

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bibfea@usp.br](mailto:bibfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**AS ATIVIDADES DE MARKETING  
DESENVOLVIDAS NAS AGÊNCIAS DE  
VIAGENS PARA A COMERCIALIZAÇÃO DO  
PRODUTO TURÍSTICO CUBANO**

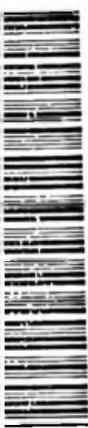
**JORGE ARUCA MIRANDA**

**Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

SÃO PAULO

2000



20600003976

## FICHA CATALOGRÁFICA

Miranda, Jorge Aruca

As atividades de marketing desenvolvidas nas agências de viagens para a comercialização do produto turístico cubano / Jorge Aruca Miranda. \_\_ São Paulo : FEA/USP, 2000.

p.

Dissertação - Mestrado  
Bibliografia.

1. Marketing – Administração 2. Turismo - Agências  
3. Administração de empresas I. Faculdade de Economia,  
tração e Contabilidade da USP.

CDD – 658.8

***A mi querido hijo,  
el intranquilo y cariñoso Gabriel,  
por su comprensión y amor mutuo***

## AGRADECIMENTOS

Um trabalho como o desenvolvido neste estudo não teria sido concretizado sem o apoio de várias pessoas. Por tal motivo, gostaria de expressar meus mais sinceros agradecimentos:

- Ao Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar por ter-me permitido cursar o programa de mestrado desta respeitável Instituição, por seu apoio e ajuda tanto no campo profissional como na vida pessoal. Foram muito valiosos seus conselhos para o meu desenvolvimento e adaptação nesta sociedade tão diferente do meu país. E ainda, por sua capacidade de simplificar minhas idéias relacionadas a este estudo e por sua exigência inata que disciplinou-me para cumprir os prazos e superar as dificuldades deste trabalho.
- A Regino González Rodríguez por ser o principal incentivador e responsável de que eu tenha escolhido este maravilhoso país para superar-me academicamente.
- A Daniel Aruca Miranda e Lucila Vigneron, pela disponibilidade constante de ajuda e apoio.
- Aos professores das diferentes unidades da USP que de certa forma apoiaram com suas idéias e transmissão de conhecimento permitiram que eu realizasse este trabalho.
- Aos colegas e amigos do mestrado pelo incentivo, apoio e ajuda durante todo este tempo.
- A minha família em Cuba, que me incentivou, apoio e confiou na minha decisão de realizar este projeto longe deles.

- A Graziela Grassi Jimenez, colega de estudos e companheira na vida, pela importante ajuda na realização deste projeto, pelo incentivo e apoio às mudanças na minha vida particular que se iniciaram com este.
- E finalmente a meu filho Gabriel que espero que quando seja maior compreenda o porque de minha ausência durante todo este tempo e que saiba que anonimamente foi o principal motivo e combustível para que tenha realizado este programa de mestrado, o qual foi um grande passo e decisão na minha vida pessoal.

## RESUMO

No presente trabalho aborda-se a evolução do conceito de marketing e sua aplicação no setor turístico, especificamente nas agências de viagens.

Dado o crescimento em importância do setor turístico para Cuba e Brasil, e a escassa literatura existente sobre tema, o presente estudo se mostra relevante na contribuição que pretende dar a profissionais pertencentes ao ramo de agências de viagens, possibilitando um maior entendimento sobre as práticas de marketing.

O desenvolvimento do referencial teórico destaca a evolução do conceito de marketing, seguidamente aborda-se de uma forma ampla o conceito de turismo. Desta mesma maneira são detalhadas as diferentes atividades de marketing e sua aplicação nas agências de viagens.

Paralelamente, são apresentados os resultados desta pesquisa de caráter exploratório, que teve como objetivo identificar as atividades de marketing aplicadas nas agências de viagens que comercializam o produto turístico cubano.

## **ABSTRACT**

This work deals with the evolution of the concept of marketing and its application on the field of tourism, specifically on travel agencies.

Considering the growing importance of tourism for Cuba and Brazil and also the scarce number of books about the theme, this work is relevant for the contribution it intends to give to the professionals that deal with travel agencies, giving a broader knowledge about the marketing practices.

The development of the theoretic reference enhances the evolution of the marketing concept and following to that, the concept of tourism is discussed in a comprehensive way. In the same way are detailed the different marketing activities and their application in travel agencies.

On parallel with that are presented the results of this exploratory research, which aimed to identify the marketing activities applied in travel agencies that commercialise the product of Cuban tourism.

# SUMÁRIO

<b>PARTE I – INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1. Justificativa	1
2. Delimitação do Problema de Pesquisa	3
3. Objetivo da Pesquisa	5
<b>PARTE II - REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>6</b>
1. Conceito de marketing	6
1.1. A evolução do conceito de marketing	6
1.2. A natureza do marketing dos serviços	8
2. Turismo	10
2.1. Origens e Evolução	10
2.2. Definições de Turismo	16
2.3. Formas de Turismo	18
2.4. Os agentes turísticos	18
3. O marketing turístico	21
4. Agências de Viagens	23
4.1. As Funções das agências de viagens	23
4.2. Tipos de Agências de Viagens	25
4.3. Perfil do Setor	25
5. Atividades de marketing	27
5.1. Organização de Marketing	27
5.1.1. Evolução do departamento de marketing	29
5.1.2. Formas de organização de marketing	30
5.1.3. Relações entre marketing e outros departamentos	33
5.2. Sistema de Informações de Marketing	34
5.2.1. Pesquisa de marketing	38
5.2.1.1. Necessidade de pesquisa	38
5.2.1.2. Os usos das pesquisas	39

5.2.1.3.	Tipos de pesquisa	40
5.2.1.4.	Processo de pesquisa de marketing	41
5.3.	Segmentação	43
5.3.1.	Tipos de segmentação	44
5.4.	O Composto de Marketing	45
5.4.1.	Produto	45
5.4.1.1.	Classificação de produto	47
5.4.1.2.	O Produto Turístico	49
5.4.1.2.a.	Singularidades do produto turístico	51
5.4.2.	Preço	53
5.4.2.1.	Estabelecimento de preços	54
5.4.3.	Comunicação	57
5.4.3.1.	Propaganda	59
5.4.3.2.	Promoção de vendas	61
5.4.3.3.	Relações públicas	62
5.4.3.4.	Venda pessoal	63
5.4.3.5.	Internet	65
5.4.4.	Distribuição	67
5.5.	Planejamento de Marketing	73
<b>PARTE III – METODOLOGIA</b>		<b>77</b>
1.1.	Tipos de pesquisa	77
1.2.	Método do estudo de caso	77
1.3.	Justificativa da escolha do método estudo de caso	78
1.4.	Método de coleta de dados	84
1.5.	Procedimento de análise dos dados	84
1.6.	Critérios para a seleção dos casos	84
<b>PARTE IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>		<b>86</b>
1.	<b>Análise individual dos casos</b>	<b>86</b>
1.1.	<b>Análise do Caso 1</b>	<b>86</b>

1.1.1.	Histórico da Empresa	86
1.1.1.a.	Perfil do diretor-proprietário	87
1.1.1.b.	Perfil dos funcionários	87
1.1.2.	Organização de marketing	87
1.1.3.	Planejamento de marketing	88
1.1.4.	Sistema de Informações de marketing	88
1.1.5.	Segmentação	89
1.1.6.	Composto de Marketing	89
1.1.6.1.	Produto	89
1.1.6.2.	Preço	91
1.1.6.3.	Comunicação	91
1.1.6.4.	Distribuição	93
<b>1.2.</b>	<b>Análise do Caso 2</b>	<b>93</b>
1.2.1.	Histórico da Empresa	93
1.2.1.a.	Perfil do dirigente	94
1.2.1.b.	Perfil dos funcionários	94
1.2.2.	Organização de marketing	94
1.2.3.	Planejamento de marketing	95
1.2.4.	Sistema de Informações de marketing	96
1.2.5.	Segmentação	97
1.2.6.	Composto de Marketing	97
1.2.6.1.	Produto	97
1.2.6.2.	Preço	98
1.2.6.3.	Comunicação	98
1.2.6.4.	Distribuição	99
<b>2.</b>	<b>Conclusões</b>	<b>100</b>
2.1.	Histórico	100
2.2.	Fatores humanos	100
2.3.	Organização de Marketing	101
2.4.	Planejamento de marketing	101

2.5.	Sistema de Informações	102
2.6.	Segmentação	102
2.7.	Composto de marketing	103
2.7.1.	Produto	103
2.7.2.	Preço	103
2.7.3.	Comunicação	104
2.7.4.	Distribuição	104
2.8.	Fatores materiais	105
 <b>PARTE V - COMENTÁRIOS FINAIS</b>		 106
1.	Observações gerais	106
2.	Limitações	107
3.	Sugestões para estudos futuros	108
 <b>BIBLIOGRAFIA</b>		 109
 <b>ANEXO - Roteiro semi-estruturado da entrevista</b>		 115

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

FIGURA 1 - Funções das Agências de Viagens.	23
FIGURA 2 - Sistema de Informações de Marketing	36
FIGURA 3 - Processo de Distribuição dos produtos turísticos	71
FIGURA 4 - Modelo Conceitual da Pesquisa	82
FIGURA 5 - Tipos básicos de desenhos para estudo de casos	83
QUADRO 1 - Produto Turístico	50
TABELA 1 – Quantidade de turistas que visitaram Cuba	4

## PARTE I - INTRODUÇÃO

### 1) Justificativa.

Este tópico visa destacar a importância e justificar o presente estudo, indicando alguns fatores que motivaram a escolha do problema de pesquisa:

#### **A Importância do turismo em nível mundial**

Indústria de relevância indiscutível no mundo, mais do que uma atividade essencial, o turismo é instrumento do desenvolvimento econômico, social e cultural da sociedade.

Dados que confirmam esta afirmação são da World Travel & Tourism Council (WTTC),<sup>1</sup> segundo a qual o setor emprega 204 milhões de pessoas, ou seja, aproximadamente 11% da força de trabalho global. Segundo informações da mesma organização, em 1994 a participação da atividade no Produto Mundial Bruto era de 10,1 % .

Dados da World Tourism Organization (WTO), citados por Lage e Milone<sup>2</sup>, confirmam para o ano de 1999 um movimento físico real de 613 milhões de deslocamentos mundiais originados pela atividade turística, correspondendo a um montante de US\$ 3,8 trilhões de renda, direta e indireta, revelando uma significativa participação de aproximadamente 11% do PIB mundial. Também destacam que a função estratégica da atividade turística como fonte de geração de divisas é de importância especial nos países em desenvolvimento ou que têm recursos naturais e matérias primas limitadas, contribuindo para a diversificação da atividade econômica existente.

#### **A relevância do turismo para o Brasil e Cuba**

A atividade turística no Brasil, englobando todos os segmentos do setor, gera o equivalente a 8% do PIB brasileiro e emprega 10 milhões de trabalhadores, segundo dados de 1996 da Associação Brasileira das Entidades de Hospedagem,

---

<sup>1</sup> ABRESI. *A indústria do turismo no Brasil: perfil e tendências*. São Paulo, 1996, p. 110.

<sup>2</sup> LAGE, B.H.G., MILONE, P.C. *Turismo: teoria e pratica*. São Paulo: Atlas, 2000, p. 117.

Alimentação e Turismo (ABRESI)<sup>3</sup>. Outro aspecto interessante é a posição de destaque do Brasil em relação à América Latina, já que o país é responsável por 56% do faturamento do turismo dessa região.

Para Cuba, o desenvolvimento do turismo constitui uma necessidade imperiosa para seu crescimento econômico, na medida em que traz em seu bojo investimentos diretos e indiretos de empresas estrangeiras, bem como divisas geradas pelo consumo dos turistas. Ao mesmo tempo, o país possui condições naturais e valores históricos, sociais e culturais mais que suficientes para dar suporte ao desenvolvimento deste setor.

Atualmente, o turismo em Cuba é a segunda indústria por sua representatividade econômica no país. Segundo o Ministério de Turismo de Cuba (MINTUR)<sup>4</sup>, o faturamento do setor turístico cresceu de 243 milhões de dólares em 1990 para 1,5 bilhões em 1996, com uma taxa anual de crescimento de 29,3%. Neste mesmo período, aumentaram cerca de 20% a entrada de turistas e de 10% a capacidade de hospedagem.

### **O papel relevante das agências de viagens na indústria turística no Brasil.**

Segundo dados da WTTC (World Travel & Tourism Council) e da ABAV<sup>5</sup> (Associação Brasileira de Agências de Viagens), o setor de viagens do Brasil é um dos que mais crescem. Uma prova deste potencial é o aumento do número de agências de viagens no país. De acordo com o relatório da DIGITUR, de 1991 a 1993 o número de agências com produção internacional cresceu de 4.504 para 5.340. O perfil do setor pode ser delineado a partir de um levantamento da ABAV feito em 1993, que mostrava a existência de 10.094 agências, 93.690 funcionários fixos, 24.474 *free lancers* e um faturamento anual de aproximadamente 9 bilhões de dólares.

---

<sup>3</sup> ABRESI. *A indústria do turismo no Brasil: perfil e tendências*. São Paulo, 1996, p. 110.

<sup>4</sup> MINTUR. *A indústria turística cubana - 1998*. La Habana, 1999, p.5.

<sup>5</sup> ABRESI. Op. cit. p. 70.

## **A importância das ferramentas de marketing para as agências de viagens.**

Segundo MORRISON<sup>6</sup>, as atividades de marketing são fundamentais para as agências de viagens, no cumprimento de seu papel de intermediárias, auxiliando as organizações que participam da indústria turística na distribuição de serviços de viagens e de hospitalidade, tornando-os mais acessíveis e atrativos para seus clientes.

### **2) Delimitação do problema de pesquisa.**

A Indústria do Turismo é considerada uma das que mais crescem no mundo atualmente. Sua relevância pode ser notada tanto na geração de divisas quanto na criação de empregos. Neste contexto, a agência de viagem possui um papel importante, como canal intermediário na comercialização e distribuição do produto turístico entre o público e as organizações que fazem parte da indústria turística, tais como hotéis, restaurantes, empresas de transporte e organizações de entretenimento, entre outras.

Outro fato relacionado ao estudo é o crescimento e a representatividade do setor turístico tanto para o Brasil quanto para Cuba. Segundo dados do Ministério de Turismo de Cuba (MINTUR)<sup>7</sup>, mostrados na Tabela 1, o país recebeu apenas 9.548 turistas brasileiros no ano de 1998, número bastante inferior ao dos 38.103 visitantes argentinos, e que representa pouco mais da metade dos 16.619 turistas que saíram da vizinha Colômbia com destino a Cuba. Estas cifras podem indicar que não está sendo realizado um esforço de marketing adequado para o produto turístico cubano por parte das agências de viagens instaladas no Brasil.

---

<sup>6</sup> MORRISON, A .M. *Hospitality and travel marketing*. New York: Delmar Publishers, 1989.

<sup>7</sup> MINTUR. *A indústria turística cubana - 1998*. La Habana, 1999, p. 7.

TABELA 1 – Quantidade de turistas que visitaram Cuba (1998)

Países	1998 Quant. Turistas
Canadá	164.134
Itália	141.186
Espanha	103.712
Alemanha	101.489
França	72.698
México	45.449
Reino Unido	44.720
Argentina	38.103
Colômbia	16.619
Portugal	14.834
Holanda	11.565
Chile	10.710
Brasil	9.548
Suécia	8.700
Áustria	7.598
Outros	214.530
Total	1.031.777

Fonte: MINTUR. *A indústria turística cubana - 1998*. La Habana, 1999, p. 7.

Outro aspecto a ser considerado é que a literatura de marketing voltada para as agências de viagens encontra-se em um estágio incipiente de desenvolvimento. No Brasil, foram localizados poucos trabalhos acadêmicos relacionados a este campo de estudo. Pode-se mencionar, por exemplo, os estudo de IKEDA<sup>8</sup>, que tratou do marketing no contexto de empresas de pequeno porte,

<sup>8</sup> IKEDA, A . A . *O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços: um estudo em agências de viagens*. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.

utilizando como estudo de casos as agências de viagens. Outra pesquisa, que merece ser citada é a de PIRES<sup>9</sup>, na qual a autora discorre sobre o processo gerencial adotado nas agências de viagens de ecoturismo e a incorporação de princípios de sustentabilidade. Portanto, nota-se que há trabalhos relevantes e de qualidade, entretanto, ainda aparecem em número reduzido, se consideramos o grande potencial de desenvolvimento deste campo de conhecimento.

Tendo em vista a situação descrita, parece ser relevante tentar compreender como as agências de viagens vêm praticando suas atividades de marketing, já que elas integram a indústria turística criando a ponte entre o cliente e os provedores de serviços. Nesse sentido, as práticas de marketing são de fundamental relevância para que estas empresas cumpram eficazmente seu papel dentro do contexto da atividade turística.

Portanto, o problema que esta pesquisa pretende responder é:

***Quais são as atividades de marketing realizadas pelas agências de viagens na comercialização do produto turístico cubano no Brasil ? E ainda, qual é a influência de fatores internos (humanos e materiais) no desenvolvimento das referidas práticas de marketing?***

### **3) Objetivo da Pesquisa**

#### **Objetivo Geral:**

- **Identificar as atividades de marketing desenvolvidas nas agências de viagens instaladas no Brasil, bem como a influência de alguns fatores internos (humanos e materiais) nas referidas práticas de marketing, e na comercialização do produto turístico cubano.**

---

<sup>9</sup> PIRES, B.C.C. *Gestão em agências de ecoturismo e sua inserção no contexto da sustentabilidade*. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.

## PARTE II - REFERENCIAL TEÓRICO

### 1. CONCEITO DE MARKETING

#### 1.1. A evolução do conceito de marketing

Com o objetivo de entender melhor o problema proposto neste estudo, pretende-se apresentar e discutir a evolução do conceito de marketing.

O conceito de marketing para chegar ao estágio atual, têm passado por várias etapas, que se caracterizaram pela orientação das organizações em responder ao ambiente econômico existente em cada uma destas.

Muitos aspectos que englobam a definição de marketing são conhecidos desde a antigüidade, mas foi somente neste século que realmente se tomou consciência de algumas técnicas que, aplicadas adequadamente, permitem melhorar as vendas dos produtos ou serviços produzidos pelas organizações.

Segundo LAMBIN,<sup>10</sup> a evolução do conceito de marketing passou por três etapas: a primeira fase ocorre quando os bens que as empresas produzem não são suficientes para atender as demandas dos clientes. Em um mercado de demanda, a empresa se caracteriza por ter um mercado potencial de consumo importante, sendo que as necessidades dos clientes são conhecidas e estáveis, e o nível de inovações dos produtos é baixo. Nesta situação a preocupação principal da empresa é a de desenvolver a capacidade de produção e melhorar a produtividade das ferramentas. Nessa etapa a única função do marketing é vender o que se produz. O marketing é simplesmente um elemento passivo da organização.

Já quando os produtos ofertados superam as necessidades dos clientes, presencia-se um mercado de oferta, no qual se produzem cronologicamente duas situações nas respostas de marketing.

Num primeiro momento, a demanda continua crescendo e a empresa dá uma resposta eficaz a este crescimento, concentrando seus esforços em se tornar uma organização comercial mais eficiente, na qual a função do marketing começa a ser ativa e o que se procura é organizar a saída de toda a produção. A orientação

---

<sup>10</sup> LAMBIN, J.J. *Marketing estratégico*. Paris: Mac Graw Hill, 1985, p. 1-5.

da empresa é para a venda, partindo do pressuposto de que o mercado é capaz de absorver tudo, sem que se submeta a nenhum tipo de pressão. Isto é, no caso da demanda ser insuficiente, ela se poderá criar através de um esforço contínuo de vendas.

É difícil afirmar que esta forma de fazer marketing não produza resultados satisfatórios, já que obtém altas quotas de participação de mercado para muitos produtos de consumo. Mas é importante destacar que, nesta fase, os mercados ainda apresentam uma forte expansão.

Finalmente, o autor se refere ao surgimento de mudanças no mercado que obrigam os responsáveis pelo marketing a dar uma resposta diferente, muito mais ativa. Estas mudanças são:

- grandes avanços tecnológicos;
- maturidade generalizada dos mercados, apresentando uma saturação progressiva de bens e serviços nas sociedades mais desenvolvidas;
- a internacionalização dos mercados, devido ao desaparecimento de fronteiras causado pelos acordos comerciais que formam os blocos econômicos e os mercados únicos.

Quando se produzem estes fenômenos econômicos, as empresas reagem por meio do marketing ativo, que nada mais é do que o conceito do marketing tal como o entendemos hoje.

Percebe-se que a orientação ao marketing é uma filosofia de atuação organizacional, segundo a qual admite-se que, para qualquer empresa, a melhor forma de obter benefícios é através da identificação acertada e da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

A American Marketing Association (AMA)<sup>11</sup> apresenta o conceito de marketing como "*o processo de planejamento e execução da concepção, do preço, da promoção, da distribuição de idéias, e de bens de serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais*".

---

<sup>11</sup> Marketing News, 1985, mar. 1, p.1.

Segundo KOTLER<sup>12</sup>, esta definição reconhece a administração de marketing como um processo que envolve análise, planejamento, implementação e controle, ou seja, abrange idéias, bens e serviços, inclui a noção de troca e tem como objetivo gerar satisfação para as partes envolvidas.

Junto com a evolução do marketing, a concepção de produto têm mudado, passando a definir-se mais em função do serviço que o consumidor acredita estar obtendo com sua compra. Ao se basear em componentes psicológicos, o produto passa a ser comprado pelo que é e também pelo que representa.

Neste tópico apresentam-se as etapas evolutivas do conceito de marketing, demonstrando suas mudanças ao longo do tempo. Marketing evoluiu no correr do anos passando da simples função de vender a um grupo complexo de funções. Esta discussão é importante por facilitar a compreensão do atual conceito de marketing, bem como introduzir o tópico sobre a natureza do marketing de serviços.

## **1.2. A natureza do marketing dos serviços**

A American Marketing Association<sup>13</sup> define como serviço: atividades, benefícios ou satisfações que são oferecidos através de vendas, ou fornecidos em conexão com as vendas de bens.

Por sua vez, GRÖNROOS<sup>14</sup> faz em sua obra uma análise detalhada sobre as definições de serviços dadas por autores como: JUDD (1964), BENSSON (1973), BLOIS (1974), STANTON (1974), LEIHTINEN (1983), ANDERSEN et al. (1983), KOTLER (1988), FREE (1987) e GUMMENSSON (1987). É a partir delas que propõe a seguinte definição:

*“o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problemas(s) do(s) cliente(s).”*

---

<sup>12</sup> KOTLER, P. *Administração de marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo. Atlas, 1993.p.40.

<sup>13</sup>American Marketing Association. *Marketing Definitions: A glossary of marketing terms*. Chicago, 1960, p. 21.

<sup>14</sup> GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1985, p.36.

Devido a características intangíveis dos serviços, não é possível determinar o valor deles até que sejam consumidos, pois há uma série de variáveis envolvidas como: qualidade, momento da compra, local da compra, a pessoa que o oferece, e também a impossibilidade de armazená-lo. Tudo isso faz com que o marketing neste âmbito seja muito complexo. Não obstante, BERRY e PARASURAMAN<sup>15</sup> afirmam que a essência do marketing de serviços é o serviço. E agregam que a qualidade do serviço é a base do marketing de serviços, porque o marketing do produto central é um desempenho. O desempenho é o produto; é o que os clientes compram.

GRÖNROOS<sup>16</sup> define o marketing na esfera de serviços pela ótica do relacionamento da seguinte forma: *o marketing deve estabelecer, manter e ressaltar [normalmente, mas não necessariamente, sempre a longo prazo] os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é alcançado através de troca mútua e do cumprimento das promessas.*

Tendo em conta que o presente trabalho se desenvolve no setor turístico, podemos destacar que a oferta turística constitui um conjunto de bens e serviços de caráter residencial, alimentício, artístico, cultural, social e de outros tipos, capazes de captar e assentar em uma determinada zona e num período de tempo dado, uma população que procede do exterior, os turistas.

A finalidade deste tópico foi conceituar serviços, revelando também algumas características que o diferenciam de bens de consumo. Destaca-se também a definição de oferta turística, considerando-a dentro da esfera de serviços. Tendo também como objetivo introduzir a discussão sobre as origens e a evolução do Turismo.

---

<sup>15</sup> BERRY, L. L., PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese, 1995, p. 16.

<sup>16</sup> GRÖNROOS, C. GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1985, p. 175.

## 2. TURISMO

Este tópico trata das origens e evolução da atividade turística. Em seguida, busca-se conceituar e caracterizar o turismo diferenciando-o de outras atividades no âmbito de serviços. Complementariamente, se discutem as formas de turismo e os agentes turísticos.

### 2.1. Origens e Evolução

O turismo é caracterizado por uma série de atividades tão antigas como a história do homem. Segundo VOGELER e HERNÁNDEZ,<sup>17</sup> não podemos classificar como viagens turísticas, por exemplo, a migração de um povo em busca de melhores assentamentos, nem as expedições militares, nem aqueles movimentos de pessoas que viajam e que não têm como finalidade o descanso e ócio, a religião, a saúde, os negócios, a cultura ou as relações familiares. Podemos agregar a estas finalidades de viagens, o esporte e a ciência .

Desde seu início, o comércio mundial está baseado nas viagens tanto por mar (gregos, fenícios, venezianos, genoveses, outros) como por terra, com as caravanas de comerciantes, como as do célebre Marco Polo. É sabido que, desde os tempos remotos, existia comércio entre os povos do mediterrâneo e do norte da Europa, assim como entre os do continente Asiático e os da Europa. Nas bibliotecas e museus há uma grande quantidade de livros de viagens publicados há muitos séculos atrás, pode-se considerá-los como os antecedentes dos atuais guias turísticos.

A civilização Grega foi a primeira a dar ao ócio um sentido distinto. Os gregos, por princípio, consideravam o trabalho uma atividade exclusiva de escravos e da classe baixa. O tempo livre era dedicado a visitar templos, ginásios e termas. Um dos eventos mais importantes que surgiu nessa época (século VIII a.C.), e que perdura até hoje provocando grande movimento turístico são as *Olimpíadas*, que se caracterizavam por ser uma celebração de cunho religioso e esportivo. Comemorado a cada 4 anos na cidade de Olímpia, este evento congregava muitas pessoas que chegavam de todos os pontos do território, as quais se beneficiavam

do cessar das hostilidades e eram protegidas pela trégua, beneficiando-se da hospitalidade com que eram brindadas. A inclinação deste povo pelo teatro também provocava grandes afluências de espectadores aos espetáculos.

Do mesmo modo que os gregos, os romanos compareciam a santuários e templos, e também foram grandes freqüentadores das termas, presentes em quase todas as cidades romanas. Além disso, também gostavam de grandes espetáculos como os que ocorriam nos teatros e no circo. Para os romanos, as viagens também respondiam a necessidades administrativas e políticas.

ACERENZA <sup>18</sup> destaca que estas viagens foram possíveis devido a fatores que se repetem ao longo da História:

- A “pax romana”, isto é, o tempo de paz relativa existente no Império, a qual foi conseguida pela força das armas;
- O adequado sistema de comunicações para a época: as estradas romanas;
- A existência de tempo livre e o nível de renda conseguido com a prosperidade da época;

Segundo BURKART e MEDLIK, <sup>19</sup> no começo do século XVI surgiu o costume entre os ingleses de enviar seus filhos para a realização de uma grande viagem ao Continente com o fim de complementar seus estudos e adquirir experiência pessoal. Esta viagem tinha uma duração entre três e cinco anos, razão pela qual se denominou “Gran tour”, que parece ser a origem dos termos “turismo” e “turista”.

O início da revolução industrial na Inglaterra consolidou a burguesia como a classe social hegemônica e deu nascimento a uma nova classe social trabalhadora, o proletariado, cujas conquistas sociais na revolução econômica subsequente à industrial, originou uma classe média numerosa, semente do turismo de massas.

---

<sup>17</sup> VOGELER, C.R., HERNÁNDEZ, E.A. *Estructura y organización del mercado turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1997, p.17.

<sup>18</sup> ACERENZA, M. A. *Administración del turismo*. México: Trillas, 1984, p. 42.

<sup>19</sup> BURKART, J., MEDLIK, S. *The Management of Tourism*. Londres: Heinemann, 1975, p. 4.

VOGELER e HERNÁNDEZ <sup>20</sup> defendem que as inovações tecnológicas surgidas no século XIX como resultado da revolução industrial provocaram um salto qualitativo e quantitativo na história das viagens e do turismo, e destacam algumas delas:

1. A invenção da máquina de vapor por James Watt, que originou uma grande evolução nos transportes. No ano de 1829, Stephenson consegue aplicar esta invenção de Watt à locomotiva. Os meios de transporte terrestre até então conhecidos, impulsionados por animais, eram incapazes de alcançar as velocidades do trem, eram muito mais incômodos e, claro, admitiam um número muito limitado de passageiros. As linhas ferroviárias estenderam-se com rapidez pela Europa e América do Norte. Desde o princípio, as ferrovias ligaram as grandes cidades do interior com os portos.
2. Foi também importante a aplicação do vapor na navegação, que provocou grandes mudanças nas viagens que se realizavam na época. Começam os serviços regulares à Índia e Extremo Oriente, se estabelecem as rotas para a América. Desde então o desenvolvimento tecnológico tornou a navegação muito mais rápida e segura. Em pouco tempo se estabeleceria uma importante concorrência entre os países mais industrializados, principalmente nas rotas do Atlântico Norte. Estas rotas geravam um tráfego notável que cresceu mais ainda no final de século XIX, devido à imigração europeia para a América e as visitas dos americanos à Europa. Thomas Cook, de quem falaremos mais em frente, também contribuiu para estimular o tráfego britânico, com a organização da primeira excursão à América do Norte em 1866.

Além destas inovações, VOGELER e HERNÁNDEZ <sup>21</sup> destacam que o surgimento da moderna indústria turística surgida no século XIX se deve sobretudo às atividades de homens como Thomas Cook, Henry Wells, William Fargo, Cesar Ritz, Karl Baedeker, George Mortimer Pullman e George Nagelmackers, cujas contribuições ao turismo são aqui descritas.

---

<sup>20</sup> VOGELER, C.R., HERNÁNDEZ, E.A. *Estructura y organización del mercado turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1997, p.20.

<sup>21</sup> VOGELER, C.R., HERNÁNDEZ, E.A. VOGELER, C.R., HERNÁNDEZ, E.A. *Estructura y organización del mercado turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1997, p.22.

Thomas Cook (britânico, 1808-1892), considerado o criador e pai das agências de viagens, teve em 1841 a idéia de fretar um trem desde Leicester até Loughborough (35 km), onde aconteceria um congresso anti-alcoólico. A viagem de ida e volta teve a participação de 570 pessoas, e foi tão bem sucedida que ficou registrada na história como a primeira viagem coletiva organizada. Apesar de não ter obtido lucro nessa primeira viagem, Cook percebeu as grandes possibilidades econômicas que tinha esta atividade. Começou então uma frenética carreira que o levou a criar sua própria companhia que, no ano de 1951, se converteria na primeira agência de viagens, chamada *Thomas Cook & Son*.

Outras contribuições de Cook ao turismo foram:

- Em colaboração com Thomas Bennet, Inglês, radicado na Escandinávia, organizou as primeiras viagens individuais com tudo incluído.
- Foi o primeiro a organizar excursões que partiam das Ilhas Britânicas para o Continente (1856) e para os Estados Unidos (1866).
- Organizou a primeira volta ao mundo de caráter turístico, com tudo incluído, em 1872. Apesar de ter durado 222 dias, acredita-se que essa viagem foi a fonte de inspiração para Julio Verne escrever “A volta ao mundo em 80 dias”.
- Em 1867, criou o bônus ou cupom de hotel, conhecido como “voucher”, documento adquirido em sua empresa e que permitiria sua utilização em hotéis para o pagamento dos serviços contratados através de sua agência.
- Em 1863, lançou os cheques de viagens ou “travellers cheques”, que seriam desenvolvidos pela American Express em 1982.

Na atualidade, a companhia Thomas Cook & Son é uma grande multinacional do turismo, e têm passado por várias transformações durante toda sua história, tendo sido integrada ao Grupo American Express em 1994, constituindo-se desta forma em um dos grupos de agências de viagens mais importantes do mundo, com 2.350 escritórios e um volume de vendas de 12 milhões de dólares americanos/ano.

Henry Wells, norte-americano, é outro dos pioneiros do turismo: junto com William F. Fargo constituiu a empresa American Express, inicialmente vinculada ao transporte de mercadorias e que mais tarde se converteu numa grande agência de viagens e numa das maiores entidades de financiamento e emissão de cheques de viagens e cartões de crédito. A partir de 1882 difundiram a figura do Traveller's cheque, que se converteria em algo extremamente prático para o turista pela segurança oferecida em casos de roubos ou perdas.

O suíço Cesar Ritz (1850-1918) é considerado o pai da moderna hotelaria. Desde muito jovem ocupou todos os postos possíveis num hotel, até que foi nomeado Gerente do Grande Hotel Nacional de Lucerna, um dos melhores de seu tempo. Ritz melhorou todos os serviços do hotel, desde o restaurante até os quartos, para os quais providenciou seu correspondente banheiro; modernizou as instalações e criou um novo conceito de administração e serviço hoteleiro. Os hotéis que Ritz inaugurou ou reformou no final do século passado se converteram nos melhores da Europa.

Karl Baedeker (1801-1859) era filho de uma família de editores de Essen (Alemanha). Aficionado por viajar, aplicou o ofício de sua família à edição de guias de viagens de notável qualidade, que foram de grande aceitação na sua época. A editora Baedeker, continuada por seus descendentes, segue sendo uma das melhores de sua especialidade.

Outro norte americano, George Mortimer Pullman, foi quem idealizou em 1860 os trens com dormitórios e salões (vagão "pullman"), melhorando os serviços de transporte ferroviário. Constituiu a Pullman Palace-Car Company, que se converteria na primeira fornecedora de vagões para as companhias norte-americanas.

George Nageimackers (1845-1905), em companhia de James Allport, fundou em Bruxelas em 1872 a "Compagnie Internationale de Wagons-Lits", como resultado de suas viagens aos Estados Unidos e sua relação com a "Pullman Palace-Car". No fim do século, estendeu suas atividades para Ásia e o Oriente Médio, criando assim o mais famoso trem do mundo, o ORIENT EXPRESS. Na atualidade, além da atividade ferroviária, a companhia dispõe de agências de viagens, hotéis, companhias de *catering*, autos de aluguel etc. Em 1994, o grupo de

agências de viagens Wagons-Lits, com sua nova marca Wagonlit, uniu-se à norte americana Carlson, formando uma das maiores agências de viagens do mundo, com 4.000 escritórios e um faturamento anual de 10,5 bilhões de dólares norte-americanos/ano.

No começo deste século, as atividades turísticas paralisaram-se durante a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), mas com a produção em massa do automóvel, se iniciou um novo pico de desenvolvimento na história do turismo e das viagens. Os veículos excedentes da guerra se destinaram a usos civis, principalmente pelos britânicos, que organizavam excursões da Grã Bretanha ao Continente para visitar os campos de batalha mais importantes da França (rotas de guerra).

O avião, que durante a guerra tinha melhorado tecnicamente, se desenvolve notavelmente como meio de transporte para longas distâncias, competindo com as linhas marítimas.

A Segunda Guerra Mundial (1939-1945), como a Primeira, paralisa absolutamente o turismo em todo o mundo, e seus efeitos se estendem até 1949-1950, época em que as economias ocidentais parecem recuperar-se da guerra.

O período que transcorre entre 1950 e 1973 pode ser considerado como o “*grande boom turístico*”. Neste tempo o turismo internacional apresenta seu maior crescimento em toda sua história. Vários autores coincidem nas causas que levaram ao espetacular aumento do turismo, caracterizado como um fenômeno social. Destacamos aqui alguns desses motivos:

- a. A nova ordem internacional e a paz surgida com a finalização da guerra facilitaram, por exemplo, a regulamentação do transporte aéreo;
- b. A recuperação econômica da Alemanha, do Japão e de outras potências européias, além da consolidação das classes médias;
- c. As melhorias nos meios de transporte e nas infra-estruturas, especialmente as relacionadas com o automóvel e o avião. Graças à construção de novas e melhores estradas e à produção de modelos cada vez mais confortáveis, o carro permite uma liberdade de movimentos superior a qualquer outro meio de transporte. O avião à hélice é

substituído pelo de reação, o que representa o golpe definitivo para as companhias marítimas. Viajar em avião torna-se muito mais barato e mais rápido, sobretudo com o advento dos vôos charter, que oferecem passagens mais baratas graças a seus coeficientes de carga. Isto permite que as classes menos abastadas tenham acesso às viagens de avião;

- d. A melhora das condições de trabalho, iniciada no começo desse século, com a adoção das férias pagas. A esses fatores temos que somar outros como a potencialização do turismo social e a ampliação das coberturas da seguridade social (desemprego, aposentadoria, invalidez etc.);
- e. As novas técnicas comerciais e de marketing utilizadas pelas agências de viagens e outras indústrias turísticas;

Nos últimos anos, acontecimentos como a queda do bloco comunista no leste da Europa, a reunificação da Alemanha, a guerra no Golfo Pérsico e a guerra civil iugoslava têm incidido diretamente na trajetória e no desenvolvimento do fenômeno "Turismo".

## 2.2. Definições de Turismo

Tendo em vista a evolução e trajetória do turismo, parece relevante conceituar e procurar diferenciá-lo de outras atividades na esfera dos serviços. Visando não só conhecer suas características, bem como compreender sua origem e as atividades que são integrantes do setor.

Segundo LLEIDA,<sup>22</sup> a primeira vez que apareceu a palavra turismo no dicionário foi em 1800, no The Oxford English Dictionary, que a definia da seguinte forma: *Tourism é a prática de Touring* (viajar por prazer ), *Tour* do Latim (girar, entorno) e *Ism* sufixo do grego (*ismos*, fenômeno). Ou seja, a ação de viajar por prazer ou instrução.

Apesar da conceituação do fenômeno turístico ter suas origens no século passado, apareceram novas definições somente no começo deste século. Após o término da Primeira Guerra Mundial, o turismo começa a ser considerado como

---

<sup>22</sup>LLEIDA, J. M. *Estructura Industrial Turística*. Madrid: Oikos-tau , 1993, p. 21.

matéria científica. Na realidade os primeiros estudos sobre o turismo são realizados no campo da economia: seus efeitos sobre as economias de determinadas regiões ou países foram de grande interesse para os Governos dessa época. Economistas alemães, britânicos, franceses e suíços se esforçaram por estudar o Turismo.

Considerando os economistas alemães como os que mais se destacaram por seus estudos, FERNÁNDEZ <sup>23</sup> indica que a definição mais completa - e aprovada pela Associação Internacional de Experts Cientistas do Turismo (AIEST) no ano de 1942, em plena guerra mundial – foi estabelecida por dois professores suíços da Universidade de Berna, Walter Hunziker e Kurt Krapf. Para eles, *turismo é o conjunto das relações e fenômenos produzidos pelo deslocamento e permanência de pessoas fora de seu lugar de residência, sempre que o deslocamento ou a estadia não estejam motivados por uma atividade lucrativa.*

Segundo LLEIDA,<sup>24</sup> na Conferência de Otawa organizada em junho de 1991 pela Organização Mundial de Turismo (OMT) foi aprovada a atual definição de turismo como *“um ato que supõe deslocamento, que leva a um gasto de renda cujo objetivo principal é conseguir satisfação e serviços, oferecidos através da atividade produtiva gerada por uma inversão prévia”.*

Nesta mesma conferência foram aprovadas uma série de Recomendações sobre Estatísticas de Turismo, depois adotadas pela Comissão de Estatísticas das Nações Unidas em março de 1993.

Por sua vez, BENI <sup>25</sup> define o turismo como uma atividade econômica, na qual o processo produtivo, distributivo e de consumo da atividade turística realiza-se mediante a exploração dos recursos turísticos (atrativos naturais e culturais) combinados com tecnologia, capital e trabalho, obtendo-se como resultado o produto turístico.

---

<sup>23</sup>FERNÁNDEZ, L. F. *Introducción a la teoría e técnica del turismo*. Madrid: Alianza Universidad Textos, 1985, p. 23.

<sup>24</sup>LLEIDA, J. M. Op. Cit. p. 22.

<sup>25</sup> BENI, M.C. *Sistema de Turismo*. Dissertação (mestrado) – Escola de Comunicação e Artes. São Paulo: Universidade de São Paulo, ECA/USP.

### 2.3. Formas de Turismo

Segundo a OMT, <sup>26</sup> são denominadas várias formas de turismo em nível internacional:

1. *Turismo interno (domestic)*: é o turismo dos residentes de um dado país que viajam unicamente dentro desse país.
2. *Turismo receptor (inbound)*: é o turismo dos não residentes que viajam dentro de um dado país.
3. *Turismo emissor (outbound)*: é o turismo dos residentes de um determinado país que viajam a outro.

A terceira forma de turismo é a que praticam as agências de viagens que vamos pesquisar neste trabalho. Essa classificação de turismo emissor têm uma grande importância do ponto de vista econômico, pois ele faz com que o turismo receptor receba divisas procedentes do exterior enquanto provoca uma fuga de riquezas dos países emissores, já que os residentes destas nações gastam no exterior a renda ou as economias que adquirem .

Já para o turismo interno não existe entrada nem saída de divisas, o que proporciona notáveis benefícios econômicos, como a redistribuição da renda e aumento no número de empregos.

### 2.4. Os agentes turísticos

Parece útil, após estas considerações acerca do conceito de turismo, determinar os agentes que intervêm neste fenômeno. VOGELER e HERNÁNDEZ <sup>27</sup> definem os agentes turísticos *como o conjunto de pessoas, empresas, instituições e organizações que intervêm de forma ativa nas relações políticas, econômicas e sociais no mercado turístico.*

---

<sup>26</sup> OMT. *Recomendações sobre Estatísticas de Turismo*. Espanha, 1991.

<sup>27</sup> VOGELER, C.R., HERNÁNDEZ, E. A. *Estructura y organización del mercado turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1997, p. 12.

Podemos separar os agentes turísticos em três grupos: setor empresarial, setor de administrações públicas e setor organizações/associações.

## **SETOR EMPRESARIAL**

### **1. RESIDENCIAL:**

- 1.a. Hotéis, flats, motéis.
- 1.b. Apartamentos Turísticos.
- 1.c. Vilas e bangalôs.
- 1.d. Acampamentos de Turismo (Campings).
- 1.e. Residências (estudantes, terceira idade, juvenis) e Albergues.
- 1.f. Balneários.

### **2. SETOR ALIMENTÍCIO:**

- 2.a. Restaurantes, cafés, bares, salões de festa, outros.
- 2.b. Lanchonetes.
- 2.c. Catering.

### **3. INTERMEDIÇÃO:**

- 3.a. Agências de Viagens, operadora, operadora-agência de Viagens
- 3.b. *Air Brokers e Tour Brokers.*
- 3.c. *G.S.A. (General Sales Agents)*
- 3.d. Centrais de Reservas de Hotéis.
- 3.e. *CRS/GDS (Computerized Reservation System / Global Distribution System).*
- 3.f. Empresas de intercâmbios.

### **4. TRANSPORTE:**

- 4.a. Terrestre.
- 4.b. Ferroviário (regular e turístico).
- 4.c. Aéreo (regular, *charter* e taxi-aéreo).
- 4.d. Aquático (serviços regulares, cruzeiros e barcos).

### **5. ENTRETENIMENTOS, CULTURA E NEGÓCIOS:**

- 5.a. Parques Temáticos.
- 5.b. Espetáculos.
- 5.c. Cassinos.
- 5.d. Estações de esqui.
- 5.e. Empresas de Animação e Entretenimento.
- 5.f. Campos de golf e Instalações esportivas.

## **6. SERVIÇOS VARIADOS:**

- 6.a. Publicações.
- 6.b. Seguros de Viagem.
- 6.c. Revistas especializadas.
- 6.d. Profissionais turísticos (guias, intérpretes, animadores, consultores etc.).

## **SETOR DE ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS**

A Administração Pública de cada país exerce um papel muito importante no turismo, já que é ela que regula - mediante disposições jurídicas - a entrada e saída de pessoas de seu território, o planejamento e a ordenação do mercado turístico e também dirige instituições e infra-estruturas fundamentais do fluxo turístico, bem como influi nas instituições privadas, entre elas:

1. Portos, Aeroportos, Estações Ferroviárias e Ônibus.
2. Museus.
3. Centros Culturais.
4. Centro de Convenções e Feiras.
5. Oficinas de Informação.
6. Parques Nacionais.
7. Formação e Recursos Humanos.

## **SETOR DE ORGANIZAÇÕES E ASSOCIAÇÕES**

As Organizações Internacionais, tanto públicas como privadas, fomentam e facilitam o turismo internacional. Temos em conta que no fato turístico muitas vezes estão implicados vários países, sendo necessário acordar sobre diversos aspectos das viagens. Por exemplo, as normas sobre navegação aérea, passaportes, vistos, alfândegas etc. Existem muitas organizações deste tipo que podem ou não ser inter-governamentais . Entre as que podemos citar, tem-se a OMT (Organização Mundial de Turismo) o a OACI (Organização de Aviação Civil Internacional); AIEST (Associação Internacional de Cientistas Especializados em Turismo).

### 3. O MARKETING TURÍSTICO

Por tratar-se de um estudo desenvolvido no setor do turismo e depois de ter conceituado o marketing e o turismo, destacam-se alguns conceitos aplicados à indústria turística.

Na literatura analisada, nota-se que evolução e desenvolvimento do marketing na indústria turística não foi tão estável como sua evolução no setor industrial. Antes dos anos 60, as empresas turísticas, em sua maioria, apesar de serem empresas de serviços e que deveriam ter uma orientação para o mercado, não se dedicaram a aplicar o marketing de uma forma incisiva. Somente mais tarde, iniciou-se a utilização e aplicação deste, por parte das empresas turísticas que enxergaram suas vantagens.

Por outro lado, RUSCHMANN <sup>28</sup> destaca que a intangibilidade da experiência vivencial proporcionada pela viagem turística e as singularidades do produto fazem com que sua comercialização necessite de técnicas de marketing específicas – as do marketing turístico. A autora destaca em sua obra a definição de marketing turístico dada por Jost Krippendorf, que o definiu o marketing turístico como: *a adaptação sistêmica e coordenada da política das empresas de Turismo, tanto privadas como do Estado; no plano local, regional, nacional e internacional, visando à plena satisfação das necessidades de determinados grupos de consumidores, obtendo, com isso, um lucro apropriado.*

Outro estudioso do marketing na indústria turística, MORRINSON <sup>29</sup> destaca que o marketing é um contínuo e seqüencial processo através do qual a administração na indústria de viagem e hospitalidade planeja, pesquisa, implementa e avalia atividades desenhadas para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes e seus próprios objetivos organizacionais. Para ser mais efetivo, o marketing requer os esforços de todas as pessoas em uma organização e pode ser mais ou menos efetivo pelas ações das organizações complementares.

A partir de todas as definições destacadas, percebe-se que o marketing turístico tem um enfoque sistêmico em relação à estrutura e à dinâmica dos intercâmbios entre a oferta e a demanda turística. Ou seja, é um complexo de

---

<sup>28</sup> RUSCHMANN, D. *Marketing turístico: um enfoque promocional*. Campinas: Papirus, 1991, p.16.

considerações e decisões que, sobre a base de uma atualização contínua das tendências e disponibilidades da demanda turística, se propõe a realizar as condições ótimas de formulação da oferta e de sua colocação no mercado através de uma constante coordenação.

## **4. AGÊNCIAS DE VIAGENS**

### **4.1. As funções das agências de viagens**

As agências de viagens representam um importante agente e prestador de serviço dentro da indústria turística. Não obstante, encontra-se pouca literatura sobre estas organizações. As agências de viagens constituem intermediários e distribuidores dos provedores de serviços desta indústria. Na realidade, hoje as agências de viagens cumprem um papel relevante como produtoras, canalizadoras dos fluxos turísticos e controladoras da oferta e da demanda turística.

Atualmente, é quase impossível entender o mercado turístico sem a intervenção destas empresas. Nas condições existentes no mundo de hoje, como a globalização, a inovação tecnológica e o desenvolvimento na informática, as agências de viagens têm-se visto cada vez mais obrigadas a inovar e aplicar modernas técnicas de administração para conseguir sobreviver à concorrência do setor.

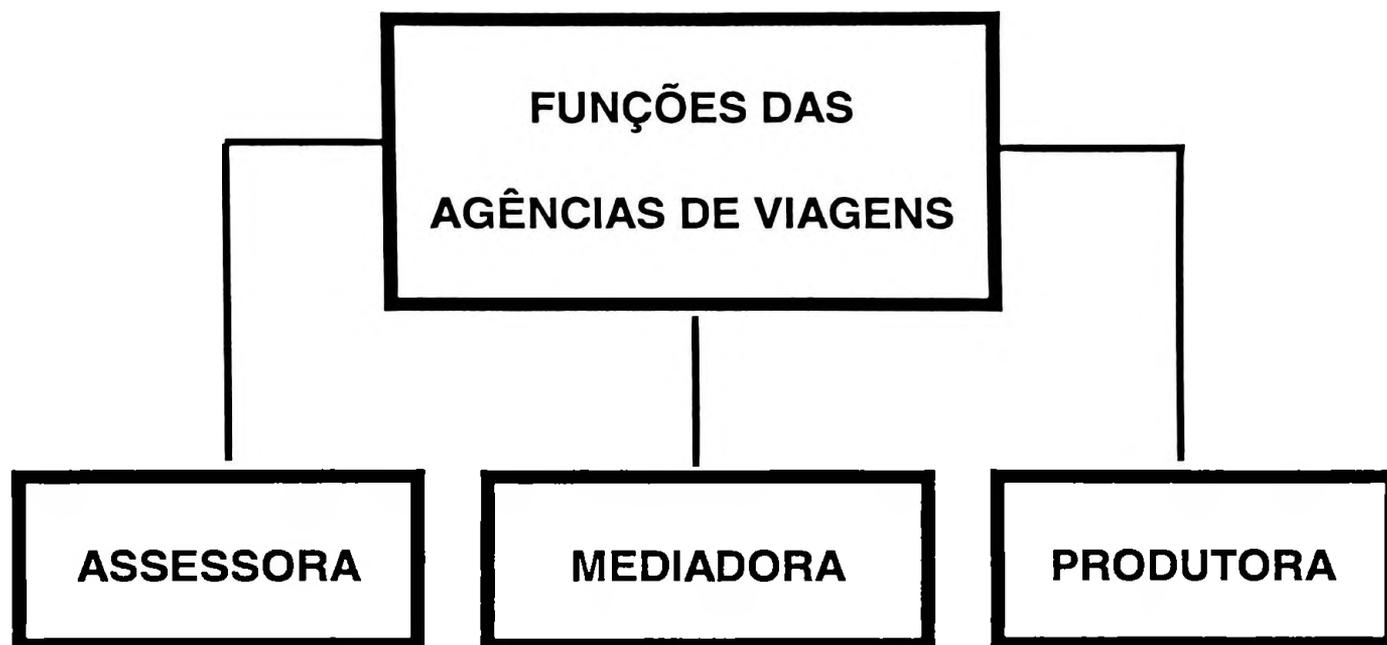
No que se refere ao conceito de agência de viagens, ALBERT <sup>30</sup> faz uma descrição mais detalhada, afirmando que são empresas de serviços que se dedicam a facilitar a realização das viagens, e para tanto precisam executar três tipos de funções:

---

<sup>29</sup> MORRISON, A. M.. *Hospitality na travel marketing*. New York: Delmar Publishers Inc, 1989, p.500.

<sup>30</sup> Albert I. *Gestión y técnicas de agencias de viajes*. Madrid: Síntesis, 1993, p. 21.

FIGURA 1 : Funções das Agências de Viagens



Fonte: Albert, I. Gestión y Técnicas de agencias de viajes. Madrid: Síntesis, 1993, p.21.

**1- Função assessora:** esta função é essencial, já que no momento da escolha de alguns dos serviços turísticos o cliente precisa de uma série de informações profissionais que o levará a tomar uma decisão. O exercício dessa função demandará do agente de viagens uma série de qualidades, entre as quais destacamos :

- Fácil comunicação com o cliente para captar suas necessidades e qualidades.
- Ampla preparação técnica e cultural que lhe permita informar sobre os destinos e as formas de chegar neles.
- Imparcialidade nos conselhos dados ao cliente sobre as diferentes alternativas de oferta dos serviços turísticos.

Hoje esta função é oferecida gratuitamente, podendo ser cobrada no futuro, no caso de chegar a converter-se na principal razão de ser das agências de viagens, devido ao acelerado desenvolvimento da informática, que encurta a distância entre o consumidor final e o prestador do serviço.

**2- Função mediadora:** esta função é realizada ao aproximar e facilitar o consumo do produto ofertado pelos prestadores de serviços turísticos junto aos clientes. Também as agências podem exercer esta função representando outras agências de viagens estrangeiras ou nacionais, para a prestação de qualquer serviço indicado em nome dela.

Algumas das atividades que englobam esta função são:

- Reserva, emissão e venda de passagens para todos os meios de transporte,
- Reserva do serviço de hospedagens,
- Reserva e aluguel de autos ,
- Fretamento de aviões, trens, barcos etc.,
- Assistência e traslado em aeroportos, portos, terminais etc.,
- Câmbio de divisas e venda de cheques de viagens,
- Venda de apólices de seguro, e equipamentos ou outras mercadorias para passageiros.

Algumas das atividades antes mencionadas necessitam de licença ou permissão do prestador de serviço. Exemplo: a licença da IATA <sup>31</sup> para a emissão de passagens de avião.

**3- Função produtora:** esta função é realizada quando as agências de viagens, através de contratos com os provedores de serviços, organizam e comercializam produtos turísticos específicos com o fim de satisfazer as exigências do cliente. Esta função produtora exige do agente de viagens uma atenção permanente com relação às necessidades e tendências do mercado.

---

<sup>31</sup> IATA - International Air Transport Association.

## 4.2. Tipos de agências de viagens

Dependendo da função que realizem e do tamanho, as agências de viagens são classificadas em diferentes tipos. ACERENZA<sup>32</sup> destaca três tipos de agências:

- Agências de viagens varejistas: estas agências não elaboram seus próprios produtos, sua organização está orientada basicamente para atender ao público.
- Agências de viagens atacadistas: estas agências preparam programas de viagens organizados, conhecidos como pacotes turísticos. A venda dos mesmos se realiza fundamentalmente através de agências de viagens varejistas.
- Operadoras: estas agências se caracterizam por comercializar através de sua própria rede e a das agências de viagens varejistas os pacotes turísticos que ela mesma prepara.

## 4.3. Perfil do Setor

Baseados em dados da WTTC (World Travel Tourism Council) e da ABAV (Associação Brasileira de agências de viagens)<sup>33</sup>, pode-se concluir que o setor de agências de viagens no Brasil é um dos que mais crescem.

Segundo a WTTC, 56% do faturamento direto e indireto com turismo na América Latina vem do Brasil; enquanto a média anual de crescimento da atividade turística é de 3% a 5%, na América Latina é 160% maior. Uma prova deste potencial, no Brasil, do número de agências de viagens.

A grande concentração de agências de viagens se dá na região sudeste (59,6%), principalmente nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

---

<sup>32</sup> ACERENZA, M. A. *Agencias de viajes: organización e operación*. México: Trillas, 1990.

<sup>33</sup> ABRESI. *A indústria do turismo no Brasil: perfil e tendências*, 1996, p. 112.

Tais dados totalizam 10.094 agências, empregando 93.690 funcionários fixos e mobilizando 24.474 *free lancers*, numa média de 9,28 funcionários por agência. Administradas por 32.000 sócio-proprietários, elas geram um faturamento anual de aproximados \$ 9 bilhões de dólares americanos. Em especial, a cidade de São Paulo tem uma participação de 34,18% no montante de agências existentes no país e cujo faturamento chega a quase \$ 4 bilhões de dólares (43,13%).

Este tópico procurou conceituar o marketing turístico. E especialmente, esclarecer a relevância das agências de viagens como intermediárias dos provedores de serviços turísticos.

As atividades de marketing serão objeto de discussão da próxima seção, onde se busca o entendimento destas práticas aplicadas no contexto turístico, especialmente em agências de viagens.

## **5. ATIVIDADES DE MARKETING**

Neste tópico são apresentadas as principais atividades de marketing, como instrumentos necessários ao desenvolvimento e gestão dos negócios de uma empresa.

As atividades examinadas são as seguintes: organização de marketing, planejamento de marketing, sistema de informações de marketing e o composto de marketing.

Trata-se em primeiro lugar da organização de marketing, pois a forma de se organizar para gerir um negócio, é de extrema relevância para seu sucesso. Estruturas lentas e inflexíveis se mostram ineficazes na maioria dos casos, principalmente por não possibilitar o relacionamento entre as próprias funções da área de marketing e desta com as outras da organização.

Em seguida, aborda-se o planejamento de marketing como uma condição indispensável boa gestão, pois é ele que definirá o mercado e a meta das receitas necessárias para a organização se desenvolver no mercado.

O sistema de informações de marketing é tratado como um recurso útil tanto ao processo de planejamento quanto ao processo decisório da organização. E, finalmente, discutem-se os elementos do composto de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição como variáveis importantes na gestão de marketing.

### **5.1. ORGANIZAÇÃO DE MARKETING**

O avanço da informática, a globalização dos mercados e da concorrência, a conscientização e sofisticação crescente dos mercados consumidores e a relevância atual do setor de serviços, entre outros aspectos, exigem que as empresas reconsiderem meios de organizar seu negócio. A organização de uma empresa implica na configuração e adequação de todas as suas áreas funcionais, que devem estar integradas entre si para proporcionar o alcance de seus objetivos. O marketing, como uma das atividades essenciais de um negócio, não pode ignorar essa necessidade de organização, principalmente porque as empresas atualmente

abandonam uma visão mais tradicional dos negócios em favor de um enfoque orientado para o mercado e para a satisfação de seus clientes.

A crescente aceitação do conceito de marketing implica no comprometimento da alta administração e de toda a organização. Algumas vezes, a implementação do conceito de marketing e de um sistema total de ação exige a reorganização de toda a empresa.

A organização de marketing numa empresa têm como função detectar as oportunidades de mercado e agir para tornar os desejos e necessidades dos consumidores em produtos ou serviços.

As empresas devem organizar suas várias funções antecipadamente, para desenvolver produtos orientados para o consumidor, em vez de considerar isso somente quando o produto estiver pronto para ser vendido. A função de marketing é organizada de forma relacionada com as outras funções da empresa e com a implementação dos planos de marketing, a fim de serem bem sucedidos no mercado.

Para MIDDLENTON,<sup>34</sup> as decisões do marketing efetivo na indústria de viagens e turismo deve ser integrada e coordenada com a administração das operações de produção do serviço, recursos humanos, administração financeira e controle.

Isto se deve ao marketing estar envolvido com muitos aspectos da estratégia corporativa e na coordenação com outros departamentos da empresa. Uma organização efetiva de marketing estende-se além de simples aspectos internos de como melhorar a forma de trabalho, da estrutura de marketing e da equipe de vendas. A organização de marketing se estende dentro de uma estrutura administrativa como um todo. Ainda segundo o autor, que nas pequenas empresas, tais como pequenos hotéis e pequenas agências de viagens, a atividade de marketing é responsabilidade do proprietário ou diretor geral da empresa. E nas grandes empresas, normalmente emprega-se um diretor de marketing, além de um ou mais executivos, dependendo do tamanho das operações de produção do serviço.

---

<sup>34</sup> MIDDLENTON, V.T.C. *Marketing in travel tourism*. Oxford, Butterworth-Heinemann, 1992, p. 97.

### 5.1.1. Evolução do departamento de marketing

A atividade de marketing evoluiu, ao longo do tempo, de uma simples função de vendas a uma complexa integração de funções diversas, sendo que essa integração nem sempre é alcançada por todas as empresas.

KOTLER<sup>35</sup> distingue cinco estágios característicos da evolução do departamento de marketing. Na atualidade existem empresas que podem ser enquadradas em cada um dos estágios, que são descritos a seguir:

- **Simple departamento de vendas** - existe um vice-presidente de vendas, que dirige a força de vendas e também desempenha outras funções de marketing, como dirigir uma pesquisa de mercado.
- **Departamento de vendas com algumas funções de marketing** - em função do crescimento da empresa, algumas funções de marketing, que não a de vendas, precisam ser fortalecidas. Nesse caso, o vice-presidente de marketing dirige a força de vendas e também alguns especialistas que desempenham funções de pesquisa de marketing, propaganda, prestação de serviços a clientes e outros. Pode haver, para essas funções, um diretor de marketing.
- **Departamento de Marketing separado** - neste estágio, é vantajoso para a empresa estabelecer um departamento de marketing separado e independente do departamento de vendas. Controlados por dois vice-presidentes, marketing e vendas tornam-se duas áreas separadas, mas que trabalham em conjunto, e isso proporciona ao presidente da empresa uma visão mais equilibrada das oportunidades e problemas da organização.
- **Moderno Departamento de Marketing** - como nem sempre existe uma harmonia entre os trabalhos do vice-presidente de vendas e do vice-presidente de marketing, muitas empresas preferem constituir um departamento de marketing comandado por um vice-presidente de

---

<sup>35</sup>KOTLER, P. *Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 786.

marketing, que então controla tanto a força de vendas, como as outras funções de marketing.

- **Moderna Empresa de Marketing** - neste estágio, a função de marketing passa a ser vista como o centro do empreendimento e não apenas como uma de suas atividades. A empresa cria uma cultura orientada para o marketing, e todos os departamentos têm a consciência de estarem trabalhando para o cliente.

### **5.1.2. Formas de organização de marketing.**

Basicamente, qualquer organização de marketing deve considerar quatro dimensões principais: funções, áreas geográficas, produtos e clientes. KOTLER<sup>36</sup> destaca as seguintes formas de organização de marketing:

#### **a. Organização por função :**

Existem vários especialistas, que se reportam a um diretor ou vice-presidente de marketing; essas especialidades podem ser novos produtos, gerente de propaganda, de vendas, de pesquisa de marketing, planejamento de mercado, e outras atividades, conforme as tarefas desempenhadas e o crescimento da empresa. A vantagem da organização por funções é a simplicidade administrativa. Por outro lado, essa forma de organização se mostra insuficiente quando a empresa cresce, o seu mercado se expande ou o número de produtos aumenta.

#### **b. Organização por área geográfica:**

Aparece em empresas que vendem produtos para um mercado amplo e que precisam organizar sua força de vendas de acordo com a divisão geográfica. A empresa pode ter uma gerência nacional de vendas à qual se reportam, em nível decrescente de hierarquia, gerente regionais, distritais, territoriais e equipes de vendedores. A vantagem desse tipo de organização é que a empresa pode ter especialistas em mercados locais, que ajudarão a ajustar o composto de marketing de acordo com peculiaridades de mercados específicos.

---

<sup>36</sup>KOTLER, P. *Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 788.

### **c. Organização por produto e/ou marca:**

É geralmente adotada quando a linha de produtos da empresa é muito extensa, e a organização por função não pode controlar a mesma. Basicamente, existe na empresa um gerente geral de produtos que supervisiona gerentes de linhas de produtos que, por sua vez, controlam gerentes de produtos específicos. O gerente de produto desenvolve planos de produtos e acompanha sua implementação, fazendo correções quando necessário. Sua responsabilidade divide-se em seis tarefas básicas:

- desenvolver estratégia competitiva a longo prazo para o produto;
- preparar plano anual de marketing e previsões de vendas;
- desenvolver o trabalho com agências de propaganda e de promoção de vendas;
- estimular a força de vendas e os distribuidores e conseguir seu apoio;
- reunir informações sobre desempenho, atitudes e problemas referentes ao produto;
- promover melhorias no produto para atender às necessidades do mercado.

Alguns aspectos positivos desse tipo de organização são: maior atenção ao desempenho de cada produto, planejamento detalhado, rápida identificação de problemas com o produto, facilidade de treinamento para gerentes de linha de produtos, acesso rápido e fácil às informações do gerente de produto.

No entanto, esse tipo de organização pode trazer problemas como, o custo elevado, já que aumenta o número de especialistas e a ocorrência de situações de conflito, uma vez que o poder do gerente de produto é limitado. Algumas alternativas podem minimizar esses problemas: melhor treinamento e procedimentos, mudança da abordagem de gerente de produto para uma equipe de produto, eliminação dos gerentes de produtos/marcas menores e concentração de dois ou mais produtos/marcas para os gerentes existentes, estabelecimento de divisões entre produtos mais importante ou grupos de produtos etc.

#### **d. Organização por mercado:**

Similar a uma organização por produto ou marca. Existe um gerente geral de mercados, que supervisiona gerentes de mercado que são responsáveis por atividades funcionais, como desenvolver planos anuais e de longo prazo para seus mercados. Esse tipo de organização é aplicável quando a empresa vende determinado produto a mercados diferenciados em termos de hábitos e preferências. A grande vantagem é a possibilidade de se atender às necessidades de grupos distintos, ao invés de visualizar as funções de marketing sob a ótica de produtos ou regiões, isoladamente.

#### **e. Organização por produto/mercado:**

Algumas empresas fabricam muitos produtos e atuam em muitos mercados, e por isso adotam uma organização matricial, que envolve produto e mercado. Esse tipo de organização é caro e pode gerar conflitos, já que existem dois níveis de administração de programa (produto e mercado) e apenas um nível de administração de recursos. Para evitar ou minimizar problemas, as empresas que adotam essa estrutura devem estar atentas para dois aspectos: a organização da força de vendas e o estabelecimento de preços para determinados produtos ou mercados.

#### **f. Organização divisional corporativa:**

Empresas em crescimento podem colocar seus maiores grupos de produtos em divisões separadas, que estabelecem seus próprios departamentos e serviços. O nível de marketing corporativo das empresas pode variar entre nulo, mínimo, moderado ou forte, de acordo com a ênfase que é dada ao mesmo pela organização. Esse tipo de organização oferece algumas vantagens, como: canalizar as oportunidades e atividades de marketing da empresa sob uma liderança global, reduzir os custos dos serviços de marketing, proporcionar pesquisa e planejamento de marketing de longo prazo com uma orientação unificada para a empresa.

### 5.1.3. Relações entre marketing e outros departamentos

As principais formas de organização de marketing realçam sua liderança no desenvolvimento de planos estratégicos e na coordenação das atividades necessárias para torná-los operacionais. Segundo BOYD e MASSY,<sup>37</sup> *"muitas vezes é difícil ao pessoal que não é de marketing aceitar esta dependência quanto a um plano que tem origem naquele departamento, porque seus critérios de eficiência não são os mesmos que os dos planejadores."*

A princípio, deveria existir harmonia total entre as atividades da empresa para que a mesma alcançasse seus objetivos. Na prática, as relações entre diferentes departamentos e áreas funcionais são marcadas por conflitos e rivalidades como os citados por KOTLER<sup>38</sup> e outros mencionados, que mostram desentendimentos entre marketing e alguns departamentos de empresas.

- **pesquisa e desenvolvimento** - enfatiza a pesquisa básica de características funcionais do produto, enquanto o marketing preocupa-se com pesquisa aplicada e características para vendas;
- **engenharia** - preocupada com padrões de engenharia e simplicidade econômica, e não com condições do mercado;
- **compras** - preocupação maior com a minimização dos custos e não com a qualidade que o produto deve ter para satisfazer o mercado;
- **produção** - ênfase nas atividades internas de produção e nos baixos custos, e não nas condições do mercado e satisfação dos clientes;
- **finanças** - preocupação máxima com os lucros, orçamentos inflexíveis e preços que cubram os custos, enquanto o marketing preocupa-se com orçamentos flexíveis e preços que possibilitem desenvolvimento de mercado;
- **contabilidade** - requer transações padronizadas e baixa dos custos operacionais, em oposição às transações não padronizadas de marketing;

---

<sup>37</sup>BOYD, Jr., MASSY, W. F. *Administração de Marketing*. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 1978. p. 674.

<sup>38</sup>KOTLER, P. *Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993, p. 799.

- **crédito** - preocupação com pequeno risco de crédito e procedimentos rígidos de cobrança, enquanto o marketing exige médio risco de crédito, cobrança fácil e busca de novos clientes.

Para MIDDLELTON,<sup>39</sup> o propósito da organização de marketing é agrupar, integrar, e coordenar as funções do negócio de uma melhor maneira, prevista para satisfazer as necessidades dos consumidores e atender os requisitos dos produtores para que tenham um retorno sobre os ativos empregados a longo prazo.

## 5.2. SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING

Neste tópico pretende-se analisar o papel desempenhado pelo Sistema de Informações de Marketing (SIM) no apoio às decisões e ao planejamento de marketing na organização.

De acordo com a visão sistêmica de marketing proposta por CAMPOMAR<sup>40</sup> podem-se visualizar dois pólos principais nas relações de troca. De um lado, encontra-se a empresa, como entidade ofertante, e de outro, o mercado, como entidade recebedora. A empresa oferece bens e serviços, bem como informações sobre disponibilidades, e recebe do mercado retribuição por aqueles e informações sobre necessidades.

Uma boa administração de marketing implica em conhecer e estar atento a tudo o que ocorre ao redor de uma organização e em seu interior. A necessidade de informações é fator essencial na busca do sucesso de qualquer empresa. Segundo BOYD e MASSY,<sup>41</sup> *“uma parte substancial do custo de administrar qualquer empresa é atribuível à coleta, processamento e análise da informação. Em marketing, a necessidade de informações é particularmente aguda, por ser a parte da empresa que constitui a interface com o ambiente externo, que está sempre se modificando.”*

---

<sup>39</sup> MIDDLELTON, V.T.C. *Marketing in travel tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992, p.106.

<sup>40</sup> CAMPOMAR, M. O Sistema de marketing. *Marketing*, São Paulo, ano 18, n 131, set., 1992, p.44.

<sup>41</sup> BOYD, H.W., MASSY, W.F. *Administração de marketing*. São Paulo: Saraiva, 1973.

Neste sentido, KOTLER<sup>42</sup> afirma que muitas empresas ainda não estão adaptadas às exigências crescentes da informação para um marketing efetivo em uma economia moderna. E coloca três quesitos que traduzem a necessidade de uma informação de marketing mais enérgica do que em qualquer época anterior:

- De marketing local para o nacional e para o internacional - Porque as empresas, ao expandirem seus horizontes comerciais, necessitam de mais informação de mercado do que antes.
- Das necessidades para os desejos do comprador - Como os rendimentos do comprador aumentam, eles selecionam mais suas mercadorias. Por isso os vendedores acham mais difícil prever a resposta dos compradores às diferentes facetas, estilos e outros atributos, e eles retornam aos sistemas formais de pesquisa de mercado.
- Da competição de preço para a não competição de preço - Como os vendedores aumentam o uso de marcas, diferenciação dos produtos, propaganda e promoção de vendas, eles necessitam de informação sobre a eficácia destes instrumentos de marketing.

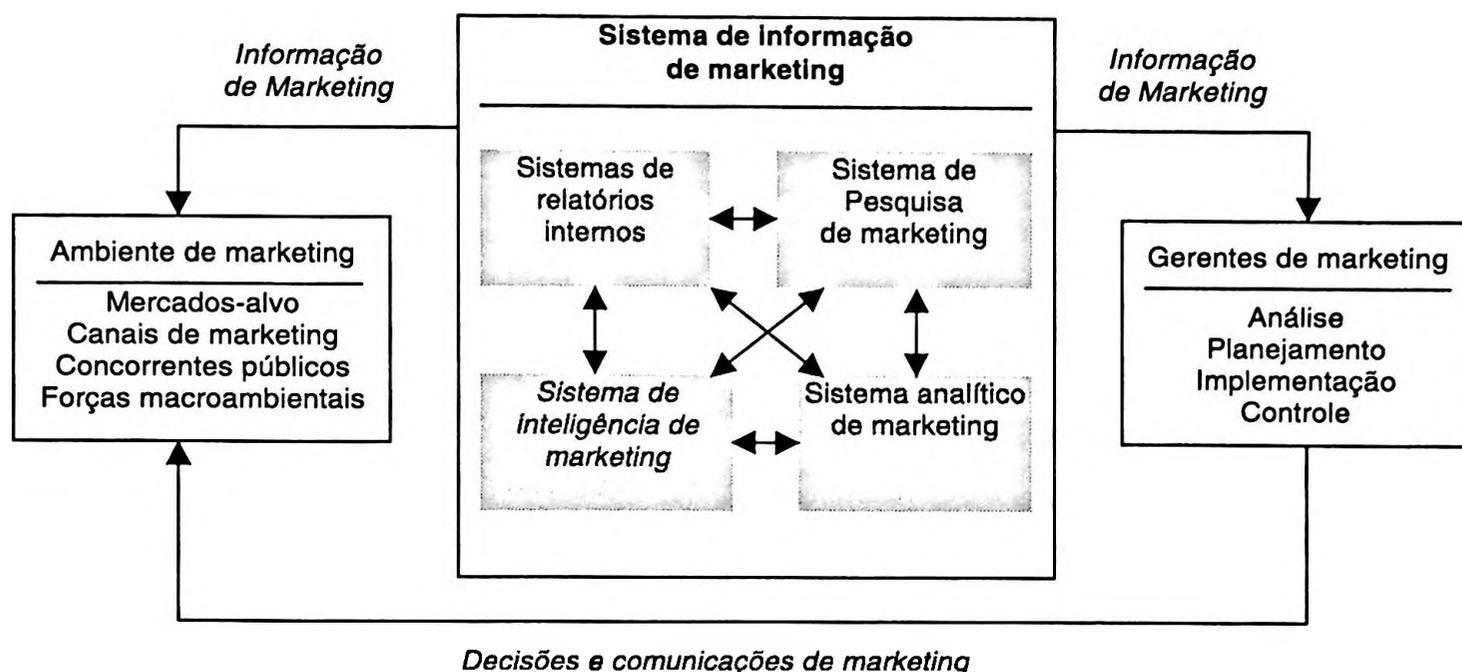
Da importância da informação para os processos de tomada de decisão que embasam a administração de marketing, surge a idéia do sistema de informação de marketing (SIM), definido na citação de KOTLER<sup>43</sup> como *uma estrutura contínua e integrante de pessoas, equipamentos e processos, que congregam, classificam, analisam, avaliam e distribuem a informação conveniente, oportuna e correta, para uso dos responsáveis pelas decisões de marketing, para incrementar o planejamento, a implementação e o controle de marketing*. A fig. 2 ilustra o modelo do sistema de informação de marketing proposto pelo autor.

---

<sup>42</sup> KOTLER, P. - Administração de marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1993, p. 135.

<sup>43</sup> KOTLER, P. Administração de marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1993, p. 135.

FIGURA 2- Sistema de informação de marketing.



Fonte: KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1993, p.135.

Para KOTLER,<sup>44</sup> o sistema de informação de marketing tem quatro subsistemas: *sistema de relatórios internos*; *sistema de inteligência de marketing*, *sistema de pesquisa de marketing* e *sistema analítico de marketing*.

**a) Sistema de relatórios internos:** Este sistema abrange informações a respeito de pedidos, vendas, relações de estoques, recebimentos, sobre os clientes da empresa etc. Através da análise dessas informações, os gerentes de marketing podem tomar conhecimento de oportunidades e problemas importantes para a organização. Neste sistema é muito importante destacar a necessidade de que os relatórios sejam oportunos, de forma que agilizem ao máximo as tomadas de decisões em marketing. Neste sentido, o autor elaborou um questionário que pode ser usado como instrumento para avaliar as necessidades de informação de marketing:

<sup>44</sup> KOTLER, P. *Administração de marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3<sup>a</sup>ed. São Paulo: Atlas, 1993, p. 135.

1. Que tipo de decisões você regularmente coloca em pauta para discussão?
2. Que tipo de informações você necessita para tomar decisões?
3. Que tipo de informações você quer regularmente?
4. Que tipo de estudos especiais você requer periodicamente?
5. Que tipo de informações você gostaria de receber, que você não está obtendo agora ?
6. Que informação você quer receber diariamente? Semanalmente? Mensalmente? Anualmente?
7. Quais revistas e relatórios comerciais você gostaria que lhe fossem enviados regularmente para exame?
8. Sobre que tópicos específicos você quer se manter informado?
9. Que tipos de programas de análise de dados você quer que se tornem exeqüíveis?
10. Quais você acha que seriam as quatro melhorias mais proveitosas que poderiam ser feitas, no atual sistema de informação de marketing?.

Basicamente o Sistema de Relatórios Internos fornece aos administradores de marketing dados a respeito de resultados.

**b) Sistema de Inteligência de Marketing:** consiste num conjunto de procedimentos e fontes usados pelos executivos para obter informações diárias sobre os acontecimentos relacionados ao ambiente de marketing. De acordo com esta definição, pode-se dizer que a função do sistema de inteligência de marketing é fornecer aos administradores os dados relativos aos acontecimentos que influenciam a organização direta ou indiretamente.

**c) Sistema analítico de Marketing:** este sistema incorpora dois bancos de dados: o estatístico (com capacidade de processar, reprocessar e produzir dados mais trabalhados) e o de modelos (especifica um conjunto de variáveis e seus inter-

relacionamentos). Estes dois bancos apoiam de forma efetiva a tomada de decisão de marketing.

**d) Sistema de Pesquisa de Marketing:** consiste na coleta, análise e comunicação sistemáticas de dados e descobertas relevantes para uma condição específica de marketing, relacionada à empresa. Este sistema visa oferecer ao administrador estudos de problemas e oportunidades específicas, como por exemplo levantamento de mercado, teste de preferência de produto, previsão de vendas por região e outros.

### **5.2.1. Pesquisa de marketing**

Citada por MATTAR<sup>45</sup> a American Marketing Association (AMA,1988) define a pesquisa de marketing como: "a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing através da informação - informação usada para identificar e definir as oportunidades e problemas de marketing; gerar, refinar e avaliar a ação de marketing; monitorar o desempenho de marketing; e aperfeiçoar o entendimento de marketing como um processo. Pesquisa de marketing específica a informação necessária destinada a estes fins; projeta o método para coletar informações; gerência e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados e comunica os achados e suas implicações."

Para COLTMAN,<sup>46</sup> a pesquisa de marketing é uma forma organizada de achar respostas objetivas às questões para cada negócio turístico, tendo como objetivo o sucesso do negócio.

#### **5.2.1.1. Necessidade de pesquisa**

Segundo COLTMAN,<sup>47</sup> para que o marketing turístico tenha sucesso é necessário realizar pesquisa de marketing. Os administradores de marketing constantemente têm que tomar decisões que afetam seus programas de marketing . A função da pesquisa é fornecer as informações que ajudam à tomada de decisões e permitem selecionar com discernimento entre as diferentes estratégias de marketing a mais adequada.

---

<sup>45</sup> MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1993, p. 32 .

<sup>46</sup> COLTMAN, M.M. *Tourism Marketing*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989, p. 49.

<sup>47</sup> COLTMAN, M.M. Op. cit. p. 49.

Muitas organizações da indústria turística de pequeno porte, tais como hotéis, restaurantes, agências de viagens e outras, consideram que as pesquisas de marketing devem ser realizadas somente por empresas de grande porte, por estas possuírem maiores recursos para este fim, mas as pequenas empresas também necessitam de informações para sua gestão.

#### **5.2.1.2. Os usos das pesquisas**

O mesmo autor destaca que as pesquisas são úteis para:

- fornecer informação útil que ajudará a reduzir, mas não necessariamente eliminar os riscos para os operadores turísticos,
- fornecer uma base informativa que possa ser usada para definir novos mercados potenciais controlando muitos aspectos do plano de marketing, e até mesmo avaliar o desempenho,
- delinear e propor soluções para problemas que criam ineficiências dentro de uma organização. A pesquisa de mercado pode mostrar que estas ineficiências podem ser corrigidas através da eliminação ou modificação de produtos ou processos de operação ineficientes,
- ajuda a organização a estar em contato com seu mercado, para interpretá-lo este, identificar as tendências e antecipar as mudanças, de forma que as políticas de marketing e organizacionais possam ser desenvolvidas baseadas em fatos que auxiliem a organização a continuar competitiva e rentável,
- reduzir o risco provocado pelas mudanças inesperadas no mercado, de forma que o produto possa ser rapidamente modificado antes delas,
- desenvolver novos mercados, novos produtos ou novos usos para produtos já existentes, com o fim de criar novas fontes de vendas e lucros,
- ajudar a promoção de vendas através das pesquisas das atitudes dos consumidores relacionadas aos produtos oferecidos.

### **5.2.1.3. Tipos de pesquisa**

- **Pesquisa de demanda de Mercado**

A pesquisa de demanda de mercado está preocupada principalmente com o estudo da localização, tamanho e outras características dos mercados atuais e potenciais. Isto inclui assuntos como: a determinação das fontes de demanda, quantificação da demanda total por tipo de demanda, estabelecimento da participação na demanda total e uma análise das tendências da demanda a curto e longo prazo.

- **Pesquisa da concorrência**

A pesquisa da concorrência envolve estabelecer quais destinos e/ou fornecedores são competitivos, e então comparar seus pontos fortes e fracos. Decidir quais áreas ou fornecedores são competitivos pode ser realizado a partir de uma base de proximidade, o quanto se é substituível em relação ao concorrente e ao preço. A análise da concorrência é a base para identificar as diferenças importantes entre áreas turísticas ou provedores turísticos considerando-se um destino turístico. Isto então pode ser usado como base para uma efetiva promoção de vendas.

- **Pesquisa sobre o consumidor**

A pesquisa sobre o consumidor trata sobre os diferentes tipos de consumidores, assim como de suas atitudes, reações e preferências de viagens. Para uma empresa, a pesquisa do consumidor pode ser conduzida analisando-se três tipos de consumidores :

- consumidores atuais e anteriores de uma área ou propriedade,
- consumidores atuais e anteriores de uma área ou propriedade concorrente,
- consumidores potenciais.

- **Pesquisa do produto**

A pesquisa do produto requer a criação do perfil das atrações de uma área turística. E para o fornecedor, o perfil de seus produtos. Esse perfil inclui: as principais áreas e os produtos tangíveis (facilidades e atrações), e os produtos intangíveis (qualidade do serviço e reputação), para que uma análise das forças e fraquezas dos concorrentes possam ser realizadas. A pesquisa do produto envolve também testar novos produtos.

- **Pesquisa de tendências**

Pesquisa de tendências avalia fatores políticos e sociais que poderiam impactar a demanda futura. Este tipo de pesquisa indica a necessidade de modificações de produtos (por causa das mudanças das preferências do consumidor, mudanças nos métodos de distribuição etc.) para que o produto permaneça competitivo e rentável.

- **Pesquisa de promoção**

Avalia a efetividade dos programas de promoção. Os programas geralmente são avaliados por comparar os resultados que eles conquistaram com os objetivos estabelecidos no orçamento de promoção.

#### **5.2.1.4. Processo de pesquisa de marketing**

Segundo Kotler,<sup>48</sup> o processo de pesquisa de marketing inclui cinco etapas:

***a. Definir o problema e os objetivos da pesquisa:***

De acordo com a necessidade da empresa, deve-se definir o problema e principalmente a maneira como será focado (restritiva ou abrangentemente), considerando-se portanto os objetivos da pesquisa.

***b. Desenvolver o plano de pesquisa:***

O plano de pesquisa deve definir os dados secundários (informações já coletadas para outro propósito) e os dados primários necessários.

---

<sup>48</sup>KOTLER, P. *Administração de marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1993, p. 142.

É necessário definir-se a abordagem, ou seja, como coletar os dados primários (observação, grupo, levantamento e experiência).

Os instrumentos utilizados são questionários e, menos usualmente, aparelhos para se medir as reações espontâneas das pessoas.

O plano de pesquisa inclui ainda o plano de amostragem contendo a amostra (quem), o seu tamanho (quanto) e o processo de amostragem (como).

Finalmente, há três métodos de contato mais indicados: entrevista telefônica, questionário postal e entrevista pessoal.

### ***c. Coletar a informação:***

É a fase mais cara e sujeita a erros, como substituição de entrevistados, e perguntas e respostas tendenciosas.

### ***d. Analisar a informação:***

Os dados são tabulados e devem ser aplicadas técnicas estatísticas e modelos de decisão do sistema analítico de marketing para se descobrir fatos adicionais.

### ***e. Apresentar os resultados***

O pesquisador deve mostrar apenas os principais fatos para a gerência, evitando a apresentação de grandes quantidades de números e técnicas estatísticas rebuscadas.

Para MIDDLENTON,<sup>49</sup> a pesquisa de marketing reduz o nível de risco e de incerteza envolvidos nas decisões de marketing e geralmente é utilizado durante o processo de planejamento de marketing.

---

<sup>49</sup> MIDDLENTON, V.T.C. *Marketing in travel tourism*. Oxford, Butterworth-Heinemann, 1992, p.118.

### 5.3. SEGMENTAÇÃO

A segmentação de mercado é uma das atividades fundamentais da teoria de marketing. A mesma constitui-se no vínculo entre a estratégia de marketing, a estrutura do mercado e o comportamento do consumidor, apontando o caminho para se conseguir a vantagem competitiva no mercado.

Analizando-se o conceito de segmentação dentro de uma visão macro, verifica-se que o mundo está se reorganizando em blocos. Isto mostra que o processo de integração dos países não se dá mais por afinidades políticas ou religiosas, mas por necessidades e interesses comerciais.

A existência de uma gama muito grande de comportamentos de consumidores, sendo praticamente impossível acatar todas as diferenças entre eles, faz com que haja a necessidade de segmentar o mercado. Isto tem o objetivo de dividir as pessoas em grupos, ou segmentos, de acordo com alguma coisa em comum. Depois, procura-se atender aos gostos e preferências das pessoas dentro de cada segmento do mercado.

Quanto mais profundamente se analisa a questão da segmentação do mercado, as oportunidades de marketing se tornam mais consistentes, ou seja, menos sujeitas a oscilações turbulentas de circunstâncias.

As empresas, através da segmentação, podem transformar em oportunidades as necessidades detectadas. Mas nem todas as empresas conseguem ter sucesso no processo de segmentação.

CUNDIFF<sup>50</sup> define segmento de mercado como um grupo de compradores que reúne características próprias (como compradores) e torna tal segmento diferente dos demais e significativo em termos de marketing. Pode ser focado no mercado consumidor (consumo pessoal ou de familiar) ou no mercado industrial (clientes industriais). O autor também admite a possibilidade de se segmentar o mercado consumidor também segundo o produto, além do indivíduo. No primeiro caso, seriam considerados os benefícios inerentes ao uso do produto, ocasião mais freqüente de sua utilização, valor, ingredientes etc.

O surgimento dos blocos econômicos tem trazido consigo o surgimento de grandes mercados. Essa realidade tem provocado para muitas empresas, dificuldades para atingir, atender e fornecer todos os produtos e serviços necessários a todos os compradores naquele mercado. Por tal motivo é necessário realizar alguma delimitação do mercado não só por causa da eficiência, mas também por causa da limitação de recursos. KOTLER et al.<sup>51</sup> definem a segmentação de mercado como a divisão do mercado em diferentes grupos de compradores que requerem produtos separados e/ou diferentes compostos de marketing. Estes autores também destacam que, para que a segmentação seja eficaz, é necessário que os segmentos de mercado reúnam as seguintes características:

- **mensurabilidade** - grau em que é possível medir o tamanho e o poder de compra do segmento;
- **acessibilidade** - grau pelo qual os segmentos podem ser efetivamente buscados e atendidos;
- **substancialidade** - grau de tamanho e rentabilidade do segmento para merecerem esforços de marketing;
- **operacionalidade** – o grau pelo qual programas eficazes podem ser formulados a fim de atrair e atender os segmentos.

### 5.3.1. Tipos de segmentação

As empresas podem aplicar diferentes formas de segmentar um mercado. KOTLER et al.<sup>52</sup> definem alguns critérios que podem definir a segmentação do mercado.

- **Segmentação geográfica:** exige a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, condados, cidades e bairros.

---

<sup>50</sup>CUNDIFF, E.W. *Marketing Básico*. São Paulo: Atlas, 1977.

<sup>51</sup> KOTLER, P., BOWEN, J., MAKENS, J. *Mercadotecnia para Hotelaria y Turismo*. 1 ed. México: Prentice-Hall Hispanoamerica, 1997, p. 244.

<sup>52</sup> KOTLER, P; BOWEN, J; MAKENS, J. op. cit., p. 244.

- **Segmentação demográfica:** consiste em dividir o mercado em grupos com base em variáveis como a idade, sexo, tamanho da família, renda, profissão, instrução, ciclo de vida familiar, religião, raça, nacionalidade.
- **Segmentação psicográfica:** divide os consumidores em diferentes grupos por estilo de vida, classe social, características da personalidade.
- **Segmentação comportamental:** os consumidores são divididos em grupos com base no seu conhecimento, atitude, uso ou resposta a um produto. Muitos especialistas de marketing consideram que as variáveis do comportamento são o melhor ponto de partida para definir os segmentos de mercado.

## 5.4. O COMPOSTO DE MARKETING

### 5.4.1. Produto

A definição de produto pode ser bastante ampla, uma vez consideradas as diferentes naturezas das organizações e suas atividades. Segundo McCARTHY,<sup>53</sup> a idéia de produto total envolve muito mais do que o produto físico. De fato, a busca da satisfação do consumidor compreende não só características funcionais e estéticas, mas também embalagem, marca, instalação, serviços e outros aspectos ligados ao produto. Para este autor, *o produto total pode ser quase equivalente ao marketing mix da firma, pois cada um dos quatro P's contribui de modo para o todo que é oferecido ao consumidor.*

Este enfoque é importante por ressaltar que o desenvolvimento de estratégias para o composto de marketing não pode ser feito de maneira fragmentada ou isolada, mas deve levar em conta aspectos diversos do produto e da percepção de seus benefícios e satisfação pelo consumidor.

---

<sup>53</sup> McCARTHY, E.J. *Marketing Básico - uma visão gerencial*. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1978.

Para KOTLER,<sup>54</sup> o produto é o mais importante elemento do composto de marketing. Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. No conceito de produto incluem-se serviços, pessoas, uma idéia ou uma organização sem fins lucrativos. Tal definição deixa clara a idéia da possível comercialização do produto, podendo este consistir de objetos, serviços, pessoas, lugares, organizações ou idéias.

Por sua vez, SCHEWE <sup>55</sup> define produto como sendo o ingrediente básico no processo de troca, e a expectativa de que será conseguida satisfação através da troca é o que o produto representa. Segundo CUNDIFF, <sup>56</sup> os programas bem sucedidos de marketing tomam por base dois elementos essenciais: os produtos e os mercados. Produto é então definido por este autor como aquilo que o vendedor quer vender e o consumidor quer comprar, sejam mercadorias palpáveis ou não.

Cabe ressaltar que o produto deve satisfazer os gostos e a preferência dos consumidores. Nesse sentido, McCARTHY <sup>57</sup> enfatiza o aspecto da satisfação do consumidor como extremamente relacionado ao conceito de produto. Na verdade, quando uma empresa oferece seus produtos no mercado, muito mais do que eles próprios, ela está utilizando a capacidade de proporcionar satisfação ao consumidor. Este enfoque chama a atenção para o fato de que nem sempre a percepção que o consumidor tem de um produto e suas características corresponde às expectativas da empresa. Este fato mostra a necessidade de se elaborar uma cuidadosa análise das preferências do consumidor para poder determinar a demanda por produtos ou serviços, bem como sua dependência de preço e de qualidade.

---

<sup>54</sup> KOTLER, P. *Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3ªed. São Paulo: Editora Atlas, 1993, p.506.

<sup>55</sup> SCHEWE, C.D., SMITH, R.M. *Marketing: conceitos, casos e aplicações*. São Paulo : McGraw-Hill, 1982.

<sup>56</sup> CUNDIFF, E.W. *Marketing Básico*. São Paulo: Atlas, 1977.

<sup>57</sup> McCARTHY, E. Jerome. *Marketing Básico - uma visão gerencial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978, p.385.

#### 5.4.1.1. Classificação de produto

O produto é classificado em marketing com a finalidade de reconhecer suas características para o estabelecimento de estratégias de marketing. A idéia é que cada tipo de produto possua uma estratégia de marketing adequada. KOTLER<sup>58</sup> classificou os produtos de acordo com sua durabilidade ou tangibilidade em três grupos principais:

- **bens duráveis** - são bens tangíveis que podem ser utilizados várias vezes, como refrigeradores, aparelhos eletrônicos etc. Estes bens geralmente requerem esforços de venda pessoal, garantias e serviço adicionais.
- **bens não duráveis** - normalmente são consumidos após uma ou poucas utilizações, como uma bebida ou um sabonete. Requerem uma estratégia de distribuição diversificada, bons preços e promoção de massa, para levar o consumidor à experimentação e formar sua preferência.
- **serviços** - constituem atividades, benefícios ou satisfações que possam ser colocados à venda, como corte de cabelo, reparos, turismo etc. Os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Em conseqüência, requerem maior controle da qualidade bem como maior credibilidade do fornecedor.

Por sua vez, KOTLER et al.<sup>59</sup> apresentam uma forma peculiar e adequada para se abordar o produto turístico, já que ele realmente constitui um composto de produtos e serviços que são ofertados por meio das agências de viagens. Segundo os autores, os executivos da indústria de hospitalidade e turismo necessitam considerar quatro níveis ou dimensões do produto: o produto principal ou essencial; o produto facilitador, o produto de apoio e o produto ampliado.

---

<sup>58</sup> KOTLER, P. *Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1993, p.510.

<sup>59</sup> KOTLER, P., BOWEN, J., MAKENS, J. *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.

Dessa forma, o produto principal constitui o benefício essencial que a organização oferece ao cliente. Pode-se citar como exemplo em uma agência de viagem, o pacote turístico especialmente desenvolvido para atender determinados segmentos.

Já o produto facilitador são os serviços que devem estar presentes para que o cliente possa utilizar o produto central. No caso de uma agência de viagem, o serviço de assessoramento ao cliente na definição de um pacote especialmente elaborado para atender às necessidades do consumidor, constitui um serviço facilitador. Em um hotel, o serviço de recepção, onde se realiza o registro de entrada e saída, também é classificado dentro desta dimensão. Por sua vez, o produto de apoio são produtos adicionais oferecidos para aumentar o valor do produto principal e ajudar a diferenciá-lo da concorrência.

E finalmente, o conceito de produto ampliado inclui a facilidade de acesso, o ambiente físico, a interação do cliente com o sistema de entrega de serviço e a participação dos clientes no processo de produção dos serviços.

Dessa forma, a acessibilidade diz respeito à facilidade de acesso (localização) por parte dos clientes, inclui também as horas de operação do serviço ofertado. O ambiente físico é um componente essencial dentro do composto de serviços, pois pode ser um fator de decisão de compra. Nesse sentido, cumpre destacar que o ambiente físico é apreciado através dos sentidos. Isto é, há algumas características sensoriais que podem ser percebidas pelos clientes e englobam: características visuais do ambiente (cor, brilho, tamanho e forma); características auditivas que envolvem o volume e o tom; características olfativas que incluem aroma e frescor; e ainda as táteis, que envolvem a temperatura e a suavidade das superfícies.

A interação do cliente com o sistema de entrega do serviço engloba as três etapas de participação: o contato inicial, o consumo e a separação. A consideração destas fases ajuda os executivos a entender e planejar a interação de forma a satisfazer os clientes.

E por fim, a interação entre os próprios clientes deve merecer atenção para que um segmento específico não influencie negativamente a experiência de outros. Também a participação dos clientes no processo produtivo pode trazer reduções no

custo de operação. Um exemplo são os serviços de auto-atendimento que requerem um menor número de mão de obra empregada no processo de produção dos serviços.

#### 5.4.1.2. O Produto Turístico

Este estudo visa especificamente o produto turístico, que por sua vez apresenta singularidades próprias ligadas à prática da atividade turística. Neste sentido, cumpre conceituar e esclarecer aspectos relacionados à sua natureza particular.

MEDLIK e MIDLENTON, citados por RUSCHMANN<sup>60</sup>, definem o produto turístico como: *“O amálgama de elementos tangíveis e intangíveis, centralizados numa atividade específica e numa determinada destinação; as facilidades e as formas de acesso, das quais o turista compra a combinação de atividades e arranjos”*.

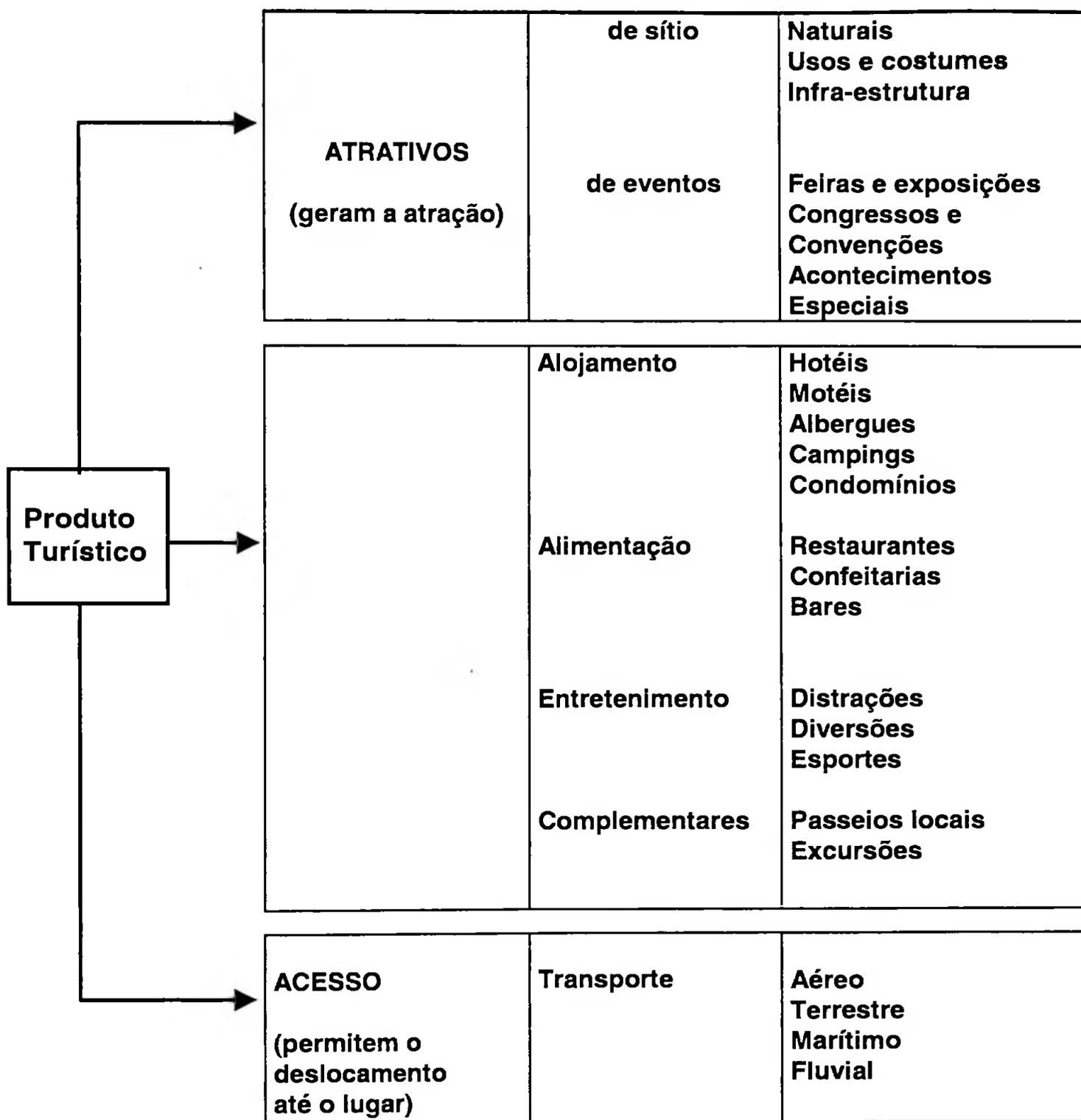
Por outro lado, ACERENZA<sup>61</sup> destaca que, por produto turístico, entende-se o conjunto de prestações, materiais ou imateriais, que se oferecem com o propósito de satisfazer os desejos ou as expectativas do turista. E este produto está composto por três elementos: atrativos, facilidades e acesso (Quadro 1).

---

<sup>60</sup> RUSHMAN, D. *Marketing Turístico: um enfoque promocional*. Campinas: Papirus, 1991, p. 26.

<sup>61</sup> ACERENZA, M. A. *Agencias de viajes: organización y operación*. México: Trillas, 1990, p.73.

QUADRO 1 - Produto Turístico



Fonte: ACERENZA, M.A . Agencias de viajes: organización y operación. México: Trillas, 1990, p.75.

Assim sendo, sob a ótica do consumidor o produto turístico divide-se em:

a) atrativos: correspondem aos principais elementos que determinam a escolha da destinação pelo turista. São os atributos naturais, culturais e eventos programados;

b) facilidades: permitem a permanência do turista na localidade visitada, como são as instalações e os serviços que facilitam o alojamento, a alimentação do visitante, bem como seu entretenimento;

c) acesso: são as vias e os meios de transportes disponíveis que possibilitam a locomoção do turista até o local desejado.

A partir das definições apresentadas e do ponto de vista de uma agência de viagens, pode-se entender produto como os diferentes serviços turísticos que a mesma pode ofertar ao cliente, englobando produtos/serviços de transporte, de hospedagem, de entretenimento, entre outros. Uma outra maneira de nomear o produto turístico refere-se aos pacotes turísticos, tendo em vista que as agências de viagens os elaboram de acordo com as necessidades e desejos do cliente. Dessa forma, o produto turístico ou pacote deve conter :

- Um ou vários destinos com seus atrativos turísticos;
- A infra-estrutura necessária que facilite o desfrute da viagem;
- Os meios de transporte que permitam o acesso aos destinos.

#### **5.4.1.2.a. Singularidades do produto turístico**

Segundo RUSCHMANN,<sup>62</sup> o produto turístico possui algumas características que o individualizam e diferenciam completamente dos produtos industrializados e de comércio e, de certa forma, da prestação de outros serviços. A autora resume as diversas singularidades do produto turístico baseada nas afirmações de Krippendorf, a saber:

1. O produto turístico é um bem de consumo abstrato, isto é, imaterial e intangível. Os consumidores não podem vê-lo antes da compra.
2. Coincidência espacial e temporal da venda e da prestação do serviço turístico com o seu consumo. A produção e o consumo ocorrem simultaneamente no mesmo lugar.

---

<sup>62</sup> RUSCHMANN, D. *Marketing Turístico: um enfoque promocional*. Campinas: Papirus, 1991, p.30.

3. Necessidade da presença da clientela no local da produção. É necessário que o turista se desloque até o produto, que não pode ser transportado.
4. Impossibilidade de estocagem do produto turístico (consumo imediato). Se não for vendido, implica em perdas.
5. Apesar dos esforços despendidos no aperfeiçoamento da mão de obra, os serviços turísticos são prestados de forma irregular. As oscilações dificilmente serão eliminadas, e a homogeneidade é praticamente impossível.
6. A complementaridade dos componentes do produto turístico que os relaciona e os torna interdependentes, situa-se no fato de que o turista necessita de serviços conjuntos de vários empreendedores. Ele utiliza os meios de transporte, alojamentos, restaurantes, equipamentos de recreação e entretenimento de um mesmo núcleo receptor. A falta de um deles ou algum mau funcionamento podem refletir negativamente sobre os demais e, às vezes, até inviabilizar a presença de turistas.
7. Concentração das atividades turísticas no espaço e no tempo. O turismo concentra-se em determinadas regiões durante temporadas relativamente curtas do ano. Trata-se da chamada sazonalidade, provocada por diversos fatores, dentre os quais se situa a concentração das férias escolares, geralmente nos meses de inverno ou do verão, provocando a ociosidade dos equipamentos receptivos durante outros meses do ano.
8. A instabilidade da demanda faz com que se torne difícil prever, com exatidão, a procura dos serviços turísticos. Um dos fatores que influenciam essa instabilidade situa-se na relação da renda das pessoas com o preço da viagem e, conseqüentemente, na escolha da destinação e na qualidade dos serviços requeridos. Além desse fator, existem outros - não econômicos -, como a moda, o status, a situação política do núcleo receptor, aspectos legais etc.
9. Demanda heterogênea. Na busca de mercados internacionais, o promotor de determinado produto turístico depara com inúmeros fatores que os diferenciam. São eles: econômicos, sociais, culturais, políticos e legais.

Muitas vezes, a demanda apresenta-se heterogênea dentro de um mesmo país.

10. O produto turístico é estático. É impossível mudar a localização ou quantidade de uma atração turística. Neste caso, é preciso considerar também o elevado custo de investimentos em um núcleo receptor e a dificuldade de adaptação às oscilações da demanda, uma vez que a implantação de novos equipamentos requer tempo.
11. Os produtos turísticos, apesar de possuírem atrações diferenciadas e muitas vezes únicas, enfrentam acentuada concorrência entre si. O desenvolvimento dos transportes dá ao turista maior mobilidade e faz com que ele possa escolher as atrações do mundo inteiro, tornando esta concorrência internacional. Isto faz com que a reciclagem da prestação dos serviços e os esforços de divulgação, na busca e na manutenção dos mercados, tenham que ser uma constante.

#### **5.4.2. Preço**

O preço é um fator importante do composto de marketing em alguns mercados, principalmente o dos países menos desenvolvidos. O preço é o fator principal na decisão de compra dos consumidores.

Os mercados oferecem a possibilidade de haver transações entre compradores e vendedores, e os bens e serviços são vendidos por determinados preços. Se o mercado for perfeitamente competitivo, isto é, se não existe uma parte dele o suficientemente grande que influencie individualmente na formação dos preços, então um único preço geralmente prevalecerá - o preço de mercado. Em mercados que não são integralmente competitivos, os preços de um mesmo produto podem variar, dependendo da estratégia da empresa no sentido de ganhar clientes da concorrência.

De todos os integrantes do composto de marketing, o preço é o único que produz receitas, ao contrário de todos os outros elementos que representam apenas

custos. De uma forma simples, KOTLER et al.<sup>63</sup> definem que o preço é a quantidade de dinheiro que se cobra por um produto ou serviço. E de uma forma mais complexa o define como a soma dos valores que os consumidores trocam pelos benefícios de possuir ou utilizar o produto ou serviço.

Convém ressaltar que a abordagem econômica não é a única fonte a que se deve recorrer para fixar preços. A definição do preço do produto é uma decisão que deve envolver a produção, o departamento financeiro, a contabilidade e o marketing. Só com todo esse pessoal envolvido é possível concentrar a atenção sobre duas coisas bem distintas, porém interligadas e fundamentais na formação do preço. A primeira é o custo do produto. A segunda, a estratégia a ser adotada na hora de estabelecer a margem de lucro.

No método tradicional, define-se quanto é o custo e depois acrescenta-se o percentual de lucro. Mais do ponto de vista de marketing, o propósito não é simplesmente vender, mas também satisfazer o consumidor. Desse modo, o preço é um componente referencial, muito importante evidentemente, do valor que a empresa comercializadora outorga aos atributos de satisfação que são inerentes ao produto. E que, por sua vez, serão comparados pelo próprio consumidor, que poderá adaptar-se ou não aos níveis que identifica como corretos.

#### **5.4.2.1. Estabelecimento de preços.**

Os autores analisados (KOTLER P. BOWEN, J; MAKENS, J.1997, WEBSTER, F.J., 1994) coincidem em ressaltar que a decisão sobre os preços praticados para os produtos e serviços da organização deve seguir uma política de preços. Esta política tem como base uma série de fatores que devem ser analisados para se estabelecer uma estrutura de preços para os produtos/serviços da empresa. WEBSTER<sup>64</sup> coloca que uma abordagem completa e lógica para as decisões de preços deve levar em conta todos os demais componentes da estratégia de marketing, e o estabelecimento dos preços a partir da demanda e do custo dos fatores. O autor estabelece uma seqüência de passos para auxiliar nesta análise:

---

<sup>63</sup> KOTLER, P., BOWEN, J., MAKENS, J. *Mercadotecnia para Hotelaria y Turismo*. 1 ed. México: Prentice-Hall Hispanoamerica, 1997, p. 452.

<sup>64</sup> WEBSTER, F. E. *Marketing for managers*. New York: Harper & Row Publishers, 1994. p.178.

1. definição da faixa de mercado: este é o passo básico, com a identificação dos consumidores potenciais através da segmentação do mercado;
2. estimativa do mercado potencial: auxilia na definição das oportunidades de competição e estabelece o tamanho do segmento de mercado;
3. desenvolver um posicionamento do produto: a imagem e o nicho desejado para a marca, em um mercado competitivo, sofrem importantes restrições na tomada de decisão relativa ao preço, pois a firma tenta sempre diferenciar o seu produto da concorrência, e isto torna-o mais caro;
4. delineamento do marketing mix: este delineamento define o papel a ser desempenhado pelo elemento preço no relacionamento e na manutenção das outras variáveis de marketing, especialmente políticas de distribuição e promoção;
5. estimar a elasticidade da demanda-preço: a sensibilidade dos níveis de demanda em relação às diferenças de preços pode ser estimada ou pela experiência do passado ou através de testes de mercado;
6. estimar todos os custos relevantes: acrescentar algo ao custo para estabelecer o preço deve ser evitado, pois o preço torna-se insensível à demanda. Decisões de preços devem partir de um detalhamento dos custos necessários para o investimento em instalações e equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercado, e de custos variáveis de produção e marketing;
7. análise dos fatores ambientais: devem ser observados o comportamento dos concorrentes; as estratégias destes concorrentes como respostas às alterações de preços da empresa e às normalizações políticas, legais e econômicas;
8. estabelecer objetivos de preços: as decisões de preços devem ser guiadas por uma exposição clara dos objetivos que reconhecem as restrições ambientais e definem o papel dos preços na estratégia de marketing;

9. desenvolver uma estrutura de preços: neste último passo pode-se desenvolver uma estrutura de preços para um dado produto (com uma variedade de estilos e tamanhos).

Verifica-se assim que se deve estabelecer uma estrutura de preços para os produtos da organização, percebendo-se que o estabelecimento de preços depende de uma análise dos fatores internos da organização, na qual os elementos mais importantes são os custos e a análise dos 4P's. No âmbito externo, a concorrência, o mercado e as condições econômicas determinam as decisões de preços.

Na indústria turística, a dificuldade do estabelecimento correto do preço aumenta pelas características específicas dos produtos, entre as quais se destaca a caducidade rígida da oferta, em margens de vida estreitas, e a não estacionalidade dos produtos. É o caso do avião ou de um quarto vazio num hotel: não podem ser estocados para ser vendidos posteriormente. Ter em conta estas particularidades dos produtos turísticos ou dos componentes que o conformam, é absolutamente fundamental para a compreensão das relações básicas que marcam os procedimentos de estabelecimento dos preços e sua colocação em prática nos momentos críticos.

Segundo Lage e Milone<sup>65</sup>, os principais fatores que influenciam os preços dos produtos turísticos são : competitividade, tipos de consumidores, custos e outras variáveis.

- **Competitividade:** delimita em que patamar os preços dos produtos permanecerão, uma vez que as empresas, objetivando ganhar mercado, podem fazer ajustes e adotar políticas que atraiam mais ou menos turistas. Considera-se também nesta análise a estrutura fiscal e a política específica de tributos dos países que podem influenciar na concorrência de pólos emissores e receptores de fluxos turísticos.
- **Consumidores:** definem o limite máximo a ser preços adotado, uma vez que o mercado turístico é , no geral, sensível ou elástico aos preços dos produtos e à renda dos consumidores . Em períodos de crise econômica,

---

<sup>65</sup> LAGE, B.H.G., MILONE P.C. *Turismo teoria e prática* . São Paulo: Atlas, 2000, p. 27.

se o poder aquisitivo sofre quedas, é esperado que o consumo de viagens turísticas também sofra restrições.

- **Custos:** determinam o limite mínimo dos preços em virtude de sua dependência com o número de unidades vendidas do produto turístico. Dentre os principais custos podemos mencionar os de distribuição de comissões pagas, de pesquisa e desenvolvimento de projetos com altos investimentos e de salários da mão-de-obra intensiva no turismo.
- **Outras variáveis:** mudanças cambiais, catástrofes, terrorismo, alterações políticas, epidemias etc.

Em geral, podemos afirmar que na formação de preços deve-se procurar certo equilíbrio entre estes e a qualidade dos serviços prestados. Preços abusivos determinarão uma queda nas vendas e provocarão nos clientes uma procura por outros destinos onde exista uma melhor relação qualidade/preço. E preços muito baixos podem ocasionar perdas irrecuperáveis e no melhor dos casos atrair um turismo de baixa qualidade e de escasso rendimento econômico.

### 5.4.3. Comunicação

Para uma empresa, não basta desenvolver um produto que tenha qualidades desejadas pelos consumidores, estabelecer um preço adequado para o mesmo, distribuí-lo e torná-lo acessível para o consumo, se o mesmo não for conhecido pelo mercado, ou se a imagem da empresa não atingir favoravelmente o seu público-alvo. Disso decorre a importância do aspecto promocional dentro de uma estratégia de marketing, bem como a necessidade de se buscar sempre a integração dos 4 P's e dos demais elementos envolvidos em uma visão sistêmica das atividades de marketing.

McCARTHY<sup>66</sup> afirma que a estratégia de promoção refere-se aos esforços no sentido de fazer o produto fluir naturalmente, através dos canais de distribuição, até o mercado-alvo visado pela empresa. Sua eficiência exige da empresa uma visão integrada de marketing, bem como o estabelecimento de um relacionamento emocional satisfatório entre ela e seus clientes. A percepção do comportamento dos

---

<sup>66</sup> McCARTHY, E. J. *Marketing Básico - uma visão gerencial*. vol. II, Rio de Janeiro, Zahar, 1976. p.786.

consumidores é novamente importante para a organização, já que o que deve ser comunicado só pode ser determinado quando se conhecem as necessidades e preferências dos consumidores-alvo.

Para que um programa de comunicação seja eficaz, KOTLER <sup>67</sup> destaca que o administrador de marketing deve tomar as seguintes decisões :

- **Identificação do público-alvo:** é essencial para começar a se desenvolver um programa de comunicação, que seja claramente definido o público a que ele se destina. Esse público pode ser constituído por compradores potenciais, usuários atuais, pessoas que decidem e influenciam. O comunicador deve conhecer as necessidades, atitudes, preferências e características do público-alvo e estabelecer a imagem do mesmo sobre o produto ou a empresa.
- **Determinação dos objetivos da comunicação:** o comportamento de compra é o resultado de um processo de decisão do consumidor, a ser estudado pelo comunicador. Este precisa saber como movimentar seu público do estado atual para um estado mais elevado de compra. Ele pode querer colocar algo na mente do consumidor, mudar sua atitude ou conseguir que ele empreenda uma ação específica.
- **Planejamento da mensagem:** a mensagem deve captar a atenção, manter o interesse, suscitar o desejo e induzir à ação (modelo AIDA), por isso, o comunicador deve estabelecer conteúdo, estrutura, forma e fonte da mensagem.
- **Seleção de canais de comunicação:** estes podem ser pessoais e impessoais, como visto anteriormente, e o comunicador deve estabelecer quais deles são prioritários para seus objetivos.
- **Estabelecimento do orçamento de promoção:** através de métodos como o da disponibilidade de recursos (o orçamento é igual ao que a empresa pode gastar), o da porcentagem sobre vendas, o da paridade competitiva (o

---

<sup>67</sup> KOTLER, P. *Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 654.

orçamento é baseado no dos competidores), e o método do objetivo e tarefa (é baseado no custo das tarefas para se atingir um objetivo).

- **Decisão sobre o composto promocional:** através do entendimento das características e possibilidades de cada uma das ferramentas promocionais - propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas - e do conhecimento do tipo de mercado para o produto.
- **Medição dos resultados da promoção:** avaliação do impacto causado pelo programa promocional no público-alvo (feedback).
- **Coordenação do processo global de comunicação:** esta coordenação de atividades dá mais consistência no significado da empresa perante seu público.

Para que essas decisões possam ser levadas à prática é importante a existência de ferramentas que possibilitem a aplicação das mesmas. KOTLER<sup>68</sup> destaca a propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal como as quatro ferramentas principais do composto de comunicação. Para que estas ferramentas sejam corretamente selecionadas é necessário que as empresas entendam as características das mesmas.

#### **5.4.3.1. Propaganda**

A propaganda é usada pela empresa para direcionar comunicações persuasivas aos compradores e públicos-alvo. KOTLER<sup>69</sup> afirma que *ela mesma consiste em meios impessoais de comunicação conduzidos pela mídia paga sob um patrocinador identificado*. O autor destaca que depois de identificado o público-alvo e dos motivos de compra dos compradores, se pode prosseguir à tomada das cinco principais decisões que envolvem um programa de propaganda, e que são conhecidas como os 5 M's:

- Quais os objetivos da propaganda ? (missão);

---

<sup>68</sup> KOTLER, P. *Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 650.

<sup>69</sup> KOTLER, P. Op. cit., p. 681.

- Quanto pode ser gasto? (moeda/dinheiro);
- Que será divulgado? (mensagem);
- Que veículos utilizar? (mídia);
- Como os resultados devem ser avaliados? (medição).

Como objetivos da propaganda, tem-se: a exposição ao produto durante certo período e por certo público; o conhecimento e a conscientização da mensagem por esse público; a criação de atitudes favoráveis à propaganda; e o alcance das metas de vendas da empresa.

O orçamento da propaganda pode ser feito por diversos métodos, mas deve sempre considerar os objetivos que a empresa espera alcançar, as atividades a serem desempenhadas para atingi-los; e o custo de cada atividade, bem como sua compatibilidade com as condições da empresa.

Os veículos de propaganda são variados e devem ser escolhidos adequadamente pela empresa. Da mesma forma, deve-se decidir sobre o tempo de duração, a época e o volume de veiculação. Os efeitos da propaganda devem ser avaliados, verificando-se o impacto que os mesmos tiveram sobre as vendas e os objetivos da empresa.

Para BOYD,<sup>70</sup> a propaganda tem uma função facilitadora, uma vez que torna o cliente potencial consciente do produto, de suas propriedades ou características, de seu preço e de onde se encontra disponível. Deve-se lembrar que, para que um consumidor seja influenciado, ele deve ser exposto à mensagem, deve perceber seu conteúdo e lembrar-se daquilo que foi dito.

---

<sup>70</sup>BOYD, Jr. H., MASSY, W. F. *Administração de Marketing*. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 1978. p. 548.

#### 5.4.3.2. Promoção de vendas

Segundo KOTLER<sup>71</sup> "a promoção de vendas consiste em um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, em sua grande maioria de curto prazo, visando estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de um produto específico". Trata-se de um estímulo direto de vendas a curto prazo, que se caracteriza por sua presença insistente, mas que pode acarretar numa certa desvalorização do produto, se for usado sem cuidado e com excessiva freqüência. Enquanto a propaganda oferece uma razão para a compra, a promoção de vendas dá incentivos para comprar.

A promoção de vendas inclui:

- promoção para clientes (amostras grátis, cupons, descontos, brindes, prêmios etc.);
- promoção para intermediários (descontos, propaganda cooperativa etc.);
- promoção para a força de vendas da empresa (concursos, sorteios etc.)

Na literatura estudada, muitos autores (BOYD; MASSY; McCARTHY, KOTLER, entre outros) coincidem ao expressar que a propaganda leva o cliente ao produto e que a promoção de vendas leva o produto ao cliente. Muitas empresas aperfeiçoam e criam novas técnicas de promoção de vendas, ao elaborar o programa de promoção de vendas, elas devem considerar as disponibilidades de aplicação destas técnicas e seus objetivos, com o fim de escolher as opções que ofereçam melhores resultados. Abaixo são resumidas algumas decisões importantes propostas por KOTLER,<sup>72</sup> com o fim de que estas se tenham em conta na definição de um programa completo de promoção.

- **Tamanho do incentivo:** em geral, quanto maior o incentivo, maior a resposta de vendas, embora a uma taxa decrescente.

---

<sup>71</sup>KOTLER, P. *Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 720.

<sup>72</sup>KOTLER, P. *Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 720.

- **Condições de participação:** pode-se oferecer incentivos para todos ou para alguns grupos selecionados, e também em determinadas condições ou formas de compra.
- **Veículos de distribuição da promoção:** as diferentes maneiras de distribuir o programa de promoção envolvem diferentes níveis de cobertura e custos;
- **Duração da promoção:** o período da promoção não pode ser excessivamente curto, nem demasiadamente longo, mas sim adequado ao tipo de promoção;
- **Cronograma de promoção:** datas importantes para produção, vendas e distribuição.
- **Orçamento de promoção:** pode ser estabelecido através de dados do mercado, envolvendo custo administrativo e número estimado de unidades, ou a partir de um percentual do orçamento total do composto promocional.

No caso específico da indústria turística, Krippendorf, citado por RUSCHMANN,<sup>73</sup> cita a promoção de vendas como as medidas que visam aprimorar os contatos pessoais entre os representantes dos produtores turísticos e os compradores potenciais, e a otimização do contexto no qual esses contatos acontecem.

#### 5.4.3.2. Relações públicas

O objetivo principal da atividade de relações públicas é transmitir uma imagem favorável do produto e da empresa junto a públicos importantes, como acionistas, governo, intermediários, a comunidade e outros. Dentre as principais ferramentas de relações públicas, podem-se mencionar notícias, discursos, eventos, serviços de utilidade pública, material escrito, material audiovisual, instrumentos de comunicação corporativa e serviços de informação por telefone. O uso de técnicas adequadas nas atividades de relações públicas contribui para a construção de

---

<sup>73</sup> RUSCHMANN, D. *Marketing Turístico: um enfoque promocional*. Campinas: Papyrus, 1991, p.53.

consciência, consolidação de credibilidade, estímulo à força de vendas e aos intermediários, e para a redução de custos de promoção.

KOTLER<sup>74</sup> destaca as cinco atividades básicas desempenhadas pelo departamento de relações públicas.

- **Relações com a imprensa:** visando transmitir informações de interesse público aos veículos para atrair a atenção sobre uma pessoa, produto ou serviço.
- **Divulgação do produto:** envolve vários esforços direcionados para tal fim.
- **Comunicações corporativas:** comunicações internas e externas à organização;
- **Lobbying:** trabalho junto a legisladores e órgãos governamentais, visando a aprovação ou veto de legislações e regulamentações.
- **Aconselhamento:** orientação da empresa, no que se refere a assuntos públicos, sua posição e imagem.

O objetivo das relações públicas no turismo, destaca RUSCHMANN<sup>75</sup>, é estabelecer através de um esforço deliberado, planejado e contínuo, um clima de compreensão e de confiança mútua, entre uma organização e o público, permitindo que a atividade turística se processe de forma harmoniosa e num ambiente favorável.

#### 5.4.3.4. Venda pessoal

A venda pessoal é uma forma de promoção que é utilizada basicamente na comunicação entre vendedor e comprador. KOTLER et al.<sup>76</sup> destaca que a venda pessoal é a ferramenta mais efetiva em determinadas etapas do processo de compra, principalmente para fomentar a preferência do consumidor, a convicção e a

---

<sup>74</sup> KOTLER, P. *Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1993. p. 720.

<sup>75</sup> RUSCHMANN, D. *Marketing Turístico: um enfoque promocional*. Campinas: Papirus, 1991, p.47.

<sup>76</sup> KOTLER, P., BOWEN, J., MAKENS, J. *Mercadotecnia para Hotelaria e Turismo*. 1 ed. México: Prentice-Hall Hispanoamerica, 1997, p. 506.

compra. Dentre seus objetivos, pode-se destacar: cumprir a tarefa de vendas, servir às contas existentes, conquista e manutenção de clientes, informação a clientes sobre mudanças no produto ou na empresa, orientação e assistência técnica, coleta de informações de mercado etc.

O tamanho da força de vendas de uma empresa pode ser determinado através da produtividade dos vendedores, medida em zonas de tamanhos diferentes, ou a partir da carga de trabalho do vendedor. Essa força de vendas deve ser direcionada, tendo-se em vista aspectos como a distribuição geográfica dos clientes, ações dos concorrentes e tempo necessário para locomoção, sempre considerando o atendimento das necessidades dos consumidores.

BOYD<sup>77</sup> destaca que, para se avaliar a eficiência e eficácia da força de vendas, muitas variáveis devem ser observadas, como: recrutamento, seleção e treinamento. O recrutamento e a seleção de bons vendedores pressupõe formar uma descrição exata do cargo, determinar seus requisitos, especificar os atributos necessários para a realização do trabalho e medir as características na avaliação dos candidatos.

Deve-se lembrar a importância dos fatores remuneração e estímulo, essenciais para o bom desempenho da força de vendas de uma empresa. McCARTHY<sup>78</sup> afirma que no desenvolvimento de um plano de compensações, duas decisões básicas devem ser tomadas: a determinação do nível de compensação e o estabelecimento do método de pagamento, o qual pode englobar salário direto, comissão direta, ou uma combinação de ambos.

Deve-se destacar que apesar das ferramentas do composto de comunicação serem distintas, umas não excluem as outras. Pelo contrário, elas estão intimamente relacionadas entre si, e ainda se complementam. O uso de cada uma destas estará em função da situação e das possibilidades de que se disponha, quanto aos recursos econômicos, e da capacidade da organização encarregada de levar adiante estas atividades.

---

<sup>77</sup> BOYD, H., MASSY, W. F. *Administração de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 1978. p. 522.

<sup>78</sup> McCARTHY, E. J. *Marketing Básico - Uma visão gerencial*. v. II. Rio de Janeiro, Zahar, 1976. p.866.

#### 5.4.3.5. Internet.

Finalmente, devemos destacar que o avanço tecnológico ocorrido nos últimos anos tem levado a um acelerado uso da Internet como meio de comunicação de massas. Hoje, o uso da Internet tem-se convertido em um meio habitual e imprescindível para as pessoas e empresas. Por sua vez muitas publicações explicam o porquê deste acontecimento e as vantagens deste meio.

Segundo LAGE e MILONE<sup>79</sup>, apesar de nossa sociedade estar acostumada com o modelo de McLuhan: um transmissor e muitos receptores (televisão), a Internet associa-se melhor ao modelo enigmático: cada receptor, um transmissor em potencial, onde um simples receptor (leitor de Home Page) passa a ser um transmissor em potencial (divulgador de sua própria Home Page). Como consequência, temos um alto tráfego de informações e, portanto, uma preocupação maior com a qualidade da formação especialmente porque é o receptor da Internet quem vai buscá-la. No que diz respeito ao setor analisado neste estudo, o turismo, os autores destacam as principais características da Internet e suas relações com o mesmo.

- a. Nova relação entre consumidores e empresas:** a internet pode ser utilizada como ferramenta de coleta de dados, com a qual os agentes econômicos podem enviar por e-mail seus comentários e elogios, suas críticas e sugestões em relação aos produtos oferecidos. No caso do turismo, é uma excelente maneira de comunicação entre os usuários e respectivos prestadores de serviços.
- b. Novo marketing para consumidores com ativa participação:** a Web deve divulgar informações detalhadas de forma que o usuário reflita – pense realmente sobre os atributos de sua compra antes de sua efetivação. Para tanto, torna-se importante o conhecimento segmentado do mercado, sendo identificadas suas preferências, características econômicas e biosociais. Este tipo de informação faz com que o destinatário de mensagens pela Web passe a ser considerado um receptor ativo, crítico, qualificado e interessado.

- c. Importância da informação detalhada:** especialistas de marketing e vendedores on-line devem encher seus sites com sugestões, fatos, notícias, e atributos sobre seus produtos.
- d. Aplicação self-service:** O chamado *self-service* na internet exige conforto, controle e comodidade, fazendo com que a Web permaneça aberta vinte e quatro horas por dias, sete dias da semana, em contato com o consumidor.
- e. Credibilidade e agilidade de comunicação:** permitem uma transmissão instantânea, imediata, em que um simples computador, numa linguagem atualizada, em tempo real, transmita e receba as informações solicitadas. Esta comunicação deve atender às necessidades reais de cada usuário – incluindo não apenas dados e textos, mas também imagens, gráficos, multimídia –sendo de extrema importância para uso da indústria turística, como chave de diferenciação competitiva no século XXI.
- f. Mundo sem fronteiras e universo de oportunidades:** no mundo econômico da Web, o turismo e qualquer negócio pode se tornar global com enorme facilidade e mínimo custo. Excluindo a localização como obstáculo para o comércio, vemos que a criatividade, inteligência habilidade se tornam cada vez mais qualidades inerentes na construção de um *site* bem sucedido, tendo seu reconhecimento em qualquer parte do mundo ao mesmo tempo. Visuais e fachadas bem projetadas na Web podem fazer com que pequenas empresas funcionem como se fossem grandes e, também, fazer com que grandes empresas se comportem com agilidade e flexibilidade iguais às das pequenas. Neste universo de oportunidades, as idéias de como vender os produtos serão fundamentais e, em se tratando do mercado turístico, as possibilidades são infinitas para a criatividade humana.

A utilização deste meio está levando as empresas a desenvolver a interatividade com o mercado, e isto faz com que se esteja desenvolvendo cada vez mais o que chamam de Marketing-on-line.

---

<sup>79</sup> LAGE, B.H.G., MILONE P.C. *Turismo teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000, p.46.

#### 5.4.4. Distribuição

Estudar o caminho ou o canal de distribuição dos produtos, constitui um importante diferencial de marketing. A economia de nossa sociedade se caracteriza pela existência de um grande número de intermediários entre produtores e usuários finais de diversos produtos e serviços.

Sem dúvida alguma, o canal de distribuição é uma variável estratégica para o produtor e imprescindível para o consumidor. Muitas vezes o consumidor não consegue comprar um produto determinado ou desejado por ele não estar ao seu alcance. E, às vezes, só têm acesso a este devido a uma ação ou interesse de um intermediário distribuidor. Para muitos produtores, a comercialização de seus próprios produtos é, às vezes, muito complexa ou até inviável. Em alguns casos, nem dispõem de recursos para investir nas atividades de marketing e distribuição. Portanto, delegar estas atividades a intermediários pode trazer maior eficácia para a distribuição e comercialização, e pode até representar uma vantagem competitiva.

No mundo globalizado de hoje, cada vez mais as empresas se especializam ou se focam na sua atividade principal, pois muitas vezes os produtores preferem investir no próprio negócio, no qual podem obter maior retorno do que se investissem na comercialização e distribuição de seus produtos e serviços.

A partir desta situação, pode-se perceber que os intermediários contribuem para a oferta de bens e serviços ao consumidor facilitando as operações de compra/venda entre consumidor e produtor. Está claro que essa contribuição têm um custo e que é pago pelo consumidor, sejam elas as atividades de distribuição desempenhadas pelo intermediário ou pelo produtor.

No caso dos serviços tendo-se em conta suas singularidades, como a intangibilidade, fazem que sua distribuição se diferencie da distribuição dos bens de consumo e industriais. Essa característica faz com que sejam dispensados elementos da cadeia de distribuição como o transporte e armazenagem, entre outros. Não obstante a impossibilidade de estocar o serviço (quando este não é consumido) repercute em perdas para o provedor do serviço.

KOTLER et al.<sup>80</sup> denominam o canal de distribuição como uma série de organizações independentes que participam num processo que tem como objetivo conseguir que um produto ou serviço esteja disponível para os consumidores ou para as empresas.

No caso da indústria do turismo, os diferentes prestadores de serviços se vêem obrigados a usar intermediários com o fim de levar as informações necessárias sobre o serviço que ofertam, com o propósito de criar uma expectativa acerca dos diferentes serviços a serem ofertados ao cliente e estimular a ação de compra dos mesmos. Isto implicaria em levar o consumidor até o local onde serão prestados os diferentes serviços.

Na atualidade, no mercado turístico, muitas vezes são os intermediários e, neste caso específico, as agências de viagens que escolhem os serviços a ser ofertados a seus clientes, escolha que é determinada pelas necessidades ou desejos dos mesmos, e também pelas condições da oferta, como: qualidade e outras muitas vantagens que podem ser repassadas a seus clientes.

Para que as atividades do canal de distribuição sejam desempenhadas eficazmente, KOTLER<sup>81</sup> define uma série de funções-chaves que devem ser realizadas pelos membros dos canais:

- **Informação:** coleta e disseminação de informação, obtida por meio de pesquisas de marketing sobre o ambiente de marketing.
- **Promoção:** desenvolvimento e disseminação de mensagens persuasivas sobre a oferta projetada para atrair os clientes.
- **Contato:** busca de clientes potenciais e comunicação com eles.
- **Negociação:** tentativa de busca de um acordo final sobre o preço e outros termos relativos à oferta, a fim de que se possa efetuar a transferência de propriedade ou posse.

---

<sup>80</sup> KOTLER, P., BOWEN, J.; MAKENS, J. *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*. 1 ed. México: Prentice-Hall Hispanoamerica, 1997, p. 452.

<sup>81</sup> KOTLER, P., BOWEN, J.; MAKENS, J. *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*. 1 ed. México: Prentice-Hall Hispanoamerica, 1997, p. 594.

- **Pedido:** comunicação de intenções de compra dos membros do canal para o fabricante.
- **Financiamento:** aquisição e uso de fundos para cobrir os custos dos membros do canal.
- **Risco:** aceitação de riscos juntamente com a execução da tarefa do canal.
- **Distribuição física:** armazenamento e movimentação de produtos até o consumidor final.
- **Pagamento:** os compradores pagam suas faturas aos vendedores através de bancos e outras instituições financeiras.
- **Propriedade:** transferência de propriedade de uma instituição de marketing a outra.

Neste contexto, é muito importante se determinar quem vai desempenhar cada função: produtores, intermediários ou consumidores. Como todos normalmente utilizam recursos escassos, as funções podem ser melhor desempenhadas através da especialização, e são intercambiáveis entre os membros do canal.

KOTLER et al.<sup>82</sup> classifica os canais de distribuição em vários níveis. A longitude dos canais é determinada pelo número (níveis) de intermediários.

**Canal 1:** chamado de canal direto, não têm intermediários, consiste na venda direta do fabricante aos consumidores.

**Canal 2:** contém um nível (intermediário), no mercado de bens de consumo, que é o varejista .

---

<sup>82</sup> KOTLER, P., BOWEN, J., MAKENS, J. *Mercadotecnia para Hotelaria e Turismo*. 1 ed. México: Prentice-Hall Hispanoamerica, 1997, p. 452.

**Canal 3:** contém dois níveis (dois intermediários), que nos mercados consumidores são representados pelo atacadista e varejista basicamente.

**Canal 4:** contém três níveis (três intermediários). Além do atacadista e do varejista, há também a figura do atacadista especializado, que se coloca entre os dois primeiros.

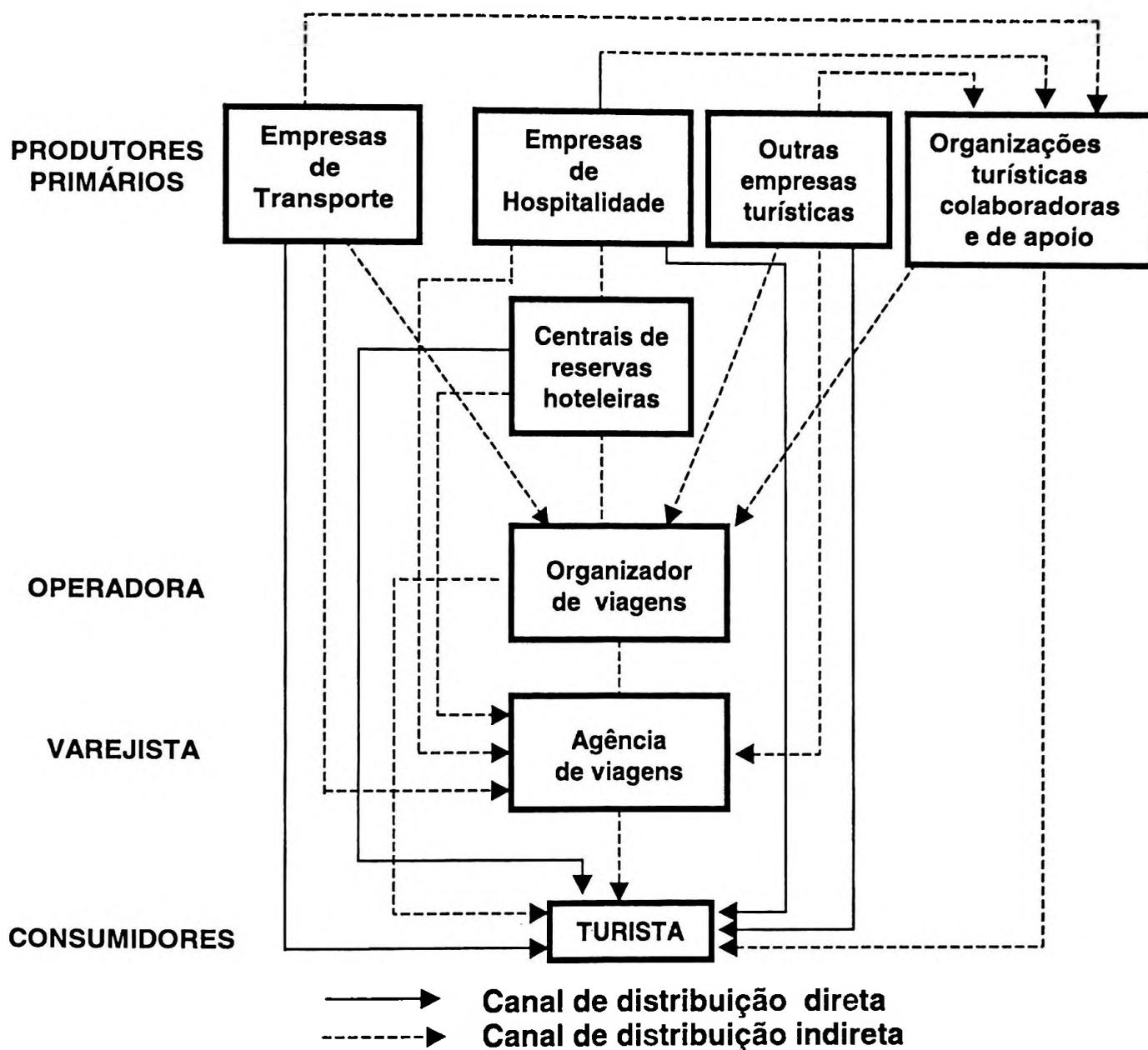
VOGELER e HERNÁNDEZ<sup>83</sup> ilustram na FIGURA 3 o processo de distribuição dos produtos turísticos.

- a) Distribuição Direta curta: os serviços do produtor (hotéis, companhias de transportes etc.) chegam diretamente ao consumidor sem intervenção da agência de viagens.
- b) Distribuição Indireta curta: é aquela na qual só intervêm um intermediário (agências de viagens, centrais de reservas, outro).
- c) Distribuição Indireta longa: refere-se à intervenção de dois intermediários, este é o caso de uma agência de viagens reservar o hotel ou a passagem de avião através de outra agência.
- d) Distribuição das operadoras: as operadoras atuam como agências de viagens atacadistas, a maioria destas dependem de uma rede de distribuição de agências de viagens varejistas, que não controlam.
- e) Distribuição das Operadoras atacadistas-varejistas: as operadoras realizam uma parte da distribuição através de sua própria rede de agências de viagens varejistas, que elas mesmas controlam.

---

<sup>83</sup> VOGELER, C., HERNÁNDEZ, E. *Estructura y organización del mercado turístico*. 2 ed. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1997, p. 237.

FIGURA 3 - Processo de distribuição dos produtos turísticos.



Fonte: VOGELER, C., HERNÁNDEZ, E. Estructura y organización del mercado turístico. 2 ed. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1997, p. 237.

Por outro lado, algumas operadoras de turismo realizam esta forma de distribuição através do sistema de franquias. Segundo KOTLER et alii<sup>84</sup>, a concessão de franquias é uma forma de realizar negócios onde se outorga a um franqueado o direito de participar na oferta, venda ou distribuição de produtos ou serviços sob um formato de marketing desenhado pelo outorgante da franquia. No Brasil, diferente do setor hoteleiro, este sistema ainda não têm tido um grande crescimento no setor de agências de viagens.

<sup>84</sup> KOTLER, P., BOWEN, J., MAKENS, J. *Mercadotecnia para Hotelaría y Turismo*. 1 ed. México: Prentice-Hall Hispanoamerica, 1997, p. 467.

Devido ao aumento da quantidade de centros recreativos internacionais, as agências operadoras têm-se convertido em importantes membros do canal de distribuição. Para as agências de viagens varejistas é muito difícil conhecer cada centro recreativo, pelo que elas se veem obrigadas a acreditar nas informações e catálogos que lhes fornecem a operadora, organizadora dos pacotes turísticos.

Na atualidade, com o avanço da tecnologia, as agências de viagens têm procurado formas mais baratas e rápidas para distribuir seus serviços.

KOTLER et al.<sup>85</sup> afirmam que os agentes de viagens estão mudando o modo como realizam as reservas de hotel. Eles têm deixado de usar os números telefônicos e agora reservam os quartos dos hotéis de forma direta por meio de sistemas de computação. Estes sistemas eram conhecidos durante anos como sistemas de reservas por computador (SRC), mas hoje eles se chamam sistemas de distribuição mundial (SDM) ou global distribution system (GDS) .

Os mesmos autores<sup>86</sup> destacam a Internet como outra forma muito utilizada nos últimos tempos por muitas empresas do setor turístico para divulgar e distribuir seus serviços.

A Internet, junto com os GDS (Global Distribution System) têm permitido às agências de viagens oferecer um serviço mais rápido e eficaz a seus clientes, facilitando desta forma que as mesmas cumpram com seus papéis de mediadora, assessora e produtora.

Da mesma forma que empresas aéreas têm procurado o aumento de suas vendas através da fidelidade do consumidor, estimulada pelos programas de acumulação de milhas que são trocadas por viagens aos passageiros que utilizam seus serviços com maior frequência. As agências de viagens, por sua parte, têm também adotado programas parecidos de acumulação de pontos derivados da compra dos serviços que ofertam. A prática destes programas pelas agências de viagens são mais comuns em países onde existe um maior desenvolvimento do setor, entre eles: Estados Unidos, Espanha, França e Alemanha. No caso dos mercados estudados nesta pesquisa (Brasil e Cuba), não há programas similares.

---

<sup>85</sup> KOTLER, P; BOWEN, J; MAKENS, J. op. cit., p. 456.

<sup>86</sup> KOTLER, P; BOWEN, J; MAKENS, J. op. cit., p.462.

## 5.5. PLANEJAMENTO DE MARKETING

Inseridas em um ambiente de mudança e evolução, as empresas precisam estar preparadas para responder às influências do meio, à crescente competitividade e, principalmente, às exigências de seu público consumidor.

Pode-se dizer que, a curto prazo, uma empresa pode conseguir relativo sucesso se souber equilibrar financeiramente as suas atividades. Isso não seria suficiente para garantir sua sobrevivência ou mesmo seu êxito a longo prazo, pois para tanto, a empresa deve ter meios para antecipar a evolução dos mercados e trabalhar a estrutura de seu portfólio de atividades. Conseguir êxito a longo prazo envolve preparar ações e comunicá-las claramente, para que os responsáveis possam colocá-las em prática, atendendo aos objetivos da organização. O planejamento é uma importante atividade que, uma vez executada, auxiliará a empresa a alcançar seus objetivos.

CAMPOMAR<sup>87</sup> ressalta a importância desta atividade em relação às mudanças ambientais que ocorrem nos mercados atuais e avalia que: (...) *ela é fundamental como primeiro passo para a garantia da sobrevivência de qualquer organização moderna inserida em um ambiente dinâmico. Quanto mais intensas forem as forças do ambiente externo, maior será a necessidade do exercício formal do planejamento.*

As mudanças ambientais a que o autor se refere, acontecem através de modificações relativas ao número e às características sócio-econômicas e psicológicas dos consumidores e clientes.

Na atualidade, para a maioria das empresas é uma necessidade adotar um sistema de planejamento que não seja baseado apenas na intuição e palpite. Portanto, deve ser adotado pela empresa um planejamento sistemático que compatibilize os recursos da organização com os objetivos e oportunidades de mercado. Entretanto, o mesmo não é uma prática completamente adotada pelas

---

<sup>87</sup> CAMPOMAR, M. C. *As atividades de marketing no processo de transferência de tecnologia: um estudo sobre instituições de pesquisa governamentais*. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, São Paulo, FEA/USP (tese), 1981, p.76.

empresas. CAMPOMAR<sup>88</sup> argumenta que: *Há grandes diferenças entre o desempenho da atividade de planejamento e entre as organizações no que concerne à extensão, à profundidade e ao grau de formalização do conceito.*

As mudanças obrigatórias que as empresas estão sofrendo hoje em relacionam-se com a passagem do enfoque de vendas (preocupado com o volume de receita, para o enfoque de mercado, preocupado com a satisfação das necessidades do consumidor e, conseqüentemente, com a lucratividade da organização). Tudo isso vem influenciando no planejamento de marketing. Na atualidade, os pontos focais para se estabelecer um planejamento de marketing são as definições do mercado-alvo e da estratégia de marketing a ser utilizada.

Em relação a esta realidade, KOTLER<sup>89</sup> coloca que o primeiro passo do planejamento do negócio é o marketing porque ele define o mercado-alvo e metas de vendas razoáveis e, desse modo, os recursos necessários para realizar essas metas. O papel dos departamentos de finanças, compras, produção, distribuição física e de pessoal é de garantir que o plano de marketing proposto pode ser apoiado com o dinheiro necessário, com materiais, máquinas e mão-de-obra." Segundo SCHEWE,<sup>90</sup> *um bom planejamento é a primeira metade do sucesso em marketing.*

A concretização do planejamento, de uma forma sistemática, documentada e formal resulta no plano de marketing. O nível de detalhamento deste plano vai depender da administração da empresa. O que importa nele é que consiga evidenciar os elementos mais importantes da atividade de planejamento.

CAMPOMAR<sup>91</sup> aborda as seguintes fases do planejamento para confecção do Plano de Marketing:

---

<sup>88</sup> CAMPOMAR, M. C. *As atividades de marketing no processo de transferência de tecnologia: um estudo sobre instituições de pesquisa governamentais.* Tese (doutorado) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, São Paulo, FEA/USP (tese), 1981, p.77.

<sup>89</sup> KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.* 3.ed. São Paulo, Atlas, 1993, p. 96.

<sup>90</sup> SCHEWE, C.D., SMITTH, R.M. *Marketing: Conceitos, Casos e Aplicações.* São Paulo: McGraw - Hill, 1982, p.478.

<sup>91</sup> CAMPOMAR, M.C. Revisando um modelo de plano de marketing. *MARKETING*, São Paulo, ano7, nº 121, 1983.

1. **Análise da situação:** É o diagnóstico do que está acontecendo e o prognóstico de situações futuras. Em uma análise da situação examina-se as informações sobre as seguintes variáveis: análise interna, análise externa, situações favoráveis e desfavoráveis e ameaças e oportunidades.
2. **Objetivos:** após a fase da Análise da Situação e conhecendo-se as ameaças e oportunidades que a organização tem ou terá no futuro pode-se determinar seus limites e com isto fixar objetivos. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, realistas, desafiadores, harmoniosos e estabelecidos de comum acordo entre a administração e os responsáveis por seus atingimentos. Os objetivos do plano de marketing definem as metas que o plano deve alcançar, como volume de vendas, % market share, lucro etc., e devem ser compatíveis com os objetivos estratégicos da organização.
3. **Programa de ação:** envolve as estratégias de marketing adotadas para se atingir os objetivos de marketing traçados. Para o autor, o programa de ação deve conter a especificação das providências, prioridades e ações referentes a cada sub-objetivo. É indispensável a informação de custo de cada uma das ações. Naturalmente, deve-se indicar também o responsável pela ação e o tempo para sua realização.
4. **Controle de marketing:** O passo final do processo de administração de marketing é o seu controle através de parâmetros que servirão de comparativo com o realizado. A empresa precisa definir como o plano de marketing será monitorado para garantir que seus objetivos serão efetivamente alcançados. Para tanto, vários administradores terão que exercer responsabilidades de controle, além de suas responsabilidades de análise, planejamento e implementação. McCARTHY<sup>92</sup> reforça a idéia da necessidade de informações sobre o desempenho como essencial na atividade de controle. *Para uma administração eficaz, os executivos precisam receber informações de feedback sobre como estão se desenvolvendo seus planos. A análise de vendas e de custos ajuda a*

---

<sup>92</sup> McCARTHY, E. J. *Marketing básico - uma visão gerencial*. vol. II. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. p.101.

*produzir esse feedback, mostrando os resultados alcançados e comparando-os com aquilo que o administrador esperava que acontecesse.*

Como pode-se notar, o plano de marketing é o resultado de análises, preparação e decisão dos processos e ações globais de uma empresa no campo do marketing para um período de tempo determinado. O mesmo representa a guia, e também o conjunto de ações sucessivas e coordenadas para atingir os objetivos comerciais definidos.

## PARTE III - METODOLOGIA DA PESQUISA

### 1.1. TIPOS DE PESQUISA

De acordo com GIL,<sup>93</sup> as pesquisas podem ser classificadas com base nos seus objetivos. Assim sendo, definiu três tipos de pesquisa, a saber:

**Pesquisas exploratórias** - Têm por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. A finalidade dessas pesquisas é o aprimoramento de idéias ou descoberta de intuições. Na maioria dos casos, essas pesquisas assumem a forma de pesquisa bibliográfica de estudo de caso.

**Pesquisas descritivas** - o objeto primordial é a descrição de determinadas características de certa população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Geralmente assumem a forma de questionário e observação sistemática.

**Pesquisas Explicativas** - têm a preocupação central de identificar fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos. São muito usadas as pesquisas experimentais e "ex post facto".

Dado o fato da carência de estudos aprofundados sobre o tema, que proporcionem um maior conhecimento sobre a situação específica da pesquisa, é adequado empregar um estudo exploratório numa tentativa de buscar respostas para as questões. Dentre as formas de fazer estudo exploratório, uma que tem crescido em importância é o estudo de caso.

### 1.2. Método do Estudo de Caso

O mérito de YIN<sup>94</sup> foi realizar um dos trabalhos mais detalhados sobre o método de estudo de caso. O autor define o estudo de casos *como uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro do seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são*

---

<sup>93</sup> GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1988, p. 36.

*claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.*

Ainda de acordo com o autor, o estudo sobre esse método contribui de forma expressiva para o conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Ele permite a um pesquisador manter as características globais e significativas de eventos da vida real, tais como processo gerencial e organizacional, relações internacionais, maturação de setores industriais etc. Ressalta também que, este método possui vantagens sobre outros, quando questões de pesquisa do tipo como? e por que? são feitas sobre eventos contemporâneos a respeito dos quais o investigador tem pequeno ou nenhum controle.

### **1.3. Justificativa da escolha do método de estudo de caso**

A proposta desta pesquisa é constatar quais e como são realizadas as atividades de marketing pelas agências de viagem. O conceito de marketing e suas atividades estão consolidados no campo teórico, entretanto, a compreensão e sua aplicação por parte dos executivos de organizações, particularmente as de pequeno e médio porte, são bastante complexas.

Baseado no fato da evidência de poucos estudos com este enfoque, o estudo de caso proporcionaria maior intimidade com o problema e auxiliaria também na formulação de hipóteses e propostas para estudos futuros. E ainda, o conhecimento dos casos selecionados motivaria uma maior compreensão do problema.

Segundo YIN,<sup>94</sup> a falta de controle sobre os eventos e o foco na situação contemporânea são duas condições que justificam o uso do estudo de caso. De um lado, o autor não tem controle sobre os eventos, e de outro, o foco da pesquisa tem interesse nos dias atuais, considerando o crescimento do turismo em nível mundial e a importância da busca de maior eficácia na gestão das agências de turismo.

---

<sup>94</sup> YIN, R. K. *Case study research: design and methods. Applied Social Research Methods Series. 5<sup>a</sup>* ed., Newbury Park, California: Sage Publications, 1989.

<sup>95</sup> YIN, R. K. Op. cit. p. 23.

Segundo CAMPOMAR,<sup>96</sup> o estudo de casos envolve análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos.

Sem dúvida, alguma o estudo de caso requer uma série de passos metodológicos. Para YIN,<sup>97</sup> o projeto de pesquisa é formado, usualmente, por cinco componentes:

- a. **Questão de pesquisa:** diz respeito ao problema de pesquisa proposto, que num estudo de caso engloba questões do tipo quem, o que, onde, como e por que.
- b. **Proposições:** constituem os fatos que são examinados dentro do escopo do estudo e que dão a direção para pesquisar, evitando que o pesquisador se perca em sua análise.
- c. **Unidade de análise:** refere-se ao que será pesquisado (organização, pessoa, processo decisório etc.).
- d. **Ligação lógica dos dados às proposições elaboradas:** diz respeito ao relacionamento realizado na fase de análise dos dados coletados.
- e. **Critério para interpretação dos dados obtidos.**

Dessa forma, cumpre apresentar a seguir os componentes ora citados, no contexto do presente estudo.

### **Questão de Pesquisa**

O problema de pesquisa está devidamente explicitado no tópico dois da parte I .

---

<sup>96</sup> CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista Adiministração* da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 26, No. 3, jul./set., 1991.

<sup>97</sup> YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series*. 5<sup>a</sup> ed., Newbury Park, California: Sage Publications, 1989.

### **Proposições:** O Modelo Conceitual

No que se refere às proposições de YIN<sup>98</sup> quando o estudo é de natureza exploratória, não há hipóteses. Nesta situação, o estudo de caso deve ter claramente definido seus propósitos ou objetivos, bem como os critérios pelos quais os resultados serão julgados bem sucedidos.

Tendo em vista o problema de pesquisa cabe apresentar o modelo conceitual na FIGURA 4, que guiará este estudo bem como a descrição das variáveis que serão empregadas neste estudo.

O modelo acima proposto visa explicitar a busca pela identificação das atividades de marketing praticadas nas agências de viagens, bem como a influência de alguns fatores internos (humanos e materiais) na realização das mesmas.

### **Variáveis empregadas no estudo:**

Considerando o modelo apresentado, cumpre destacar as seguintes variáveis a serem estudadas:

#### **Atividades de Marketing desenvolvidas:**

- Organização de marketing,
- Planejamento de marketing,
- Sistema de Informações de Marketing,
- Segmentação,
- Composto de Marketing: Produto, Preço, Comunicação e Distribuição.

Segundo MAXIMINIANO,<sup>99</sup> a administração é uma atividades importante em qualquer escala de combinação de recursos e de intenção de realizar objetivos. Em

---

<sup>98</sup> YIN, R. K. Case Study Research: Design and Methods. *Applied Social Research Methods Series*. 5<sup>a</sup> ed. Newbury Park, California: Sage Publications, 1989.

<sup>99</sup> MAXIMINIANO, A .C. A. *Introdução à Administração*. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1995.

qualquer organização há uma pessoa ou um grupo cuja tarefa principal é administrar: sua especialidade e responsabilidade consiste em tomar decisões sobre os objetivos e a utilização de recursos da organização. Neste sentido, destaca os recursos humanos (dirigentes e funcionários) e materiais (dinheiro, equipamentos e instalações).

***Recursos Internos (Humanos):***

- Perfil do dirigente, formação, experiência profissional e conhecimento das ferramentas de marketing;
- Perfil dos funcionários, formação, experiência profissional e conhecimento das ferramentas de marketing;

***Recursos Internos (Materiais):***

- Fonte de recursos financeiros,
- Equipamentos,
- Instalações,
- Outros.

FIGURA 4 - Modelo conceitual da Pesquisa.



Fonte: Modelo elaborado pelo autor desta pesquisa.

### Unidade de Análise

Para efeito deste estudo a unidade de análise são as atividades de marketing desenvolvidas pelas agências de viagens selecionadas. Foram feito recortes necessários de diferentes níveis na empresa, com o fim de responder as questões do estudo. Esses recortes são:

- As atividades de marketing da empresa,

- Os executivos responsáveis pelas decisões de marketing.

Entretanto, estes recortes não caracterizam múltiplas unidades de análise de acordo com a conceituação dada por YIN<sup>100</sup>. O autor ilustra na FIGURA 5 os tipos possíveis de desenho de estudos de caso:

FIGURA 5 - Tipos Básicos de Desenhos para Estudos de Casos

	Desenho de Caso único	Desenho de Casos múltiplos
<b>Holística</b> (Uma unidade de análise)	<b>TIPO 1</b>	<b>TIPO 3</b>
<b>Inserido</b> (Múltiplas unidades)	<b>TIPO 2</b>	<b>TIPO 4</b>

Fonte: Yin, R. K. *Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series*. 5<sup>a</sup> ed., Newbury Park, California: Sage Publications, 1989, p.46.

YIN<sup>101</sup> afirma que o desenho de projetos de casos múltiplos tem distintas vantagens e desvantagens em comparação ao desenho de caso único.

A evidência de múltiplos casos é freqüentemente considerada mais incontestável e o estudo em geral é então considerado mais robusto. Ao mesmo tempo, a racionalidade do estudo de caso único geralmente não pode ser satisfeita por múltiplos casos.

Este tipo de desenho - múltiplos casos - prevalece cada vez mais, entretanto, são mais caros e consomem mais tempo na sua execução.

O desenho de pesquisa que mais se adequa à natureza do problema do estudo, justifica a escolha do tipo 3 - projeto de casos múltiplos e com uma unidade de análise.

<sup>100</sup> YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series*. 5<sup>a</sup> ed., Newbury Park, California: Sage Publications, 1989, p. 46.

<sup>101</sup> YIN, R. K. Op. cit., p.52.

#### **1. 4. Método de coleta de dados**

Foram realizadas entrevistas pessoais (vide anexo 1), utilizando um roteiro semi-estruturado com os dirigentes de cada agência de viagem. Esta técnica é menos estruturada e possibilita maior flexibilidade na elaboração de questões como liberdade de respostas. Para RICHARDSON<sup>102</sup>, este tipo entrevista, chamada entrevista em profundidade, se caracteriza por ser menos estruturada e com maior profundidade do que uma entrevista aplicada através de questionários. Muitos tipos são associados a este instrumento como, por exemplo, livre, semi-estruturado, intensivo etc.

Ainda segundo o autor, na entrevista semi-estruturada o entrevistador deve cobrir uma lista específica de pontos, mesmo que o entrevistado tenha liberdade para responder, existem algumas perguntas que são mais específicas, e o controle deve ser exercido de maneira mais rigorosa. O entrevistador estabelece a priori as questões nas quais são requeridas respostas mais específicas.

Pretende-se utilizar ainda a técnica de análise documental com o objetivo de ampliar a fonte de dados e enriquecer a análise.

#### **1.5. Procedimento de Análise dos Dados**

No que diz respeito à etapa de análise dos dados, YIN<sup>103</sup> sugere a comparação de padrões. A comparação é realizada a partir da teoria desenvolvida em relação ao padrão empírico encontrado. Para o autor, esta abordagem permite a ligação entre os dados coletados e as questões de pesquisa propostas.

#### **1.6. Critérios para a seleção do caso**

O setor de turismo foi escolhido para a seleção das empresas "caso" considerando alguns aspectos, a saber:

- a. Este é um setor com altas taxas de crescimento em nível mundial, além disso desempenha um papel cada vez mais importante na economia dos

---

<sup>102</sup> RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985, p.32.

<sup>103</sup> YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series*. 5ª ed., Newbury Park, California: Sage Publications, 1989, p. 53.

países, particularmente nos países em desenvolvimento. Em decorrência deste cenário está ocorrendo uma maior profissionalização do setor;

- b. Por outro lado, o setor de turismo é conhecido pelo pesquisador, situação que é favorável, pois este fato contribuiu para uma melhor interpretação do contexto auxiliando no desenvolvimento das questões do estudo.

Por sua vez, a seleção das agências de viagens obedeceu aos seguintes critérios:

1. A seleção destas agências está baseada no critério de maior participação de mercado. Dessa forma, segundo o MINTUR (Ministério de Turismo de Cuba),<sup>104</sup> os dois casos escolhidos apresentam as maiores participações de mercado, especialmente na comercialização do produto turístico cubano.
2. Os casos escolhidos para este estudo são duas agências de viagens brasileiras que comercializam o produto turístico cubano no Brasil. Elas estão situadas na cidade São Paulo, considerada o principal pólo emissor de turistas do país.

---

<sup>104</sup> MINTUR . *A industria turística cubana - 1998*. La Habana: Publicación MINTUR, 1999.

## **1. ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS**

Os resultados apresentados nesta seção têm como fonte as entrevistas em profundidade executadas pelo próprio pesquisador com o auxílio de um roteiro, no período de 20/11 a 31/12/1999, com os responsáveis por atividades de marketing nas duas agências de viagens investigadas. Foram usadas também fontes de dados secundários, tais como folhetos, documentos internos das organizações e site na Internet.

### **1.1. ANÁLISE DO CASO 1**

#### **1.1.1. Histórico da Empresa**

O diretor-proprietário da empresa pesquisada iniciou sua carreira dentro do setor turístico em 1979 na empresa SOLETUR. Durante este tempo adquiriu cultura voltada para o cliente, pois esta empresa zelava pela qualidade dos serviços ofertados aos turistas. Em seguida, exerceu a gerência de vendas em dois hotéis, nos quais pôde aprender variadas técnicas de vendas e aperfeiçoar sua habilidades nesta área. Após este período, trabalhou dois anos em uma agência de viagens multinacional, o que permitiu-lhe ampliar sua visão sobre a administração do negócio.

Há três anos, em março de 1997, fundou sua própria empresa, que é caracterizada como operadora e agência de viagem e turismo, segundo critérios da EMBRATUR.

Criada inicialmente para comercializar estritamente o produto turístico cubano, sua empresa começou com uma estrutura de 15 funcionários e mais 48 representantes espalhados pelo Brasil. Atualmente reduziu seu quadro de funcionários para 5 e trabalha com apenas 18 representantes nacionais, devido a dificuldades decorrentes da desvalorização do real frente ao dólar em janeiro de 1999. Entretanto, tem enfrentado este cenário com estratégias bastante agressivas, através da promoção de eventos em vários estados brasileiros, participação intensa

em feiras do setor e aberturas de mercados em localidades brasileiras ainda não exploradas pela concorrência.

#### **1.1.1.a. Perfil do diretor-proprietário**

Como empresário tem um perfil empreendedor e de liderança, além de uma postura pró-ativa, pois procura estabelecer estratégias de abertura de novos mercados onde a concorrência não atua ainda.

Não tem formação específica na área de Turismo, foi construindo seu conhecimento através da prática e de alguns cursos do SENAC, os quais avalia como muito fracos e distantes da realidade prática.

#### **1.1.1.b. Perfil dos funcionários**

Os funcionários não têm formação em turismo, mas têm experiência no setor turístico, de onde conhecem o entrevistado.

#### **1.1.2. Organização de marketing**

O entrevistado afirma que sua empresa está sendo reestruturada, já que a desvalorização cambial fez diminuir consideravelmente o número de turistas brasileiros que viajam a Cuba. Atualmente tem adotado novas formas de trabalhar através da Internet, e para isso criou um site, que inclusive foi escolhido em 1999 como um dos melhores de turismo pela revista Vip Exame.

A estrutura da empresa é composta por um diretor-presidente e cinco funcionários que se dedicam a vendas e controles administrativos e financeiros. O diretor presidente é o responsável pelo planejamento e controle da execução das atividades de marketing. Cabe destacar que, no processo de planejamento, se aproveitam as idéias dos funcionários e representantes que têm contato direto com o mercado e executam as atividades.

### **1.1.3. Planejamento de marketing**

Realizado anualmente no mês de outubro, este processo inclui o planejamento orçamentário e de vendas previstas, além do delineamento de algumas estratégias de marketing para o ano seguinte. O entrevistado afirma que existe um planejamento formal que consegue prever aproximadamente 80% das atividades, mas que é necessário realizar revisões trimestrais para se readequar as estratégias, pois o mercado é muito dinâmico e exige esta postura por parte do administrador.

Segundo declarações do diretor entrevistado, as variáveis consideradas no planejamento de marketing envolvem basicamente definir quais serão as atividades de comunicação e o orçamento necessário para realizá-las. A estratégia de comunicação inclui: investimento em publicidade (Revista Orla -Brasil Travel News) e em feiras de turismo no Brasil, tais como a FINTUR, AVISTUR, FANTUR e Festival de Gramado, entre outras.

### **1.1.4. Sistema de Informações de marketing**

De acordo com as declarações do entrevistado, a principal fonte de informações são os clientes, os quais são contatados no aeroporto, na chegada da viagem. Nesta ocasião são solicitados a fornecer suas impressões gerais e opiniões sobre a viagem, bem como sugestões de melhorias para os serviços que receberam.

Basicamente, as decisões tomadas são baseadas nas informações coletadas nos diferentes contatos, nas feiras e na experiência de trabalho no dia-a-dia. As informações do ambiente e da concorrência são captadas por estes meios, bem como através da leitura de revistas especializadas e principalmente através de pesquisas realizadas na Internet. O entrevistado ressalta o uso da Internet como um meio muito eficaz e rápido de se obter informações desta natureza.

Deve-se ressaltar também que o diretor faz um controle sistemático das ações e estratégias da concorrência. Entretanto, procura estar sempre à frente,

inovando, lançando novos pacotes, descobrindo novos lugares pouco explorados pela concorrência.

Como apoio para decisões cotidianas conta com um software que faz o controle de reservas e controle financeiro da agência. Este programa permite até visualizar graficamente a produtividade de seus representantes em nível nacional, entre outras coisas.

A pesquisa de marketing é realizada de maneira informal e diretamente com os clientes no retorno da viagem, já que a empresa não dispõe de recursos para programar uma pesquisa mais estruturada.

### **1.1.5. Segmentação**

O entrevistado destaca que sua agência atende quatro segmentos: o turismo de lazer ou convencional, o de eventos, sindical ou social (brigadas) e de saúde. Em termos de participação, seu principal segmento é o de eventos, seguido pelo de lazer, saúde e sindical/social.

Ele ressalta também que a única variável de segmentação que utiliza é o motivo da viagem. Outras variáveis como renda, idade, interesses, estilo de vida, etc. não são usadas para segmentar o mercado.

### **1.1.6. Composto de Marketing**

#### **1.1.6.1. Produto**

Os serviços prestados pela agência são pertinentes à sua função de operadora, na montagem dos pacotes; e seu papel de agência, na comercialização dos produtos turísticos. Atualmente, comercializa apenas dois destinos, Cuba e Caribe.

O entrevistado afirma que, apesar das imensas vantagens e qualidades peculiares ao destino turístico de Cuba, existem alguns problemas que dificultam a comercialização deste produto turístico.

Um aspecto destacado pelo diretor diz respeito a problemas na negociação com as empresas de turismo cubanas. Na maioria das vezes, os profissionais

dessas não estão preparados para atuar nesta área, não conhecem práticas usuais de comercialização do produto turístico, e não têm uma cultura voltada para o cliente. Também é comum encontrar problemas como estes nas próprias empresas que prestam serviços, tais como os hotéis, locadoras de carros etc. Ele também destaca que não existe uma cultura do cliente implantada entre os funcionários destas empresas, que acabam criando uma experiência desagradável para os turistas, que ficam insatisfeitos com os serviços em geral.

Outro fator apontado pelo entrevistado é a dificuldade de acesso do ponto de vista da frequência de vôos semanais que saem do Brasil com destino a Cuba. Esta dificuldade não existe em mercados de países vizinhos do Brasil, o que explica o maior fluxo de turistas ao destino Cuba.

Cabe destacar que o governo Cubano e as instituições responsáveis pela comercialização do produto turístico de Cuba não investem no mercado brasileiro para divulgar o destino Cuba. Isto pode ser atribuído a menor importância do mercado brasileiro, o qual não representa um mercado prioritário como a Europa e Canadá, para os quais se tem definida uma política específica de turismo.

Segundo o entrevistado, a qualidade é a primeira variável para se definir se um produto será ofertado ou não. Essa qualidade é verificada pelo próprio empresário durante uma visita de vários dias ao destino, com o objetivo de conhecer os serviços ofertados. Muitas vezes, sua visita é de caráter confidencial e as pessoas do local não sabem os verdadeiros motivos de sua visita. Esta técnica é muito utilizada por hotéis, que contratam empresas para realizarem esta tarefa, conhecida como a visita de um cliente oculto.

Cumpramos ressaltar que nessas viagens, o diretor procura escolher produtos diferentes da concorrência, sempre com maior qualidade em algum dos componentes do produto. Quase sempre as vantagens se apresentam na facilidade de pagamento em várias parcelas. O empresário também optou por desenvolver e estimular o turismo Social, que nada mais é do que um grupo de pessoas interessadas em conhecer o sistema socialista de Cuba e em fazer uma viagem diferente, na qual participam da colheita de cana ou fumo, além de conhecer os lugares turísticos.

### **1.1.6.2. Preço**

Segundo o entrevistado, os preços são baseados nos custos e acrescidos de uma margem pequena de lucro, visando aumentar o fluxo de turistas. Também afirma que, como os pacotes turísticos ofertados no mercado pela concorrência são muito semelhantes, não há muita abertura para que a empresa pratique preços muito mais elevados que a concorrência.

O empresário destaca que em Cuba os hotéis têm vários tipos de tarifas, dependendo do mercado a que se destinam. Por exemplo, existem limites de preços mínimos que os hotéis podem ofertar no mercado da América Latina e outro limite de preço mínimo (maior que o da América Latina) para serem ofertados na Europa. Existe outra tarifa de preço (menor que as anteriores) que é a promocional: ela se aplica em qualquer mercado e visa estimular a compra do destino Cuba ou do hotel.

O entrevistado destaca ainda que o Ministério de Turismo de Cuba regula essas tarifas através dos relatórios que o hotel entrega ao Ministério.

Segundo o entrevistado, os preços são estabelecidos basicamente tendo se em conta os custos e a lucratividade esperada. Como é um produto muito específico, não se tem um acompanhamento muito sistemático sobre o que a concorrência está praticando.

### **1.1.6.3. Comunicação**

No que tange às atividades de comunicação, o entrevistado esclarece que suas principais atividades se dividem entre gestão de vendas junto aos representantes e promoção de vendas através de eventos, tais como: cafés da manhã com agentes de viagens e representantes, coquetéis (reuniões com representantes e clientes para apresentar novos produtos), oferta de viagens com as despesas pagas para agentes que ainda não vendem o destino Cuba, promoção da cultura cubana em casas noturnas no Brasil (direcionados para agentes potenciais e atuais) e participação em algumas feiras e congressos do setor.

O entrevistado destaca que apesar do grande retorno de investimento proporcionado através da propaganda em revistas e jornais, ele dá prioridade às promoções que apresentam um custo menor e não necessitam disponibilizar muitos funcionários para atender a demanda gerada pelos anúncios. Não obstante realiza

atividades como divulgar sua agência através de festas promovidas em parceria com Clubes de Futebol para obter repercussão na mídia.

O recurso de comunicação que ele mais usa e no qual se baseia fundamentalmente a comunicação da empresa é a Internet. A empresa tem um site que permite que pessoas do Brasil e de outros países façam suas reservas com destino a Cuba através da empresa localizada aqui no Brasil. O site atual está só em Português, mas já está se providenciando a tradução para o espanhol e o Inglês, para começar a atender a América Latina numa primeira fase. Como parte da estratégia de divulgação da empresa, o entrevistado tem procurado incluir seu site em banners e em softwares turísticos, que incluem os endereços de diversos prestadores de serviços do setor.

Ele destaca que a comunicação via Internet permite controlar de certa forma seu investimento neste meio de comunicação. Através de um software no site da empresa, ele se informa quando e quantas vezes foi acessada a página e quais páginas do site foram as mais visitadas. Desta forma, podem-se conhecer as prioridades ou interesses do público que acessa a página, entre outras informações. Todo o trabalho de mala direta da empresa é desenvolvido via e-mail.

Aponta que a agência responde sozinha por todos os investimentos para promover o destino turístico cubano.

As atividades voltadas para estimular a sua força de vendas são prêmios, em forma de viagens de incentivo, dados para os promotores que mais se destacam.

#### **1.1.6.4. Distribuição**

Esta operadora e agência se caracteriza por ser independente e com gerenciamento próprio. A empresa conta com dois sistemas de distribuição direta: o principal é seu sistema de reservas próprio que inclui sua rede de representantes; e o segundo, que vem crescendo em importância, é o seu site, que permite tanto reservas locais quanto internacionais.

Seu principal canal de comunicação com seus clientes é realizado via correio eletrônico, no qual praticamente são realizadas 80% de suas reservas,

captadas então por seus representantes. Esta via tem se mostrado muito eficaz, prática e econômica.

Não participa dos diferentes tipos de reservas globais, já que a empresa não cumpre todos os requisitos exigidos por estes sistemas, porém participa somente dos sistemas de reserva da VARIG Internacional e do Aeroméxico.

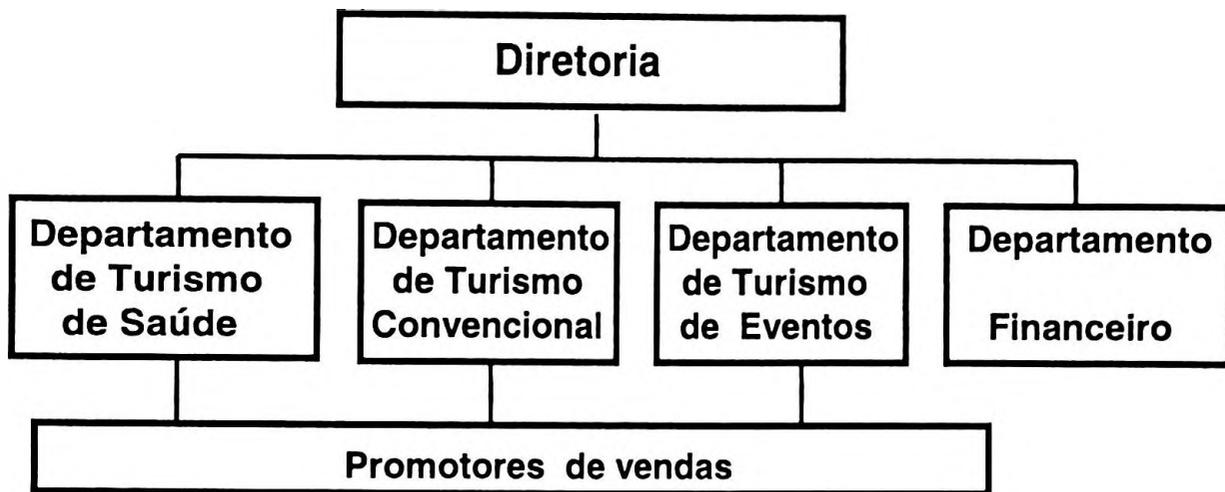
Finalmente, também constatamos que a empresa não possui processo de seleção sistemático, a escolha de funcionários não se dá por avaliação de capacitação profissional. Geralmente, as pessoas são escolhidas por indicação e contatos anteriores, onde prevalece a confiança pessoal e a afinidade de caráter. Estes indivíduos são treinados pelo próprio dirigente, que procura transmitir conhecimentos adquiridos durante sua carreira.

## **1.2. ANÁLISE DO CASO 2**

### **1.2.1. Histórico da Empresa**

É uma empresa brasileira cujo maior acionista é uma organização cubana, que por sua vez é uma das maiores corporações no setor turístico e comercial. Em Cuba esta corporação é responsável por 40% do turismo internacional que visita o país. Conta com 9 representações em diferentes países da Europa e América Latina (Espanha, França, Itália, Inglaterra, Holanda, Canadá, México, Brasil, República Dominicana). Esta corporação tem atividades conjuntas de participação (em todo o território da Ilha) sobre mais de 50 Hotéis (diferentes classificações), restaurantes e lanchonetes, rede de lojas, centros náuticos e de mergulho e mais de 30 centros (clínicas, SPAs, hotéis especializados) dedicados ao turismo de saúde. Também é uma das maiores agências receptivas com seu próprio parque de transportes (Transfer, car rental e taxi), além de possuir um centro de convenções.

No Brasil a empresa tem 9 funcionários e sua estrutura é a seguinte:



#### **1.2.1.a. Perfil do dirigente**

O entrevistado é o Diretor do Grupo Marketing que opera dentro da Gerência Comercial na casa matriz em Cuba e o responsável pelo planejamento, desenvolvimento e controle das atividades de marketing nos diferentes mercados em que a empresa atua. O entrevistado é formado em economia pela Universidade de Havana e cursou o Mestrado em Pesquisa de Marketing na Hungria.

#### **1.2.1.b. Perfil dos funcionários**

A maioria dos funcionários não tem formação em turismo, contam sobretudo com a experiência vivida no setor turístico.

#### **1.2.2. Organização de marketing**

De acordo com as declarações do entrevistado, as decisões de caráter estratégico, tais como mudanças de produtos, atividades promocionais a realizar, liberação de recursos para atividades de comunicação, investimentos/funcionários e outras são centralizadas no escritório central em Cuba. Em contrapartida decisões mais operacionais como a política de descontos, controles administrativos, procurar parcerias e o processo de negociação com os clientes são tomadas a partir do escritório brasileiro.

De fato, a operadora e agência não possui um departamento de marketing formalmente constituído, mas sim uma função de marketing diluída por cada

departamento que atende segmentos específicos, de acordo com o organograma acima. Portanto, cada departamento tem responsabilidade essencialmente pela gestão comercial, e as atividades de marketing, que incluem decisões sobre o planejamento de marketing, pesquisa e os quatro componentes (produto, preço, promoção e distribuição) são centralizadas no escritório de Cuba. Isto é, os planos operativos de marketing são executados através das diretrizes estratégicas e dos objetivos traçados pela presidência da empresa em Cuba.

### **1.2.3. Planejamento de marketing**

Segundo afirmações do entrevistado, existe um plano estratégico geral da empresa e planos de marketing específicos para as agências de viagens que estão localizadas na Europa, Canadá e América Latina. A gerência comercial da empresa matriz sediada em Cuba realizou um plano de marketing para o ano 1999-2000. No ano 2000, está previsto que cada agência realize seu plano de marketing, e numa fase posterior estes serão enviados à empresa matriz para ser analisados e inseridos no plano geral de marketing da empresa.

Destaca o entrevistado que o controle de cumprimento do plano de marketing é fundamental para que a empresa possa manter o equilíbrio entre a oferta e a demanda.

Apesar de não autorizar a publicação do plano de marketing atual da empresa, ele foi mostrado ao entrevistador, que pôde observar sua estrutura e como ele será desenvolvido no Brasil e nas outras representações no exterior.

Em primeiro lugar, uma análise da situação inclui uma investigação interna da empresa (estrutura da empresa, qualidade do nível executivo, preparação da força de vendas, estrutura de custos, equipamentos, acesso ao mercado, recursos disponíveis, habilidade para uso de recursos, qualidade do produto ofertado, variedade de produtos, tamanho e crescimento do mercado, relações com os distribuidores, entre outros) e uma externa do entorno onde está inserida a empresa (demografia, cenário político e econômico, tendências, comportamento do consumidor, concorrência, outros). A função desta análise é descobrir os pontos fortes e debilidades, assim como as ameaças e oportunidades.

Posteriormente é estabelecida a missão da empresa, que o entrevistado define como as pretensões futuras de crescimento e a direção a seguir pela empresa.

Um terceiro ponto é a definição dos objetivos, já que eles constituem a base para mensurar a atuação das Unidades de Negócio (que neste caso é a agência sediada no Brasil) e que devem ser formulados quantitativamente.

Um quarto ponto é identificar e definir as estratégias que definiram como alcançar os objetivos.

Seguidamente vem o ponto onde as estratégias definidas são convertidas em planos operativos que são a parte prática e operacional do plano de marketing. Foi possível notar que cada atividade a ser realizada tinha um departamento responsável por ela e por seu tempo de execução.

No final do seu plano aparece o item de revisão e controle dos resultados, operação que é feita a cada 4 meses.

#### **1.2.4. Sistema de informações de marketing**

O entrevistado destaca que o pessoal que trabalha na área de marketing sempre está a procura de dados e informações, e afirma que uma das formas de obtê-los é através da pesquisa.

Hoje a empresa está se esforçando para criar uma base informativa e para isso vem desenvolvendo pesquisas de mercado e análises de documentos (dados) de fontes secundárias, com o fim de obter dados estatísticos dos diferentes mercados em que atua, análises econômicas, estudos sobre sazonalidade, adequação (situação) dos mercados, concorrência, imagem do produto frente os consumidores finais, desejos e motivações dos consumidores em relação ao turismo ideal, tendências do mercados, redes de distribuição, e participação dos concorrentes no mercado. Destaca que uma das informações mais procuradas pela empresa é a situação da concorrência.

Segundo o entrevistado, as fontes de informação utilizadas são diferentes publicações internacionais como: anais estatísticos e pesquisas de diferentes organizações. Do ponto de vista interno são utilizados todos os relatórios emitidos pelos diferentes departamentos da empresa.

No caso do Brasil, estas pesquisas são realizadas por pesquisadores enviados de Cuba, que viajam ao país durante um período determinado (uma semana ou até um mês) para realizar especialmente esta tarefa. Posteriormente, este pesquisador elabora um relatório sobre as informações coletadas e remete para a agência de São Paulo para servir de subsídio ao desenvolvimento do plano de marketing. Cabe destacar que os recursos utilizados para esta atividade são fornecidos pela casa matriz.

#### **1.2.5. Segmentação**

O entrevistado destaca que a ênfase na realização de pesquisas tem como objetivo resolver o problema que tem com a segmentação de seus produtos. Os produtos ofertados pela empresa são muito variados e atingem diferentes segmentos. O interesse da empresa é desenvolver produtos que estejam direcionados para o segmento de classe média-alta, por tal motivo hoje se tem aumentado os preços e a qualidade dos pacotes ofertados com o objetivo de se obter uma definição melhor dos segmentos consumidores.

Não obstante os principais segmentos atendidos são os que procuram em primeiro lugar o turismo de saúde, em segundo lugar o de eventos, e em terceiro o de lazer ou convencional.

#### **1.2.6. Composto de marketing**

##### **1.2.6.1. Produto**

Em relação ao marketing mix destaca-se que as ofertas (pacotes) estão sendo redesenhadas para uma clientela com maior poder aquisitivo. Mais concretamente afirmam que estão querendo criar um produto ideal para os segmentos de saúde e lazer. Isto significa que também estão redesenhando suas estratégias de produto, preço, comunicação e distribuição em função das

informações obtidas das pesquisas. Um exemplo dos novos serviços que têm sido introduzidos nos hotéis 5 estrelas é o de “*baby sitter*” 24 horas.

Hoje ainda, os produtos oferecidos para o lazer são compostos basicamente pelo atrativo de praias; os produtos direcionados para saúde incluem tratamento de vitiligo, retinose pigmentaria, desintoxicação, tratamento psiquiátrico, entre outros; e finalmente, o produto voltado para eventos inclui algumas áreas como medicina e educação.

#### **1.2.6.2. Preço**

Segundo o entrevistado, os preços são estabelecidos basicamente tendo-se em conta os custos e a lucratividade esperada. Entretanto, os preços são calculados pela empresa matriz de Cuba, sendo que o escritório daqui somente tem alguma margem para negociar os descontos nos preços.

Por outra parte, a agência realiza um acompanhamento sistemático sobre o que a concorrência está praticando. Como a empresa-matriz tem participação nos hotéis incluídos nos pacotes, sempre podem fazer-se descontos mais vantajosos do que os da concorrência

#### **1.2.6.3. Comunicação**

No que se refere às atividades de comunicação, o entrevistado aponta que realiza atividades de promoção de vendas e atividades de relações públicas, tais como: café da manhã com agentes de viagens, coquetéis de apresentação de novos produtos e serviços, promove e patrocina conjuntos musicais cubanos no Brasil, tudo com o objetivo de divulgar a marca da empresa para clientes potenciais.

A comunicação impressa, que inclui folhetos, é toda realizada em Cuba. A propaganda acontece em conjunto com outras agências de viagens, mas com frequência anual. As promoções realizadas são bastante primárias, tratando-se apenas de negociar descontos com os clientes.

Vale ressaltar que todos os recursos utilizados na atividade de comunicação são oriundos da casa matriz. A agência no Brasil não dispõe de recursos para este tipo de investimento, pois a maior parte de suas receitas são remitidas à casa matriz, a qual decide o plano de investimento futuro.

As atividades voltadas para estimular a força de vendas são as viagens de incentivo, que procuram manter alta a motivação dos funcionários.

#### **1.2.6.4. Distribuição**

O entrevistado destaca que a agência no Brasil possui dois canais diretos de distribuição - que são as vendas diretas ao público e as agências de viagens. Para ele, a falta de recursos é o maior limitante que tem a empresa para desenvolver mais seu canal.

Ele também aponta que apesar de não ter um sistema de reservas *on line*, em Cuba está se desenvolvendo um sistema de reserva geral para as empresas que formam o grupo empresarial, as quais terão acesso direto às capacidades dos diferentes estabelecimentos que compõem o pacote solicitado. Numa segunda fase, o site central da empresa em Cuba será traduzido para diferentes idiomas, entre eles o Português.

## **2. CONCLUSÕES**

A partir do objetivo proposto neste estudo, apresenta-se uma análise dos dados e informações obtidas durante a pesquisa realizada em duas empresas-caso. Cabe ressaltar que, por tratar-se de um estudo de caráter exploratório, seus resultados não podem ser generalizados para outras empresas do setor turístico.

### **2.1. Histórico**

Ao analisar as duas empresas, ficam patentes as diferenças relativas à origem, estrutura acionária e autonomia no uso de recursos.

No que se refere à origem, a empresa do caso 1 surgiu por iniciativa privada do proprietário. Por outro lado, a empresa do caso 2 foi criada por iniciativa governamental. Em termos de estrutura acionária, o caso 1 é propriedade de um único indivíduo. No caso 2, trata-se de uma empresa mista, onde o governo cubano tem a participação majoritária de 90%. E, finalmente, decorrente das diferenças na origem e formação acionária, se define o grau de autonomia de cada uma.

### **2.2. Fatores Humanos**

Em relação ao perfil dos entrevistados, vale ressaltar que apresentam diferenças significativas em termos de formação acadêmica e experiência profissional. No caso 1, por exemplo, o diretor-presidente não possui formação específica na área de turismo, porém possui sólido conhecimento do mercado e das práticas comerciais pertinentes ao setor, construído ao longo de sua carreira. Já no caso 2, esta situação se inverte, pois o entrevistado tem uma formação específica em marketing, porém sua experiência em turismo não está tão consolidada quanto no primeiro caso.

Além destas diferenças, é preciso destacar o perfil mais empreendedor e agressivo do diretor-presidente no caso 1. Em contrapartida, o entrevistado no caso 2 tem sua ação limitada devido ao sistema burocrático existente nas empresas cubanas. Parte desta diferença de perfil se deve às desigualdades de autonomia na aplicação de recursos de ambos entrevistados.

Via de regra, o que se observa em termos de preparo dos funcionários é que grande parte dos empregados em ambas as empresas não tem formação específica na área de turismo, contando apenas com a experiência prática do setor.

### **2.3. Organização de marketing**

Constata-se em ambas empresas estudadas que não existe um departamento formalmente estruturado para desenvolver e executar atividades de marketing. De fato, o que se observa é que no caso 1, a função de marketing é desenvolvida e controlada pelo diretor-presidente, e no caso 2, todas as estratégias de marketing são desenvolvidas na empresa-matriz em Cuba, e são operacionalizadas na agência do Brasil.

Outro aspecto relevante é a diferença na forma de organização de marketing. Segundo KOTLER, as empresas podem organizar a atividade de marketing por função, por área geográfica, por produto ou marca, por mercado, por produto/mercado e ainda por divisional corporativa. A organização por área geográfica é desenvolvida no caso 1, pois as atividades comerciais são operacionalizadas através de representantes em nível nacional. Já no caso 2, observa-se uma organização por produto, onde se tem uma estrutura dividida por produtos comercializados.

### **2.4. Planejamento de marketing**

Ao analisar as duas empresas, observa-se que existe um processo de planejamento formal, normalmente realizado com periodicidade anual e bianual.

Cumpramos ressaltar que o caso 2 desenvolve um plano de marketing mais estruturado e muito próximo do recomendado por Campomar no referencial teórico deste estudo. Por outro lado, o caso 1 desenvolve um plano que considera algumas variáveis de marketing, mais especificamente, as atividades de comunicação, bem como traça um plano orçamentário que possa atender a estas necessidades, previstas no planejamento.

## **2.5. Sistema de Informações de marketing**

De acordo com as declarações de ambas empresas, elas não possuem um sistema de informações totalmente estruturado. No caso 1, as informações são coletadas através dos clientes, por meio de contatos, feiras e meios como a Internet. A empresa conta ainda com um software que dá suporte às decisões operacionais, entretanto, não existe um banco de dados que agregue todas as informações e gere relatórios gerenciais de suporte à decisões operacionais e estratégicas.

No caso 2, o que se observa, é que existe um sistema de pesquisa bastante estruturado que está servindo como base para se criar o futuro sistema de informações, entretanto, ainda não dispõe de um sistema consolidado que gere relatórios que apoiem a tomada de decisões.

## **2.6. Segmentação**

Ao analisar as empresas pesquisadas, constata-se que ambas segmentam seu mercado pelo motivo da viagem, que pode ser o turismo de lazer ou convencional, saúde, eventos e social.

Um aspecto que deve ser ressaltado é a diferença de segmentos trabalhados. No caso 1, os dois principais são o turismo de eventos e lazer. Esta empresa aplica também a segmentação geográfica, pois trabalha cada região do Brasil, oferecendo pacotes diferenciados.

Já no caso 2, seus segmentos de maior participação são os de saúde e eventos. A empresa tem a expectativa de atingir uma clientela com maior poder aquisitivo, o que caracteriza uma segmentação demográfica. Neste sentido, a empresa tem aumentado seus preços para atingir especialmente os segmentos de saúde e lazer, geralmente consumidos pela classe média-alta, que dá menor importância ao preço.

## **2.7. Composto de marketing**

### **2.7.1. Produto**

Pode-se observar que os produtos comercializados por ambas empresas são muito similares e de qualidades equivalentes, pois praticamente oferecem os mesmos destinos e trabalham com os mesmos segmentos – lazer, eventos, saúde.

Em ambos os casos, dá-se prioridade à questão da qualidade. Por exemplo, no caso 1, o próprio diretor visita o destino e avalia a qualidade dos serviços ofertados antes de montar o pacote. Outra característica marcante desta empresa é sua preocupação constante com a diversificação dos produtos.

No caso 2, a agência matriz é proprietária das empresas prestadoras de serviços turísticos. Na busca de melhoria da qualidade, a empresa tem procurado estabelecer parcerias com empresas internacionais, como por exemplo, a cadeia de hotéis Meliá, que presta o serviço de gerenciamento dos hotéis de propriedade da empresa-agência cubana.

### **2.7.2. Preço**

Como muitos dos produtos ofertados no mercado são semelhantes, as duas empresas afirmam que os preços praticados por elas não podem ser muito diferentes dos preços praticados pela concorrência. Não obstante, a empresa 1 é a única que se preocupa pelo acompanhamento dos preços praticados pela concorrência.

Notamos que ambas empresas determinam seus preços a partir dos custos dos serviços que formam o pacote e mais uma pequena margem de lucro. Mesmo assim, a empresa 2 informa que pretende mudar em breve sua política de preços, uma vez que pretende trabalhar com uma clientela com maior poder aquisitivo. Esta mudança não implica especificamente em aumentar seus lucros, e sim um maior oferta de serviços e melhoria na qualidade.

Ambas empresas destacam que em Cuba a variação de preços não é muito grande quando se trata de pacotes turísticos parecidos, isto se deve a que todos os serviços turísticos em Cuba têm participação do Governo, o qual busca uma forma de regulamentar os serviços com limites mínimos de preços.

Um fato importante a destacar é que a empresa 2, ao contrário da empresa 1, não tem autonomia para dar grandes descontos nos seus produtos.

### **2.7.3. Comunicação**

Pode-se constatar em ambos os casos estudados, que as principais atividades de marketing são a gestão de vendas e práticas de promoção e relações públicas, sendo a propaganda a atividade menos desenvolvida.

No caso 1, sua maior ênfase é o desenvolvimento da comunicação via Internet, dispondo de um site em português, gerenciado pelo *Universo on line*, Esse site foi escolhido pela Revista Exame Informática, no mês de dezembro do último ano, como um dos três melhores sites de turismo. A empresa também utiliza a Internet como o principal meio de comunicação e relacionamento com seus clientes, através de correio eletrônico, bem como para consolidar sua imagem corporativa.

Outras atividades relevantes desenvolvidas pelas duas empresas são as atividades de promoção e relações públicas, tais como café da manhã, coquetéis com representantes, participação em feiras e o patrocínio de eventos com grupos culturais cubanos.

No caso 2, um aspecto que deve ser ressaltado é a falta de autonomia para decidir os investimentos necessários em atividades de comunicação. Todo o material impresso (folhetos etc.) utilizado na comunicação é remetido da casa-matriz em Cuba para a agência no Brasil. Cumpre destacar que este fato dificulta uma postura mais competitiva por parte da empresa 2.

### **2.7.4. Distribuição**

No que se refere a os canais de distribuição, ambas coincidem na importância do desenvolvimento dos canais diretos de distribuição que atingem o consumidor final e as agências de viagens distribuidoras de seus produtos.

Constata-se que a empresa 1 se encontra muito avançada em relação à empresa 2 no desenvolvimento da distribuição de seus produtos pela Internet. Entretanto, ambas concordam que no futuro seus produtos serão comprados através deste meio de comunicação. Cabe lembrar que nenhuma das duas empresas participa de sistemas globais de reservas.

## **2.8. Fatores Materiais**

De forma geral pode-se dizer que, apesar de as empresas ofertarem produtos/serviços similares, o fator material é o que mais diferencia estas empresas e influi na gestão da empresa.

Quando citamos o fator material não somente nos referimos à existência de recursos monetários, como também sobre a possibilidade real de cada diretor de empresa dispor desses recursos para desenvolver as atividades de marketing. Essa situação é importante, pois envolve a disponibilidade e a autonomia de administração dos recursos financeiros e sua influência na forma de administrar a empresa. Percebe-se que a empresa com capital acionário 100% brasileiro tem maior flexibilidade e agilidade para se adaptar às mudanças de mercado, uma vez que esta é a condição para sobreviver neste cenário de intensas e crescentes mudanças.

## **1. OBSERVAÇÕES GERAIS**

Tendo em vista os resultados apresentados, pode-se afirmar que ambas as empresas desenvolvem determinadas atividades de marketing, porém não exploram todo o leque de práticas existentes. Cabe destacar que as principais atividades de marketing desenvolvidas são a gestão de venda, promoção e relações públicas.

Vale destacar também a tendência de crescimento do uso da Internet como um meio de comunicação barato e eficaz, possibilitando à organização maior agilidade para responder às mudanças do ambiente.

De fato, constata-se que o grau de autonomia sobre os recursos materiais e humanos exercem grande influência no gerenciamento de marketing, isto verifica-se particularmente no caso da empresa de capital misto (Cuba / Brasil).

Por outro lado, a empresa 100% brasileira, apesar da autonomia e maior agilidade para reagir às mudanças ambientais, enfrenta certa dificuldade no que diz respeito à disponibilidade de capital para investir na divulgação e comercialização do produto turístico cubano.

Portanto, pode-se inferir que embora de maneiras diferenciadas, a disponibilidade e autonomia sobre os recursos materiais e humanos influenciam sobremaneira o desenvolvimento das atividades de marketing em ambas empresas.

A despeito das dificuldades encontradas, fica patente em ambas empresas a preocupação em perseguir a qualidade dos serviços oferecidos, revelando um panorama favorável ao crescimento e melhora na comercialização do produto turístico Cubano.

## **2. LIMITAÇÕES**

Toda pesquisa possui limitações que são pertinentes à esta atividade . Este estudo apresenta algumas restrições.

No que tange à natureza exploratória do estudo e ao uso do método de estudos de casos, deve-se destacar a impossibilidade de generalização estatística dos resultados alcançados.

Outro aspecto restritivo foi a relativa dificuldade de se ter acesso a documentos internos, já que as empresas mostraram certa relutância em ceder documentos considerados estratégicos e confidenciais.

### **3. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Existe uma grande variedade de possibilidades de pesquisas na área de turismo para agências de viagens, que seriam necessárias para explorar toda sua amplitude . No intuito de colaborar, são apresentadas a seguir algumas sugestões neste sentido.

1. Realizar um estudo comparativo com agências de grande e pequeno porte, com o objetivo de verificar as diferenças e semelhanças no desenvolvimento das atividades de marketing.
2. Desenvolver uma pesquisa quantitativa com o objetivo de identificar o quanto as variáveis recursos materiais e humanos estão correlacionados com o desenvolvimento das variadas atividades de marketing em agências de viagens.
3. Como este estudo comportou apenas a investigação de dois casos, poderia-se propor uma pesquisa comparativa das atividades de marketing entre várias agências de viagens que trabalham destinos turísticos similares. Dessa forma, trabalharia-se com uma amostra representativa de casos que possibilitaria a generalização estatística dos resultados.
4. Caberia também uma pesquisa mais aprofundada sobre o potencial da Internet como meio de comunicação e distribuição para as agências de viagens.

## BIBLIOGRAFIA

- **Livros**

ACERANZA, M. A. *Administración del turismo*. México: Trillas, 1984.

\_\_\_\_\_. *Agencias de viajes: organización y operación*. México: Trillas, 1990.

ALBERT, I. *Gestión y técnicas de agencias de viagens*. Madrid: Síntesis, 1993.

BERRY, L. L., PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese, 1995.

BOYD, H., MASSY, W.F. *Administração de marketing*. São Paulo: Saraiva, 1973.

BURKART, J., MEDLIK, S. *The Manegement of Tourism*. Londres: Heinemann, 1975.

CACCIPOPO, J. T. *Attitudes and Persuasion: classic and contemporary approaches*. Iowa: W.M. Brown, 1981.

CASTELLI, G. *Turismo: Análise e Organização*. Porto Alegre: Sulilna, 1975.

CASTRO, C. M. *A Prática da Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

COLTMAN, M.M. *Tourism Marketing*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.

CUNDIFF, E.W. *Marketing Básico*. São Paulo: Atlas, 1977.

FERNÁNDEZ, L. F. *Introducción a la teoría y técnica del turismo*. Madrid: Alianza Universidad Textos, 1985.

FISHER, W. *Marketing Creativo*. Mexico: Trillas, 1989.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1988.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

KELLY, J. *Recreation Bussines*. New York: MacMillan, 1985.

KOTLER, P. *Administração de marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, P., BOWEN, J., MAKENS, J. *Mercadotecnia para Hotelarías e Turismo*. México: Prentice-Hall Hispanoamerica, 1997.

LAGE, B.H.G., MELONE, P.C. *Economia do turismo*. 4.ed. Campinas: Papyrus, 1999.

\_\_\_\_\_, MILONE, P.C. *Turismo: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

LAMBIN, J.J. *Marketing estratégico*. Paris: Mac Graw Hill, 1985.

LLEIDA, J. M. *Estructura Industrial Turística*. Madrid: Oikos-tau, 1993.

MARSHAW, M.R. *Promotional Estrategy: Managing the Marketing Communications Process*. Boston: McGraw-Hill, 1991.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

McCARTHY, E. J. *Marketing Básico: uma visão gerencial*. vol. II. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

MIDDLETON, V.T.C. *Marketing in travel tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992.

MORRISON, A .M. *Hospitality and travel marketing*. New York: Delmar Publishers, 1989.

RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

RUSCHMANN, D. *Marketing turístico: um enfoque promocional*. Campinas: Papirus, 1991.

SCHEWE, C.D., SMITTH, R.M. *Marketing: Conceitos, Casos e Aplicações*. São Paulo: McGraw - Hill, 1982.

TABARES, F. B. *Comercialización del Producto Turístico*. México: Trillas, 1986.

VOGELER, C.R., HERNÁNDEZ, E.A. *Estructura e organización del mercado turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1997.

WAHAB, S. *Introdução à administração do turismo*. São Paulo: Pioneira, 1975.

WEBSTER, F. E. *Marketing for managers*. New York: Harper & Row Publishers, 1994.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. *Applied Social Research Methods Series*. 5<sup>a</sup> ed., Newbury Park, California: Sage Publications, 1989.

- **Monografias, dissertações, teses.**

BACAL, S. *Pressupostos do comportamento turístico: influências psicológicas, sócio-culturais e econômicas*. Tese (doutorado) . Escola de Comunicação e Artes. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1984.

BENI, M.C. *Sistema de Turismo*. Dissertação (mestrado) – Escola de Comunicação e Artes. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1981.

CAMPOMAR, M.C. *As atividades de marketing no processo de transferência de tecnologia: um estudo sobre instituições de pesquisa governamentais*. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1981.

IKEDA, A.A. *O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços: um estudo em agências de viagens*. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.

PIRES, B.C.C. *Gestão em agências de ecoturismo e sua inserção no contexto da sustentabilidade*. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

JIMENEZ, G.G. *As atividades de marketing de hospitalidade em empresas do setor hoteleiro: estudo de casos*. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

- **Artigos publicados em jornais e revistas.**

ARREBOLA, J.L.S. La decisión de compra del turista consumidor. *Estudios Turísticos*, México, No. 79, 1983.

BITNER, R., BOOMS, M. Trends in travel and tourism marketing: the changing structure of distribution channels. *Journal of Travel Research*, v. 20, Spring, 1982, p. 39-44.

BREWER, G. Wing tip: Get more involved with your agency. Journal: *Sales & Marketing Management*, v. 147, jun. 1995, p. 86.

CAFASSO, R. Worldspan Travel's plan for single system takes flight. Journal: *Computerworld*, v. 27, 28 jun. 1985, p. 81 - 84.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 26, No. 3, jul./set. 1991.

\_\_\_\_\_. O Sistema de marketing. *Marketing*, São Paulo, ano 18, No. 131, 1992, p. 44.

\_\_\_\_\_. Revisando um modelo de plano de marketing. *Marketing*, São Paulo, ano 7, No. 121, 1983.

CROMPTON, J. L. Motivation for pleasure vacation. *Annals & Tourism Research*, v. 6, No. 4, 1979.

DUNFEE, T. W., BLACK, B. M. Ethical issues confronting travel agents. *Journal of Business Ethics*, v. 15, feb. 1996. p. 207-217.

DITLEA, S. Managing sales with software. Journal: *Nation's Business*, v. 84, mar. 1997. p. 29-31.

- EMMER, R.M., TAUCK, C., WILKINSON, S., MOORE, R.G. Marketing hotels using global distribution systems. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, v. 34, dec. 1993, p. 80-89.
- FEIERTAG, H. Are Phony Travel Agents Getting Your Freebies?. Journal: *Hotel & Motel Management*, v. 207, feb. 1992, p. 10.
- FEIERTAG, H. Fax service puts promotions in good hands. Journal: *Hotel & Motel Management*, v. 211, apr. 1996, p. 16.
- GOODRICH, J. N. Global Tourism: The Next Decade. *Journal of Travel Research*, v. 33, Spring 1995, p. 73-74.
- GREENFIELD, R. Managing travel and entertainment in the 1990s. Journal: *Business Credit*, v. 95, nov-dec. 1993, p. 21-2.
- HARREL, G. H. Market Planning to Increase Travel Agency Profits. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 17, feb. 1977, p. 44-48.
- LAMMERS, T. The open-book travel analysis. Journal: *Inc.*, v.14, Jul. 1992, p. 95-97.
- LANG, J. B. Rx for controlling travel costs. Journal: *Management Review*, v. 82, jun. 1993, p. 59-63
- MELLER, P. Tour operators advertise early to meet demand. Journal: *Marketing*, aug. 1993, p. 5.
- MOUTINHO, L. Consumer Behavior in tourism. *European Journal & Marketing*, v. 21, No. 10, 1987.
- POWELL, L. Change afoot in travel agency contracting. Journal: *Government Executive*, v. 26, aug. 1994, p. 63-66.
- ROWE, M. Radisson: On top of technology. Journal: *Lodging Hospitality*, v. 50, dec. 1994, p. 84-86.
- SAMBROOK, C. Owners vs Airtours: The branding row. Journal: *Marketing*, feb. 1993, p. 6.

WATT, P. Travel made easy via the Web. Journal: *Network World*, v. 12, dec. 1995, p. 10.

WITHIAM, G. Travel agents: Value-added service. Journal: *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, v. 36, oct. 1995, p. 11

- **Entidades coletivas**

ABRESI (Associação Brasileira de Restaurantes e Similares). *A indústria do turismo no Brasil: Perfil e tendências*. São Paulo, 1996.

AMA (American Marketing Association). *Marketing Definitions: A glossary of marketing terms*. Chicago, 1960.

Associação Brasileira de Franchising. *Edição Especial Guia do Franchising*. São Paulo: Globo, julho, 1995.

OMT. *Recomendaciones sobre estadísticas de turismo*. Madrid, 1991.

MINTUR (Ministério de Turismo de Cuba). *A indústria turística cubana – 1998*. La Habana: Publicación MINTUR, 1999.

**Roteiro semi-estruturado de entrevista**

**1. Dados gerais da empresa (apresentação da mesma)**

**2. Organização de marketing.**

- a) Descreva a estrutura hierárquica da empresa,
- b) Existe algum departamento na empresa dedicado exclusivamente às atividades de marketing?
- c) Quais os indivíduos responsáveis pelas atividades de marketing?

**3. Sistema de Informações de marketing**

- a) Esta agência possui um sistema de informações de marketing estruturado sistematicamente?
- b) Quais são as fontes de informações utilizadas sobre o ambiente, clientes e concorrência?
- c) Que tipo de pesquisa de marketing você realiza para auxiliar o planejamento da empresa?
- d) Em que estudos os executivos baseiam-se para definir os mercados e os produtos?
- e) Como é realizado o monitoramento das tendências e as mudanças do mercado?
- f) A empresa dispõe de recursos para realizar pesquisa de marketing?

#### **4. Segmentação**

- a) Quais são as variáveis de segmentação empregadas para dividir os segmentos que agência atende?
- b) Quais são os principais segmentos atendidos por esta empresa?

#### **5. Composto de Marketing.**

##### **5.1. Produto.**

- a) Quais são os principais tipos de produtos e serviços oferecidos por esta agência?
- b) Como o produto turístico se diferencia de outros tipos de serviços? Quais as singularidades próprias deste tipo de produto?

##### **5.2. Preço.**

- a) Como se define o preço dos serviços ofertados, isto é, quem participa desta decisão? Concorrência, custos etc.
- b) Quais dos seguintes fatores são considerados na formação dos preços? (faixa de mercado, estimativa do mercado potencial, posicionamento do produto, delimitação do marketing mix, elasticidade da demanda/preço, estimativa de custos, análise de fatores ambientais, objetivos de preços e o desenvolvimento de uma estrutura de preços).

##### **5.3. Comunicação**

- a) Quais são os instrumentos de comunicação utilizados por esta empresa?
- b) Quais são os de maior relevância e por que?
- c) Quais são os principais meios para veicular a propaganda?
- d) Como se mensura o impacto da propaganda realizada?

- e) Qual o percentual do faturamento dirigido à propaganda?
- f) Quais as principais promoções de vendas praticadas nesta empresa?
- g) Distinga a promoção dirigida para clientes, intermediários e força de vendas da agência?
- h) Quais são as principais atividades de relações públicas desenvolvidas?
- i) Há ações voltadas para o público externo e o interno (funcionários)? Explique.
- j) Qual o tamanho da força de vendas desta agência?
- k) Quais os estímulos (remuneração, comissão, prêmios, etc) utilizados para os funcionários?

#### **5.4. Distribuição.**

- a) Qual é o processo de distribuição empregado? (distribuição direta, indireta e através das operadoras)
- b) Esta agência trabalha com o sistema de franquias, GDS (Global Distribution System) e Internet?

#### **6. Planejamento de marketing**

- a) Esta agência realiza formalmente o planejamento de marketing, compreendendo elementos como análise da situação (análise interna, externa, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades)?
- b) A partir deste planejamento se definem os objetivos de marketing?
- c) Se elabora um plano de marketing formal?
- d) Orçamento para realizar o plano?

#### **7. Fatores internos (humanos e materiais)**

### **7.1. Fatores humanos:**

- a) Perfil do dirigente, formação, experiência profissional e conhecimento das ferramentas de marketing.
- b) Perfil dos funcionários, formação, experiência profissional e conhecimento das ferramentas de marketing.

### **7.2. Fatores materiais:**

- a) Fonte de recursos financeiros, equipamentos e instalações disponíveis.