baita país, com um potencial de turismo gigantesco e é zero aproveitado. Então assim, o Brasil ele (//) e ele não sabe vender o turismo dele, então às vezes a gente vende o Carnaval, mas a gente vende o Carnaval como festa, tudo pode, por não sei o quê. Cara, então o Brasil é meio que assim: "Ah, vou lá para a praia, biquini, etc.", não, cara, então você tem alguns modelos que o Brasil está tentando implementar, está tentando jogar para os outros, que é o modelo, vamos supor, ia falar Rio Bonito, mas não é, é... ah, onde fica? Que você vai pelos rios e ali perto do...

Roberto: Ah, Bonito, mesmo?

Fernando Botelho: Bonito, é, Rio Bonito, Mato Grosso, Bonito, Bonito é super sofisticado, Bonito é caro, é caro ir para Bonito. Mas assim, passaram X pessoas por aquele rio e mudou um pouco não sei o quê, desliga aquilo, ninguém pode por X tempo, até a natureza se recompor. Então assim, hoje Bonito tem um modelo super bom, funciona, é caro, as pessoas vão...

Roberto: Vão... Fernando de Noronha...

Fernando Botelho: ...Fernando de Noronha é o (//) na verdade Fernando de Noronha foi até o primeiro, porque ele tem aquela limitação, então o que acontece, o Brasil poderia, ele tem essas riquezas, tem isso e ele aproveita pouco e ele se vende errado, entendeu. Então hoje o Brasil não tem uma liderança, então não vou falar que a Embratur atrapalha, ou a ABAV, eles atrapalham, eu acho que não, eu acho que (//) e tem pessoas competentes, até, tem competentes, mas não está organizado para crescer com o potencial que tem. Vai, está indo, entendeu, mas poderia crescer muito mais, muito mais, então a própria nossa malha aérea, que nem, agora as empresas internacionais podem entrar um pouco mais, mas tudo, tudo, todo esse modelo, quando teve a Copa do Mundo, o que aconteceu, no fundo, foi stress zero, mas o que aconteceu foi que então

houve uma solicitação e reduziu o volume de executivos. Então vão a trabalho, todo mundo falou : "Dá para vocês não voarem durante esse período a trabalho?", então a malha, o que aconteceu, se você tirou o grande volume a malha suportou o que veio de fora, mas em teoria a gente não aguentaria, entendeu?

Roberto: Claro, pois é...

Fernando Botelho: Mas então houve um...

Roberto: Um acordo de cavalheiros...

Fernando Botelho: ...um acordo e o negócio funcionou super bem e tudo mais, mas assim, os aeroportos, a gente tem aeroportos péssimos, a gente tem alguns problemas, você vai nos Estados Unidos, os aeroportos mais legais são os pequeninhos que ninguém vai, então você vai nesses aeroportos pequeninhos, assim, de cidades, porque eles têm muitos, para chegar em alguma cidade, às vezes, sei lá, você vai para Austin, ou sei lá, cara, são aeroportos superbons, são funcionais, muito legais, não tem ninguém. A gente, não, os aeroportos não funciona, ele tem complexidade, tem problemas, o próprio Guarulhos...

Roberto: Ah, terrível...

Fernando Botelho: ...terrível, é, tem problemas graves, entendeu. Então a gente precisa, na verdade, ter uma força maior, mas junto com o governo e tudo mais, mas ser, na verdade relevante, eu costumo falar assim: "Esse é um super mercado bom e a gente precisa se tornar relevante", mas isso, eu acho que as empresas agora estão se organizando, as empresas de turismo, para, na verdade buscar essa resposta do governo, não é, na verdade não é lobby por simplesmente lobby, é para crescer o mercado de turismo, porque hoje o Brasil tem um potencial maior que o México, o México até que está (//) e o México passou a gente, como é que, você fala, cara, é ridículo. Agora, o americano vai para onde, o americano vai para Cancún, ele vai para a Riviera Maya, ele vai para o México, e ele não desce para cá, tudo bem, é uma diferença grande de horário, de tal, de timing de vôo e tudo mais, mas assim, pô, é o que a gente fala, o Brasil não perde – na minha visão – em nada para as praias do México, nós temos praias maravilhosas. O México eu acho que até assim, eu acho que Cancún, eu sei que é lindo, mas aquela alga fede p'ra caramba, entendeu (risos) então eu acho que a gente tem praias, cara, a gente tem e a gente tem praias distintas, a praia do Nordeste é de uma forma, o nosso litoral Norte é maravilhoso. E a gente, então assim, eu acho que tem muita coisa para explorar, o Brasil é um baita país, mas ele não é referência em destino de turismo, entendeu e isso que eu acho, na verdade, é uma pena e acho que estão tentando se organizar, não sei quanto tempo vai levar, mas estão começando a se organizar para ver isso.

Roberto: Para a gente fechar, VR é alguma coisa significativa para o mercado de turismo, ela pode colaborar, ela pode canibalizar um tipo de produto?

Fernando Botelho: Você está falando VR, virtual...

Roberto: É...

Fernando Botelho: É que a gente chama de VR – Vacation Rate...

Roberto: Ah, desculpa, é que...

Fernando Botelho: Não, você não sabe, pelo Amor de Deus, por isso que eu perguntei, só para perguntar...

Roberto: Realidade virtual...

Fernando Botelho: Realidade virtual, existem grandes apostas na realidade virtual, grandes apostas, no fundo ninguém sabe, todo mundo, muita gente acha que ele pode, para as empresas, ele pode, na verdade te facilitar e te fortalecer, porque você vai conseguir ter uma sensação do local mais próximo do que você vai ver. Então para você ver um (//) vou usar um exemplo clássico, não é, quando você vai escolher um hotel as pessoas normalmente falam assim: "Ah, deixa eu ver esse hotel", então vem as críticas: "Olha a pontuação daquele hotel e não olha as críticas, as críticas, não, as avaliações", eu falo assim: "Cara, olha as avaliações porque independente da nota aqui a pergunta é: o que as pessoas estão avaliando ruim é importante para você ou não? Se o que elas estão avaliando bem é o que importa para você, então para você aquele hotel vai servir", então não importa, então vamos supor, tem um amigo meio que ele odeia banheiro de cortininha, ele tem um conceito de quantas vezes lavam, que aquilo um porco, não sei o quê. Cara, tem hotéis 4 Estrelas que tem cortininha. Então nesse exemplo é, você numa realidade virtual, ao invés de você ficar passeando, você pode dar uma olhada no quarto e sentir: "Putz, esse quarto é meio apertado, mesmo, não é? É, mas o preço é bem melhor do que aquele quarto de 36 metros quadrados", porque assim, o que é um quarto de 36 metros quadrados e o que é um quarto de 23?

Roberto: Difícil, não é...

Fernando Botelho: Difícil você entender, então na verdade ele pode ajudar nisso, assim, o problema é assim, como vai ser isso, como é que é o equipamento? As pessoas vão ter equipamento? O quanto isso vai mudar, isso é mais forte do que o Voice? Os boxes vão ter que ser prioridade? Então não existe ainda (//) assim, existem apostas, sim, realidade virtual é uma aposta muito grande, mas não se tem uma definição ainda muito clara do que pode ser ou não, mas canibalizar não tem essa perspectiva, isso pode canibalizar...

Roberto: Porque senão a pessoa deixaria de ir (01:04:10).

Fernando Botelho: Isso, é, a pessoa deixaria de ir, não, porque você não (//) você entrega um pedaço, então a gente chama de (//) eu ia falar teaser, mas não é teaser, é trailer de filme e esse é o perigo, quantas vezes o trailer do filme é genial e o filme é uma porcaria (risos). Então na verdade ele é um trailer, ele é só uma degustação para o cara falar assim: "Putz, legal, então a minha solicitação", então na hora que você sair do hotel essa é a tua vista, mas você não está sentindo cheiro, você não está sentindo, você não tem uma série de sensações atreladas a isso, mas você tem um pouco da ideia, porque assim, quantas vezes você não entra no hotel e você fala assim: "Cara, esse quarto é mais apertado do que eu imaginava", então na verdade é para tirar o que a gente chama desses pain points, fala assim: "Não, o quarto é o que eu, não é, porque é isso aqui, foi isso que eu vi", então tem esse lado, então isso que está sendo discutido. Então ele está sendo visto mais como positivo do que algo que não vai (//) o cara vai deixar de ir.

Roberto: Um vilão, é...

Fernando Botelho: Entendeu, é um pouco isso. Tá bom?

FIM

k. Queensberry**Entrevistados: Eby Piaskowy e Débora Trunkl****Data: 06/02/2018****Duração: 66min**

Roberto: Realmente é muito fluido...

Eby Piaskowy: Você quer fazer perguntas, você quer que a gente fale um pouco da história...

Roberto: Eu queria que vocês me contassem um pouco, eu vi que vocês começaram em 1971 em Londres, me conta como foi...

Eby Piaskowy: É, então como foi essa historinha, essa historinha é bacana, o sócio dessa empresa, nós temos um casal que já separou a Dna. Nilzete Jensen, da Bahia, que foi estudar em Londres, que era o sonho dela, e o Martin Jensen, que é o atual diretor-presidente da empresa, que é um inglês que trabalhava na área financeira/contábil. Se conheceram através de amigos e casaram. A Nilzete, como uma boa baiana, veio e falou assim: "Olha, eu quero agora trabalhar, quero fazer alguma coisa, não quero ficar só em casa" e não montou, assim, um negócio, ela começou casualmente a receber a família dela em Londres e levar para passear. Depois um dia ela foi lá na Petrobrás e falou assim: "Olha, eu sou brasileira, eu recebo pessoas, se você precisarem receber, às vezes vêm os executivos da Petrobrás, a gente pode estar recebendo as mulheres, fazendo um (//) não é, passear por Londres, um tipo de uma guia" e começou a fazer um trabalho freelancer desse jeito, aí as pessoas da Bahia que conheciam ela falavam: "Ah, manda para a Nilzete, a Nilzete recebe muito bem, a Nilzete sabe o que..." e aí, assim, o que é chique, o que é elegante, ela começou assim, porque imagina, os executivos da Petrobrás com as suas esposas, então iam realmente, não é, queriam conhecer alguma coisa bacana, então ela sempre teve essa parte do glamour de mostrar coisas bacanas, diferentes, então começou a história assim. Aí depois o negócio dela foi crescendo, porque era o quem indica, ou propaganda boca a boca, vamos dizer melhor, serviço tem muito disso. Então: "Ah, então indica a Nilzete", Nilzete, Nilzete, aí o Martin falou: "Olha, então vamos fazer disso o seu negócio", procuraram um estabelecimento, um espaço para abrir a empresa e encontraram um espaço da rua Queensberry, por isso se chama Queensberry Viagens e Turismo, aí montaram o negócio, a Nilzete começou a tocar, aí começou a sair da esfera Londres e começou a atuar na Europa como um todo e daí o Martin aos poucos começou a dar mais atenção ao negócio, gostou da coisa, falou: "Não, eu vou sair da parte financeira/contábil" e ele era um grande executivo da área financeira/contábil e veio para o turismo. Aí os dois, o casal começou a trabalhar nisso e vinham para o Brasil visitar os seus clientes que era o B2B, que eram as agências de turismo, porque como operadora é outra coisa que todo mundo confunde: "O que é uma operadora?", "O que é uma agência?", é que tem tantas, tanta (//) a estrutura de turismo é tão inflada de empresas no meio do caminho, não é, que as pessoas às vezes não sabem, enfim. Aí o Martin veio para o turismo, começaram a visitar os clientes duas vezes por ano, vinham visitar as agências e um determinado momento a empresa cresceu mais, eles falaram: "Quer saber, vamos nos mudar para o Brasil porque nós precisamos estar mais próximos do nosso cliente", e já conheciam bem a Europa, conheciam os produtos que tinham que vender, conheciam os fornecedores da Europa inteira que tinham que trabalhar, então vieram para o Brasil e montaram a Queensberry no Brasil.

Roberto: E o escritório de lá fecharam?

Eby Piaskowy: Não, na realidade tem um pequeno escritório, mas já não pertence mais ao Martin, tem uma funcionária lá, que era funcionária deles, que ficou com aquela empresa lá, Queensberry, existe, a gente usa, e tudo, mas não é a empresa, a matriz é aqui. Então a Queensberry começou, não é, veio para o Brasil, trocou, trouxe a sua sede para o Brasil e aqui começou sempre atendendo as agências, as agências, as agências sempre com excelência de produto: "Então o posicionamento dele mesmo foi sempre *esse*, trabalhar qualidade, a melhor qualidade, melhores hotelarias, melhores serviços, tudo do bom". Não é, e ficou posicionada assim, tanto é que se você fizer qualquer pesquisa de mercado hoje, entre os agentes de viagem e falar: "Ah, quem trabalha um produto de qualidade de luxo?", vai se dar o nome da Queensberry, não é, a gente fez essa pesquisa...

Débora Trunkl: Eu acho importante só acrescentar nisso, que quando eles começaram a empresa aqui, as empresas de (//) as agências de viagem aqui eram muito familiares ainda, não é, e o referencial de Martin e da Nilzete sempre foi o de conhecerem o produto antes de colocarem no mercado.

Eby Piaskowy: Sim...

Débora Trunkl: E muito seletivos e isso o Martin carrega até hoje, então ele é uma referência, quando ele coloca alguma coisa, ainda hoje, não é, ela depois vai falar disso tudo aqui, se o Martin escolheu é porque é bom, é bom...

Eby Piaskowy: É bom...

Débora Trunkl: ...e isso a gente valoriza muito, porque...

Eby Piaskowy: Exato...

Débora Trunkl: Uma concorrência que aumentou com a internet e tudo mais, as pessoas nem que seja, assim, para só indagarem...

Eby Piaskowy: É, ele não usa muito essa qualificação que a gente fala aqui dentro de hotel, Três, Quatro, Cinco Estrelas, por que: porque você sabe que existe uma empresa que vai lá visitar os hotéis e fala: "Você Quatro", "você cinco", "você perdeu uma estrela", "você ganhou uma estrela", mas por que: porque tem um (//) é um checklist: "Ah, você tem uma piscina de tantos metros", "Você tem uma menor para criança?", "Você tem um closet?", "Você tem uma academia?", "Você tem um spa?", não interessa, eles não estão preocupados com a qualidade do spa, com a qualidade do closet, com a qualidade da cama. Então basta ter os itens, é que nem aquela pesquisa furada para classificar nível social, você tem três televisões, você tem um aspirador...

Roberto: Geladeira...

Eby Piaskowy: ...você tem uma geladeira e um carro, ah, então você é Classe A. Não é, então você recebe. Salário Mínimo, você já tem dois Salários Mínimos, então... Então depois começaram as derivações de (triple way, double way? - 06:24), não sei o quê, porque não é uma classificação correta, a gente não pode se basear nessa classificação para dizer qual é a classe social do brasileiro, o que é predominante ou não, é a mesma coisa no turismo. Então Cinco Estrelas, tem o Cinco Estrelas e o Cinco Estrelas, existe essa diferenciação. A gente pode mostrar nitidamente dois hotéis Cinco Estrelas completamente diferentes. Então o que o Martin faz, isso que a Débora falou, a classificação nossa é outra, às vezes tem hotel, hotelaria que fica chateada porque ele é considerado um Cinco Estrelas, oficialmente e tem as Cinco Estrelas, mas na nossa visão ele tem quatro. Não é?

Débora Trunkl: É cinco para um outro público, não é...

Eby Piaskowy: Ou cinco para um outro público...

Roberto: Menos exigente, não é..."

Eby Piaskowy: ...por isso que na realidade o turismo, ele é muito complicado, eu costumo dizer que o turismo é assim, trabalhar no turismo, quanto mais velho você é, mais valor você tem, por que: porque você tem mais experiência, você tem mais vivência, você tem mais essas malícias de entender. Você bota um cara novo para trabalhar no turismo, imagina, até ele entender o que é esse nosso mundo são anos de experiência, que você não tem livro nenhum para ler, que você não consegue absorver, de uma pessoa sentar com você e explicar isso um mês, dois, você tem que vivenciar isso, você tem que botar o pé na estrada, você tem que ver, você tem que comparar, não é. Então eu costumo dizer...

Débora Trunkl: E acompanhar, não é, as mudanças...

Eby Piaskowy: Exatamente... Acompanhar as mudanças...

Débora Trunkl: ...porque por mais que o turismo, as pessoas acham que o turismo é uma coisa muito estática, não é, então tem a companhia aérea, tem o hotel e tem o guia, só que hoje mesmo a gente está experimentando essa mudança, o cliente luxo, ele não fica mais nem no Boutique Hotel, ele hoje está buscando uma hospedagem que seja mais...

Roberto: O exótico?

Débora Trunkl: O exótico é muito complicado de definir, não é, então ele prefere, talvez ficar numa tenda, numa colina e ir visitar um vilarejo local e isso vai ser classificado de luxo, dependendo da experiência e da tenda que eu oferecer para ele, do que ele ficar num hotel de cadeia asiático com uma varanda maravilhosa e ter uma gastronomia diferenciada, ele hoje está muito mais buscando local, se aproximando mais das experiências...

Eby Piaskowy: Das pessoas nativas, locais, não é...

Débora Trunkl: Eu li uma frase recentemente num livro que eu falei: “Ah, às vezes a simplicidade define mais do que, não é, muito conteúdo”.

Eby Piaskowy: É...

Débora Trunkl: “Gente quer ver gente”, “gente quer conhecer gente”, e ele vem, assim, da leitura, assim, do que o Instagram, o Face, a mídia hoje acarretou, não é, porque as pessoas vão falando, falando, falando e não chegam a lugar nenhum. Então hoje, inclusive eu estava até falando para ela, que hoje as pessoas estão usando o *Face*, o *Insta* nos Estados Unidos para, como que é, (09:32)... Ah, tem uma sigla... (09:35)... não vou lembrar agora, são três letrinhas, mas assim, elas usam para, por exemplo, estamos conversando sobre marketing, então a gente entra na mídia e fala: “Olha, a Queensberry agora está com as pessoas falando de marketing, quem quiser vir, vem, vem, dentro do meu clube de amigos”, para as pessoas terem um contato pessoal, porque esse contato digital já está esgotando, não é. E a gente está vivendo isso com o turismo, hoje os clientes buscam, o agente de viagem, lógico, cada um vai ter o seu perfil, vai ter aquele que não ficar na tenda, que vai querer ficar dentro daquele hotel: “Mas o que é que você agrega nessa viagem para ser uma experiência para a minha vida”, não é, não é mais tirar fotos de ícones, que a gente sempre brinca, assim, hoje não dá mais para você fazer um citytour: “Aqui tem a igreja, a catedral, o monastério”, ou seja lá o que for, porque as pessoas têm isso no Wikipedia, então elas estão... A gente fica buscando sempre assim, se você vai levar uma pessoa dentro de uma catedral, o guia tem que estar preparado para não falar só da arquitetura, mas o que aquela catedral significa para a cultura local, quem frequenta, tem pessoas que querem assistir uma missa, uma cerimônia, uma festividade da data, do local.

Roberto: Como é que vocês lidam com isso? Porque a complexidade então no desenvolvimento de produtos aumentou muito...

Débora Trunkl: Se tornou muito...

Eby Piaskowy: Nossa, muito complexa...

Débora Trunkl: Hoje, assim, eu sempre falo, não é, as pessoas, hoje, quando você entra e abre a internet, você vai abrindo abas, então esse hotel te leva para esse lugar, esse lugar te leva para essa experiência de vinícolas, experiência de...”, se você fizer uma leitura, tudo é maravilhoso, esse é o melhor hotel, essa é a melhor vinícola, essa é a melhor experiência. Para mim hoje o agente de viagem, o consultor, é aquele que faz com que você feche as abas e escute alguém que possa te direcionar, porque é difícil

escolher, entre todos, os melhores. Então a experiência e essa é uma vantagem para a Queensberry, por ela ser uma empresa grande, ela tem um número variado de clientes fazendo muitas coisas, então a experiência de um muitas vezes é um atrativo para a próxima experiência do outro, ou não, não é: "Olha, essa vinícola aqui, até que é bom, mas eu já tive uma referência de que não é tão grande, esse vinho agora já não é mais o premiado", enfim, o próprio cliente traz...

Roberto: Vocês usam o cliente ativamente, vocês pedem esses reviews, essas...

Débora Trunkl: Sim, depois que ele volta de viagem, consultores, bom, aí a gente tem que dar os dois lados...

Eby Piaskowy: Nós temos assim, três tipos de produtos, nós temos umas excursões em grupo com um guia brasileiro acompanhando, que tem roteiros pré-determinados, saídas pré-determinadas e um guia brasileiro que acompanha a viagem inteira...

Roberto: Tá (12:43)

Débora Trunkl: E .. opinar quando voltam...

Eby Piaskowy: Esse, no final da viagem, o guia já na hora, pega só o folheto para ele ver, no final da viagem o guia pega uma ficha com todos os serviços utilizados durante aquela viagem e no último dia entrega, no penúltimo dia e falamos: "Olha, por favor, você faça uma avaliação", essa avaliação vem para a gente e é bastante precisa, as pessoas gostam de ler, passa na mão de várias pessoas, passa no pós-venda, na mão da diretora do produto, na mão do dono da empresa, porque é sério, o objetivo é melhorar...

Débora Trunkl: (13:17) o local, geralmente...

Eby Piaskowy: ...então o aprimoramento desse produto é baseado no feedback que é recebido dos passageiros indo (...13:28) que guiam, que além do que os passageiros que foram no grupo falarem das percepções da viagem, o próprio guia que foi, avalia. Então é o que eu digo, também, o hotel, os hotéis, eles, de certa maneira são um pouco princípios, porque o hotel que é bom esse ano, pode no ano seguinte não estar mais bom, então a gente não pode botar o hotel, falar: "Ah, está tudo certo, esse programa não vai ser mexido", não, ele é mexido constantemente, a cada temporada todos esses relatórios, eles não ficam jogados na empresa, eles passam na mão de três, quatro pessoas, que fazemos junto uma avaliação, e essa avaliação é levada em consideração na criação da nova temporada desse produto que nós lançamos duas vezes por ano...

Roberto: Duas vezes...

Eby Piaskowy: Duas vezes, uma em novembro e uma em junho, que é a alta e baixa temporada, então na alta temporada, geralmente, vendeu os destinos mais de alta temporada na Europa porque é verão e tudo eu inverno, a baixa temporada que é aquela no final do ano, a gente acaba tirando Europa porque é inverno, as pessoas não vão, sabe, porque nós não somos os vendedores de programas de esqui, de neve, os nossos programas são outros. Então esse perfil de produto contempla o passageiro acima dos 50 anos, tá, que quer a comodidade de um guia brasileiro acompanhando a viagem inteira, que não dê (//) que depende, vamos dizer, gosta da mordomia e às vezes ele não domina a língua inglesa, espanhola, então ele não quer preocupação, ele quer todo mundo carregando a mala dele, ele não quer fazer o check-in antecipado porque o guia já faz para ele, ele quer chegar no hotel, ele não quer saber de check-in, ou o guia vai organizar tudo, ele não quer saber o que ele vai ver, porque o guia já fala: "Olha...", o guia bota até o despertador para todo mundo: "Tal hora vocês vão ser acordados, tal hora nós vamos tomar café, tal hora nós vamos sair", ele vai no embalo, realmente é muito desestressante, porque parte do stress da viagem é você organizar...

Roberto: Pensar...

Eby Piaskowy: ...você pensar, tem que estar no aeroporto, não, tem que fazer o check-in 24 horas, não, tem que esperar, ele não tem que se preocupar com nada, a única preocupação dele é fazer as malas e se apresentar no aeroporto e cumprir os horários do programa. Claro, ele está num grupo, geralmente não dá problema porque são pessoas do mesmo nível, não é um produto barato, então já tem um seleção natural, as pessoas acabam se agregando, muitos são muitos amigos há anos e começam a fazer amizade no tour e acabam fazendo um segundo tour, um terceiro tour e assim por diante, isso é muito legal...

Roberto: Isso que eu ia perguntar, os grupos chegam a mais ou menos se fechar e repetir doses, então?

Eby Piaskowy: Não exatamente o mesmo grupo...

Roberto: Mas próximo...

Eby Piaskowy: ...mais próximo, mas tem agências que fazem grupos fechados com a gente: uma determinada agência em Piracicaba, tem um grupinho de clientes que faz uma viagem e pedem aqui para a gente, a gente organiza esse grupo. Aí no ano seguinte o mesmo grupinho daquela cidadezinha do interior que são amigos, pedem para a agência: "Quero um outro destino", e vai, repete-se o grupo. Agora, como o nosso produto, o nosso lançamento é espalhado pelo Brasil inteiro, ele é divulgado pelo Brasil inteiro, todas as agências do Brasil vendo, então eu tenho um grupo bastante heterogêneo em termos de lugares..

Débora Trunkl: Procedência...

Eby Piaskowy: Tá, mas é um (//) tem o mesmo perfil de pessoas, se eles estão bem na média, a gente não tem problemas, ah, um ou outro problema que você pode ter, mas isso é normal, não é, você bota 25, 30 pessoas num ônibus para rodar 15, 20 dias numa viagem, então às vezes pode acontecer algum problema, mas na média eu posso te dizer, 95% se dão muito bem e muitos se tornam amigos, e aí é assim, é um casal, gostou do outro: "Ah, vamos fazer uma viagem juntos...", os caras acabam se dando tão bem, que acabam criando, fazendo, inserindo-se em outra viagem.

Roberto: E vocês chegam a desenvolver produtos especificamente para um grupo, um grupo fala: "Eu quero ir para tal lugar"...

Eby Piaskowy: Sim, então, essas agências, essas agências nos pedem e falam assim: "Olha, eu tenho um grupo aqui", sei lá, "Ribeirão Preto, que quer fazer uma viagem de história da arte", então um departamento faz um roteiro "História da Arte na Itália", então faz um roteiro específico para a história de arte na Itália, esse grupo vai acompanhado para (//) por um (//) aí pode pedir um guia do Brasil, ou os guias locais, porque além do guia que acompanha o Brasil, ainda tem os guias locais em cada cidade para ser bem específico com as coisas que eles vão ver com o guia local.

Roberto: E aí pegando a questão que vocês pontuaram muito bem da questão da qualidade, quando vocês desenvolvem do zero um produto, como se assegurarem de que esse parceiro, esse hotel, que talvez seja a primeira vez que vocês estão utilizando, vai ter esse padrão realmente esperado?

Eby Piaskowy: Ah, olha, porque a Queensberry é uma das poucas empresas no turismo que investe muito em viagens de aprimoramento dos próprios, não é, da própria equipe. Então a equipe da Queensberry está toda hora viajando, o próprio dono, os diretores, os gerentes, então, os funcionários, mesmo, do dia a dia, operacionais, as pessoas viajam muito, porque é o que eu te falei, não adianta você colocar uma pessoa nova com todo know-how, a gente já viu, você pode fazer o que for, mas se você não tiver a vivência no turismo, isso você não consegue encurtar, não adianta falar: "Ah, vou estudar, vou me matar, vou ficar um ano viajando pelo mundo", não, você precisa ter anos de experiência para chegar naquilo, para chegar a ter o olho apurado, para saber o hotel, para saber se o hotel é bom. Você tem que cuidar de muitos detalhes, às vezes o hotel é muito bom, o preço é ótimo, a localização é perfeita, mas o (19:25) é pequeno para receber um grupo e a gente sabe que aí um grupo de 25, 30 vão ficar

trancados. Ou o elevador não é suficientemente grande para levar as malas a tempo nos quartos. Então são tantos detalhes, que nenhum ser consegue imaginar o nível de refinamento de detalhes, o olho que uma pessoa tem que ter para detectar todos esses pormenores. Então quando você vê uma operação dessas, quando você vê um folheto com esse roteiro todo, você não sabe o trabalho que isso deu, o quanto as pessoas foram envolvidas, o quanto isso chegou, assim, nesse nível de assertividade...

Débora Trunkl: De certeza de que vai dar certo...

Roberto: Imagino, é...

Eby Piaskowy: ...de que vai dar certo, é complexo...

Roberto: Eu ouvi de algumas empresas menores que se você assiste o vídeo na internet e você já tem ideia do hotel...

Eby Piaskowy: Não! Não! Não!, eu vou te dizer uma coisa...

Débora Trunkl: (20:15) de que isso é maravilhoso...

Roberto: É...

Eby Piaskowy: Pela minha vivência, eu tenho 25 anos de Queensberry, 25 anos de mercado, eu vim de uma outra, eu vim de trator, trabalhei na Caterpillar Tratores muitos anos no marketing, aí eu conheci a Queensberry, eles iam para Piracicaba, eu não quis ir e eu vim para cá, então essa é a minha história, a minha curta história e estou há 25 anos no turismo. Então de certa maneira entrei de paraquedas no turismo, conhecia muito de marketing, tinha o know-how de uma empresa muito boa, mas eu não conhecia de turismo, e aqui em 25 anos eu aprendi muitas coisas e essas coisas nas entrelinhas são incríveis, não é, que não tem em outro mercado, eu vou te dizer.

Débora Trunkl: Não tem (20:53)

Eby Piaskowy: ...então eu lembro muito bem, a Queensberry é muito inovadora no lançamento de produtos, a Queensberry que botou praticamente a África do Sul no mercado, colocou Dubai, a gente lançou Dubai, levou um grupo de jornalistas para Dubai muito antes de Dubai ser o que é, muito antes, 10 anos antes da Emirates vir para o Brasil. Tanto é que o presidente mundial da Emirates Airlines, quando quis ter o voo para o Brasil a primeira pessoa que foi, procurou, foi a Queensberry, porque ele sabia que era a primeira empresa operadora brasileira que já estava em Dubai há mais de 10 anos atrás. Então muitas vezes a nossa visão é antecipada demais para um mercado que não está amadurecido para aquele destino, vou te falar, Maldivas foi um deles, a gente falava de Maldivas há 15, 20 anos atrás, quando ninguém nem sabia o que era Maldivas...

Roberto: Ninguém sabia o que era, Maldivas...

Eby Piaskowy: E Maurício, Maurício...

Roberto: ...só por fotografia, que eu era louco para ir para Maldivas...

Eby Piaskowy: ...Dubai e Moçambique, uma vez a gente lançou Moçambique, ainda não pegou no Brasil, Moçambique é muito bem visto, tem praias, ilhas paradisíacas, todo mundo vai menos o Brasil, a gente não conseguiu ainda botar na cabeça do brasileiro o que é Moçambique. Enfim, eu lembro que nós lançamos o Moçambique, aí foi assim, foi um grupo de jornalistas, um grupo de agentes de viagem, quatro, cinco pessoas da Queensberry, fizeram a inspeção dos hotéis, foram e tal. Lançamos, quando nós publicamos isso nas revistas como viagem de turismo, com o preço e tudo, nós sabíamos do que a gente estava falando, porque foi feita uma pesquisa, um ano antes, foi de levar jornalistas, as pessoas foram, visitaram o nosso site, (?- 22:31) inspection, que é conhecimento dos hotéis, saber exatamente

qual é a ilha que vale a pena, qual não vale, porque a gente sabe o gosto do brasileiro, do perfil do brasileiro, então nós lançamos. Mas a gente viu umas aberrações no mercado de turismo de operadora que colocava no anúncio: "Olha, Moçambique é uma ilha, numa ilha", etc., botavam assim, "um complexo de ilhas", uma historinha que eles pegaram na internet, sei lá, uma historicozinho que eles viram na internet, os caras, a gente sabia que nunca tinham pisado os pés em Moçambique e estavam lá divulgando o pacotinho porque pegaram uma operadora lá, falaram: "Me dá um pacote aí de uma semana em Moçambique, eu vou anunciar para eu entrar na concorrência", mas sem conhecimento de causa, sem conhecer o destino, então uma coisa que a gente nunca faz isso. A hora que você ver o nosso nome publicado você pode ter certeza que aquilo teve, um ano antes, no mínimo, uma pesquisa em profundidade, uma...

Roberto: Eby, você acha que essa atitude, essa...

Eby Piaskowy: Sim...

Roberto: ...essa porcaria, essa ausência de seriedade de alguns concorrentes pode prejudicar o produto? A pergunta é até especificamente com Dubai, um dos grandes players do mercado de produtos de massa, uma das grandes, que agora a bola da vez é Dubai, chega um brasileiro lá em Dubai, será que isso pode atrapalhar a Queensberry ou uma outra empresa mais séria a vender Dubai? Ou não...

Eby Piaskowy: Olha (risos) é o seguinte, eu coloco de certa maneira assim, tem coisas que ajudam, tem coisas que atrapalham, como por exemplo, tem a vantagem e a desvantagem em tudo. Quando se entrou navios no Brasil a gente tinha muita dificuldade de vender navio para brasileiro, tinha uma certa resistência, enfim. Aí os brasileiros (//) aí os navios internacionais começaram a vir fazer os roteiros no Brasil, teve o quê, uma vantagem de brasileiro ter o gosto de saber o que é um cruzeiro, mas a desvantagem que muitos ficavam traumatizados, porque pegavam filas nos refeitórios, que os navios eram horrorosos, vinham para o Brasil os mais velhos, porque depois que ele saiu do mercado brasileiro eles encostavam nas docas secas para fazer as reformas todas, porque vinham detonados para cá, a comida era ruim. Então é o que eu digo, eu não posso dizer que é totalmente ruim, mas eu não posso também te dizer que é bom, porque logicamente que para ser um (//) levar as pessoas em massa, ele tem que ter preço, para ter preço ele vai fazer o quê, ele vai comprometer a qualidade do produto. Então ele vai levar assim, ele vai, olha, eu sou muito, eu acho que assim, a democracia é muito importante, então é legal as pessoas terem acesso, eu acho que os lugares não podem ser elitizados, não é. Eu acho que, ótimo, se as pessoas que são de classe média ou média baixa, tiverem oportunidade de ir para Dubai pagando menos, eu vou aplaudir uma empresa que consiga levar pessoas para um destino tão diferente, eu acho bacana, eu acho nobre, eu acho que o brasileiro merece, porque na realidade isso já é feito na Europa, nos Estados Unidos, onde pessoas de uma camada social inferior tem condições de visitar um outro país, porque não o brasileiro também ter a chance de conhecer outro país? Então para mim é louvável uma empresa que quer abrir um destino de massa para que possa levar uma população que não teria chance, a gente não pode fechar o destino: "Não, eu vou pegar e olhar Dubai como alguma coisa luxuosa e só eu quero levar", eu seria muito egoísta da nossa parte, concorda, eu acho que as pessoas têm direito. Eu acho que o Brasil é um país muito grande, tem espaço para todo mundo e tem todos os perfis, então enquanto uma empresa de alguma operadora popular vai levar a pessoa de Classe Média para Dubai e vai mostrar uma Dubai do jeito dele, eu vou levar uma população mais elitizada e vou mostrar Dubai com os nossos olhos, que vai ser diferente, mas eu vou dar a chance e a democracia está nisso, eu vejo desta maneira. Então eu acho que ele não vai tirar o meu negócio, assim como eu também não vou tirar o negócio dele, porque são perfis diferentes, então eu acho que cada um vai poder ser feliz, trabalhar, faturar nas suas áreas e deixar o seu consumidor feliz, também. Porque o consumidor dele, se comprar uma viagem comigo, primeiro é caro demais, segundo, que ele vai ficar infeliz, porque não é só ficar num hotel luxuoso, ou pegar um tour especial, mas tem gastos lá que não estão incluídos no tour, tipo um passeio extra, um restaurante, tal, chega uma hora que ele não vai para acompanhar, então ele vai ficar infeliz nessa viagem, por mais que você dê a viagem para ele de graça...

Roberto: Humm, humm...

Eby Piaskowy: ...ele vai falar: "Isso não é minha praia..." , mas se ele for numa viagem entre aspas, um pouco mais popular, um pouco mais de Classe Média, normal, uma viagem que ele, porque tem hotéis Três Estrelas em Dubai, não é, duas, três, ele pode ficar num hotel desses, ser feliz, conhecer tudo que o passageiro de luxo vai conhecer, porque tudo que está nas ruas é de todo mundo, os museus são de todo mundo, ver o Burj Arab (? - 28:07), ver o Burj Khalifa, ele vai ver e para ele vai ser bom, porque ele vai ter um aprendizado, ele vai conhecer outra cultura, ele vai se expor à outra cultura, isso é só positivo para o país, inclusive para o país, porque eu acho que é importante que as pessoas saiam do Brasil para ver que isso não é a realidade de todo mundo, que existem outros mundos. Hoje com a internet, com a globalização, porque não permitir que jovens ou idosos tenham a chance de conhecer um outro país? Eu sou super aberta para isso, eu não acho que isso vai tirar o nosso negócio. Então...

Roberto: E pensando nos jovens... Você acha que é possível? Eu tenho escutado muitas pessoas o discurso de que: "Ah, a internet é o futuro e a gente consegue de alguma forma criar um serviço de concierge que vai suprir o que as agências de luxo oferecem hoje". Você acredita, vocês acreditam nisso?

Débora Trunkl: Quem vai oferecer esse serviço de concierge? Os próprios... Os macros...

Roberto: As OTAs, a própria operadora, agência. Eu ouvi isso de grandes players, CVC, Expedia, Zagbour: "A gente oferece tudo, porque o jovem que está (//) para ele o ambiente on-line o market place on-line é uma realidade, não é, a hora que ele chegar nos 50 anos ele não vai buscar uma agência off-line, ele vai continuar comprando on-line porque ele tem tudo ali transparente e a gente oferece esse serviço extra".

Débora Trunkl: É, esse é um comportamento interessante, porque de novo, a mídia hoje, a facilidade de comunicação, criam-se esses grupos, então eu tenho um amigo que foi para a França e ele ficou aqui, passou ali, tal. É extremamente difícil aqui nesse momento nós três compartilharmos da mesma impressão igual de que aquilo realmente é. O que acontece, por exemplo, em Paris, qualquer lugar do mundo, Paris, hoje tem uma tendência para um bairro mais jovem, Marais, então provavelmente jovens estarão indo para lá. Uma vez estando lá, ir para onde que todo mundo diga que eu fui e o que é legal. Então o que a gente tem hoje, até a Eby está trabalhando nessa parte do millenium, é trazer esse jovem para o ambiente jovem, com alguém jovem localmente, que identifique o perfil de cada jovem e possa fazer com que ele não se sinta amarrado naquele turismo de ícones que já não existe mais, porém ele possa ter uma referência para que ele possa acertar o seu paladar...

Eby Piaskowy: Do perfil dele, porque isso tem acontecido...

Débora Trunkl: É...

Eby Piaskowy: ...as pessoas jovens, eu tenho falado com jovens, até porque eu tenho jovens em casa, então eu acho que isso é uma grande vantagem...

Roberto: Ôo...

Eby Piaskowy: ...porque a gente tem uma conversa diária, eu consigo captar neles aquilo que eu preciso no meu dia a dia, para atingir esse público, é o seguinte, muitos foram já, pela internet e acabaram se decepcionando com muita coisa, então eles não vêm uma...

Débora Trunkl: Está faltando...

Eby Piaskowy: ...agência, uma operadora como uma coisa ruim, não, eles vêm ela como aliado, então eu não acredito que isso vai, assim, acabar completamente, eu acho que o que as agências e operadoras têm que fazer é mudar o seus perfis, adaptar os seus produtos, como já tem hotel preparando, hotel só para milleniums, que é muito legal, onde tem cinco, eu vi fotos o ano passado num fórum que teve de turismo muito legal, tem hotéis preparando um quarto enorme, com cinco camas, mas não é aquela beliche antiga, chata, o quarto é todo transado, cada beliche num canto, todo colorido, nada embaixo,

tem churrasqueira, tem discoteca, tem uma área de convivência para os jovens, então eu acho...

Débora Trunkl: Não tem horário de check-in...

Eby Piaskowy: ...exatamente, então se a gente conseguir, não é, e isso é um desafio da nossa área, se aproximar desses jovens e conseguir passar para eles que a gente pode dar um atendimento e satisfazê-los, eles vão usar os nossos serviços, porque eu acho que serviço e preço é muito relativo, não é, porque uma coisa é você dizer o preço de um óculos, *X*, outra coisa é falar: “Eu vou te oferecer um serviço”, dependendo do que eu vou te oferecer, na sua cabeça aquilo é fair, é justo, então desde que você tenha um preço justo para aquilo que você está cobrando, e a pessoa falar assim: “Não, eu vou me dar ao luxo de ter uma empresa me organizando tudo, porque eu também quero curtir”, porque não pensa que é fácil, já vi muitos jovens que foram para a Ásia, e ficaram (//) o casal que organizou a viagem pela internet não curtiu a viagem, porque ficou o tempo inteiro preocupado: “Perdi o transfer, chegou o transfer que era um carro menor, porque as malas que tinham, as malas foram no bagageiro em cima”, e ele chegou num hotel bacana que ele fez no Booking.com, com as malas em cima, com o capô aberto, passando vergonha...

Roberto: Claro...

Eby Piaskowy: ...e ele não contava com isso, é o que eu digo, as pessoas acham que turismo é fácil, é como eu digo, eu costumo dizer, médico, todo mundo quer dar uma de médico: “Ah, você está doente? Toma uma aspirina. Não, toma isso, toma aquilo”, publicitário a mesma coisa, eu sou publicitária, eu sei, as pessoas começam a criar anúncio e não percebem que tudo tem a razão de ser, aquela cor foi colocada por um motivo, aquele slogan foi colocado por outro, então tem um estudo. Não, todo mundo acha que pode opinar num folheto, numa foto, então não entendem que tem um estudo por trás disso e o turismo a mesma coisa, não é, então as pessoas acham que é comprar um aéreo, comprar um terrestre e se jogar num país e não é assim, quer dizer, o índice de aproveitamento que você pode ter num lugar, não é, é 100%, ou 50%, ou 40%, você pode até jurar que você foi para a França, mas você não teve 100% de aproveitamento do que você podia fazer na viagem, então o barato sai caro, porque você foi até lá, você gastou o seu tempo que não volta, o seu dinheiro volta, mas o tempo não volta. Eu sempre digo, no turismo nós temos um agravante, se eu comprar um negócio que hoje eu não gostei, eu vou na loja, troco, tenho o meu crédito, compro outra coisa, isso não me atrapalhou. Agora, o que a gente não pode falhar no turismo é essa percepção do perfil do passageiro, porque a hora que você manda o cara para o outro lado do mundo, aquilo você pode até reembolsar 100%, mas você não paga o tempo dele, o tempo dele não volta para trás, aquele período que ele gastou na vida dele é o único, não volta, pode ter outros períodos, mas aquilo não volta.

Débora Trunkl: Esse é outro ponto forte da Queensberry, também...

Eby Piaskowy: É...

Débora Trunkl: ...que a gente estava falando do Martin, de conhecer um produto antes, o Martin sempre foi uma pessoa de resolver o problema enquanto o cliente está lá, essa política de reembolso é muito cômoda, não é...

Roberto: Claro, depois você volta no (35:28)

Débora Trunkl: “Está aqui, você estava certo, esse quarto estava com goteira, está aqui”, mas é completamente diferente de você intervir, tirar o cara do quarto com goteira, dar um outro quarto para que ele, não é, fique seguro de que a partir dali a gente vai estar verificando todos os outros quartos para que nenhum outro tenha uma goteira, o mercado também sabe disso, então a validação do Martin, assim, como referência, então não é só em conhecimento do produto, mas na intervenção para garantir de que o cliente esteja bem assistido em viagem

Roberto: E isso vocês usam tecnologia de alguma forma?

Débora Trunkl: Normalmente a comunicação do cliente acontece, não é, ou ele entra em contato...

Eby Piaskowy: Desculpa, que dia é hoje?

Débora Trunkl: Dia 6... Ou ele entra em contato com o Martin, a gente tem telefone de emergência, enfim, ele pode falar com o próprio fornecedor local, eles entram em contato conosco e aí a gente interfere nesse momento.

Roberto: Agora, curiosidade, como é que vocês (//) existe algum acordo específico, só para a gente começar a fechar, que eu comecei atrasado...

Eby Piaskowy: Desculpa, eu preciso ir que eu tenho uma reunião agora, eu vou ter que ir.

Roberto: À vontade, vocês têm alguma forma de divulgar específica, divulgar essa questão desse índice de aproveitamento, eu achei muito interessante para mim, eu não tinha ouvido esse termo. Como é que você (//) você precisa convencer uma pessoa a vir para uma agência em primeiro lugar, e segundo, a vir para a Queensberry?

Débora Trunkl: Por isso que eu tenho 45 anos de mercado, isso aconteceu assim organicamente, o que a gente valoriza extremamente, porque não temos que fazer esse trabalho de posicionamento da marca, o que a gente se esforça, assim, é manter este valor e ele se mantém da mesma maneira, seleção dos produtos, dos fornecedores, da equipe bem preparada, então assim, essa referência...

Roberto: Eu já ..

Eby Piaskowy: ...a gente entende dela, não é, a gente sabe como é que ela funciona para ela se manter, então o esforço aqui é justamente em capacitar, ter os produtos...

Eby Piaskowy: Tanto é que até o índice de rotatividade de funcionários é praticamente zero, você vê, eu tenho 25, a diretora de produto tem 30, a Débora está aqui, sei lá há mais de...

Débora Trunkl: 14...

Eby Piaskowy: ...quase 11, todo mundo fica, porque é uma empresa ótima, também, para se trabalhar, séria, ela é transparente, ela é correta, então nesses anos todos (38:02) no turismo, eu falo assim: "Olha, eu não sei se eu conseguiria trabalhar em outra empresa de turismo porque aqui você vê um ambiente extremamente sério, sério tanto do lado como nós, funcionários, como sério com...

Roberto: O cliente...

Eby Piaskowy: ...com o cliente, sério como agente, isso reduz o índice de problema, isso é menos problema para todos nós, entendeu...

Roberto: Claro...

Eby Piaskowy: ...isso, é muito importante isso, uma empresa que trabalha de forma cristalina, transparente, boa, correta, com um bom produto no mercado, só colhemos elogios, não colhemos pepinos, que a gente tem que sair correndo para...

Débora Trunkl: É...

Eby Piaskowy: ...para parar situações, isso é superpositivo, isso...

Débora Trunkl: Eu já estive no operacional, e assim, eu não sei – eu sempre repito isso – eu não sei

quantas vezes eu atendi o telefone e antes da solicitação do serviço a agência me dizia: "Olha, eu vou fazer com a Queensberry porque esse cliente é muito importante para mim e eu não quero ter problemas", só, ponto, isso é fato.

Eby Piaskowy: Isso todas as agências falam...

Débora Trunkl: É, isso dá uma satisfação...

Eby Piaskowy: Eles sempre falam...

Débora Trunkl: ...(39:13) trabalhando nessa empresa, não é...

Eby Piaskowy: ...é, eu sempre falo que quando eu tenho (//) eu encontro muitos agentes assim, fora da área de (//) não é, na rua: "Ah olha, só vendo Queensberry quando eu tenho um agente de viagem (//) um passageiro muito exigente, ou não pode dar erro", então ele sabe, porque eles falam: "Ah, quando eu vendo Queensberry eu durmo tranquilo", porque o passageiro que está lá fora com problema, a primeira coisa que ele faz é ligar para a agência que ele comprou, então a agência também quer comprar com uma operadora que tem respaldo que assim ele não tem que se preocupar, ele vai dormir tranquilo, porque ele sabe que está na mão da Queensberry. E acontecem situações, nós tiramos uma vez passageiros no Egito, quando deu aquele problema no Egito, quando estava um monte de brasileiro jogado no chão do Aeroporto do Cairo sem saber para onde ia, porque as operadoras não sabiam o que fazer com eles e o nosso guia, quando ligou: "Olha, eu estou num navio fazendo o Rio Nilo, vou chegar em Cairo, Cairo está uma baderna", lembra que estavam saindo nas ruas, apedrejando o (//) ele falou assim: "Olha, o que a gente faz?", a nossa equipe aqui imediatamente varou, ninguém saiu para almoçar, eu nunca me esqueço, simplesmente pegaram, conseguiram botar todos os passageiros num voo do Cairo, eles iam ficar duas noites no Cairo, num hotel, aí pegaram, falaram: "Não, não vamos deixar no Cairo, vai ter um ônibus esperando eles chegarem no porto, vai botar todos os passageiros no porto, do porto vai direto para o aeroporto", porque a cidade estava toda badernada, estavam fazendo coisas horríveis e do aeroporto já conseguiram um voo para Istambul. Os passageiros nossos, sei lá, 25, 30 pessoas, com o guia, saíram de lá e ficaram impressionados, eu nunca me esqueço até hoje, falaram assim: "Os passageiros todos jogados no chão sem saber que fim iam levar", porque a operadora ia resolver, porque isso custa, envolve custo, a Queensberry nessa operação perdeu 80 mil Dólares, mas valeu porque é a nossa imagem, é um investimento em marketing, na realidade isso é um investimento, concorda? Não paga um anúncio, não paga dois anúncios, mas resolve o problema de gente que só vai falar bem para o resto da vida. E aí a Queensberry pegou todos esses passageiros, mandou para Istambul, não (//) em Istambul os hotéis estavam lotados, porque tinha um congresso, fomos obrigados a colocar (//) só tinha, a única opção era um hotel de luxo, só suítes, então os passageiros ganharam suíte no hotel de luxo, ficaram dois noites (//) e não comprometemos, não é que botamos lá uma noite para mandar de volta para o Brasil, as duas noites que eles iam passar no Cairo, eles passaram em Istambul com tudo do bom e do melhor, ainda melhor do que eles teriam no Cairo, ou seja, resolvido o problema, todo mundo feliz, voltou (//) os passageiros não sabiam como agradecer, as agências não sabiam como agradecer, isso fica para o resto da vida, isso é o melhor marketing, é o que eu digo, não é, você resolver o problema de um passageiro numa hora de crise. Porque vender todo mundo vende, eu quero ver quem é que resolve o problema na hora da crise, é isso que eu digo, um passageiro que vai pela internet passa por uma situação dessa, como é que ele resolve, para quem que ele liga? Acabou lá...

Débora Trunkl: Não ligam...

Eby Piaskowy: ...eu já conheci que comprou pela internet para viajar na Noite de Natal, no Reveillon, para a Europa, chegou no aeroporto, não tinha lugar, porque diz que a companhia aérea já tinha mandado e-mail que o voo tinha mudado e a pessoa perdeu porque caiu no spam. E olha, estou falando que eu digo, professores, hein, universitários, comprou na internet porque a passagem estava barata, a companhia aérea falou: "Mudamos o seu horário de voo", aí esse e-mail caiu no spam desse professor, esse professor simplesmente não viu, chegou, se apresentou no aeroporto, chegou lá, falou: "Não, seu voo foi cancelado, porque foi mudado, o seu voo já saiu", ele teve que pagar cinco vezes mais para

comprar o bilhete aéreo para viajar. Então é isso que eu digo, gente, o turismo não é tão fácil, as pessoas saem querendo fazer, roteirizar viagens, porque viajaram algumas vezes na vida, aí falam: "Ah, agora eu vou, eu estou (43:17) viajar..."

Débora Trunkl: ... agente de viagem sente saudade de ser passageiro...

Eby Piaskowy: É, então o que está acotecendo também, que eu tenho falado com muitos jovens que também passaram as experiências desse nível e falar: "Não, não vale a pena, deixa uma agência se preocupar comigo, eu pago por esse serviço, porque eu quero ser feliz, eu quero aproveitar na íntegra a minha viagem", senão você vai passar parte da sua viagem organizando a sua própria viagem, o que não vale a pena, olha, nem eu que trabalho com turismo há 25 anos, com tanta experiência, eu prefiro que a mim me organize tudo, porque eu quero chegar no lugar com tudo organizado... eu não quero me preocupar com nada...

Débora Trunkl: Aproveitar o tempo lá com um monte de coisas...

Eby Piaskowy: ...é o que eu falei, você pode ir para um destino e aproveitar 100% do destino, do lugar na sua viagem ou você pode aproveitar 10, 20, 30, depende do que você programou. Então se você quiser economizar, essa economia, aí em algum lugar você vai pagar essa economia, você pagar no seu tempo, no seu desgaste. Então é desnecessário, não é, mas nem todo mundo vai enxergar dessa maneira, porque na hora que você mostra no papel as contas, você vai falar: "Nossa, tem mais hotel...", mas se você passar uma vez por um perrengue, duas, você vai falar: "Não..."

Roberto: Enxerga com outros olhos, não é...

Eby Piaskowy: Tem muita gente que já fez esses experimentos, não deu certo e voltou a trabalhar com agência.

Roberto: Fantástico, obrigado...

Eby Piaskowy: Desculpa, eu vou deixar a Débora com vocês, fique à vontade, olha, eu quero que você leve a nossa revista, você pode se cadastrar, o seu professor também, pode cadastrar pelo site, receber essa revista que a gente lança duas vezes por ano e rapidamente, essa revista ela tem sido um sucesso, a gente imprime 32 mil exemplares auditada, porque a gente percebeu no mercado que não existe uma mídia que pesse turismo de luxo, então falata uma Travel Ledger, uma Condé Nast Traveller, nós resolvemos criar a nossa revista, porque a gente achou que só fazer um anúncio não era suficiente para passar tudo aquilo que a gente gostaria, então a gente saiu de todas as mídias impressas e acabou criando a nossa própria revista, duas vezes por ano, a qualidade impecável, colaboradores de super convidados para falar, uma revista de lifestyle, mas o fundo dela, a base dela inteira é no turismo e no final todas as matérias têm sempre um produto nosso. Então a gente faz o que tem de melhor no mercado de turismo, novidades, parceiros...

Roberto: (45:54)

Eby Piaskowy: ...é, então a gente investe muito nessa revista, que a Débora vai falar. E o que você precisar, se precisar voltar, fique muito à vontade, tá, foi um prazer, você me desculpe...

Roberto: Não, eu é que peço desculpas...

Eby Piaskowy: ...que eu já tenho outra reunião. Débora, então eu estou na minha casa...

Débora Trunkl: Tá bom...

Roberto: Desculpe...

Eby Piaskowy: Imagina, e fique à vontade, você tem o meu contato, o da Débora, o que você precisar, nós estamos aí...

Roberto: Obrigado...

Eby Piaskowy: Obrigada...

Roberto: Você tem mais uns 10 minutos? Pode?

Eby Piaskowy: Sim, pode...

Roberto: Me conta uma coisa, Débora, como é que funciona essa coisa da precificação, que é o que várias vezes foi comentado, que vocês trabalham com preços que não são baratos. Vocês têm (//) como é que funciona, porque pelo o que eu entendi o mercado de turismo mudou muito a questão da remuneração das agências hoje em dia, a parte aérea, vocês já não têm mais o que tinha antigamente. É com base em comissionamento, vocês colocam a taxa extra pelo serviço?

Débora Trunkl: Então, companhia aérea, hoje, você, no mercado em geral, você cobra uma taxa de emissão, que é o que eles...

Roberto: A rav?

Débora Trunkl: É, como nós somos operadoras, existe agência e operadora no mercado, como operadora eu tenho as tarifas negociáveis, o GBM, por exemplo, me dá uma negociação muito boa, porque eu estou trabalhando com bloqueio durante anos, pré-pagos nesses lugares e se cancelar eles me devolvem o dinheiro, então em contrapartida eles negociam valores de aéreo. Essas tarifas operadoras, nós utilizamos também para os individuais e a precificação, hoje, ela é assim, não é que nós cobramos mais, não é, escolhemos outros produtos que são um pouco mais caros, mas o (mark-up - 47:57) de mercado é o mesmo, hoje se trabalha com 20% a 25% de um preço net, não é nem um preço de balcão e a gente fica tomando cuidado para que isso não ultrapasse o de balcão, por várias questões, o balcão mesmo vai falar: "Olha, você não pode, porque senão ninguém vai querer comprar o meu hotel, porque você está anunciando ele num (? - 48:20) preço, nem todo mundo verifica", desses 20%, 25 % que a gente vai reter, como somos operadoras, nós vamos ter que repassar para a agência, comissionamento de agência é entre 10%, 12%, algumas que são fiéis e tudo mais, chega a 15%, mas o normal é 10%, 12% e o parcelamento em cartão.

Roberto: Vocês fazem?

Débora Trunkl: Sim, e isso também engole aí mais quase 6%, então de 12 com mais 6, 18, se eu trabalhar com uma margem de lucratividade de 6 a 8%, para mim está ótimo, para a gente manter toda essa estrutura...

Roberto: Pois é...

Débora Trunkl: Por isso assim, o volume que a gente tem, os diferentes departamentos, eu tenho departamento individual, tenho grupo, eu tenho marítimo, eu tenho incentivo, então eu não tenho uma baixa temporada na Queensberry, eu tenho... flui...

Roberto: (49:24)

Débora Trunkl: ...é, flui o tempo todo e isso mantém, mas a gente não consegue trabalhar com produto, falar assim: "Ah, porque a crise, porque os gastos, porque os funcionários são bem remunerados eu vou jogar aí 40%, para mim está bom", eu não vendo, a competição no mercado é muito grande. E de novo, nós temos concorrência nos nossos produtos, mas foi o que a Eby falou, há mercado para todo mundo.

Roberto: Sim...

Débora Trunkl: Sim, então eu tenho cliente que está viajando, por exemplo, com um grupo pela 27ª vez, não é. Então, de novo, eu vou tomar conta para trazer e manter clientes com esse perfil, mas o (mark-up – 50:16) é esse. E por ser Virtuoso, que nós nem falamos de Virtuoso, nós temos aqui a loja, a loja atende o cliente direto, então para o cliente direto o Virtuoso me dá algumas...

Roberto: A amenities...

Débora Trunkl: ...é, as amenidades, acomodação, o serviço, o que for, mas o markup deles para mim é de 8 a 10%, se ele tiver uma promoção, 12% e eu ainda, dependendo do que eu estiver vendendo, vou parcelar para o cliente e de novo eu vou perder os 6%, que seja, mas me sobra 4%, 5%, que é lógico (50:58), está aqui dentro, então ainda está compensando porque uma hora o cliente está usando esse serviço, outra hora ele está usando outro serviço, que eu vou ter uma margem maior de rentabilidade.

Roberto: O Virtuoso, para vocês, ajuda de alguma forma em termos de visibilidade? Ou...

Débora Trunkl: Muito, o Virtuoso veio para cá, deixa eu ver, deixa eu ver, a Queensberry está há 19 anos, talvez, ele veio há 19 anos, a Queensberry foi a segunda empresa, não é, a primeira foi a Tereza Perez, a segunda foi a Queensberry A Queensberry entrou no Virtuoso mais por conta do marítimo, porque tem os amenities para as companhias aéreas (//) marítimas e o nosso marítimo é muito forte também, mas no fim isso reverteu para tudo, porque você não escolhe um segmento, você é Virtuoso em tudo, além do status, não é, porque hoje no Brasil, eu acho que somos 27 agências Virtuoso, ele também traz o fornecedor com as suas novidades, especificações e tudo mais. Ele mantém, assim, o consultor, a agência membro atualizada. Para você ter uma ideia a semana passada eles tinham um Webinar - eles fazem isso continuamente, fica até difícil você assistir todos, mas isso fica guardado, depois você assiste quando pode - sobre o (Bocelli? - 52:38) em junho, julho... é junho, em Veneza. Ainda, desculpa, Veneza, não, vai ser em Amalfi. Então é assim, o mercado ainda não está sabendo, eu fiz o Webinar, já veio as condições para cá, eu já estou lançando uma lâmina, então estou saindo na frente para o mercado, o mercado daqui a pouco vai estar falando também e vai estar vendendo, talvez não tenha mais lugar. Então são algumas vantagens, assim, de posicionamento, mesmo, ele te prepara, te traz ferramentas para que você, lógico, vai depender da sua visão, utilização de negócio para colocar aquilo no mercado ou não.

Roberto: E aí você falou que vocês estão fazendo uma lâmina, e essa lâmina vocês divulgam por meio da revista ou essa lâmina vai no site, vai...

Débora Trunkl: Não, não, nós mandamos para o nosso mailing, em termos de informatização, nós, o ano passado, nós fomos procurados pela empresa Oracle para que fôssemos piloto de uma plataforma de marketing digital, porque eles estão entrando no mercado e o nome da Queensberry, fizeram uma pesquisa: “Qual a empresa que você mais conhece, quem que trabalha bem”, etc...

Roberto: Que legal....

Débora Trunkl: ...porque é credibilidade para eles, também, não é, escolheram a Queensberry e a Queensberry hoje já trabalha os seus (54:09), os seus e-mails, os seus Facebook, no Instagram, pela ferramenta Eloqua, que é uma da Oracle.

Roberto: E que isso é sigiloso, ou...

Débora Trunkl: Não, pode, pode divulgar, não tem problema, não. E o que está acontecendo agora, nós passamos por um processo de fomentação da ferramenta, carregamos todo nosso mailing, o nosso mailing não é pequeno e aí agora a gente começa a trabalhar com estratégias focalizando nicho, o retorno, o que dá mais visibilidade, o que não dá, o que é muito difícil, o mercado não tem recursos, ninguém desenvolveu até agora nada, várias tentativas, mas as ferramentas são, assim, o *beabá do beabá*

do beabá. No final acaba sendo uma ferramenta administrativa, lança ali o que você vendeu, quem vendeu, comissionamento para os consultores, mas não dá uma perfil, uma estratégia, nada disso.

Roberto: Isso vocês estão falando tudo in house ou de alguma forma terceirizam com alguma agência...

Débora Trunkl: Nós temos uma agência envolvida...

Roberto: Digital...

Débora Trunkl: É, que são certificadas pelo Eloqua e assim, estamos aprendendo a usar a ferramenta, também, porque é aquilo, no final das contas quem dá a visão é a própria Queensberry e está sendo um aprendizado. Está sendo bem...

Roberto: Imagino, imagino, uma coisa que eu não perguntei, vocês são em quantos aqui hoje, quantos funcionários são aqui na Queensberry?

Débora Trunkl: Eu acredito que estejamos em 120 aqui, nós temos vários escritórios de representação...

Roberto: Bastante. Fazer outra pergunta, Débora... Nossa me fugiu, você estava falando de estratégia, de comunicação digital... me veio uma questão do preço... Assim, a questão do relacionamento com os clientes, além desse mailing que vocês disparam de tempos em tempos, vocês mantêm algum outro tipo de contato com os clientes mais ativos?

Débora Trunkl: Nós temos o Queensclub, que é um de fidelidade, não é, pelo cliente que já compra, ele se torna um Queensclub pelo GBN, então a partir da primeira viagem ele já pode se inscrever e aí ele começa a ter os seus pontos, ele recebe a sua pontuação mensalmente e ele pode resgatar esses pontos, desconto em viagens, aí a gente faz várias estratégias de marketing.

Roberto: Claro, entendi...

Débora Trunkl: Indica um amigo, enfim, tem várias vertentes aí, mas ele é fidelizado. E agora para 2018 (//) a Queensberry sempre foi muito (//) 80% de agente de viagem, 20% cliente direto, ela sempre foi muito (//) não queria mexer como agente de viagem, porque ele que comprava os produtos, não queria (...57:12) cliente, principalmente quanto mais elitizado for o produto, você sabe, não é, a pirâmide, são poucos os que têm dinheiro, e: "Esse é meu cliente, o filho vai comigo, a mãe viaja ali". Sempre fomos muito quietinhos, ali. Porém isso, com o passar do tempo o comportamento do consumidor, ele acabou crescendo o volume de loja, hoje é 50/50 e a loja está crescendo, está a cada ano ultrapassando as suas metas e a gente está investindo mais nesse cliente direto.

Roberto: Você acha que esse crescimento é porque o cliente quer mais proximidade, quer menos entidades na cadeia de distribuição? Ou... Tem alguma lógica?

Débora Trunkl: Olha, sem querer acabar com o mercado de agentes, mas você liga e às vezes ele não sabe dizer onde fica algum lugar que o cara está querendo conhecer. Então ele vê que é um produto da Queensberry e acaba ligando aqui para saber se aqui ele vai ter a resposta básica, onde fica. E a Queensberry, até hoje, ela tem um comportamento que não existe em lugar nenhum, a primeira pergunta que vai ser feita para ele é: "O senhor já tem uma agência de sua preferência? Porque se o senhor tiver posso até lhe dar a informação, o senhor volta a falar ele", tal, etc. Mas esse cliente, ele, primeiro, que não é fiel, não tem mais esse: "Ah, eu compro naquela agência há 15 anos", não é, e enfim, eu não posso exigir que alguém compre onde eu acho que ela tem que comprar, ela compra onde ela quer. Então hoje a gente pergunta, mantém, assim, não é, um refinamento, mas enfim...

Roberto: Não tem como...

Débora Trunkl: Então isso tem crescido bem, a gente está agora principalmente com o Eloqua que é da

Oracle, a ferramenta deles, trabalhando com o olhos bem voltados mesmo para esse público.

Roberto: Abrir agências é algo que está na (59:30) de vocês até eventualmente como franquias, como a dos concorrentes?

Débora Trunkl: Franquias, o Martin não é muito simpático a isso, nós temos uma agência Queensberry no Rio, tivemos uma agência Queensberry em Alphaville, só que Alphaville é incrível, ou você tem um público hoje, que é extremamente corporativo, não é, tem muitas empresas ali e o cliente, mesmo, de lazer, ele acaba comprando em São Paulo.

Roberto: (risos)

Débora Trunkl: Então ficou uma coisa assim: "Para o que eu...", "Onde você mora?", "Em Alphaville", "Nós temos uma loja ali", "Ah, é, mas estou acostumado a comprar aí com vocês..."etc....

Roberto: Não consome lá.

Débora Trunkl: Então ficou o escritório lá, tem uma sala que é o administrativa, assim, mas não deu resultado, ficou (//) a gente ficou acho que uns dois, três anos lá e viu que realmente compravam aqui.

Roberto: Não faz sentido.

Débora Trunkl: Não.

Roberto: Voltando só ao Virtuoso, vocês mantêm contato com outras agências Virtuoso, vocês trocam figurinha, vocês conversam? Ou não, é meio cada um no seu...

Débora Trunkl: É, o próprio Virtuoso, ele mantém esse relacionamento, então duas vezes por ano ele vem para os mercados, então vem para o Brasil, nós vamos ter um encontro agora dia 2 de março, 1 e 2 de março, eles vão estar aqui no Brasil, aí todas as agências se reúnem, eles têm dois momentos, eles trazem fornecedores, os consultores vão para se atualizarem, gerentes e proprietários fazem um outro encontro para mostrar novidades, tendências, ferramentas, ou qualquer atualização que o Virtuoso esteja trabalhando.

Roberto: Mas eu penso mais naquela situação em que o (01:01:20) que quer ir para lugar X, Y, Z que vocês ainda não comercializaram e pelo Virtuoso tem fornecedores, vocês chegam a falar com outra agência, lá com a Tereza Perez, com a Interpoint, para ver se eles já tiveram experiência com esse destino, se funciona?

Débora Trunkl: Não, isso não existe, independentemente de ser Virtuoso, não é, as agências em si, os operadores em si não fazem um encontro...

Roberto: Não trocam...

Débora Trunkl: entre eles...

Roberto: Uma espécie de bench marketing, alguma coisa...

Débora Trunkl: Não, o que pode acontecer, assim, eventualmente, assim, é, está vindo um fornecedor novo da Mongólia, um mercado totalmente novo no Brasil, aí o cara vem aqui: "E aí, você já trabalha com quem?", "Ah, estou trabalhando...", a primeira que pediu foi a Tereza Perez, tá bom, o cara vai embora. "Escuta, estive aqui, qual a sua referência disso ou aquilo", mas eu falo para você que é muito limitado, o que acontece muito, assim, de unir a classe, não só Virtuoso, é quando começam com as taxas de imposto, etc., reuniões, vai ter *labore*, não *labore*, pode, não pode, parcela em 5, em 12, em *tanto*, em *tanto*. Isso sim. Para o mercado se estabilizar, mais ou menos, de igual para igual. Mas fora

isso...

Roberto: De resto, não...

Débora Trunkl: Não.

Roberto: E .. falando nessa questão da união do mercado, você sente de alguma forma relevância no papel diário da ABAV, da Embratur, ou são entidades que, no fundo, se não existissem vocês continuariam bem do mesmo jeito?

Débora Trunkl: É, assim, a gente tem pouca presença deles, não é, fazemos parte deles, assim, por algumas questões. Por exemplo, a ABAV, ela me dá uma relação de agências de todo o Brasil, então para eu fazer um planejamento de abrir mercados, etc., ela me dá esse auxílio. Ou então uma agência deixou de pagar companhia aérea que está com problema, etc., ela me dá uma referência. Então ela funciona como isso, a mesma coisa a Abrastur, mas não é, assim, uma associação, um clube, não é, uma coisa assim de (//) você deve estar passando por isso, se você foi lá Abrastur, na ABAV pedir para índices, nada.

Roberto: Nada, eu já fui... É...

Débora Trunkl: Ém então, eu imaginei e vai continuar assim, porque não tem uma formação, ainda, no mercado, de um turismo profissional, assim, de você ter dados. Às vezes a gente quer ter dados, assim, quantos passageiros embarcaram para a África do Sul - companhia aérea?", "ah, não sei precisar". Ou então assim: "é confidencial", "Ah, por favor, então, órgão de turismo da África, me diga, dentro do mercado brasileiro quantos foram", "ah, você quer saber de quando? De você? Vocês estão bem...", "Sim, mas e os concorrentes, como é que está, para qual destino mais?", "confidencial, não posso falar", trabalhamos no escuro.

Roberto: No escuro. É, é essa a questão e a minha impressão é que realmente não há um, acho que nem interesse, porque não há um esforço para que mude esse cenário.

Débora Trunkl: Eles não têm esses dados, eles não têm, não sei, o que eles fazem, se tem esses dados, não é relevante para eles, não sei. Então onde que nós buscamos tendências e tudo mais: participamos muito de feiras, principalmente eu, Eby, alguns gestores também e lá fora a gente começa com isso: "E aí, como é que está o mercado brasileiro?", "Qual é o seu primeiro mercado?", "Ah, e o Brasil está em qual posição?", "Ah, tal...", aí a gente bota: "Olha, está tendo um crescimento no mercado brasileiro para não sei aonde" e a gente começa a investigar mais, mas a referência aqui é terrível.

Roberto: É uma pena, não é, o brasileiro não vai em busca de dados...

Débora Trunkl: Não, não...

Roberto: ...não vai em busca de planejamento, mesmo...

Débora Trunkl: Não...

Roberto: É triste. Débora, matou o principal que eu precisava...

Débora Trunkl: Okay...

Roberto: Te agradeço demais pelo tempo...

Débora Trunkl: Você também, foi o que a Eby disse...

FIM

I. Argo Solutions**Entrevistados: Alexandre Arruda****Data: 11/01/2018****Duração: 60min**

Alexandre Arruda - Argos

Alexandre Arruda: Primeiro falar um pouquinho do meu background, eu sou administrador e iniciei minha carreira novo, 18 anos, lá, já como dono de agência de viagem e só que sempre focado no mercado corporativo, ou seja eu sempre foquei minha carreira no mercado corporativo. E em dois mil e (//) com 30 anos, eu fiquei 12 anos como dono de agência, resolvi mudar um pouco de vida, vendi o meu negócio e fui para (//) fui tirar um sabático de alguns meses até decidir o que eu queria fazer. Virei consultor na área de viagens e depois vim como executivo mais na área comercial, já para a área, vai para vai fazer oito anos que eu estou na área. Comecei como diretor comercial, depois fui para o México para (//) depois iniciei o processo de internacionalização da empresa desde o Brasil, depois fui para o México como expatriado para tocar a operação internacional e montar a nossa filial mexicana, voltei para o Brasil, mais seis meses de sabático, sabático, para mim a cada cinco anos, a gente deveria ter um sabático, todo mundo deveria fazer isso, só que o que eu não esperava é que me chamassem de volta e aí voltei como CEO. O que é a Argo, a Argo desenvolve uma (//) bom, e nessa última etapa eu estou, fez um ano agora como CEO, fez exatamente um ano. A Argo desenvolve um produto (//) toda nossa tecnologia hoje está focada no mercado de viagens corporativas. A Argo até teve no passado outras divisões, uma delas, que era uma empresa que focava também na parte de viagens e lazer, então tinha tecnologia para consolidadoras, agências on-line, operadoras, mas esse negócio a gente vendeu para focar exatamente no mercado de viagens corporativas, faz um ano e pouquinho que a gente só está focado nisso, o que a gente chama de gestão end to end, ou seja, desde o processo de solicitação da viagem corporativa, aéreo e (//) de uma empresa, aéreo, hotel, tudo, passando por toda parte de fluxo de aprovação, enfim, tudo que é o processo de solicitação de uma grande, de uma empresa na parte de viagem até o relatório, prestação de contas, a gente automatiza. Então esse é um processo (//) é o processo todo. Quem são os usuários do nosso produto: são as grandes, são as corporações, hoje quatro mil corporações em 19 países utilizam o produto da Argo, empresas como Vale, Embraer, Unilever, JBS, BRF, e aí vai. Algumas delas, Itaú, Bradesco, enfim, algumas delas usam em vários países, inclusive. A Argo é uma empresa totalmente brasileira e hoje com a gestão profissional, que eu quero dizer, os fundadores já não estão na empresa, eles, um deles, eles ainda continuam sócios, mas já não atuam na empresa e a gente, além dos sócios e (//) dos sócios investidores iniciais, a gente ainda tem um fundo de investimento, que é exatamente aqui, onde eu trabalho. E aí o nosso (//) esse é o nosso negócio, a gente focou a empresa em tecnologia para esse mercado.

Roberto: Deixa eu só te fazer uma pergunta aproveitando aqui, porque esse foco, Alexandre, B2B é mais rentável ou é mais o DNA da empresa, porque vocês escolheram abrir mão do lazer?

Alexandre Arruda: Por DNA, era (//) a gente nasceu para o B2B e aí num processo, num processo de investimento a gente decidiu diversificar, essa diversificação, sendo bastante honesto, a execução não foi a melhor e aí a gente decidiu: “Não, saímos do nosso foco, vamos voltar para o nosso foco que é o B2B, é o que a gente sabe fazer melhor” e eu brinco que às vezes a gente diversifica e a gente transforma a empresa num pato, que faz um monte de coisa, mas não faz nada direito, então ele nada, mas não nada direito, ele voa, mas não voa cinco metros, ele não sabe, ele não mergulha, ele não faz nada, não é, e aí a gente precisa voltar talvez para um passo anterior. A gente sim, pretende diversificar, mas dentro ainda dessa área, tem muita coisa na viagem corporativa ou no ecossistema que eu chamo de viagem corporativa que não foi explorado, então a gente pode explorar e diversificar. Então é muito mais pelo DNA e porque tem muito para fazer, ou seja, se ainda tem muito para fazer no mercado corporativo esse é o nosso DNA não tem porque a gente sair dele, não dá, o mercado do Brasil, a gente é líder, a gente tem 55% do marketshare, só que tem outros tantos aí para buscar, mas ainda é um mercado que, ainda assim em algum momento, vai se saturar, só que aí a gente vai para outros caminhos, que foi o que a gente começou a fazer e hoje a gente está muito forte na Colômbia, no México, na Argentina e em outros países. Devemos entrar esse ano na Europa, em Portugal e na Espanha, mas foi por isso, não foi (//) o

mercado de tecnologia para viagens de lazer é mais complexo porque ele tem mais nuances, tecnicamente falando, mas foi, não teve nada a ver com uma questão de mercado, não é, a gente (//) a concorrência é maior, também, porque ele é mais, tem mais empresas, então a gente resolveu focar por entender que os nossos recursos estavam sendo desviados para coisas que não eram o nosso core business, basicamente é isso. E aí falando um pouquinho do mercado de viagens corporativas, a Argo se posicionou muito bem exatamente no problema do cliente, o Brasil, ao contrário (//) primeiro que o Brasil na América Latina é uma ilha, pensando em viagens corporativas, o Brasil está muito mais maduro em termos de gestão de viagens corporativas que outros países da América Latina, então quando se diz que o Brasil está atrasado com relação aos Estados Unidos e a Europa e tal, em viagens corporativas não tanto, não é, realmente, hoje, níveis de adoção de tecnologia para viagem, nesse mercado de viagens o Brasil é está muito próximo a grandes mercados, hoje a gente tem clientes, tem algumas empresas que têm 95, 98% das suas transações de viagens automatizadas, e tem isso fora do Brasil, México, Colômbia e mesmo Estados Unidos, isso não é, muitas vezes não é realidade. Então dentro da América Latina o Brasil é uma ilha, ah, é porque a gente é mais maduro? Não, aconteceram algumas coisas no mercado de viagem em geral que favoreceram isso. Então, por exemplo, em 2011, com a entrada da Gol, foi um divisor de águas em tecnologia porque, não sei até que ponto você conhece da questão de distribuição da parte aérea, mas tudo, todo o aéreo era centralizado no que a gente chama de globalizadores, então os GDS, Amadeus, (08:51) e Teleport. Em 2001 a Gol entrou já fora do GDS. Depois veio a TAM e decidiu sair uma parte dela do GDS, depois veio a Avianca, a mesma coisa. O que aconteceu, a distribuição se fragmentou, então quem lidava com a agência de viagem (//) a agência de viagem para fazer uma reserva, uma cotação para o Rio de Janeiro, ele tinha que entrar em três ou quatro sistemas diferentes. Então a primeira grande necessidade era: espera, eu preciso juntar tudo isso numa ferramenta só. E até 2001 eu tinha tudo dentro do G (//) do globalizador, depois virou essa bagunça, a gente precisa juntar de novo. Isso aconteceu de várias formas, o próprio globalizador tentou correr atrás do prejuízo...

Roberto: (09:40) fazer?

Alexandre Arruda: Por questões comerciais e por outras questões, empresas como a Argo nasceram inicialmente para juntar isso, não é, para juntar esse conteúdo. E aí o processo de gestão de viagens corporativas, ele foi nascendo em cima, não é, ao redor deste conteúdo, então primeiro a gente criou uma tecnologia, uma inteligência que juntasse isso, e não é só juntar em uma única tela, você tem que norma (//) a gente chama de normalizar isso, que é cada source desse vem de forma diferente e você tem que colocar na tela, porque o usuário é o mesmo, não é?

Roberto: Claro...

Alexandre Arruda: Então isso é o primeiro, depois a gente foi criando um processo de (//) o que precisa, de gestão propriamente dito, hoje eu digo que hoje a Argo não se considera, nós não consideramos uma empresa do mercado de viagens, primeiro, a gente é uma empresa de tecnologia, nós pensamos como tecnologia, a gente está inserido em qual mercado, no mercado de viagens? Não, a gente está inserido no mercado corporativo, neste mercado corporativo existe uma necessidade que é de gestão de gastos com viagens, com gestão de despesas como um todo e o ecossistema novo, que é táxi, que virou uma bagunça, Uber, Cabify, 99, uma série de coisas, a gente tem que normalizar isso também, a gente tem meios de pagamento, antigamente viagem era tudo faturado, hoje tem cartão de crédito de todas as formas. Apesar da adoção de cartão de crédito no Brasil ainda ser baixa, principalmente cartão de crédito corporativo nas empresas, isso aumentou muito no mercado de viagens, então tem diversos, não só diversos modelos, não é, Amex, Mastercard, Visa, mas tem cartão virtual, cartão virtual por transação, cartão virtual *bla-lá-lá*, então tem que tudo isso (//) e todos os controles. E aí vem a grande diferença disso, iniciou por isso, o Brasil foi uma ilha porque foi o primeiro país de fato que o conteúdo saiu, de uma hora para a outra, totalmente do GDS. Aí a Argo, a Argo cresceu muito nesse (//) criando políticas, mas o core era esse. Hoje a gente é muito mais uma empresa (//) isso, o conteúdo é importante, é estratégico para a gente, mas ele é básico, ou seja, a gente tem que partir dele, tem que ter, não é mais o diferencial, qualquer ferramenta que queira entrar nesse negócio tem que ter o conteúdo. Hoje a gente é muito mais a ferramenta de gestão e aí entra a complexidade, qual é essa gestão: ao contrário do mercado (//) por isso que eu digo que não é necessariamente o Brasil não está mais maduro, porque a gente é mais

maduro de fato, é porque a gente tem algumas particularidades, o latino, a América Latina, ao contrário dos Estados Unidos, por exemplo, a gente, pensando em gestão, a gente é controlado e não auditado, é diferente. Nos Estados Unidos, eu como funcionário de uma empresa eu tenho uma regra, eu obedeco essa regra e se eu sair dessa (//) se eu não cumprir essa regra eu sou auditado e sou punido. No Brasil e na América Latina é ao contrário, a gente não deixa que eu faça fora da regra, não é, e isso é bom para nós porque a gente criou tudo isso automatizado, então se eu posso viajar de Classe Executiva, aparece para mim, se eu não posso, não aparece. Se eu posso auto aprovar o meu bilhete até 500 Reais, então se eu escolher até 500 Reais, eu estou aprovado, se for acima de 500 Reais alguém precisa aprovar para mim, se eu escolher a mais barata da minha busca, eu tenho auto aprovação, senão vai para o meu chefe, se for uma companhia aérea diferente da preferencial da minha empresa eu preciso de uma aprovação extra, enfim, tudo isso é a complexidade do mercado brasileiro.

Roberto: E essa parametrização é cliente-cliente.

Alexandre Arruda: Hoje, cliente é cliente, hoje vai até o usuário, você pode fazer, óbvio que algumas parametrizações ou elas são de moda, estão na moda, ou elas estão sendo mais utilizadas, porque são melhores práticas, então hoje a tendência, a gente saiu lá de dois mil e... Em 2011, 2012, o processo era: "Vamos gerenciar, vamos controlar tudo, ou seja, o funcionário é um bebê, ele não pode fazer absolutamente nada", não é. Depois foi para um processo de complexidade mais gerenciando as excessões, então todo mundo é bloqueado, a política padrão é bloqueio, mas aí se for *isso* não bloqueia, se for *isso*... e aí a gente foi criando... Hoje a tendência é que isso se simplifique, que cada vez mais (//) mas não é porque o mercado está mais maduro, é porque de fato as ferramentas ficaram tão sofisticadas, que hoje dá para você colocar a política inteira lá e o cara, dificilmente ele é bloqueado, por que: porque ele não pode fazer nada fora do processo. Aí vem uma outra tendência, então, de simplificação, das empresas serem mais (//) mas ainda muito paternalistas, o latino é muito paternalista, eu não posso fazer por quê? É porque eu controlo, só? Não, não é porque eu controlo só, é porque eu não tenho, eu como chefe eu não tenho, muitas vezes eu não tenho culhão de ir lá e te mandar embora porque você errou, eu prefiro que você não erre, não é, eu prefiro que você não erre. Ah, parece óbvio isso: Não, nem tanto, às vezes é melhor você errar e parar de (//) para aprender, do que você ficar sendo tolhido de errar, então é uma certa hipocrisia que a gente (//) eu sempre digo, que é eu como (//) você como funcionário ou qualquer funcionário de uma empresa, às vezes você tem autonomia para fazer no teu dia a dia, por exemplo, se eu trabalho em marketing, eu trabalho em uma empresa, sou lá da área de marketing, eu, no meu dia a dia posso tomar uma decisão que impacta num prejuízo de 1 milhão de Reais, mas eu não posso aprovar uma viagem de 50 Reais. Ou seja, e é o que eu brinco, eu tenho uma apresentação que eu posso compartilhar até com você, que eu coloca que às vezes o (//) eu não entendo porque às vezes o empregado e o viajantes são considerados personas diferentes dentro da empresa, são a mesma pessoa, ou seja, se eu como marketing posso tomar uma decisão que impacta 1 milhão, porque eu não posso auto aprovar um bilhete de 50 Reais, um gasto de 50 Reais, então tem essas coisas. Nesse mercado é que a gente cresceu, para gerenciar todo esse processo, seja por paternalismo, seja por controle, seja por auditoria, seja por (//) o latino é muito mais (//) no momento de estabelecer um processo, a tecnologia é muito mais utilizada, eles preferem customizar a tecnologia do que mudar o processo, então por exemplo, muitas vezes a gente se depara com um cliente que não usa tecnologia para viagens corporativas com um processo que ele faz todos os anos, faz 20 anos que ele faz a mesma coisa, formulário, assina e tal. O que ele quer fazer, ele quer implementar a tecnologia, mas ao invés de assinar, ele vira, aquele mesmo processo, ele vira aprovação, não é. Mas espera aí, porque eu tenho três assinaturas num formulário? Porque eu tenho cotação, porque eu tenho um monte de passos off-line que exigem três assinaturas, a partir do momento que eu tenho um monte de controles numa tecnologia, eu não preciso mais de três assinaturas. Às vezes eu nem preciso de assinatura, eu posso entregar essa decisão para o usuário.

Roberto: Isso é medo, esse conservadorismo? O que você diria que é?

Alexandre Arruda: Eu acho que é um pouco de conservadorismo, não é, de (//) e o paternalismo mesmo, ou seja, a gente não quer (//) para me indispor eu prefiro controlar, eu prefiro que o funcionário fique puto porque ele tem que fazer um monte de coisa, mas pelo menos que fique puto ele, não eu, não é,

mais ou menos assim. Isso é um pouco de tradição, mesmo, os processos, a burocracia na América Latina, ela é maior, os processos são diferentes, mesmo, então a gente, muitas vezes, não consegue fazer um negócio linear e tem que fazer assim, às vezes a própria legislação exige isso. Então, por exemplo, no mercado brasileiro a passagem aérea, ela é um bilhete, ela é um documento fiscal, então eu não preciso emitir, a empresa não precisa ter a Nota Fiscal daquele bilhete, a própria passagem já é uma Nota Fiscal, independente da forma de pagamento. No México não é assim, eu preciso ter uma Nota Fiscal para cada bilhete, então isso torna o processo de viagens corporativas no México muito mais complexo no (*do que no?* - 20:12) Brasil e é uma questão de legislação. Pensando em gestão de gastos, gastos vários, táxi, restaurante, coisas de representação, no Brasil a fatura do cartão de crédito não é considerada um documento fiscal, por isso que você tem que tirar foto, no nosso caso, na nossa tecnologia (? - 20:40) você tira foto do recibo e esse recibo é o documento fiscal, só que você tem que entregar o original...

Roberto: O físico...

Alexandre Arruda: ...você tem que ter o físico. Porque: muitas empresas é puro arquivo, porque se houver uma auditoria, ou se ele (//) você tem o físico lá, porque a foto não vale. Algumas empresas hoje já estão evoluindo nisso, a partir do momento que tem a tecnologia como a da Argo que tira a foto do comprovante e isso fica registrado, o governo brasileiro entende, o Fisco, ele entende, isso não é uma comprovação, mas dificilmente vão auditar esse tipo de gasto. Então passa a valer e algumas empresas entendem que esse risco faz sentido pelo ganho de redução de processos que (//) de tempo de processo. Uma outra coisa que eu entendo que é diferente aqui na América Latina é a noção do custo do tempo da pessoa, isso impacta muito no mercado de viagens corporativas e pouco é considerado. Hoje um processo de solicitação de viagem, você, num processo off-line, você poderia levar dois dias, porque: isso sem falar na perda de dinheiro de fato, mas o processo off-line, eu, como viajante, eu vou lá, mando e-mail para a agência ou para a secretária, vamos imaginar que tenha secretária, eu mando: “Olha, Joaquina, eu preciso ir para Miami, “ah, tal dia, tal data”, aí a Joaquina vai lá e manda para a agência, pede as opções de voo de Miami, aí isso, só esse tempo de ação, mais ou menos duas horas, aí ela recebe de volta a cotação da agência, a agência vem e a fulaninha mostra para mim, a Joaquina mostra para mim: “São esses vôos”, - “ah, não, mas eu não quero esse, não gosto disso aqui, eu decidi que ao invés de dia 1º eu vou voltar dia 2º”, esse processo todo, são (//) todo mundo aqui está perdendo tempo, esse processo, quando você automatiza você está liberando tanto a Joaquina quanto eu e quanto o cara da agência de viagem a gastar tempo em outra coisa, já que a tecnologia, ou seja, eu, num primeiro momento poderia entrar na ferramenta e ver todos os vôos o dia que eu quisesse, fazer as alterações que eu quisesse, solicitar, o fluxo segue. Porque que às vezes os processos são tão complexos no Brasil, porque a gente não (23:29), o latino não tem essa noção do custo do tempo, da hora/homem, quanto eu perco fazendo um processo de viagem. Ele tem noção do custo financeiro, ou seja, implementar Argo numa empresa o teu custo de viagem cai entre 12 e 18%, pode ser muito mais, mas a média é essa, em média cai isso, só que a gente só está considerando o custo do serviço, não é, da passagem, do hotel, a gente não considera nesses 18%, por exemplo, que é o máximo, que é a média, projeto, o meu custo de hora/homem, as duas horas que eu perdi só nisso aqui, então você pega um executivo que tem um salário de 30 mil Reais, faça a conta de duas horas dele, o que você economizou eventualmente numa passagem...

Roberto: Saiu mais caro...

Alexandre Arruda: ...saiu mais caro, porque você não implementou a tecnologia, então isso também é um ponto, essa falta de noção do tempo gasto. Conservadorismo, não é, dá para provar nos nossos números, hoje, eu até brinco, isso está melhorando muito, não é, as companhias estão simplificando muito o processo de gestão de viagem, mas nós temos casos que para uma passagem tem que ter três aprovadores. Aí a pergunta é: quanto tempo um aprovador fica no mobile, por exemplo, para aprovar uma viagem, seja em média? Cinco segundos. Você acha que em cinco segundos ele...

Roberto: (25:22) é, humm, humm...

Alexandre Arruda: ...viu algum detalhe? No máximo ele viu quem é e para onde está indo. Ah, ele precisa viajar, aprovou. Ou seja, todo aquele controle que a gente faz, que a gente coloca lá disponível para ele, e tal, ele não enxerga, então isso quer dizer o seguinte, a aprovação neste caso é pró-forma, ele, de fato não precisa (aprovar? - 25:45)...

Roberto: Humm, humm...

Alexandre Arruda: Talvez se fosse diferente, seria mais efetivo e aí você deixava de perder alguns outros (//) você podia ganhar só não em tempo, mas por exemplo, às vezes você perde, como o preço da passagem é muito dinâmico, ou seja, agora está 100, daqui a dois segundos pode estar 150, às vezes por conta da falta de aprovação você perdeu uma passagem de 100 Reais e acabou tendo que emitir a 250 porque eu não aprovei, ela voltou, ela foi cancelada, eu tive que fazer de novo e aí o mesmo vôo custa 250. Então isso tudo não é considerado nesse processo. O que a gente tem feito muito para o mercado é criado formas de facilitar tudo isso e principalmente ajudar o mercado, institucionalmente, até capacitando o mercado, a mostrar: "Olha, você tem todos esses controles, mas nem sempre você precisa usar todos eles, usa *este*, ou usa *aquele*, simplifica *isso*", "olha, o comportamento do teu viajante é *esse*, *esse*, *esse*...", você tem essa (//) não faz mais sentido você ter essa política",

Roberto: Vocês dão esses relatórios de forma ativa? Ou não...

Alexandre Arruda: A gente, hoje a gente, para o nosso modelo, a gente faz esse processo, a gente entrega esse dado para a agência e a agência é que faz esse client review, por exemplo, com os clientes finais, mas sim, é possível, ele ter esses acessos, esses controles todos. Um outro ponto agora, e que vai mudar muito no mercado de viagens corporativas, ainda falando de tecnologia, que é o que a gente está falando muito, são duas coisas que isso o mercado de turismo ainda não está olhando, está falando, mas não tem ações efetivas. Um (//) na verdade são três, um é o que eu chamo que o cliente hoje sabe mais do que a gente e sabe mesmo, então hoje, isso é em todos os mercados, hoje o cliente tem tanta informação na internet que ele sabe muito mais do que o vendedor de máquina de lavar das Casas Bahia do que (//) daquele produto, ele tem tudo na internet, às vezes ele está indo na loja física muito mais para ver o produto, eu sou assim, também. Às vezes eu pesquiso tudo, eu, dependendo do que é eu vou lá só para ver e, mas eu compro na internet. Por que: porque lá eu pesquiso mais rápido, é a mesma coisa que (//) e muitas vezes as corporações e as agências vêem o usuário como uma criancinha de quatro anos, então isso é um ponto, isso mudou demais. Então isso é um ponto importante do processo, hoje não adianta, eu tenho que partir do princípio que este cara tem a tecnologia porque ele sabe mais do que a indústria tradicional. Um outro ponto é a tal da (//) o que é famoso aí em tecnologia, que é o expert...

Roberto: O user experience...

Alexandre Arruda: User experience, e é importante porque hoje se você, numa ferramenta como a nossa, normalmente ela é mandatória, ou seja, eu como funcionário eu sou obrigado a usar, só que se eu sou obrigado a usar, qualquer coisa que eu entregasse ali para ele, ele é obrigado a usar mesmo, ele (//) só que o ruído que gera ele botando defeito na ferramenta é tão grande, que é importante a gente olhar para a experiência dele, no fim do dia quem define (//) quem (//) a ferramenta, o sucesso ou o insucesso da tua política de viagem e a ferramenta é muito importante nesse processo, é o usuário final, então a gente tem que olhar para ele. E aí a gente fez em 2014, a gente começou um processo, um projeto de renovação de toda nossa interface com o usuário e naquele momento a gente decidiu o seguinte: olha, pensando em lay-out, em experiência do usuário, qual é o grande problema do mercado corporativo? É que o cara compara muito as ferramentas corporativas com a experiência que ele tem como pessoa física. Okay, não é a mesma experiência, porque aqui ele não tem certos controles, aqui ele não precisa de certas (//) ele pode, ele que está pagando, e tal, aqui, não, mas, pôxa, a gente pode aproximar esse mundo, principalmente pensando em lay-out. E foi o que a gente fez, a gente foi escutar os nossos clientes, a gente foi fazer teste com os nossos clientes, a gente foi (//) até pesquisamos, contratamos uma empresa para pesquisar as melhores práticas de usabilidade para uma ferramenta de viagem, e de gestão de despesas e toda (//) e a partir daí tudo que é pensado em lay-out tem user experience, porque o botão é do lado esquerdo? Porque o botão não pode ser vermelho? O botão de seguir, o botão de clic aqui, ele

nunca pode (//) para continuar o processo, ele não pode ser vermelho, ele tem que ser verde, ele pode estar do lado certo, do formato certo e toda experiência do cara foi fluída, mas se o botão for vermelho ele vai (//) ele não vai, ele vai (//) dificilmente ele vai apertar, por que: porque vermelho é para parar, não é para seguir. Essas coisinhas são muito importantes, então a experiência do usuário é hoje fundamental para o processo de gestão de viagens corporativas, hoje, para o processo de tecnologia. E por último o mobile, aí é o que nós, como mercado, estamos mais atrasados, hoje no mercado corporativo a Argo é a única empresa que tem 100% dos serviços disponíveis dentro do nosso aplicativo, então o cara pode aprovar, fazer a reserva de carro, de hotel e de aéreo dele dentro do aplicativo e o fluxo de aprovação, ou seja, toda experiência (//) parte da experiência que ele tem na tela, na Web, ele tem no aplicativo, mas ainda assim nós temos 4 milhões de usuários na Web e 50 mil usuários ainda no mobile.

Roberto: Nossa, é isso mesmo, 4 milhões contra 50?

Alexandre Arruda: Sim. Então é ridículo, esse nível de adoção ainda é ridículo, a gente (//) isso é meio que padrão, ou seja, outras ferramentas têm o mesmo nível, o que a gente está fazendo é investindo mais ainda no mobile, porque o mobile pode não ser um processo, talvez ele não seja o (//) ele seja em dois anos um fator primordial de adoção da ferramenta como um todo. Alguns processos eu não vejo sendo feitos no mobile, não faz sentido ser feito no mobile, mas alguns já não vão ser feitos na Web em dois, três anos. Uma outra coisa é que a gente pensava, as ferramentas pensavam antes, no processo até a viagem acontecer (//) até a emissão do bilhete, no máximo até a prestação de contas ou o relatório. Hoje, pensando na experiência do usuário a gente tem que pensar no pós emissão, então para o que a gente (//) e o pós emissão é mobile, depois que eu emito o bilhete eu tenho que ter o meu itinerário, eu tenho que ter clima, eu tenho que ter alterações de portão de embarque, eu tenho que ter notificações, eu tenho que ter mapa do aeroporto, eu tenho que ter uma série de serviços que são durante a minha viagem, eu tenho que ter a prestação de contas que é muito mais fácil ir prestando contas no decorrer na viagem, senão eu volto com um calhamaço assim de notinhas, e depois eu nem lembro do que se trata aquilo, não é... Tudo isso não faz sentido ter na Web tem que ser no mobile, quem vai comigo na viagem é o mobile, não é o (//) não tomo um táxi, abro o computador...

Roberto: Isso vocês já têm?

Alexandre Arruda: Isso a gente já tem, tem muita coisa que a gente ainda está implementando, então tem muita coisa que está sendo implementada, mas hoje o nosso mobile, ele (//) você pode tanto é aprovação, solicitação e... aprovação, solicitação e itinerário você já pode fazer nele. E aí a gente está por um caminho onde algumas coisas do ecossistema serão trazidas para o mobile, então você vai poder solicitar o teu táxi, ou o teu Uber, Cabify, qualquer coisa, dentro do aplicativo da Argo, você vai poder alterar a sua reserva dentro do aplicativo, você vai poder reservar a tua vaga no estacionamento do aeroporto dentro do aplicativo, enfim, uma série de coisas que a gente vai implementar que são do ecossistema. E outras coisas que são tão importantes, mas que ninguém (//) que a gente está considerando e que muitas vezes não se atrela à viagem, por exemplo o plano de dados do celular. Hoje 90% das empresas, dos viajantes corporativos, precisam fazer solicitação de plano ou de dados ou de voz, ou dos dois, isso não é tão comum fora do Brasil porque os planos de (//) nos Estados Unidos normalmente, por exemplo, os planos de telefonia já têm, já são globais, aqui não e isso é manual, tudo é manual. Já existem softwares que fazem essa gestão mais fácil, só que eles não estão integrados com a gente, então a gente tem que se integrar com esses caras, porque o que esse cara precisa saber para habilitar isso: só a data da ida e da volta dele e para onde está indo, só isso, ponto. E a gente tem essa informação, isso são coisas que muitas vezes você não acha que tem alguma coisa a ver com viagem, mas tem tudo a ver com viagem, não é...

Roberto: Claro...

Alexandre Arruda: Tudo isso é para onde o processo está indo e outra coisa, aí dentro da parte de travel, especificamente, são (//) você lembra que a gente falou da fragmentação do conteúdo?

Roberto: Sim...

Alexandre Arruda: Foi a primeira onda, agora existe a onda da fragmentação dos custos, porque hoje o que é a fragmentação dos custos: faz quanto tempo que você viaja e já não te servem um lanchinho na companhia aérea?

Roberto: Hum, claro...

Alexandre Arruda: Faz tempo e você pode comprar. Eu, corporativamente, eu também poderia comprar, só que será que a empresa vai me reembolsar, será que não? Como é que eu faço essa prestação de contas? Se eu pegar um voo às seis da manhã eu tenho direito a comprar um café da manhã da companhia aérea já que ela não me serve, ou eu não tenho direito? Outras coisas, a partir do ano passado as companhias brasileiras implementaram o que a gente chamou de *branded fares*, que são as famílias de tarifas, que é o mesmo voo (//) antigamente era o mesmo voo tinha várias tarifas distintas, mas era muito mais uma questão de oferta e demanda, hoje você tem também isso, mas você também tem tarifas diferentes conforme o atributo, então você pode ter na Econômica uma tarifa que incluía bagagem despachada, que não incluía bagagem despachada, tarifas que têm reservas que contam milhas, tarifas que não contam milhas, tarifas que têm reembolso, tarifas que não têm reembolso, tudo isso foi fragmentando os custos e a comparação foi criando, ficando mais complexa. Eu brinco que quem comparou tarifas no mercado corporativo, quem comparou tarifa de aéreo até junho de 2017, comparou, quem não comparou não compara mais, porque hoje (//) antigamente, antigamente, até julho do ano passado basicamente a comparação de uma tarifa aérea era feita (//) é, a tarifa (//) uma tarifa base, que é a tarifa média, uma tarifa de negócio (//) de oportunidade, que é aquela tarifa que a hora que você buscou, tinha e uma tarifa acordo, porque muitas corporações têm acordos diretos e que têm desconto com a companhia aérea, era isso. Hoje você tem tudo isso mais se tem bagagem incluída, se não tem bagagem incluída, se tem reembolso, se não tem, a coisa está ficando mais complexa. Fora isso você tem assento conforto, eu posso comprar assento conforto? Não posso comprar assento conforto? Eu pago no meu cartão de crédito? Eu não pago? Eu posso (//) eu tenho fila preferencial, eu não tenho? Eu posso usar a sala Vip, eu não posso? Tem coisas que hoje passam a ser (//) elas antes estavam incluídas na passagem, estavam incluídas naquele custo ali, agora elas não só não estão incluídas, como ela é uma decisão do usuário, do usuário, não dá para ser diferente, não dá para você permitir, não dá para você não permitir que ele escolha, não é?

Roberto: Humm, humm...

Alexandre Arruda: E aí num mercado que é bastante controlado você passar a autonomia para o cara é complicado, quando as companhias aéreas decidiram por implantar o *branded fares*, o que a gente chamou de *branded fares*, nós tínhamos dois caminhos para seguir no nosso produto, pensando no aéreo: ou era implementar do jeito que as empresas implementaram, que as companhias aéreas implementaram, que é lá na telinha você ter em média quatro coluninhas, não é, ou a gente dá só as opções bagagem e sem bagagem. A gente foi por um segundo caminho e muita gente nos criticou porque: “Pôxa, vocês, líder de mercado, tecnologia de vanguarda, e tal, vocês poderiam ir para o mais complexo”, falei: “Sim, a gente poderia ir para o mais complexo, vocês é que não estão preparados para o mais complexo, porque a partir do momento (//) vocês hoje ficam discutindo como é que eu controlo se o cara paga 100 ou 110, amanhã você vai ter que discutir se ele paga, a gente vai entregar tudo para ele e ele vai ter que definir”. Eu não tenho tempo hábil, a gente não tem tempo hábil para fazer os controles, todos os controles que a gente criou em 10 anos, a gente não tem como implementar nesse novo cenário, então o que a gente prefere fazer, vamos entregar o básico e em seis meses a gente entrega o mais complexo, mas aí como em todo processo é mapeado e implementado e é o que a gente vai fazer. A gente em junho entregou bagagem e não bagagem e com todas as companhias, agora em março a gente entrega uma nova tela com toda essa complexidade. Então isso faz com que (//) e muita coisa vem de novidade, aí, então essa mesma conversa que a gente está tendo, daqui a dois anos eu acredito que vai ser outra, porque o que vem de novidade por aí em distribuição, e tal, e tudo isso impacta muito o mercado de corporativo. É isso.

Roberto: Fazer, você tem 10 minutos ainda?

Alexandre Arruda: Tenho.

Roberto: Como vocês implementam essas mudanças todas, vocês começam com Beta ou vocês dão um jeito de testar e já mandam para o cliente um (//) é (Flow? – 44:19), esse que o cliente está usando?

Alexandre Arruda: No mercado (//) o mercado corporativo é pouco aberto a Beta, não é, e porque a gente não costuma fazer tanto Beta, primeiro que o Beta, para uma empresa de tecnologia, serve para duas coisas, uma é para testar mesmo e outra para ter feedback, o mercado latino dá pouco feedback, então às vezes não faz sentido você ter Beta num processo, porque o que é mais rico no Beta é você ter o feedback do cliente: “Olha, foi legal...”, mas o ideal é você (//) o cara, ou ele não fala nada ou ele já fala: “Bom, é uma bosta isso”, e acabou, então ele também não fala o que ele (//) então normalmente, aí depende muito do que a gente está falando, mas é uma funcionalidade simples, às vezes é uma (//) mas normalmente (//) às vezes a gente não faz Beta, muitas vezes a gente não faz Beta e não é porque a gente quer, é porque o mercado não está preparado para isso...

Roberto: Não faz sentido...

Alexandre Arruda: ...mas sim, a gente faz em alguns casos, a gente está implementando, por exemplo, um processo novo de forma de pagamento que já é até antigo, não antigo, mas que não é tão novidade no mercado, mas ele tem algumas complexidades para clientes maiores, então o que a gente fez, a gente elegeu três ou quatro clientes grandes que toparam fazer esse Beta e aí nós, a empresa de cartão de crédito e o fornecedor planejamos um processo onde a gente desenvolvia, tem o Beta, o Beta está em (on going? - 45:59) agora e no final de fevereiro possivelmente a gente valide já com as alterações provenientes desse Beta e aí a gente implementa, mas é um pouco diferente da experiência de uma start-up, por exemplo, até porque a gente não tem a mesma velocidade que uma start-up para fazer uma mudança dessas, a start-up está (//) ela não tem a complexidade que a gente tem.

Roberto: Em termos de pessoal vocês são quantos, hoje?

Alexandre Arruda: Hoje nós somos em 5 (ou 100? - 46:28) pessoas, entre Brasil, Argentina, Colômbia e México.

Roberto: Na Colômbia vocês já estão com escritório?

Alexandre Arruda: A gente não tem escritório, a gente tem escritório no México, além do Brasil, na Argentina e na Colômbia a gente tem equipes remotas, então a gente tem pessoas na Argentina e pessoas em Buenos Aires, pessoas em Bogotá e em Medellin remotos, escritório mesmo a gente tem no México.

Roberto: Uma coisa que não ficou clara para mim, onde é que entra a agência? Vocês estão conectando a empresa e no meio do caminho você tem esse intermediário agência, ou vocês estão fazendo a ponte direto com...

Alexandre Arruda: Não, a gente não faz a ponte direta, a gente é a tecnologia, onde entra a agência, primeiro entra naquele serviços que (//) primeiro entra habilitando este conteúdo, ou seja, a Argo não tem nenhuma tratativa comercial entre a TAM, a Avianca, a Gol, (47:31) e o cliente final, a Argo é só um meio e a ferramenta de gestão. A agência entra (//) quem é dona do conteúdo, é a agência de viagens. A agência entra operando a ferramenta e fazendo aquilo que é off-line, também, porque nem tudo dá para ser 100% automatizado, o nacional, o do México é muito, o nível de automatização é gigante, hoje você pode ter um processo de uma solicitação de viagem doméstica quase que (//) quase, não, 100% não tocada, ou seja, a agência não toca em absolutamente nada, tudo a Argo faz, não é, mas no internacional é mais complexo, as reemissões, hoje o Brasil tem mais ou menos 35% das passagens domésticas reemitidas, a reemissão, nem todos os provedores reemitem on-line, então você precisa da agência de viagem. A agência mudou muito o papel, a agência é muito mais uma consultora dentro do processo do que a empresa (//) a execução dele, então nesse sentido a gente apóia muito na produtividade, hoje você

pega quem são as (//) a Argo, têm, as maiores (48:49) as maiores agências de viagens do Brasil usam a Argo, têm a Argo como ferramenta não única, mas como ferramenta principal. Você pega o nosso maior cliente, é uma agência que tem mil funcionários, para fazer a mesma coisa com o nível de cliente delas sem um produto como a Argo, ela teria que ter pelo menos cinco vezes mais do que isso, então é (//) agência, a tecnologia também apoia nesse processo, mas a agência é super importante nisso tudo, não dá. Tecnicamente é possível não ter a agência nesses processos que são on-line, 100% on-line, mas o nosso negócio não é dar suporte, então mesmo sendo usuário do produto Argo, se ele tem um problema com o voo dele, ele vai ligar para a agência e não para a Argo, então a agência é fundamental nesse processo.

Roberto: Quem vocês enxergam como cliente de vocês hoje? É a agência?

Alexandre Arruda: Excelente pergunta, excelente pergunta, não grava... estou brincando, pode gravar... A gente sempre enxergou, a Argo nasceu dentro um (//) não nasceu (//) nasceu dentro de um processo de investimento e de profissionais inseridos dentro do mercado de viagens, eu sou um deles, mas então a gente sempre considerou que o nosso cliente era a agência de viagens e até muito pouco tempo atrás a gente trazia, a gente entendia isso. De fato, se você olhar na prática e até juridicamente, quem é o nosso cliente é a agência de viagem, por que: porque o contrato de reseller é com a agência de viagem, mas hoje a gente considera a agência de viagem um canal de venda, o nosso principal, o mais importante, isso não vai mudar, isso é uma estratégia nossa e a gente não vai mudar. Só que tem umas (//) o tratamento disso é um pouco diferente, quando a gente sai de cliente para o canal é um pouco diferente e acho que é melhor, melhor, tem uma tratativa até mais sofisticada, o nosso cliente de fato é o cliente (//) é a corporação, é ele que usa o produto, não é, ele que (//) e ainda mais com tudo que a gente falou de usuário final, e tal, é mais importante ainda. Então hoje a gente entende que nem sempre o cliente é aquele que paga nossa conta e nesse caso é isso, no fundo não é ele que paga direto para a Argo, mas é ele que usa e é ele que escolhe. Antes o poder de influência de uma agência de viagem para ir usar uma ferramenta, a Argo, a ferramenta A, B, ou C, era muito grande, hoje não, hoje o cliente tem muito mais poder de decisão nesse sentido, nós vemos muitas vezes algumas licitações de agência que o cliente define a ferramenta e depois ele define a agência, então ele vai lá e faz uma (//) independente de quem é, se ele vai comprar direto com a Argo ou via agência, mas ele define: "Não, a ferramenta é Argo, a agência compra Argo, se você quer trabalhar aqui comigo, eu quero a Argo", então isso (//) então hoje fez com que a gente mudasse um pouco a nossa (//) e até o perfil interno das nossas pessoas.

Roberto: Imagino. A corporação então não tem custo para implementar a Argo, vocês são remunerados pela agência...

Alexandre Arruda: Sim, porque o reseller é a agência, hoje ela tem um custo transacional que às vezes a agência repassa para o cliente ou ela insere esse custo dentro do custo transacional dela, então ela cobra lá, sei lá, 10, desses 10 uma parte é da Argo. Nem sempre o cliente percebe esse custo, por quê? Porque nem sempre está claro para ele.

Roberto: Não tem pedido, só para a gente fechar, uma planilha aberta hoje em dia?

Alexandre Arruda: Hoje sim, por duas (//) e aí é que está o nosso maior (//) é aí é que está o desafio não nosso, nosso, porque a gente tem que mudar o nosso modelo, a gente está mudando no nosso modelo, mas é a percepção de valor, quando você não conhece o valor dificilmente você agrega (//) quando você não conhece o preço você não agrega valor. E aí o que está acontecendo, muitas vezes, como existem os dois modelos, ou seja, a corporação pode usar a Argo através do reseller ou comprar direto e essa decisão não é uma decisão de preço e tanto não é uma decisão de preço, porque hoje, muitas vezes nesse processo de escolha o preço da Argo direto sempre vai ser mais caro do que pela via (//) através do reseller, sempre vai ser, muitas vezes a corporação paga 5 aqui, mas não quer pagar 2 aqui, na mesma ferramenta. Aí é uma questão de crise de identidade das agências, aí tem, é uma coisa bastante mais...

Roberto: Mais complexo...

Alexandre Arruda: ...complexa. E também pela agência o cliente entender que aquilo é meio que obrigação da agência, porque todas as agências sempre, nunca cobraram este custo, na verdade sempre cobraram, mas ele estava ali embutido dentro do processo. No começo de uma tecnologia como a nossa o cliente corporativo pagava mais caro por uma operação (//) por uma transação com tecnologia, hoje ele paga mais barato e faz mais sentido, por que? Porque hoje a agência tem menos custo, apesar de ter o custo da tecnologia, mas ela tem menos custo...

Roberto: Sim...

Alexandre Arruda: ...lembra da equação lá, 1.000 para 5.000?

Roberto: Claro...

Alexandre Arruda: ...eles atendem, essa agência vende muito mais, ela tem um atendimento, um nível de serviço muito melhor com 1/5 do número de pessoas, então mostra que o valor agregado de uma ferramenta como a Argo é muito grande. Às vezes quando você tem reseller, ele não consegue transmitir esse valor, a gente consegue, então às vezes o cliente (//) por isso que o cliente compra mais caro porque ele vê outros atributos no processo direto do que no processo via reseller, mas isso não is... (//) não tira a agência do processo e não é a estratégia da Argo atuar sem a agência de viagem, muito pelo contrário...

Roberto: Mas talvez reduza a quantidade de agências, não faz sentido?

Alexandre Arruda: Mas aí é a tecnologia, é o que eu chamo de evolução natural do mercado, enxuga e (//) a tecnologia, a gente não pode ser hipócrita e dizer que o mercado (//) que a tecnologia não tirou postos de trabalho e empresas da jogada, sim, tirou. O que eu digo hoje é que não é a tecnologia que vai extinguir a agência de viagem, é aquela agência de viagem que não implementar que vai ser extinta. No mercado corporativo (//) a gente está vendo um - eu preciso ir agora, mas para acabar - a gente está vendo, eu estou vendo, a gente está vendo um fenômeno agora que é o seguinte, nós temos no mercado corporativo 5 a 10 grandes agências de viagens que são, que dominam, que têm os grandes clientes não é. O mercado de viagens corporativas no Brasil, a gente está falando aí em mais ou menos 5 bilhões de Reais, 50 Bilhões de Reais ao ano, grande parte disso está na mão de 10 agências no Brasil, que são as maiores agências brasileiras. Aí você tem as médias e pequenas, não é, mas o que a gente está vendo hoje é que as médias e pequenas proporcionalmente estão crescendo muito mais, você vê clientes grandes, não mega, mas grandes, que estão optando por agências menores, por nível de serviço, e tal. Também tem uma (//) antes, quem tinha acesso à nossa tecnologia, por exemplo, eram as grandes agências, hoje não, hoje mais agências (//) hoje agência, mesmo pequena, para ela entrar nesse jogo, ela tem que ter tecnologia, então ela tem que ter a nossa, uma tecnologia como a nossa. E aí o que está acontecendo é isso, se você pega grandes clientes do tipo Vale, Embraer, Unilever, Petrobrás, esses clientes muito robustos, dificilmente eles vão ser atendidos por agências médias e pequenas, então esses cinco vão se manter aqui nessas 10 grandes, mas empresas tão grandes quanto, mas que no Brasil são menos complexas e até têm um volume menor de viagens estão optando, estão optando, estão olhando para outros mercados, então isso prova o seguinte, muitas vezes os pequenos não vão morrer, eles vão crescer, quem vai morrer? Aquele que não (58:49)

Roberto: (58:49)

Alexandre Arruda: ...que parou no tempo, e tal, e que pode ser um grande...

Roberto: Claro...

Alexandre Arruda: ...pode ser uma grande. O mercado de agências de viagens corporativas no Brasil nos últimos 20 anos passou por transformações gigantescas. As cinco maiores agências de viagens hoje no Brasil há 20 anos atrás não eram as mesmas (//) talvez não fossem as mesmas e algumas delas nem existem mais, quebraram, faliram e tal. Isso quer dizer o seguinte, seja por tecnologia, por má gestão, ou tal, o que for, não é só o pequeno que vai desaparecer, às vezes o grande também, eu acho que o que

muda é a velocidade. Beleza?

Roberto: Meu caro, não vou te prender, não, preciso só de uma assinatura aqui dando o consentimento, dizendo que você participou da reunião, da entrevista...

Alexandre Arruda: Bom, espero...

FIM