

"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 bjbfea@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

**O PROCESSO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NAS
EMPRESAS DE SERVIÇOS TURÍSTICOS: UM ESTUDO DE CASO
EM AGÊNCIAS DE VIAGEM DA CIDADE DE SÃO PAULO**

Fanny Mori Niño

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvêa

São Paulo, abril 2003

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**O PROCESSO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NAS
EMPRESAS DE SERVIÇOS TURÍSTICOS: UM ESTUDO DE CASO
EM AGÊNCIAS DE VIAGEM DA CIDADE DE SÃO PAULO**

Fanny Mori Niño

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvêa

São Paulo, abril 2003

T658.4012 N716p
T84977



REITOR
PROF. DR. ADOLPHO JOSE MELFI

DIRETOR
PROFA. DRA. MARIA TEREZA LEME FLEURY

CHEFE DO DEPARTAMENTO
PROF. DR. EDUARDO PINHEIRO GONDIN DE VASCONCELLOS

COORDENADOR DA PÓS-GRADUAÇÃO
PROF. DR. ISAK KRUGLIANSKAS

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**O PROCESSO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NAS
EMPRESAS DE SERVIÇOS TURÍSTICOS: UM ESTUDO DE CASO
EM AGÊNCIAS DE VIAGEM DA CIDADE DE SÃO PAULO**

Fanny Mori Niño

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvêa

DEBATUS - ARQUIVO - FEA



20600025087

Dissertação de Mestrado 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.

São Paulo, Abril de 2003

“Nos juzgamos a nosotros mismos por lo que no nos sentimos capaces de hacer, mientras que los demás nos juzgan por lo que hemos hecho”

Henry W. Longfellow

“En la vida todo tiene un premio que debemos cobrar, pero ese premio tiene un precio que debemos pagar. El premio es todo aquello por lo que uno se decide y el precio todo lo que tenemos que hacer para conseguirlo”

Humberto M. R.

*A meus pais, José Humberto, e Gloria Susana,
pelo exemplo admirável de vida.
A meus irmãos, Betsy e Tommy, pelo amor e
companheirismo sempre presente.*

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é o fruto de quatro anos de estudo e trabalho dentro do Programa de Mestrado em Administração da FEA/USP.

Produzir uma dissertação não é um trabalho fácil, tornando-se inclusive uma jornada árdua e até angustiante, por isso, requer o apoio e a contribuição de muitos.

Durante todo esse percurso, tive a sorte e a grata satisfação de receber o estímulo e a ajuda de pessoas que muito contribuíram para a concretização deste objetivo. Portanto, este é o momento oportuno para manifestar meu agradecimento a todas aquelas pessoas que participaram direta ou indiretamente deste trabalho, especialmente:

- À Professora *Maria Aparecida Gouvêa*, minha orientadora, pela dedicação com que conduziu este trabalho, pela generosidade com que compartilhou o seu conhecimento e pelo seu elevado senso de seriedade e profissionalismo.
- À minha família por ter compreendido que o esforço era necessário e o sacrifício era de todos. Vocês são a fonte das minhas inspirações. Sem vocês, este trabalho jamais existiria. Juntos, conseguimos superar mais essa etapa.
- Ao meu irmão e meu amigo *Tommy*, meu principal crítico, pelo apoio emocional, carinho e sobretudo companheirismo durante todo esse tempo. A sua presença e constante apoio me ajudaram a suportar as horas mais difíceis.
- Às minhas tias *Mirtha (in memoriam)* e *Doris*, responsáveis também pela minha educação, por tantas histórias e gestos comuns de carinho para mim e meus irmãos, cujas lembranças até hoje adoçam meu humor.
- À minha amiga *Liana Vidigal*, amiga com A maiúsculo, pela confiança, pela força irrestrita, pelo apoio incondicional e sobretudo pela amizade, a qual me fez acreditar, mais uma vez, na bondade, na generosidade e, acima de tudo, na solidariedade das pessoas deste país maravilhoso.
- À minha amiga *Jaqueline Valencia*, presente no e-mail de todos os dias, pelo companheirismo, pela paciência dispensada e pela proximidade nos momentos em que mais precisei.
- À *Sueli Gomes*, pelo carinho que já há algum tempo vem me proporcionando nos momentos alegres e nos difíceis.
- A *Jairo*, pelo incentivo e pela ajuda sempre dispensada.

- Meu eterno agradecimento a todas aquelas pessoas que, hoje distantes, me estenderam a mão no início desta jornada, as quais reservo-me o direito de não citar, mas cuja importância não foi esquecida.
- À CAPES, pelo suporte fornecido durante os primeiros dois anos, o que possibilitou o início da minha pesquisa.
- E, por último, à Universidade de São Paulo e à FEA, pelo amadurecimento intelectual que me proporcionaram. O sentimento de orgulho por ter conseguido cumprir esta etapa aumenta mais ainda por ter ocorrido na FEA-USP, por tudo que esta instituição representa no ensino brasileiro.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	XII
LISTA DE TABELAS	XII
LISTA DE QUADROS	XII
RESUMO	XIII
ABSTRACT	XIV
CAPÍTULO I – O PROBLEMA DO ESTUDO	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	4
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO	7
1.4 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TEMA DE ESTUDO	8
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	8
1.6 RELAÇÃO DA DISSERTAÇÃO COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO	9
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DO TURISMO E DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS	10
2.1 TURISMO	10
2.1.1 <i>A Indústria do Turismo</i>	10
2.1.2 <i>Definição de Turismo</i>	11
2.1.3 <i>O Turismo Interno</i>	14
2.1.4 <i>O Turismo Externo</i>	16
2.1.5 <i>Tipos de Turismo</i>	17
2.1.6 <i>Oferta Turística</i>	19
2.1.7 <i>Demanda Turística</i>	20
2.2 AGÊNCIAS DE VIAGENS	23
2.2.1 <i>Implicações da internet sobre as agências de viagens</i>	26
CAPÍTULO III – MARKETING ESTRATÉGICO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	30
3.1 ADMINISTRAÇÃO: DE ARTE A CORPO ORGANIZADO DE CONHECIMENTOS	32
3.2 A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO	33
3.3 MARKETING ESTRATÉGICO	36
3.4 O PROCESSO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	42
3.4.1 <i>O Processo de Posicionamento de Mercado</i>	45
3.4.1.1 <i>Identificação de Segmentos de Mercado:</i>	46
3.4.1.2 <i>Avaliação e seleção de segmentos de mercado</i>	49
3.4.1.3 <i>Estratégias para a Escolha dos Segmentos</i>	50
3.4.2 <i>O Processo de Posicionamento Psicológico</i>	50
3.4.3 <i>Estratégias de Posicionamento</i>	55
3.5 DIFERENCIAÇÃO: PONTO-CHAVE PARA O POSICIONAMENTO	56
3.5.1 <i>Dimensões para diferenciação</i>	58
3.5.1.1 <i>Diferenciais de produtos</i>	58
3.5.1.2 <i>Diferenciais de serviços</i>	60

3.5.1.3 <i>Diferenciais humanos</i> -----	60
3.5.1.4 <i>Diferenciação por meio da imagem</i> -----	60
3.6 MARKETING DE SERVIÇOS -----	63
3.6.1 <i>A natureza dos Serviços</i> -----	63
3.6.2 <i>A evolução do Marketing de Serviços</i> -----	72
3.6.3 <i>Qualidade de Serviços</i> -----	73
3.6.3.1 <i>Modelo de Análise dos 5 GAPS da qualidade de serviço</i> -----	78
3.6.3.2 <i>O Modelo da Qualidade de Grönroos-Gummesson</i> -----	81
3.7 MARKETING TURÍSTICO -----	83
3.7.1 <i>Diferenças entre o marketing turístico e o marketing de produtos físicos</i> --	86
3.7.2 <i>O Composto do Marketing Turístico</i> -----	87
3.7.2.1 <i>O Produto Turístico</i> -----	87
3.7.2.2 <i>Preço</i> -----	92
3.7.2.3 <i>Canal de Distribuição</i> -----	93
3.7.2.4 <i>Promoção</i> -----	96
3.7.3 <i>Marketing de Turismo em um ambiente globalizado</i> -----	99
3.7.3.1 <i>Os desafios das empresas de serviços de turismo no terceiro milênio</i> -----	101
CAPITULO IV - METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA -----	104
4.1 TIPO DE PESQUISA -----	104
4.1.1 <i>Objetivos da Pesquisa Empírica</i> -----	108
4.2 MÉTODO DE LEVANTAMENTO DE DADOS -----	108
4.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA -----	111
4.4 PLANO AMOSTRAL -----	111
4.5 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS -----	113
4.6 ROTEIRO DA ENTREVISTA -----	114
4.7 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS -----	114
CAPÍTULO V – ANÁLISE DOS RESULTADOS -----	116
5.1. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA ESTUDADA -----	117
5.2. BLOCO 1 – CONHECIMENTO TEÓRICO REFERENTE A MARKETING ESTRATÉGICO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO -----	122
5.2.1. <i>Microempresas</i> -----	122
5.2.2. <i>Empresas de Médio Porte</i> -----	122
5.2.3. <i>Empresa de Grande Porte</i> -----	123
5.2.4. <i>Considerações Gerais</i> -----	123
5.3. BLOCO 2 – ANÁLISE DO AMBIENTE -----	125
5.3.1. <i>Microempresas</i> -----	125
5.3.2. <i>Empresas de Médio Porte</i> -----	129
5.3.3. <i>Empresa de Grande Porte</i> -----	134
5.3.4. <i>Considerações Gerais</i> -----	136
5.4. BLOCO 3 – ASPECTOS SOBRE POSICIONAMENTO -----	142
5.4.1. <i>Microempresas</i> -----	142
5.4.2. <i>Empresas de Médio Porte</i> -----	144
5.4.3. <i>Empresa de Grande Porte</i> -----	146
5.4.4. <i>Considerações Gerais</i> -----	148
5.5. BLOCO 4 – ASPECTOS SOBRE DIFERENCIAÇÃO -----	152
5.5.1. <i>Microempresas</i> -----	152

5.5.2. <i>Empresas de Médio Porte</i> -----	154
5.5.3. <i>Empresa de Grande Porte</i> -----	157
5.5.4. <i>Considerações Gerais</i> -----	159
CAPITULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS -----	161
6.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	161
6.2. LIMITAÇÕES DO TEMA DE ESTUDO -----	164
6.3. CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS-----	164
OBRAS CONSULTADAS -----	166
ANEXO 1 - ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO -----	176
ANEXO 2 –DECLARAÇÕES ESPONTÂNEAS DOS ENTREVISTADOS -----	180

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESQUEMA CONCEITUAL DO ESTUDO -----	31
FIGURA 2 - DELIMITAÇÃO DO MARCO TEÓRICO: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E MARKETING ESTRATÉGICO-----	31
FIGURA 3 - ETAPAS PARA A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO, DEFINIÇÃO DE MERCADO-ALVO E POSICIONAMENTO. -----	45
FIGURA 4 - UMA VISÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS -----	71
FIGURA 5 – DUAS DIMENSÕES DA QUALIDADE DO SERVIÇO -----	75
FIGURA 6 - A QUALIDADE TOTAL PERCEBIDA -----	76
FIGURA 7 - O MODELO DA ANÁLISE DOS 5 GAPS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS -----	81
FIGURA 8 - O MODELO DE QUALIDADE DE GRÖNROOS – GUMMESSON -----	82
FIGURA 9 - FORMAÇÃO DO PRODUTO TURÍSTICO -----	91
FIGURA 10 - ESQUEMA DE ANÁLISE DE DADOS -----	115

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - EXPORTAÇÃO DE BENS - RECEITA TURÍSTICA – 1990/1999 -----	6
---	---

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PERFIL DO TURISTA DOMÉSTICO BRASILEIRO -----	16
QUADRO 2 – CARACTERIZAÇÃO DAS VIAGENS DOMÉSTICAS -----	16
QUADRO 3 – FATORES ESPACIAIS DA DECISÃO TURÍSTICA-----	22
QUADRO 4 – IMPACTOS DO COMÉRCIO DE PRODUTOS POR MEIO DA INTERNET -----	26
QUADRO 5 – ALGUMAS DIFERENÇAS TÍPICAS ENTRE PRODUTOS FÍSICOS E SERVIÇOS ----	70
QUADRO 6 – SUMÁRIO DOS INSTRUMENTOS DO COMPOSTO PROMOCIONAL -----	99
QUADRO 7 – CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA COLETADA-----	113
QUADRO 8 – DEFINIÇÃO DAS FONTES DE DADOS -----	114
QUADRO 9 – CARACTERÍSTICAS DAS AGÊNCIAS PESQUISADAS -----	121
QUADRO 10 – ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO IDENTIFICADAS NAS AGÊNCIAS PESQUISADAS -----	151
QUADRO 11 – IMAGEM ATUAL E IMAGEM PRETENDIDA DAS AGÊNCIAS PESQUISADAS ---	160
QUADRO 12 – RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA CADA AGÊNCIA PESQUISADA---	163

RESUMO

Nas últimas décadas, tem sido observado um esforço crescente tanto acadêmico quanto profissional para desenvolver novos instrumentos de análise estratégica, visando a contribuir para o aprimoramento do processo decisório das empresas. Este trabalho visou estudar o processo de posicionamento estratégico nas empresas de serviços, particularmente em empresas de serviços turísticos: agências de viagens.

O marco conceitual foi estabelecido mediante o levantamento da literatura sobre os aspectos principais da Administração Estratégica, do Marketing Estratégico, bem como dos processos de segmentação, diferenciação e posicionamento de mercado. Além disso, focalizaram-se, na fundamentação teórica, aspectos relacionados ao Marketing de Serviços e ao Marketing Turístico.

Por meio de uma pesquisa qualitativa, procurou-se verificar a presença ou ausência do conceito e da prática do processo de posicionamento estratégico e tentar descrever como este processo está sendo desenvolvido pelas agências de viagens.

A pesquisa revelou interessantes depoimentos nos vários estratos amostrais, que sinalizaram estarem as agências de viagens ainda no estágio embrionário no desenvolvimento do processo de posicionamento de mercado.

Ainda com base nos resultados obtidos, algumas recomendações estratégicas foram sugeridas como forma de contribuição para um melhor desempenho das empresas focalizadas.

ABSTRACT

For the last years, it has been observed an academic and professional growing effort to develop new instruments of strategic analysis, looking for contributions for the improving take decision process of the companies. This work intended to study the process of strategic positioning in the service companies, mainly tourist services' companies like travel agencies, located in Sao Paulo' city.

The conceptual basis was established by the raising of the literature about main aspects of Strategic Management and Strategic Marketing, as well as of the processes of segmentation, differentiation and market positioning. Besides, in the theoretical base, some aspects were focused on referring to the Marketing of Services and to the Tourist Marketing.

Based on a qualitative research, it intended to verify the presence or absence of the concept and the practice of the strategic position process, trying to describe how the travel agencies are developing this process.

Moreover, the research revealed interesting answers in the several sample strata, that indicated that the travel agencies are still in the incipient stage referring to the development of the market positioning process.

Based on the research results, some strategic recommendations were suggested in order to contribute to a better performance of the studied companies.

CAPÍTULO I – O PROBLEMA DO ESTUDO

1.1 INTRODUÇÃO

O estudo que se pretende desenvolver caracteriza-se basicamente por focalizar um campo ainda pouco explorado - o posicionamento estratégico nas empresas brasileiras do setor de serviços, especificamente em empresas de serviços turísticos: agências de viagens. Apesar de o conceito de posicionamento já ter sido apresentado, analisado e debatido ao longo de vários anos, discussões sobre sua aplicação continuam apresentando grande utilidade, sobretudo na comercialização de bens intangíveis, onde ainda existe pouca pesquisa a respeito deste tema, já que os estudos desenvolvidos na área de marketing direcionam-se prioritariamente aos produtos de bens de consumo.

O atual contexto socioeconômico global e as mudanças ambientais cada vez mais rápidas estão produzindo profundas alterações no comportamento do mercado. Por um lado, no âmbito empresarial, estas transformações estão aumentando o grau de incerteza nas decisões, favorecendo a procura por uma orientação estratégica na gestão das empresas. Por outro lado, o consumidor tornou-se cada mais racional no seu processo de decisão de compra e mais exigente quanto aos benefícios esperados dos produtos adquiridos, aumentando sua demanda por novos produtos e serviços voltados para suas necessidades.

No marco do contexto de globalização de mercados, a importância das atividades de marketing tem sido crescente à medida que os mercados têm aberto suas fronteiras. Desta maneira, o marketing tem assumido um novo papel, deixando de ser apenas uma ferramenta de persuasão do consumidor, um meio de transmissão de mensagens e conceitos, para tornar-se um verdadeiro integrador dos interesses do consumidor. Sua principal função é identificar aquilo que o consumidor deseja, decodificar a mensagem identificada de maneira clara para o restante da empresa e, acima de tudo, orientar e adequar os produtos e serviços que estão em desenvolvimento, para atender às necessidades dos clientes. Portanto, o marketing desempenha um papel crucial no desenvolvimento da empresa no seu setor de atuação, já que por seu intermédio, as empresas definem estratégias que lhes permitem permanecer no mercado, assim como satisfazer as necessidades e desejos do cliente.

Assim, o ambiente conturbado e em mutação constante, caracterizado por

contração do mercado, demandas crescentes, incremento do tamanho e da complexidade das empresas voltadas para o mercado organizacional e de seus clientes, tem provocado a necessidade de adotar e inovar estratégias de marketing, incorporando-se ao processo analítico e estratégico da organização sob a ótica da competitividade.

No processo de desenvolvimento de estratégias de marketing destaca-se o posicionamento, que é descrito como um instrumento de geração de estratégias. O posicionamento estratégico desenvolveu-se como uma resposta e como um instrumento de apoio aos processos de decisões estratégicas, abrangendo desde o nível de marca do produto até o nível corporativo. DiMingo (1988) define o posicionamento estratégico como sendo o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões reais –produtos ou valores que sejam significativos para os consumidores - de modo que a empresa ou o produto ganhe preferência em um mercado. Além de permitir a distinção de valores significativos, o posicionamento ajuda os consumidores a reconhecer as diferenças reais entre produtos competidores de tal forma que a escolha possa recair no produto percebido como o de maior valor.

Desta forma, o conceito de posicionamento evoluiu ao longo do tempo, de uma atividade operacional que procura a definição de um conceito de produto, até seu desenvolvimento como um processo estratégico adotado pelas empresas, resultante de uma nova postura de identificação de segmentos e busca de oportunidades de mercado por meio da diferenciação da sua oferta.

O conceito de USP - *Unique Selling Proposition*, que Reeves *apud* Hemzo (1992) introduziu no início da década de sessenta, pode ser identificado como antecessor do conceito de posicionamento de marketing. Este conceito propôs que a comunicação de marketing deve basear-se em atributos percebidos pelos consumidores como significativos, reais e insuperáveis pelos concorrentes. Na década de setenta, o conceito de posicionamento se popularizou com Ries e Trout *apud* Hemzo (1992), que apresentaram o conceito como uma ferramenta para respaldar o desempenho do composto de comunicação. Contribuições de outros autores, como Wind (1982), DiMingo (1988) e Kotler (1988), ampliaram o conceito, conferindo-lhe uma dimensão mais abrangente, com a denominação de Posicionamento Estratégico de Marketing. Mas, foi na década de 90 que o valor do processo de posicionamento como ferramenta estratégica foi enfatizado como consequência da intensidade da competição

internacional e nacional em todos os setores da economia.

Atualmente, o processo de posicionamento estratégico ocupa um lugar de destaque na teoria de Marketing Estratégico e resulta da interação dos processos de posicionamento de mercado e posicionamento psicológico, tendo como base o processo de segmentação de mercados, a seleção de mercados-alvos e a definição de uma posição desejada diante dos mercados escolhidos.

Muitos autores consideram o processo de posicionamento estratégico como a abordagem mais moderna para a definição de uma estratégia de marketing. As empresas modernas estão cada vez mais utilizando o posicionamento estratégico, pois este processo lhes proporciona uma melhor maneira de identificar oportunidades de mercado e de ajustar os seus compostos de marketing a cada segmento-alvo, concentrando esforços para melhor atender à demanda, dentro de uma abordagem direcionada.

Tendo em conta essas considerações e estabelecendo como premissa que o mercado brasileiro está inserido neste ambiente mutante, apresentando, por sua vez, características próprias e diferentes das de qualquer outro país, surge, então, o interesse pelo estudo do posicionamento estratégico no contexto brasileiro.

Um setor que resume em si mesmo a grande evolução econômica e sociocultural que se está operando no mundo é o setor de turismo. Seu impacto no desenvolvimento da humanidade vai mais além de seu papel dinamizador das economias para converter-se no aglutinador da globalização no âmbito da cultura, influenciando de forma ativa na mudança social, econômica, cultural e tecnológica, que está se produzindo em todas as sociedades. Dados oficiais da Organização Mundial de Turismo – OMT (2000), relativos ao ano de 1997, registram movimento físico real de 600 milhões de deslocamentos mundiais oriundos da atividade turística, correspondente a US\$ 3,4 trilhões de renda, direta e indireta, demonstrando uma participação acima de 12% do Produto Interno Bruto. É reconhecidamente a indústria que mais emprega no mundo, aproximadamente 240 milhões de pessoas ou 10% da força de trabalho global, demandando diversificada gama de profissões e especialidades necessárias para a produção e para o desenvolvimento econômico global (Lage e Milone, 1998, p.30).

Conseqüentemente, as organizações que operam neste setor devem adotar obrigatoriamente os enfoques mais avançados sobre estratégias competitivas que são abarcados pelo marketing estratégico e a administração estratégica.

Dentro deste contexto, este estudo procura verificar a presença ou ausência do

conceito e da prática do posicionamento estratégico e como este processo é desenvolvido por agências de viagens da cidade de São Paulo. Como se trata de um assunto relativamente novo neste setor empresarial - o setor de serviços turísticos, pretende-se com este estudo trazer uma contribuição à análise da temática no campo do Marketing Estratégico. Desta maneira, o tema será focado a partir do quadro conceitual fornecido pela teoria da Administração Estratégica e do Marketing Estratégico, do Marketing de Serviços e do Marketing Turístico.

1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A importância do setor de serviços em nossa sociedade pode ser evidenciada, por um lado, pela posição que este ocupa na economia, seja por meio da participação no PIB, seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando.

No Brasil, as estatísticas não se mostram diferentes das tendências mundiais. Em termos de ocupação de mão-de-obra, o setor de serviços vem aumentando sua participação nas últimas décadas. A participação de serviços no PIB brasileiro vem se mantendo constante em torno de 50% ao longo dos últimos 20 anos, sendo que, a partir de 1987, a participação deste setor aumentou até atingir 60% em 1990. De acordo com o Anuário Estatístico do Brasil (1998), o setor terciário responde por mais de 60% do total de empregos na economia e em 1997 este setor teve uma participação no PIB de 62, 52%¹. Em 1998 e 1999, a participação do setor de serviços no Produto Interno Bruto é de 62, 26% e 61,07%, respectivamente². Ressalte-se que, nos primeiros três trimestres de 2000, o setor de serviços teve um crescimento de 3,29 % na participação do PIB³.

Devido ao intenso crescimento e participação do setor de serviços na economia, especialmente em países industrializados e em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, a temática do marketing de serviços tem despertado muito interesse por parte de acadêmicos e de profissionais.

O turismo na sociedade moderna pode ser definido como um conjunto de diversas atividades econômicas, incluindo transporte, hospedagens, agenciamento de viagens e práticas de lazer, além de outras ações mercadológicas que produzem riquezas e geram empregos para muitas regiões e países (Lage e Milone, 1998, p. 30).

¹ IBGE: Anuário Estatístico do Brasil-1998, v. 58.

² Dados obtidos no site do IBGE: www.ibge.gov.br. Acesso em: maio 2001.

³ Dado obtido no site do IBGE: www.ibge.gov.br. Acesso em: maio 2001.

Dentro da economia de serviços, o turismo representa um setor altamente relevante tanto na geração de divisas quanto na criação de empregos, garantindo o crescimento econômico e social das mais diversas regiões e possibilitando, assim, a expansão do mercado de trabalho na geração de riqueza e empregos diretos e indiretos.

Segundo pesquisa do World Travel and Tourism Council – WTTC, em 1999 a indústria turística gerou um faturamento de US\$ 4,5 trilhões e nesse mesmo ano empregou 192 milhões de pessoas. No Brasil, o setor de turismo também cresceu nos últimos anos, de acordo com dados da Empresa Brasileira de Turismo – EMBRATUR (2003), o setor teve um crescimento em média de 3,5 %. As atividades turísticas, considerando todas as modalidades deste setor, tinham uma participação em 1998 de 3,5,% do PIB brasileiro, gerando US\$3,9 bilhões de ingressos de divisas. Já no ano 2000, as atividades turísticas contribuíram com 7,0% para a formação do PIB brasileiro⁴.

Com este ingresso de divisas para o país e atuando sobre 53 segmentos diferentes da economia, a indústria do turismo vem crescendo, atualmente, de maneira extremamente veloz em todo o país. Em 1998, 4,8 milhões de turistas estrangeiros visitaram o país com a perspectiva para o ano 2002 de aumento para 5,3 milhões (dados ainda não disponíveis para confirmação).

De acordo com a EMBRATUR (2000), cada US\$ 7 mil deixados no país por um turista repercute na manutenção de um emprego. Enquanto na indústria automobilística são necessários R\$ 170 mil para gerar um emprego, no turismo apenas R\$ 40 mil possibilitam um emprego direto num hotel e R\$ 10 mil empregam uma pessoa num restaurante⁵.

Na tabela a seguir são apresentadas cifras que revelam o comportamento das receitas turísticas durante a década de 90. Observa-se que, ao longo dos anos, as receitas geradas do setor de turismo tiveram um aumento significativo nas exportações, sendo que, em 1990, as receitas vindas do setor representavam 4,6% das exportações e, ao final desta década, sua participação chegou a 10,15%.

⁴ EMBRATUR. *Estatísticas do turismo*. Disponível em: www.embratur.gov.br. Acesso em: 23 mar 2003.

⁵ EMBRATUR. *A indústria do Turismo no Mundo e no Brasil*. Disponível em: www.embratur.gov.br. Acesso em: 15 out 2000.

TABELA 1 - Exportação de Bens - Receita Turística – 1990/1999
(unidade: US\$ Bi)

Anos	Receitas Turísticas	Exportações	%
1990	1.444	31,414	4,60
1991	1.558	31,620	4,93
1992	1.307	35,862	3,64
1993	1.091	38,555	2,83
1994	1.924	43,545	4,42
1995	2.097	46,506	4,51
1996	2.469	47,747	5,17
1997	2.594	52,990	4,90
1998	3.678	51,120	7,19
1999	3.994	39,331	10,15

Fonte: Reproduzido do site: www.embratur.gov.br Acesso em: 23 mar 2003.

Além do impacto significativo na geração de empregos na atualidade e das boas perspectivas futuras, podem ser considerados outros benefícios, tais como:

- é uma das mais democráticas fontes de distribuição de renda e empregos, formada, predominantemente, por pequenas empresas, não oferecendo restrições aos investimentos de grandes grupos, atingindo significativa rede de setores beneficiados;
- é uma atividade descentralizada, podendo ser organizada a partir de cada município ou região;
- é um importante meio de educação e intercâmbio cultural, ampliando os laços da população com seu país e mesmo com o exterior;
- indústria não poluente contribui para a preservação natural e cultural dos patrimônios da humanidade.

O turismo e os diversos segmentos de mercado envolvidos nesse setor se apresentam como grandes e promissores setores econômicos para os próximos anos. Com base nessa perspectiva, é necessário definir que tipo de produtos e serviços podem ser oferecidos ao consumidor, dentro de um contexto competitivo, considerando-se as outras variáveis que intervêm no *mix* de marketing.

No campo do marketing turístico, o assunto a ser focalizado neste estudo é o conhecimento e a prática do posicionamento estratégico de marketing junto a empresas de turismo, especificamente agências de viagens.

O segmento de agência de viagem, no Brasil, movimenta US\$ 10 bilhões anuais, englobando comercialização de passagens aéreas, hospedagem, transportes

terrestres e outros fornecedores. O setor é constituído, atualmente, por sete mil agências de viagens espalhadas por todo o Brasil, responsáveis por, no mínimo, 35 mil empregos diretos. Entretanto, a região Sudeste concentra quase 50% das agências de viagem, sendo o estado de São Paulo o principal mercado emissor – 60% de participação⁶.

Tem-se, então, a seguinte situação-problema:

“Existe o processo de posicionamento dentro do contexto do marketing estratégico nas empresas de serviços turísticos: agências de viagens, na cidade de São Paulo?”

“Se existe este processo, quais são os critérios levados em conta para a formulação e o desenvolvimento das estratégias de posicionamento nessas empresas?”

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

Os objetivos principais deste trabalho são:

- identificar o nível de conhecimento e utilização das técnicas de posicionamento estratégico de marketing pelas empresas que operam no setor de turismo;
- identificar pontos fortes e fracos do posicionamento praticado;
- apresentar recomendações às agências de viagens.

Para o alcance destes objetivos, são necessários os seguintes passos:

- estudo do referencial teórico necessário para a compreensão do marketing de serviços, marketing turístico e posicionamento de marketing;
- realização de uma pesquisa exploratória junto a uma amostra de agências de viagem para o enfoque do posicionamento de marketing;
- verificação da presença ou ausência do conhecimento do conceito e da prática de posicionamento de mercado pelas agências de viagens;
- identificação das estratégias de posicionamento de mercado das agências de viagens, a fim de se caracterizar a combinação das ações de marketing direcionadas aos públicos-alvos.

⁶ CONGRESSO BRASILEIRO DA ATIVIDADE TURÍSTICA. *Programa brasileiro da atividade turística: emprego, renda e desenvolvimento*, Brasília, 26 e 27 jun. 2002. Disponível em: <http://www.cnc.com.br>. Acesso em: 8 out 2002.

1.4 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TEMA DE ESTUDO

Alguns aspectos que motivaram a escolha do tema de estudo merecem ser destacados:

- a crescente importância do setor de serviços na economia mundial e na economia brasileira;
- o significativo incremento, dentro do setor de serviços, da participação da indústria turística na América Latina, em geral, e no Brasil, em particular;
- a crescente preocupação com a qualidade dos serviços prestados no setor turístico.

Diante deste cenário, as atividades desenvolvidas na indústria turística já têm uma participação relevante na economia brasileira, com um grande potencial de crescimento.

Sob a ótica sistêmica, as agências de viagens, como empresas prestadoras de serviços turísticos, participam tanto da economia de serviços como da indústria turística. Sua função consiste em dar o suporte necessário para as atividades turísticas, promovendo a comercialização de pacotes turísticos, preparando a oferta turística em termos de acessibilidade, de acolhida e estância dos turistas.

Por sua vez, a competitividade está se tornando cada vez mais acirrada neste setor, como produto da globalização de mercados. As organizações passam, hoje em dia, por mudanças e transformações aceleradas, como conseqüências da própria dinâmica da sociedade, com a conseqüente necessidade de revisar constantemente seus processos administrativos, de produção, de marketing etc. Esta revisão se deve a uma questão de sobrevivência como organização, porque as transformações e mudanças são inevitáveis e a melhor maneira de enfrentá-las é antecipar-se a elas e tratá-las como uma oportunidade de avanço em seus processos e métodos de administração.

Nesse contexto, torna-se fundamental conhecer o atual processo de posicionamento no contexto de marketing estratégico das empresas que se desenvolvem num ambiente altamente competitivo.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Buscando atender aos objetivos apresentados na introdução deste trabalho, o presente estudo será organizado como segue.

O capítulo II, Caracterização da indústria do turismo e das agências de viagem,

focaliza a indústria de viagens e turismo. O capítulo se encerra com a discussão de possíveis implicações da internet sobre as agências de viagens.

No capítulo III, Marketing Estratégico e Posicionamento Estratégico, procurar-se-á compreender os conceitos relacionados ao tema de estudo, abrangendo Administração Estratégica, Marketing Estratégico e Posicionamento Estratégico. A partir daí, esses conceitos servirão de base para o desenvolvimento do estudo, considerando-se sua aplicação no contexto do setor de serviços turísticos.

No capítulo IV, Metodologia da Pesquisa Empírica, será descrito o planejamento e o desenvolvimento da pesquisa, considerando os objetivos do estudo.

No capítulo V, Análise dos Resultados, serão apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa para averiguação do conceito e da prática do posicionamento de acordo com a experiência de algumas empresas.

O capítulo VI apresentará as considerações finais desse estudo, bem como suas limitações e contribuições. Incluirá também sugestões para pesquisas futuras.

Finalmente, virão as obras consultadas e os anexos (roteiro das entrevistas e declarações espontâneas dos entrevistados).

1.6 RELAÇÃO DA DISSERTAÇÃO COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO

O tema desta dissertação insere-se na área de marketing, apresentando *interface* com algumas disciplinas, a seguir explicitadas, cujos conceitos contribuíram para o aumentar o grau de conhecimento para o desenvolvimento deste estudo.

- Introdução ao Marketing
- Alta Direção
- Investigação de Mercados
- Marketing Estratégico
- Marketing de Varejo e Serviços
- Sistemas de Informação de Marketing e Pesquisa de Marketing
- Comportamento do Consumidor
- Estratégias de Comunicação e Venda
- Metodologia de Pesquisa aplicada à Administração I e II.

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DO TURISMO E DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS

2.1 TURISMO

Serão abordados nas próximas seções os aspectos relacionados à indústria do turismo, apresentando dados estatísticos que evidenciam o desenvolvimento desta indústria tanto ao nível mundial quanto ao nível local.

De modo geral, a evolução da indústria do turismo tem apresentado um crescimento constante ao longo do tempo, aumentando em períodos de auge econômico, moderando seu crescimento em períodos de recessão e recuperando-se rapidamente depois de uma crise econômica. Considerando que as agências de viagens são um dos principais canais que atuam nesse setor, torna-se necessário conhecê-lo e analisá-lo para um melhor entendimento da dimensão do campo de ação de tais agências.

2.1.1 A Indústria do Turismo

O acelerado processo tecnológico, o crescimento dos meios de transporte e o desenvolvimento notável das comunicações reduziram as distâncias de maneira significativa e, ao mesmo tempo, permitiram que indivíduos pudessem deslocar-se para diferentes regiões do mundo em questão de horas; tudo isto, de acordo com Milone M. e Milone P. (2000), gerou o crescimento e o desenvolvimento do turismo mundial, intensificando-se na última metade do século XX.

A indústria do turismo caracteriza-se pela sua grande complexidade, não só pela grande quantidade de elementos que a compõem, mas também pelos distintos setores econômicos que são influenciados no seu desenvolvimento. Dentro desse contexto, a indústria do turismo constitui-se, nos dias de hoje, em um dos mais importantes instrumentos de geração de emprego e de renda em todo o mundo. Conforme afirma Cobra (2001, p.26), esta indústria fatura cerca de 4,5 trilhões de dólares por ano no mundo inteiro e gera cerca de 192 milhões de empregos (10,6% da força do trabalho mundial).

Lage e Milone (1998, p.30) afirmam que a indústria do turismo é a que mais emprega no mundo, aproximadamente 240 milhões de pessoas ou 10% da força do trabalho global, demandando diversificada gama de profissões e especialidades necessárias para a produção e para o desenvolvimento econômico global.

No Brasil, este setor gera US\$ 38 bilhões de faturamento direto e indireto, recolhe US\$ 7 bilhões de impostos diretos e indiretos; por sua vez, a indústria do turismo empregou em 1999, 5,8 milhões de trabalhadores direta ou indiretamente; isto representa 9% da população economicamente ativa (Cobra, 2001, p.27).

Apesar disto, Beni (1998) assinala que esta atividade ainda não deixou de ser encarada como um setor menor da economia produtiva. Na concepção deste autor, no Brasil, a indústria do turismo é precariamente compreendida; assim, o Brasil recebe cerca de 5 milhões de turistas por ano (0,7% do turismo mundial), o que é muito pouco comparado com a França, que lidera as estatísticas. Nesse sentido, Cobra (2001) sustenta que se deve deixar de ver o turismo como uma atividade accidental, passando-se a visualizá-la como uma oportunidade real de negócios, que permitirá gerar empregos e tornar as atividades uma fonte de divisas para o país.

No período de 1997-1998, de acordo com informes da Empresa Brasileira de Turismo – EMBRATUR (2000), a indústria do turismo gerou receitas anuais em torno de US\$ 15,8 bilhões, sendo US\$ 13 bilhões provenientes do turismo interno e US\$ 2,8 bilhões derivados da visita de turistas estrangeiros, sendo que 5,1 milhões de turistas estrangeiros visitaram o Brasil em 1999.

2.1.2 Definição de Turismo

Embora o turismo, significando um complexo de atividades que centralizam as viagens de pessoas para lugares distantes, tenha suas origens tão antigas como a própria humanidade, foi somente no século XX, mais precisamente a partir dos anos 70, que se projetou como uma das mais importantes indústrias do mundo moderno.

Levando em conta a definição dada pela Organização Mundial de Turismo - OMT (1998, p.44), entende-se por turismo:

“O conjunto de atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadias em lugares distintos ao seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano com fins de lazer, negócios e outros motivos que não sejam lucrativos”.

Wahab (1975) definiu turismo como:

“Uma atividade humana intencional que serve como meio de comunicação e como elo de interação entre povos, tanto dentro de um mesmo país como fora dos limites geográficos dos países”.

Na concepção de Wahab, o turismo envolve o deslocamento temporário de pessoas para outra região, país ou continente, visando à satisfação de outras

necessidades que não estejam vinculadas ao exercício de uma atividade remunerada. Ainda, este autor acrescenta que para o país receptor, o turismo é uma indústria cujos produtos são consumidos no local, formando exportações invisíveis; portanto, os benefícios originários deste fenômeno podem ser verificados na vida econômica, política, cultural e psico-sociológica da comunidade.

Krapt e Hunziker *apud* Lickorish e Jenkins (2000) definem turismo como sendo o conjunto das relações e fenômenos produzidos pelo movimento e permanência de pessoas fora do seu lugar de domicílio, sempre que estes não estejam ligados a atividades lucrativas. Para Lage e Milone (1998, p.30):

“O turismo na sociedade moderna pode ser definido como um conjunto de diversas atividades econômicas, incluindo transporte, hospedagens, agenciamento de viagens e práticas de lazer, além de outras ações mercadológicas que produzem riquezas e geram empregos para muitas regiões e países”.

Na definição proposta por Montaner (2001), o turismo pode ser considerado como um conjunto de técnicas e atividades encaminhadas a atrair e satisfazer as necessidades e motivações dos turistas em seus movimentos durante os períodos de férias.

O turismo, em princípio, é uma atividade socioeconômica, pois gera a produção de bens e serviços para o homem, visando à satisfação de diversas necessidades básicas e secundárias. Trata-se de uma manifestação voluntária decorrente da mudança ou do deslocamento humano temporário, que envolve a consideração de componentes fundamentais como o transporte, o alojamento, a alimentação e depende da motivação e do entretenimento (lazer, atrações).

Andrade (2000, p.38) considera que pela própria estrutura do fenômeno, o turismo não é mais do que um produto composto ou uma combinação de bens e serviços. Este autor considera que a conceituação ideal do turismo parece ser:

“O complexo de atividades e serviços relacionados aos deslocamentos, transportes, alojamentos, alimentação, circulação de produtos típicos, atividades relacionadas aos movimentos culturais, visitas, lazer e entretenimento”.

Esse conjunto de bens e serviços gera o mecanismo propulsor e incrementador do progresso, pois o turismo, em suas múltiplas relações e manifestações, obedece a rigoroso processo produtivo de bens de natureza econômica, bens esses que

propiciam campo para uma ampla variedade de serviços que, por sua vez, favorecem a difusão de produtos de alta rentabilidade social e econômica.

Da mesma forma, Andrade (2000, p.38) também apresenta uma definição mais técnica e sintética. Nas palavras do autor:

“Turismo é o conjunto de serviços que tem por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, e os serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos indivíduos e aos grupos, fora de suas residências habituais”.

De acordo com Beni (2001, p.38-39), para melhor visão do fenômeno do turismo, distinguem-se três linhas de análise teórica da atividade turística. A primeira linha se coloca na perspectiva da produção e envolve uma pluralidade de empresas que atuam no setor, algumas das quais operam a transformação de matéria-prima em produto acabado, enquanto outras oferecem bens e serviços já existentes.

A segunda linha refere-se à distribuição do produto ao consumidor e a terceira linha consiste em identificar e estabelecer as condicionantes da viagem e os componentes comportamentais, ou seja, a origem da viagem, os meios de transporte utilizados, a natureza da viagem, o tempo de permanência no local, os equipamentos receptivos solicitados, suas motivações, necessidades e preferências, o grau de participação nas atividades turísticas - recreativas de sua destinação e a estratificação socioeconômica do consumidor.

Beni (2001) acrescenta que a primeira linha procura saber quais são os segmentos produtivos e as empresas que devem ser considerados essencialmente como “turísticos” e que integram o setor de turismo na economia. A segunda linha procura definir as relações do turismo com o resto da atividade econômica e a terceira linha gira em torno da própria definição de turista.

Da mesma forma, Beni (2001, p.39) destaca que o turismo é um eficiente meio para promover a difusão de informação sobre uma determinada região ou localidade, seus valores naturais, culturais e sociais, para abrir novas perspectivas sociais como resultado do desenvolvimento econômico e cultural da região, para integrar socialmente, assim como para desenvolver a criatividade em vários campos.

O fato de o setor de turismo encontrar-se ligado, praticamente, a quase todos os setores da atividade social-humana é a principal causa da grande variedade de conceitos, todos eles válidos enquanto se circunscrevem aos campos em que é estudado. Conforme salienta Beni (2001, p.39):

“A conceituação do turismo não pode ficar limitada a uma simples definição, pois este fenômeno ocorre em distintos campos de estudo, em que é explicado conforme diferentes correntes de pensamento e verificado em vários contextos da realidade social”.

Com a modernidade e o desenvolvimento da comunicação, do avanço tecnológico, de novos costumes, valores culturais e hábitos emergentes, as viagens foram crescendo, sofisticando-se e se adequando às novidades globais da época, demandadas pelos consumidores e oferecidas pelos produtores.

De todas as definições apresentadas nesta seção, cabe ressaltar a importância de certos elementos que são comuns a todas elas, considerando por sua vez as particularidades próprias das mesmas:

- existe um movimento físico dos turistas que, por definição, são aqueles que se movimentam fora do local da sua residência;
- a permanência no destino turístico é durante um período determinado de tempo;
- o turismo compreende tanto a viagem até o destino como as atividades realizadas no próprio local turístico;
- qualquer que seja a motivação para realizar a viagem, o turismo compreende os serviços e produtos criados para satisfazer a demanda turística.

De modo geral, o turismo moderno não precisa ter um conceito absoluto; o que importa é o conhecimento do mecanismo dinâmico que integra. O que se observa do turismo moderno é a existência de uma rica e grandiosa indústria que se relaciona com todos os setores da economia mundial, que deverá continuar atendendo aos interesses da humanidade nos próximos milênios.

Sobre a base da definição aceita internacionalmente de que turismo é o conjunto de todos aqueles deslocamentos fora do lugar de origem por um período não inferior a um dia, a demanda turística está composta por dois grandes grupos de viagens: o turismo interno e o externo.

2.1.3 O Turismo Interno

Segundo Andrade (2000, p.50), entende-se por turismo interno ou turismo nacional ou turismo doméstico:

“Ao conjunto de atividades especializadas de natureza turística, acionado de modo parcial ou pleno, por habitantes de determinado

país, que viajam, se hospedam e usufruem serviços específicos, sem deixar o território nacional”.

Sua característica econômica básica é a produção e a difusão ou circulação do capital nacional dentro do próprio país.

O turismo interno é uma modalidade que não gera divisas nem gasta a moeda nacional na aquisição de bens produzidos no exterior, além dos limites das fronteiras nacionais. É um importante fator econômico, pois une o setor primário de produção (atividades minerais, florestais e agrícolas) ao secundário (atividades de transformação), formando elementos componentes da demanda de bens e serviços.

A importância do turismo interno, de acordo com Andrade (2000), se dá pelo fato de que ele é um dos meios mais eficientes, o mais prático e o mais natural de redistribuição da renda nacional, pois as riquezas das populações ativas dos núcleos emissores de turistas são distribuídas às pessoas dos núcleos receptivos que delas compartilham à medida que colaboram na recepção da demanda.

De modo geral, deve-se considerar o turismo interno como um importante fator de desenvolvimento econômico do país, na medida que serve como motivador do desenvolvimento de vários setores da economia: aumento nas oportunidades econômicas e no padrão de vida das comunidades locais; aumento nas oportunidades de emprego, possibilitando que pessoas mais jovens permaneçam na comunidade em vez de partir em busca de trabalho; as mulheres obtêm uma fonte de independência de renda porque encontram trabalho fora de casa; desta forma, a economia se torna mais diversificada, sendo menos suscetível a possíveis declínios de uma indústria. Da mesma forma, diversos impactos sociais positivos que acompanham o desenvolvimento do turismo interno, como por exemplo, a atenção para a cultura da comunidade local, podem estimular o orgulho étnico e preservar a herança cultural; as artes e artefatos locais também podem ser preservados como resultado do interesse turístico; além disso, a interação social entre turistas e membros da comunidade local podem servir para aumentar a compreensão entre as culturas e promover desta forma a paz mundial.

Em 1999, de acordo com pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR (2001) e pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FINE, foram detectadas 1.692 cidades turísticas no Brasil, das quais 987 estão em fase inicial de desenvolvimento e sobram oportunidades para investir nas áreas de agenciamento de viagens, hotelaria, entretenimento e alimentação. Foi feito um

levantamento dos principais aspectos que caracterizam o turista doméstico brasileiro, encontrados nos quadros a seguir:

QUADRO 1 – Perfil do Turista Doméstico Brasileiro	
Faixa etária	30 a 40 anos
Escolaridade	Segundo Grau
Renda média mensal	R\$ 1.800,00
Tipo de transporte mais utilizado	Ônibus
Tipo de hospedagem mais utilizado	Casa de amigos/parentes

Fonte: Embratur, 2001⁷

QUADRO 2 – Caracterização das Viagens Domésticas	
Nº de viagens/ano	2
Nº de viagens ao mesmo destino	1,4
Permanência média em dia	11,7
Gasto médio por viagens	R\$ 492,3
Nº de acompanhantes	2 a 3
Porcentagem de viagens na alta estação	70,5
Porcentagem de viagens, tendo como motivo Lazer	77,1
Porcentagem de viagens, tendo como motivo Não Lazer	22,9

Fonte: Embratur, 2001⁸

2.1.4 O Turismo Externo

Conforme a definição de Andrade (2000, p.51):

“O turismo externo é o conjunto de atividades turísticas exercidas por cidadãos que ultrapassam ou viajam além do território do país de sua residência em direção a um ou mais países receptivos, onde, temporariamente, consomem bens e serviços no atendimento de suas necessidades ou conveniências”.

Tradicionalmente, tem-se considerado que o turismo externo constitui o setor mais importante da demanda turística porque, em comparação com o turismo interno,

⁷EMBRATUR: Estudo do Mercado Doméstico de Turismo no Brasil. Disponível em: www.embratur.gov.br. Acesso em: 15 nov 2001.

⁸ Idem.

se obtêm maiores benefícios; isto é, maior gasto, permanência mais prolongada, utilização de transporte e alojamento mais caros; por outro lado, nesta modalidade, dá-se o fenômeno da evasão de capital nacional que é aplicado na utilização das bases produtivas de bens e de serviços em país estrangeiro.

O Brasil, por sua oferta diferenciada, vem destacando-se como pólo de turismo cada vez mais atraente, apresentando um quadro significativo do fluxo emissivo internacional estimado em 4,8 milhões de brasileiros, assim mesmo, um fluxo receptivo da ordem de 3 milhões de turistas estrangeiros.

2.1.5 Tipos de Turismo

O turismo se tornou um fenômeno tão amplo que diversas são as razões que se escondem atrás do fato de uma pessoa ser turista. A viagem a negócios, os congressos, os motivos religiosos, as condições de saúde, competições esportivas ou mesmo *hobbies* esportivos, a cultura, a educação e o prazer, incluindo férias, descanso, mudanças de ambiente e de ar, são apenas alguns exemplos.

Assim, as diversas motivações de viagens e, conseqüentemente, os diversos tipos de turismo existem por causa da diversidade de modos de educação, da desigualdade de níveis pessoais, grupais e do próprio poder aquisitivo, além da diversidade etária, das oportunidades e das necessidades atendidas.

Devem ser admitidas como tipos de turismo as seguintes modalidades: turismo de férias, turismo cultural, turismo de negócios, turismo esportivo, turismo de saúde e turismo religioso.

Turismo de Férias

Este tipo de turismo é a resposta necessária aos desgastes causados pelas árduas jornadas de atividades rotineiras essenciais para a sobrevivência individual e coletiva e pelas preocupações delas decorrentes.

O turismo de férias é um fenômeno considerado natural na sociedade urbana, industrializada e massificante, mas ainda não se tornou realidade doméstica. Entretanto, considerando suas dimensões humanísticas, Andrade (2000) salienta que este tipo de turismo é uma merecida compensação e justo prêmio que os indivíduos e os grupos se atribuem pelo que realizaram em sucessivas etapas de atividades produtivas em termos sociais, culturais e econômicos.

Turismo Cultural

O turismo cultural tem uma conotação restrita e abrange exclusivamente as atividades que se efetuam por meio de deslocamentos para a satisfação de objetivos

de encontro com emoções artísticas, científicas, de formação e de informação nos diversos ramos existentes, em decorrência das próprias riquezas da inteligência e da criatividade humana.

As características básicas e fundamentais do turismo cultural não se expressam pela viagem em si, mas por suas motivações, cujos alicerces se situam na disposição e no esforço de conhecer, pesquisar e analisar dados, obras ou fatos, em suas variadas manifestações.

Turismo de Negócios

Considera-se como turismo de negócios o conjunto de atividades de viagem, de hospedagem, de alimentação e de lazer praticado por quem viaja a negócios referentes aos diversos setores da atividade comercial ou industrial ou para conhecer mercados, estabelecer contatos, firmar convênios, treinar novas tecnologias, vender ou comprar bens ou serviços.

A Organização das Nações Unidas (ONU) classificou tais viagens de negócios como turísticas, não por causa da natureza e das motivações das viagens, mas por considerar prioritária a demanda significativa e constante dos empresários e executivos ao mercado de bens e serviços turísticos.

Turismo Esportivo

Neste tipo de turismo encontram-se classificadas todas as atividades específicas de viagens com vistas ao acompanhamento de eventos esportivos, no país e/ou no exterior.

Turismo de Saúde

No turismo de saúde considera-se o conjunto de atividades turísticas que as pessoas exercem na procura de meios de manutenção ou de aquisição de bom funcionamento e sanidade de seu físico ou de seu psiquismo. O turismo de saúde congrega pessoas, em demanda estável, nos diversos núcleos receptivos, em quase todos os meses do ano.

Turismo Religioso

O conjunto de atividades com utilização parcial ou total de equipamento e a realização de visitas a recintos que expressam sentimentos místicos ou suscitam a fé aos crentes ou pessoas vinculadas a religiões denomina-se turismo religioso. Efetua-se sob forma de turismo individual ou de turismo organizado, em programas cujos objetivos se caracterizam como romaria, peregrinação e penitência, de acordo com os objetivos religiosos.

2.1.6 Oferta Turística

Como recreação e lazer, entretanto, o turismo não é definido como uma indústria (Ikeda, 2000, p.44). Mesmo assim, o turismo é uma das atividades econômicas mais importantes. Nesses conjuntos de atividades econômicas há mercado, demanda, viagem, acomodação, alimentos, lojas e outros serviços turísticos. Essa demanda criou a necessidade de operadores de turismo, agentes de viagem, empresas aéreas, cruzeiros marítimos, ônibus, facilidade de acomodação, alimentação e bebidas e outros bens e serviços que suprem as necessidades do turista. Portanto, observa-se nesse mercado a presença de oferta turística e demanda turística.

Wahab (1975) caracterizou a oferta turística baseada em três qualidades principais:

- é basicamente uma oferta de serviços, impossível de ser estocada, devendo ser consumida no local;
- sua rigidez no sentido de que a sua exploração com objetivos turísticos torna difícil a posterior transformação da sua utilização;
- como o turismo ainda não é uma necessidade básica do homem, a oferta de turismo está sujeita à concorrência da oferta de outros bens e serviços. A lei de substituição é muito atuante neste setor.

Teórica e genericamente, Lage e Milone (2000) definem a oferta turística como a quantidade de bens e serviços que os produtores desejam vender por um dado preço e em um dado período de tempo. No turismo, podem ser considerados todos os produtos que são colocados à disposição dos viajantes pelas várias empresas que atuam na área. Esses produtos, na concepção de Ignarra (1999), são elementos que isoladamente possuem pouco valor turístico (ou nenhum) ou que possuem utilidade para outras atividades não relacionadas ao turismo; no entanto, agrupados podem compor o que se denomina "produto turístico".

Considerando a estrutura e a natureza da oferta turística, Andrade (2000) apresenta características mais específicas:

- não admite estocagem ou reserva, já que seus recursos são estáveis e "consumidos" no próprio local em que são produzidos e comercializados;
- seus recursos são estáticos: não podem ser transportados em seu todo ou em partes significativas, sem alterações no próprio conjunto do potencial;
- os recursos são imóveis: os turistas se deslocam para usufruí-los;
- a oferta turística é rígida e inadaptável, pois não possui flexibilidade suficiente para qualquer outra utilização, sem correr riscos de caracterização;

- a oferta turística é sensivelmente dependente da concorrência do mercado e da vontade do cliente, que vê o turismo como supérfluo ou produto substituível e mesmo dispensável;
- os sucessos culturais e comerciais dependem da qualidade e do grau de união e de colaboração de significativa série de fatores relacionados à oferta e ao funcionamento dos bens e serviços, sua qualificação e seus preços.

Levando-se em conta estas características, pode-se dizer que a oferta turística apresenta um leque de opções que favorecem o desenvolvimento e a valorização de algumas ofertas em detrimento de outras, em função das qualidades, das oportunidades, da distância, dos gostos e dos custos.

A oferta turística constitui a matéria-prima da atividade turística mediante um conjunto de recursos naturais e culturais, aos quais se agregam serviços turísticos como os de transporte, hospedagem, alimentação e outros, formando, juntos, o produto turístico. Desta maneira, se afirma que oferta turística é classificada em dois grupos: a oferta turística natural e a oferta turística artificial. Segundo Defert *apud* Beni (2001, p.162):

“Os recursos turísticos primários ou a oferta original são constituídos pelos elementos hídricos, sob todas as suas formas; pelas superfícies naturais recobertas de vegetação pela ação voluntária do homem e pela flora; pelos valores criados pela atividade do homem com a história, a religião, a cultura, o folclore e outros; e pelas atividades antigas e modernas do homem”.

Esses elementos são fatores que diferenciam o produto turístico, configurando-se em um fenômeno único, pois se torna impossível reproduzir com fidelidade ambientes naturais e culturais diferentes de seu local original.

O segundo grupo da oferta turística é constituído pela oferta artificial ou também chamada de oferta derivada que reagrupa o conjunto de prestações de serviços das empresas de turismo. Esse tipo de oferta não pode satisfazer a demanda a não ser que haja uma combinação de diversos fatores dos dois tipos de oferta: natural e artificial.

2.1.7 Demanda Turística

Na concepção de Lage e Milone (2000), a demanda também chamada procura turística, teórica e genericamente, pode ser interpretada como a quantidade de bens e serviços turísticos que os consumidores desejam e estão dispostos a adquirir por um

dado preço e em um dado período de tempo. A demanda por turismo não é composta por simples elementos ou serviços específicos isoladamente; são demandados determinados bens ou serviços que se complementam entre si.

Cabe salientar que esses bens e serviços, mesmo não se relacionando diretamente com a atividade turística e sendo procurados e consumidos pelos viajantes, passam a ser considerados produtos turísticos. Dessa maneira, pode-se afirmar que existe uma infinidade de produtos turísticos que participam das relações, desenvolvidas pelo setor turístico, basicamente, representado pelo tripé: transporte, hotelaria e agenciamento; mas que podem absorver outros tantos segmentos compostos de locadores, restaurantes etc.

A procura individual dos consumidores por esses serviços é uma demanda turística onde basicamente se objetiva a satisfação das pessoas que estão envolvidas neste processo econômico. Para Wahab *apud* Mota (2001, p. 82), a demanda turística pode ser classificada em potencial e real. A demanda potencial pode ser entendida como uma parte da população que disponha pelo menos de tempo de lazer, renda disponível e vontade de viajar, além de outros fatores racionais e irracionais. A demanda real é representada pelos indivíduos que realmente viajaram para certo local. Entretanto, Andrade (2000) afirma que para existir uma demanda turística real, torna-se necessário que as pessoas com tempo livre para ser consumido em viagens disponham de dinheiro e de vontade para realizá-las, não sofram de nenhum tipo de impedimento de ordem física nem se deixem superar por bloqueios psicológicos limitadores das motivações racionais ou irracionais que as levem a efetivar ações turísticas e suas várias modalidades, tipos e formas.

Entretanto, Andrade (2000, p.116) enfatiza que:

"... a demanda turística é um fenômeno composto de indivíduos e grupos de formação social heterogênea, que praticam turismo induzidos por causas múltiplas e diferenciadas".

Assim, diversos fatos traduzem sinais da quase impossibilidade de formação de idéia correta da demanda turística. O homem, sujeito ativo do turismo, baseia suas preferências em razão da existência de múltiplos elementos ou condições que, de acordo com Beni (2001), constituem os fatores espaciais da decisão turística, classificados em função de diferentes aspectos. A presença, permanência ou ausência destes determinará a efetivação ou não da demanda turística. O quadro a seguir apresenta alguns fatores:

QUADRO 3 – Fatores espaciais da decisão turística

Aspecto ou natureza	Fatores espaciais
Natureza dos recursos	Praia, montanha, paisagem.
Meio ambiente	Limpeza e equilíbrio, degradação.
Comunicação	Acesso fácil, difícil, proximidade, distância.
Climatologia	Ensolarada e seca, chuvosa e úmida, fria, quente.
Ação do homem	Organização do território, infra-estrutura eficiente ou inadequada, equipamentos receptivos e complementares.
Dimensão relativa	Alta e baixa densidade, área sem condições de habilidade.
Personalidade	Própria ou atípica, regional, nacional, internacional.

Fonte: Beni, M. *Análise estrutural do turismo*. 2001, p.239.

Na concepção de Andrade (2000), a viagem como meio indispensável para a realização do fenômeno turístico e para permitir o deslocamento é o único elemento efetivamente comum entre os turistas. Segundo esse autor, não há uma identidade de gostos, de desejos, de necessidade, de preferências e de atrativos que construam a imagem única e comum a todos os turistas. Ainda, este autor acrescenta que nem os próprios tipos de hospedagem e de consumo de bens e serviços turísticos são absolutos como fonte de dados seguros para determinar o perfil real da demanda. Em consequência disso, Andrade (2000, p.117) salienta: “...a demanda turística é diversificada e merece um estudo psicológico capaz de responder o que as pesquisas socioeconômicas não conseguem”.

Segundo Bote Gómez *apud* Mota (2001, p.81), o estudo da demanda turística baseia-se em três grupos de perguntas:

- as relativas às características socioeconômicas (sexo, estado civil, profissão, nível de escolaridade, nível de renda, residência etc.);
- as características quantitativas e qualitativas específicas da viagem (motivação, estadia, tipo e características de alojamento utilizado, gasto, forma de realizar a viagem, meio de transporte, atrativos etc.);
- as opiniões dos visitantes sobre determinados aspectos da atividade turística (nível de satisfação e fidelidade, opinião sobre preços e qualidade dos serviços prestados etc.).

De modo geral, a literatura pesquisada considera que a demanda turística pode ser caracterizada por certas qualidades, sendo as mais importantes:

- **elasticidade:** grau de sensibilidade às mudanças na estrutura de preço ou nas diversas condições econômicas do mercado. Permite aos planejadores do turismo nos países receptores conhecer o fator de correlação de uma variação no nível de preços com relação a uma redução na demanda e vice-versa;
- **sensibilidade:** a demanda turística é muito sensível às condições sociopolíticas e às mudanças de moda e status em viagens. No caso do turismo internacional, a variação cambial também é responsável pela atratividade turística de um país;
- **expansão:** diversos fatores provocam uma ascensão crescente da demanda turística, tais como: processo tecnológico que ocasiona avanço nos meios de transporte e comunicação, aumento da riqueza, aumento do tempo de lazer, condições climáticas e ambientais, mudanças de rotina e modo de vida, globalização;
- **estações e temporadas:** variações de demanda turística em função de determinadas épocas-sazonalidade, provocando altos e baixos na curva do fluxo turístico.

2.2 AGÊNCIAS DE VIAGENS

Por se tratar de um estudo desenvolvido no setor de turismo, especificamente em agências de viagens, considera-se necessário abordar alguns conceitos que as caracterizem.

As agências de viagens constituem os intermediários e distribuidores dos provedores de serviços da indústria de turismo, cumprindo um papel relevante como produtoras, como canalizadoras dos fluxos turísticos e controladoras da oferta e da demanda turística.

Uma definição que melhor caracteriza as agências de viagens é fornecida por Pelizzer e Scrivano (1990, p. 26):

“Empresas turísticas cujas organizações comerciais têm a função de serem intermediárias de todos os serviços turísticos. Denominadas genericamente agências de viagens ou, no Brasil, agências de turismo, são também, empresas produtoras de serviços, pois além dos serviços comercializados que são produzidos por outras empresas turísticas, existem serviços específicos que são produzidos por elas próprias”.

Dentro da indústria de turismo, a agência de viagens exerce o papel de varejista, fazendo parte de um canal de distribuição (intermediários entre o produtor e os consumidores, cuja finalidade é tornar o produto disponível ao consumidor final); promovendo a distribuição de um serviço único que inclui, por exemplo, o transporte e a acomodação. As agências de viagens são compensadas mediante comissões recebidas de fornecedores, transportadores e outros intermediários, tais como os atacadistas ou operadores de *tour*.

O que o viajante mais valoriza nas agências de viagens é sua independência e imparcialidade, aliada ao conhecimento dos serviços de turismo e acesso às informações de outras organizações de turismo. Os viajantes esperam que a agência possa recomendar os melhores serviços que se ajustem às suas necessidades (Ikeda, 1995).

Entretanto, observa-se no mercado local que grande parte das agências de viagens exercem também o papel de produtor de viagens, comercializando dessa forma seus próprios produtos.

Na literatura pesquisada caracteriza-se a agência de viagens como o elo final da cadeia da indústria do turismo, exercendo um papel importante na distribuição de produtos turísticos, sendo uma fonte de informação e de aconselhamento para o consumidor turista ou viajante. De modo geral, as agências de viagens cumprem o papel de agentes intermediários entre consumidores e produtores da indústria de viagens e turismo, tendo, por um lado, o acesso a um grande volume de informações e alternativas de viagem e, por outro, conhecendo as necessidades e desejos dos consumidores, tendo condições para satisfazê-las com grande sucesso. Desta maneira, De Beauchamp *apud* Costa (2001) considera que a principal função das agências de viagens é fazer com que os produtos turísticos cheguem até o consumidor final.

Para compreender melhor a atuação das agências de viagens, Pelizzer e Scrivano (1990, p. 26-27) consideram importante salientar os seguintes aspectos:

- a agência de viagens vende todos os serviços produzidos pelas outras empresas turísticas (transporte aéreo e de superfície, hotéis, empresas de crédito etc.), ao passo que cada uma delas não pode vender senão os serviços por elas produzidos. Por conseguinte, o conhecimento da organização de venda de serviços de uma agência de viagens compreende o conhecimento de todas as outras empresas turísticas;

- além de executar um importante trabalho de venda de serviços alheios, a agência de viagens também é vendedora de produtos próprios que nenhuma outra firma pode produzir, isto é, os traslados, as excursões e as visitas, e os serviços de assistência em geral. Não que as empresas de outro gênero não possam produzir e vender tais serviços, mas se o fizerem, será de forma abusiva ou por particular concessão de lei; neste caso, se trata de agências de viagens camufladas e não de operadores turísticos.
- pode-se dizer que a agência de viagens é uma forja onde todos os serviços produzidos por várias empresas turísticas se fundem para dar vida à viagem, qualquer que seja sua finalidade.

Nessa mesma linha de raciocínio, Gonzáles (2000, p. 15) considera que estas organizações dedicam-se exclusivamente às funções de assessoramento, mediação e organização de serviços turísticos. Assim mesmo, o autor observa que, na maioria das vezes, as agências de viagens realizam a prestação desses serviços, utilizando meios de outros agentes intermediários, como alojamento, transporte, restaurante, guias etc.

Na concepção de Gonzáles (2000), as agências de viagens estão cada vez mais enfatizando e encaminhando-se exclusivamente para desenvolver especificamente a função de assessoramento na organização de viagens; nesse sentido, a autora afirma que, por realizar esta função, o principal benefício que a agência recebe é a fidelidade do cliente, já que pelas funções de mediação e organização obtém suas margens de lucro por meio de comissões facilitadas pelas operadoras de *tour*.

Levando em conta a magnitude das operações e a atividade principal que desenvolvem, Torres (1999) e Gonzáles (2000) fazem uma classificação das agências de viagens:

- agências de viagens emissoras dedicadas exclusivamente a enviar turistas fora do país de origem;
- agências de viagens receptoras, cuja atividade principal é receber turistas que chegam de um lugar distinto do local da agência; em algumas oportunidades, essas agências são responsáveis pela organização e acompanhamento durante toda a viagem; entretanto, outras vezes se desenvolvem como representante de alguma operadora de *tour* estrangeira.
- agências de viagens especializadas, que centram sua atividade num segmento da demanda, num destino específico ou num produto concreto. Por exemplo: turismo cultural, turismo de aventura, turismo da terceira idade etc.

2.2.1 Implicações da internet sobre as agências de viagens

Nas condições existentes no mundo de hoje, como a globalização, a inovação tecnológica, o desenvolvimento da informática e o advento da internet, a reestruturação do mercado turístico é inevitável. Nesse contexto, 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.

A popularização da internet está acentuando a rivalidade entre concorrentes nacionais e internacionais ao proporcionar a entrada de novas empresas no setor e ao aumentar o poder de barganha dos fornecedores, propiciando negociação direta com os viajantes.

Por definição, a internet foi desenvolvida para promover a troca e disseminação eficiente de informações, ampliando e fomentando as possibilidades de conexão entre pessoas e parceiros de negócios. Considera-se como um canal de comunicação mais flexível na medida que possibilita a interação direta, em tempo real, entre compradores e produtores; além disso, a internet pode oferecer possibilidades de comunicação a custos muito mais reduzidos que outros meios. Assim, é possível apresentar alguns impactos para o consumidor e para as empresas na comercialização de produtos e serviços por meio da internet, apresentados no quadro 4, a seguir.

QUADRO 4 – Impactos do comércio de produtos por meio da internet

Do ponto de vista do consumidor	Do ponto de vista das empresas
Sair menos para adquirir produtos que possam chegar até sua casa	O <i>site</i> institucional pode funcionar como propaganda
Possibilidade de utilizar a rede 24 horas	Ajuda na fixação do conceito de marca
Facilidades de pesquisa por meio de <i>software</i> que possibilita pesquisa por nome, comparação de preços, comparação de promoções	Cria um novo ponto de vendas com conquista de novos clientes e de novos negócios
Fazer reservas em restaurantes e ver a programação de cinema, teatros e espetáculos	Permite coletar informações sobre a opinião que os consumidores têm de seus produtos
Atender os consumidores que não têm tempo, não gostam de ir ao <i>shopping</i> , moram longe do local ou em cidades menores	Atinge públicos mais específicos Permite lançamentos mundiais Permite trabalhar com menores estoques e custos de armazenamentos

Fonte: Santos, A. M.; Gimenez, L.C. *O comércio eletrônico através da internet*. 2002, p.10-13.

Todas essas considerações abrem um imenso leque de oportunidades que transformam a internet não somente em um novo canal de distribuição e vendas, mas também em um ambiente fértil, propício para o desenvolvimento de novos modelos de negócios.

Para muitos autores, o advento da internet é considerado como o surgimento de um novo canal de vendas e relacionamento, fato que levará à grandes mudanças de paradigmas com relação a canais de distribuição. De acordo com os diversos autores pesquisados, o surgimento desse novo canal deve trazer grandes transformações para os intermediários, considerando-se, inclusive, a possibilidade do desaparecimento de intermediários. Afinal de contas, nem sempre haverá a necessidade de varejistas, distribuidores, atacadistas e agentes, a partir do momento em que o consumidor e o produtor podem relacionar-se direta e efetivamente por meio da internet.

A internet, como canal de marketing, é definida por Peterson *et al.* (1997) como um meio que além de possuir características comuns com outros canais de marketing, também tem características únicas, tais como:

- a habilidade para guardar, de forma bastante econômica, grandes quantidades de informações em diferentes localidades virtuais;
- a disponibilidade de meios e ferramentas eficientes e de baixo custo que permitem a busca, organização e disseminação de tais informações;
- interatividade, ou seja, a capacidade de usuário/cliente interagir com o conteúdo disponibilizado, o qual é único e que se molda automaticamente às necessidades e/ou perfil do cliente;
- fornecer informações e interações em tempo real;
- habilidade de promover experiências perceptuais, graças a tecnologias multimídia (áudio, imagem e texto apresentados em conjunto) muito superiores àquelas obtidas por meio de catálogo, por exemplo;
- habilidade de servir como um meio para transações;
- habilidade de servir como um meio físico para distribuição de certos produtos que possam ser transformados, convertidos para a forma digital (informação, livros, jornais, vídeo, música, *software* etc.);
- custos relativamente baixos para a entrada e consolidação de vendedores.

Com base nestas características, Peterson *et al.* (1997) afirmam que a internet pode ser considerada como um canal de vendas inovador, isto porque nenhum outro canal possui todo esse conjunto de características.

No que diz respeito à indústria de viagens e turismo, especificamente às agências de viagens, o emprego de novas tecnologias, em particular do comércio eletrônico via internet tem-nas obrigado a desenvolver um trabalho de marketing diferenciado daquele utilizado tradicionalmente pelo varejo e por outras organizações de serviços (Toledo *et al.*, 2001).

Ao se analisarem as implicações da internet sobre as agências de viagens, como um canal de distribuição bastante flexível, interativo e eficiente de troca de informações em tempo real, a localização geográfica do ponto-de-venda perde importância como diferenciação; nesse contexto, ganham relevância os aspectos ligados ao produto, os quais podem permitir, segundo Toledo *et al.* (2001), a diferenciação da agência de viagem.

Segundo Toledo *et al.* (2001, p. 114):

“Elementos como proximidade do ponto-de-venda, familiaridade do comprador com o vendedor, ambiente confortável e outros fatores podem ficar diluídos com as operações na rede”.

A compra de pacotes turísticos requer bastante pesquisa e informações externas, que podem ser transmitidas de forma objetiva. O que o comprador busca são informações acuradas e fidedignas acerca dos serviços que lhes serão prestados e pelos quais, na maioria das vezes, paga antecipadamente. Nesse contexto, os produtos turísticos se enquadrariam na categoria de produto ou serviços de busca para Peterson *et al.* (1997) ou bens de conhecimento para Toledo *et al.* (2001), isto é, aqueles produtos que podem ser avaliados com base em informações prontamente obtidas externamente ao produto ou serviços, cuja compra nem sempre está associada à necessidade de experiência anterior.

Na decisão de compra de um produto turístico, o que se procura são informações detalhadas acerca do produto ou serviço que está sendo adquirido. Desta forma, a internet é um meio propício de realização de funções de transação de pacotes turísticos e de comunicação entre compradores e vendedores, justamente as atividades que tradicionalmente são desempenhadas pelas agências de viagens. Portanto, afirma-se que, nesse caso, a internet constitui-se em uma ameaça para as agências de viagens, pois o intermediário poderá ser descartado.

Toledo *et al.* (2001, p. 115) concluem:

“... as agências de viagens que tornarem disponíveis produtos e serviços diferenciados, em seu site na internet, terão grandes possibilidades de serem escolhidas por consumidores que estejam

dispostos a pagar mais para desfrutarem os melhores momentos de lazer e entretenimento em suas viagens”.

Portanto, a reestruturação do mercado turístico como uma resposta ao ambiente globalizado e ao surgimento de novas tecnologias, como a internet, tem levado as agências de viagens a procurar se diferenciar no mercado por meio da prestação de serviços com excelência. Desta maneira, observa-se que a internet deve trazer implicações decorrentes do surgimento de um novo canal de distribuição e vendas sobre a estrutura tradicional da indústria de viagens e turismo.

CAPÍTULO III – MARKETING ESTRATÉGICO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo está estruturado para prover uma visão abrangente do aspecto teórico relacionado ao tema principal deste estudo. Serão abordados três blocos: Marketing Estratégico, Marketing de Serviços e Marketing Turístico.

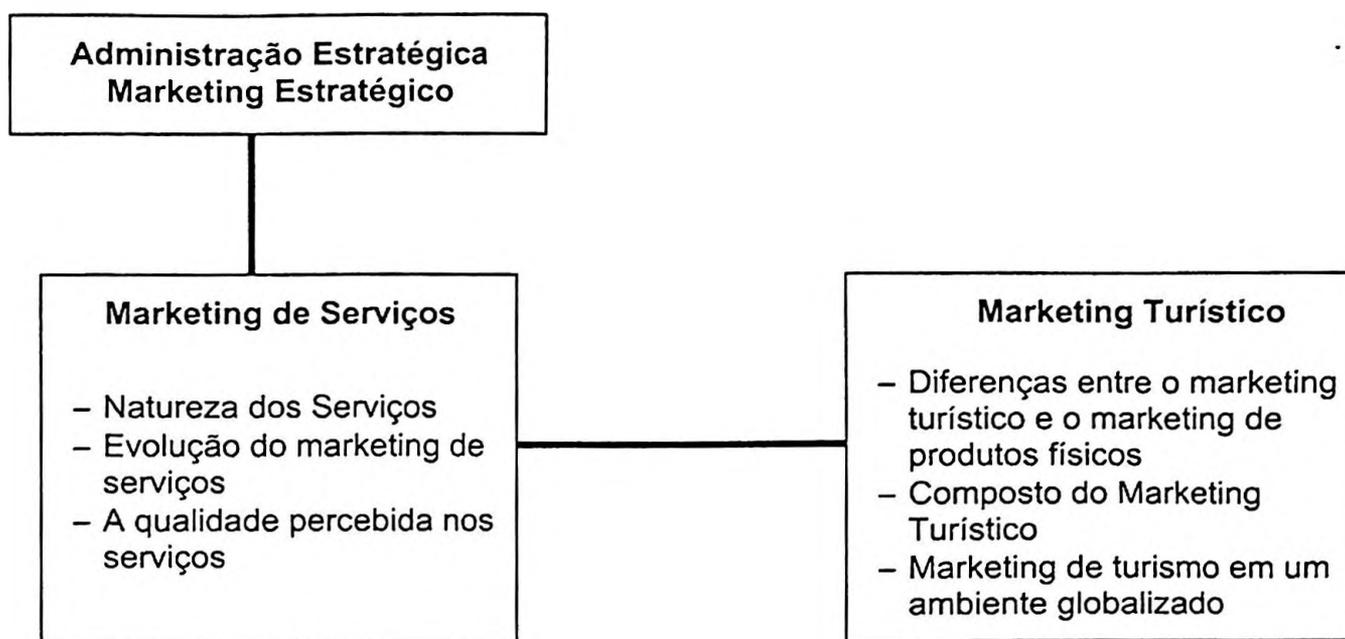
Como existe uma grande relação entre o marketing estratégico e a administração estratégica, sendo que a administração estratégica constitui o estágio mais avançado do processo de evolução conceitual do planejamento estratégico, antes de serem discutidos os temas relacionados ao marketing estratégico, torna-se necessário abrir um tópico para discorrer sobre planejamento estratégico e administração estratégica.

Em seguida serão apresentados os conceitos de serviços, considerando suas características principais, abordando-se também os tópicos sobre qualidade e sua relação com a satisfação do cliente. A abordagem da qualidade ressaltará os aspectos que a influenciam, bem como quais aspectos merecem a atenção dos profissionais de marketing em organizações de serviços. Nesta parte do capítulo é incluído um tópico referente à evolução da teoria do marketing de serviços. Torna-se fundamental apresentar os conceitos da teoria do marketing de serviços, uma vez que a unidade de análise do presente estudo são empresas que comercializam pacotes turísticos, os quais estão dentro da classificação de serviços.

Em seguida, serão caracterizadas as práticas de marketing no setor turístico, focando as atividades relativas ao composto do marketing tradicional.

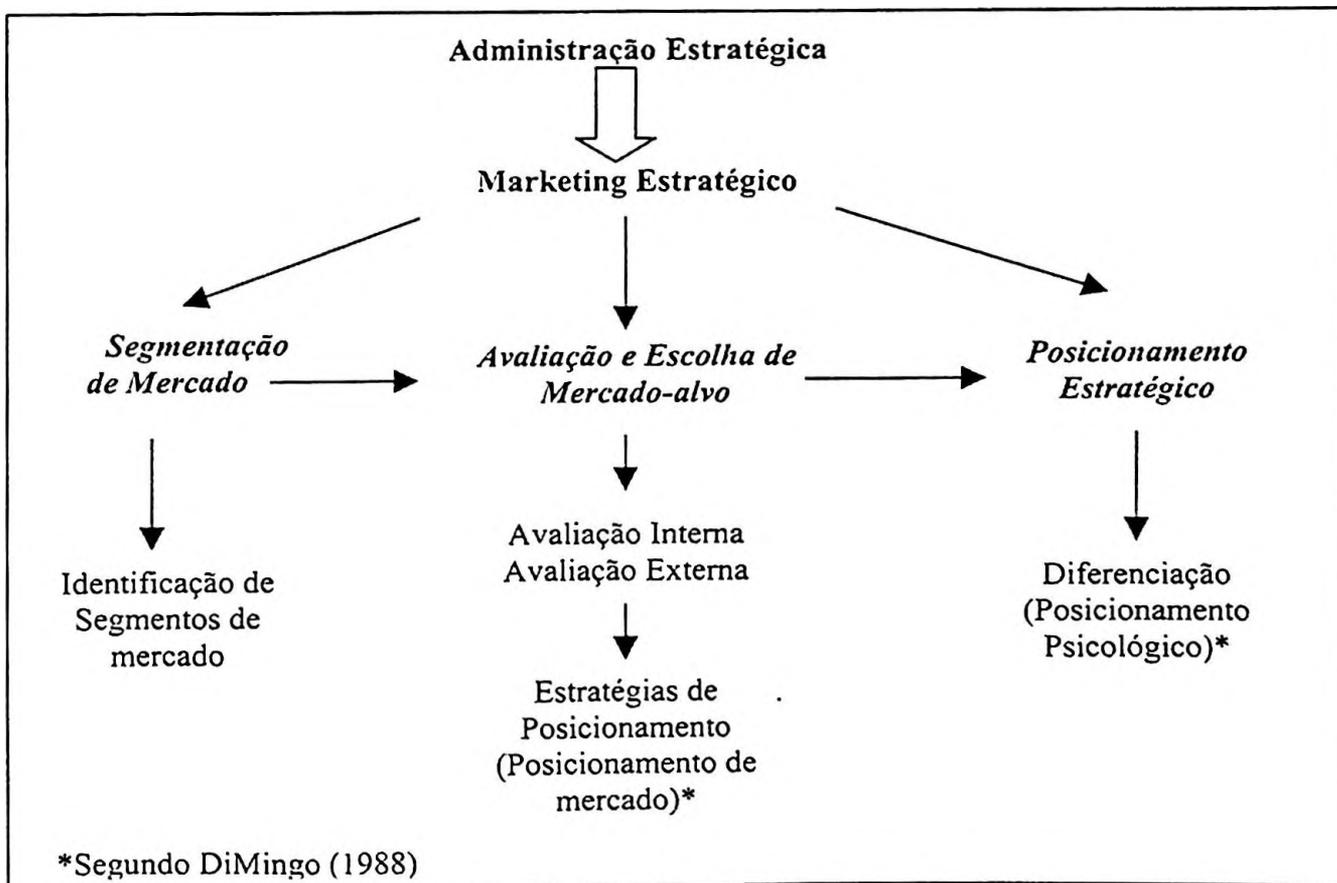
As figuras a seguir visam ao esclarecimento da relação existente entre os tópicos abordados.

FIGURA 1 - ESQUEMA CONCEITUAL DO ESTUDO



Fonte: a autora

FIGURA 2 - DELIMITAÇÃO DO MARCO TEÓRICO: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E MARKETING ESTRATÉGICO



Fonte: a autora

3.1 ADMINISTRAÇÃO: DE ARTE A CORPO ORGANIZADO DE CONHECIMENTOS

O enfoque conceitual moderno de Administração possui características compatíveis com as exigências do ambiente socioeconômico atual. Essa compatibilidade entre conceito e realidade acompanha todo o desenvolvimento da Administração como área de conhecimento organizado.

A *escola clássica* reúne as primeiras abordagens da Administração como um conjunto de conhecimentos que deveriam ser organizados e difundidos para aperfeiçoar a realização de atividades no ambiente organizacional.

A preocupação em sistematizar o conhecimento administrativo iniciou-se com *Taylor*, que desenvolveu a teoria da racionalização no trabalho com o objetivo de encontrar o modelo mais produtivo. Taylor foi o criador da *Administração Científica*, cujos princípios básicos eram:

- pagar salários altos e ter baixos custos de produção;
- aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar tarefas;
- selecionar e treinar cientificamente os empregados, de maneira que as pessoas e as tarefas sejam compatíveis.

Henry Ford é o segundo integrante da escola clássica de Administração. Ele desenvolveu técnicas para organizar um método de produção em massa.

Os princípios básicos da produção em massa definidos por Ford eram divisão do trabalho, fabricação de peças e componentes padronizados e intercambiáveis, e mecanização e mobilidade da linha de montagem.

Henri Fayol, o terceiro integrante da escola clássica de Administração, centrou-se na empresa como um todo, criando as bases de uma organização integrada, delimitando a função administrativa, complementando assim, as realizações de Taylor e Ford, que trataram das operações industriais e sua eficiência. Três são os aspectos essenciais do fayolismo:

- a administração é um método geral;
- a administração diz respeito ao governo das organizações;
- a administração repousa sobre o conceito de sistemas.

Com o entendimento e o início da busca de uma solução para os problemas relacionados a métodos de trabalho e eficiência operacional, surge um novo enfoque a ser abordado: o *enfoque comportamental*, que investiga os efeitos do comportamento sobre o desempenho dos trabalhadores.

Elton Mayo é a base da escola comportamental, desenvolvendo as origens do trabalho em equipe. A maior preocupação deste enfoque não era só aumentar a produtividade, mas também melhorar o bem-estar moral dos empregados, considerando que o homem, por natureza é um ser social e a organização deve permitir-lhe satisfazer suas necessidades sociais de interação.

O terceiro enfoque do conhecimento administrativo é o *enfoque sistêmico*, o qual enxerga a organização como um conjunto formado pelos sistemas técnico e social, que busca continuamente manter um estado de equilíbrio dinâmico com seu ambiente.

Dessa visão decorre a abordagem da Administração como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação de recursos, visando à realização de objetivos com o máximo de eficiência (relação entre resultados alcançados e recursos utilizados) e eficácia (relação entre objetivos alcançados e resultados pretendidos) possíveis. Olha-se para o conjunto e os detalhes simultaneamente, enxergando o todo como mais do que uma simples soma das partes.

Partindo de todo o conhecimento desenvolvido e aproveitando-se de traços culturais como cooperação entre indivíduos e grupos e combate ao desperdício, a Administração Japonesa explorou o potencial existente em seu país pressionado pela situação desse após a Segunda Guerra Mundial. Os japoneses não apenas souberam utilizar efetivamente as técnicas desenvolvidas por Taylor e Ford como criaram algo que ia ao encontro do desafio de sobreviver em um ambiente de elevada concorrência: a administração preocupada com a qualidade que a organização fornece ao mercado consumidor, visão que se disseminou por todo o mundo e permanece presente nas organizações atuais.

Como consequência de todo o conhecimento acumulado sobre Administração, surge o enfoque estratégico, em resposta à intensificação da competitividade e da necessidade de elevar a integração entre ambiente organizacional interno e ambiente organizacional externo. Esse enfoque é especificamente abordado a seguir.

3.2 A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é uma atividade social complexa que não pode ser simplesmente estruturada por regras ou procedimentos quantitativos. A essência do planejamento é organizar, numa forma disciplinada, as principais tarefas que a empresa tem que executar para manter uma eficiência operacional nos seus negócios existentes e para guiar a organização para um novo e melhor futuro.

Um sistema efetivo de planejamento tem que considerar, obrigatoriamente, duas dimensões fundamentais: responder às mudanças do ambiente externo e dispor criativamente os recursos internos para melhorar a posição competitiva da empresa. Ou seja, planejar é desenvolver uma capacidade essencial para se adequar aos movimentos do ambiente, não com uma postura passiva de apenas responder às forças externas, mas sim com uma atitude criativa, pró-ativa e decisiva na busca das condições que possam assegurar um nicho de negócios lucrativos para a empresa.

Um processo de planejamento adequado deve estar refletido numa resposta funcional correspondente: as funções de produção, distribuição, marketing, vendas, P&D, engenharia, RH, finanças etc. devem ser constantemente adaptadas para responder às novas condições do ambiente na busca contínua da excelência. Mais importante ainda, um processo efetivo de planejamento deve ser sensível aos talentos e às capacidades individuais presentes na organização, às aspirações pessoais dos seus membros, aos valores corporativos, às suas crenças e tradições, em resumo, à cultura organizacional.

Não existe um caminho único para o planejamento empresarial. O tipo de negócio, a competência gerencial, as forças competitivas, a turbulência do ambiente e os diferentes aspectos culturais direcionam as empresas para um sistema de planejamento coerente com cada realidade.

A evolução do pensamento estratégico passou por fases ou estágios distintos em função das mudanças no ambiente. Cada um destes estágios engloba, de alguma maneira, as contribuições do estágio anterior, eliminando aqueles aspectos que limitam, dificultam ou distorcem sua elaboração em virtude de mudanças no contexto ou na perspectiva do planejamento. O que modifica é a ênfase de questões ou alternativas, na qualidade de trabalhos de preparação de equipes, na disponibilidade da alta administração em participar do processo e orientá-lo e na eficácia para se obterem resultados.

De acordo com Hax e Majluf (1984), os quatro estágios anteriores à administração estratégica são:

1º Estágio: *controle financeiro e orçamentário* - floresceu a partir da década dos 50. O planejamento financeiro era feito sob a ótica do sistema fechado e sua ênfase recaía no controle dos gastos orçamentários, visando a utilizar eficaz e eficientemente os recursos financeiros da organização em conformidade com a estratégia corporativa, no curto prazo.

2º Estágio: *planejamento a longo prazo* - sua idéia básica refere-se às previsões das tendências do ambiente baseadas em projeções históricas (aplicável em ambientes de baixo grau de concorrência e mudança) para estabelecer objetivos que sirvam de guia para a operação da empresa e para cada pessoa envolvida no seu desenvolvimento. O futuro ainda é confirmação do passado, mas os parâmetros utilizados são diferentes e a projeção é para cinco anos.

A principal limitação do planejamento a longo prazo é a sua adequação somente para ambientes previsíveis de grande crescimento e em condições estáveis, com pouca concorrência e em empresas com negócios individuais.

3º Estágio: *planejamento estratégico de negócio*, as transformações socioeconômicas e as mudanças tecnológicas vividas pelos países desenvolvidos na década dos anos 70 induziram os administradores a um ajuste da visão e interpretação do novo cenário competitivo.

A diversificação de produtos junto com a competitividade levou ao desmembramento da empresa em unidades de negócios com o objetivo de gerenciar cada produto, individualmente, em relação à concorrência, introduzindo, desta maneira, o conceito de segmentação do negócio, o que deu origem às Unidades Estratégicas de Negócio (UENs) e *portfólio* de produto para agilizar o processo de tomada de decisões sobre alocação de recursos e prioridades.

Pode-se identificar no planejamento estratégico de negócios alguns fatores limitantes, como: a falta de uma visão apropriada da missão corporativa com planos não convergentes para a melhoria da corporação como um todo; a ênfase na autonomia das unidades de negócios, dificultando o uso comum dos recursos e de ações sinérgicas; o foco excessivo na participação de mercado e no volume de vendas, como medida primordial de força competitiva e a limitação da abordagem do *portfólio*, não se explicitando a importância da rentabilidade de cada unidade de negócio.

4º Estágio: *planejamento estratégico da corporação* - sua essência é otimizar o uso dos recursos e da potencialidade da organização para ter vantagens competitivas duráveis, provenientes do desempenho quanto à obtenção de menor custo operacional ou de elevados padrões de qualidade dos produtos e serviços, diferenciando-os da concorrência.

Para Kotler (1998, p.70),

“O planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiência e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes”.

Kotler ainda acrescenta que o propósito do planejamento estratégico é moldar e remodelar os negócios e os produtos da empresa com objetivos de crescimento e lucro.

Por sua vez, Hax e Majluf (1991) apresentam o processo de planejamento estratégico como um esforço organizacional bem definido para que seja alcançada uma completa especificação da estratégia corporativa e para que se definam responsabilidades pela execução.

É possível apontar algumas limitações neste estágio, como: o excesso de formalização traduzido na burocracia e rigidez do processo, a aplicação na prática pouco rigorosa, existindo o risco de conflito entre o planejamento formal e o contingencial e a falta de integração entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

5º Estágio: Administração estratégica - estágio mais recente do planejamento estratégico que, mais que um processo de planejamento, configura um modelo de gestão, objetivando atingir as metas da organização, sujeitas às limitações do ambiente, conduzindo à viabilidade futura da organização.

Apresenta uma forma de administrar baseada em estilos gerenciais, valores e éticas e formas de comportamento aceitas e compartilhadas por todos da empresa, tornando o pensamento estratégico congruente com a cultura organizacional (Hax e Majluf, 1984).

3.3 MARKETING ESTRATÉGICO

A evolução das atividades de planejamento e o dinamismo dos ambientes tecnológico, econômico e competitivo levaram a uma evolução progressiva do conceito do marketing até se atingir o estágio atual do marketing estratégico. De acordo com Lambin (1995, p.17), pode-se distinguir três fases:

- **Marketing passivo:** predominou na sociedade no início do século XX. Caracterizou-se pela existência de um mercado potencial importante, onde a demanda é maior que a oferta, sendo a capacidade de produção insuficiente e existindo pouca inovação tecnológica. Nesta fase, a empresa é dominada

pela função de produção e as atividades de marketing restringem-se às funções comerciais de administração de vendas.

- **Marketing de organização:** trata-se de uma gestão adotada progressivamente nas economias ocidentais durante a década de 50, basicamente pelas empresas de bens de consumo, quando a demanda estava numa forte expansão e as capacidades de produção disponíveis. Nesta fase, o objetivo primordial do marketing era criar uma organização comercial eficaz. Pode-se citar algumas mudanças introduzidas nesta nova orientação do marketing: (1) o surgimento de novas formas de distribuição, especificamente o auto-serviço que contribui para modificar a estrutura das redes de distribuição, (2) a extensão geográfica dos mercados, produtores e compradores cada vez mais afastados, originando o uso crescente dos meios de comunicação e de publicidade, (3) o desenvolvimento generalizado da política de marca exigida pela venda em auto-serviço.
- **Marketing ativo:** corresponde ao enfoque atual das atividades de marketing e caracteriza-se pelo desenvolvimento e reforço do papel estratégico do marketing na empresa. Lambin (1995, p.22) considera os seguintes fatores responsáveis pela evolução do marketing até se chegar a este estágio: (1) a aceleração da difusão e da penetração do progresso tecnológico; (2) a maturidade dos mercados e a saturação progressiva das necessidades correspondentes ao núcleo central do mercado, devido principalmente ao número elevado de concorrentes com ofertas similares, provocando uma fragmentação dos mercados e a formulação de estratégias de segmentação; (3) a internacionalização crescente dos mercados, devido ao desaparecimento progressivo dos obstáculos para o comércio internacional. Estes fatores levaram ao reforço das atividades do marketing estratégico nas empresas. Concretamente, isto significa que o marketing estratégico orienta a política de produto e decide a viabilidade econômica dos produtos.

Não se pode negar que o surgimento das funções de marketing e sua evolução para o marketing estratégico decorreram das complexidades e incertezas do ambiente econômico globalizado e das mudanças tecnológicas aceleradas nos últimos anos. Estas modificações do ambiente conduzem a uma consolidação do marketing estratégico na empresa com o objetivo de: (a) fundamentar sua atividade em opções estratégicas sólidas e claramente definidas, (b) desenvolver sistemas de supervisão do

ambiente e análise da concorrência, (c) reforçar a capacidade de adaptação ao ambiente e (d) prever regularmente a renovação do *portfólio* de produtos.

O marketing estratégico tem importância fundamental no que diz respeito ao desenvolvimento de posições de mercado que se relacionem à empresa como um todo. Envolve decisões estratégicas que visam ao ajuste dos produtos e serviços oferecidos pela empresa às necessidades, desejos e poder aquisitivo dos consumidores. Uma empresa que adota uma filosofia de gestão estratégica deve ter uma orientação para o mercado, ou seja, o comportamento e as ações da empresa devem ser coerentes com o conceito de marketing estratégico.

Na concepção de Lambin (1995, p. 11) marketing estratégico é:

“O processo adotado pela organização que tem como orientação o mercado e cujo objetivo consiste num rendimento econômico mais elevado que o do mercado, através de uma política contínua de criação de produtos e serviços que oferecem aos compradores um valor superior ao da concorrência”.

De fato, o marketing estratégico se apóia na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações. Nesse sentido, conforme salienta Lambin (1995, p.8):

“... o papel do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos/mercados e segmentos atuais e potenciais, que representem oportunidades, cuja atratividade (medida em termos de mercado potencial e ciclo de vida) é preciso avaliar”.

O marketing estratégico é essencialmente uma gestão sistemática e permanente de análise das necessidades do mercado e do desenvolvimento de conceito de produtos rentáveis destinados a grupos de consumidores específicos com qualidades distintivas que os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando ao produtor uma vantagem competitiva duradoura.

O marketing estratégico tem como foco central a sobrevivência da organização como um todo em suas várias unidades de negócios, atuais e potenciais; neste caso, a visão a longo prazo predomina sobre a visão a curto prazo.

Reforçando esse raciocínio, Thomas e Gardner (1985, p.1-6) identificaram que o marketing estratégico exerce influência tanto na teoria como na prática de uma filosofia orientada ao planejamento. Isto é sustentado pelas premissas que caracterizam a administração do marketing:

- a necessidade de as organizações tomarem decisões conscientes e integradas para obter um marketing *mix* apropriado a dado segmento de mercado;
- a posição competitiva da organização e de seus negócios a longo prazo e a identificação dos desejos e necessidades do mercado-alvo a fim de se oferecer um produto e serviço que possibilite o alcance de uma vantagem competitiva - entendimento das forças internas e externas que impactam a organização.

Pode-se observar que essas duas premissas são fundamentais nos níveis operacional e funcional, pois na medida que se passa pelo nível estratégico, de alguma maneira, o cliente deixa de ser o aspecto central, sendo a sobrevivência da organização o fator predominante. Deste modo, as atividades de marketing passam a integrar-se ao processo de planejamento estratégico, dentro da concepção estratégica relacionada ao ambiente, visando à continuidade e ao crescimento da organização.

Assim, a concepção estratégica do marketing visa a uma análise mais detalhada do ambiente onde está inserida a empresa, a fim de se detectarem em tempo hábil as oportunidades e ameaças para a empresa. Esta análise mais detalhada envolve atividades como: sua posição frente ao mercado, a avaliação de negócios atuais e potenciais (estrutura equilibrada do *portfólio* de produtos) e a formulação de estratégias com relação ao gerenciamento de recursos e capacidades da empresa.

A gestão de médio-longo prazo do marketing estratégico detalha a missão da empresa, definição dos objetivos, elaboração das estratégias de crescimento e cuida da estrutura do *portfólio* de produtos.

Contudo, é possível levantar algumas questões-chave para o marketing estratégico:

- qual é o mercado de referência e qual é a missão estratégica da empresa?
- qual é a diversidade de produtos-mercados e quais são os posicionamentos suscetíveis de serem ocupados?
- quais são os atrativos intrínsecos dos produtos-mercados e quais são as oportunidades e ameaças de seu ambiente?
- por produto-mercado, quais são os trunfos da empresa, suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva detida?
- qual estratégia de cobertura e desenvolvimento adotar e qual o nível de ambição estratégica pretendido para os produtos-mercados que fazem parte do *portfólio* da empresa?

- como traduzir os objetivos estratégicos pretendidos ao nível de cada um dos meios de marketing operacional: produto, distribuição, preço e comunicação?

Por sua vez, Toledo e Silva (1992, p.11) dão uma definição mais específica do marketing estratégico, considerando-o como um conjunto de decisões que combina harmonicamente as três dimensões do marketing: funcional, administrativa e filosófica. Para estes autores:

“O marketing estratégico refere-se a uma postura de ação administrativa e de um processo que, a partir da definição da missão e do escopo da empresa, procura identificar os públicos que serão o foco central do esforço do marketing, desenvolver um composto de marketing que garanta a adequação da oferta às expectativas dos benefícios procurados por esse público, de modo a promover a rentabilidade do negócio a longo prazo e explorar as oportunidades de mercado pelo aproveitamento das vantagens competitivas”.

Ainda, Toledo e Silva (1992), destacam que o marketing, na concepção estratégica, é uma ferramenta para o desenvolvimento de respostas efetivas a certas ameaças e oportunidades ambientais e de mercado, em uma situação na qual a empresa esteja buscando vantagem competitiva. Por meio do marketing estratégico, são realizadas as tarefas estratégicas de levantar as variáveis básicas para a segmentação de mercado, análise da atratividade dos diversos segmentos de mercado e definição de um posicionamento de mercado para o *portfólio* de produtos.

Kotler (1998), por sua vez, afirma que para se entender o processo do marketing estratégico é preciso examinar o processo de entrega de valor ao mercado, com a finalidade de obtenção de lucro.

A tarefa de qualquer negócio é entregar valor ao mercado e obter lucro. Kotler identificou duas visões do processo de entrega de valor; na visão tradicional a empresa fabrica um produto para obter lucro, ou seja, a empresa sabe o que fabrica. Nesta visão, o marketing entra em ação na segunda metade do processo de entrega de valor. Por outro lado, com a nova visão do processo de entrega de valor, o marketing se coloca no início do processo de planejamento; nesta visão, as empresas vêem-se como parte de uma seqüência de criação e entrega de valor.

Nessa seqüência, a primeira fase é a escolha do valor, sendo que o trabalho do marketing começa antes da existência de qualquer produto. Para isto, deve-se segmentar o mercado, selecionar o alvo apropriado e desenvolver o posicionamento de

valor da oferta. Nesse sentido, Kotler (1998, p.94) enfatiza que “a fórmula de segmentação, escolha de alvo e posicionamento é a essência do marketing estratégico”.

Continuando com esse raciocínio, Kotler complementa que assim que a unidade de negócios escolhe o valor, ela está pronta para entregá-lo ao mercado-alvo. As especificações e os serviços do produto tangível devem ser detalhados, o preço-alvo estabelecido e o produto fabricado e distribuído. Todas estas atividades fazem parte do marketing tático que é a segunda fase da seqüência de criação e entrega de valor.

Por outro lado, é possível destacar aspectos que diferenciam o marketing estratégico do marketing operacional. De acordo com Jain *apud* Cunha (1996), estes aspectos são:

- **ênfase no longo prazo**, as decisões do marketing estratégico têm implicações a longo prazo, da mesma forma que na administração estratégica, em função da estreita ligação que existe entre o ambiente e o marketing estratégico;
- **inputs corporativos**, as decisões do marketing estratégico recebem inputs da corporação em três aspectos: cultura corporativa, público da corporação e recursos da corporação;
- **papéis diferenciados para diferentes produtos/mercados**, o marketing estratégico parte do pressuposto que diferentes produtos têm papéis diferentes para a empresa. Assim, dependendo do estágio onde o produto se encontra no seu ciclo de vida, a empresa formulará estratégias diferenciadas de acordo com as diferentes expectativas de investimento, fluxo de caixa, participação de mercado e outros fatores;
- **nível organizacional**, levando em conta que as atividades do marketing estratégico são conduzidas no nível das unidades de negócios, o desempenho das UENs representa um importante *input* na formulação das estratégias da corporação como um todo;
- **relacionamento com finanças**, existe uma estreita relação entre o processo decisório do marketing estratégico com a função de finanças da empresa; entretanto, há uma forte tendência para uma participação simultânea de marketing e finanças na formulação de decisões estratégicas.

3.4 O PROCESSO DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

As transformações rápidas do ambiente nos contextos social, cultural, econômico e tecnológico têm induzido as organizações a optar por decisões cada vez mais estratégicas, como uma forma de adaptar suas ações e/ou atividades ao dinamismo ambiental.

Toledo e Hemzo (1991) observam nas últimas décadas um esforço acadêmico crescente para se desenvolverem novos instrumentos de análise estratégica, visando a contribuir para o aprimoramento do processo decisório das empresas. Assim, estes autores consideram que o posicionamento estratégico tem sido descrito como um instrumento de apoio ao processo de decisões estratégicas relacionadas à conceituação de produtos e empresas e à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercados específicos.

Ao longo do tempo, o conceito de posicionamento passou por uma autêntica transformação, partindo da procura pela definição de um conceito de produto e culminando com o desenvolvimento de um processo estratégico.

Reeves *apud* Hemzo (1992, p.36) apresentou o conceito de USP – *Unique Selling Proposition* como o antecessor do conceito de posicionamento. O conceito de USP tem 3 proposições: (1) cada propaganda deve ter uma proposta real, (2) esta proposta deve ser superior às propostas dos concorrentes e (3) deve ser uma proposta forte o suficiente para convencer os consumidores a experimentar o produto.

Desta forma, os atributos percebidos pelos consumidores como significativos, reais e insuperáveis pelos concorrentes devem constituir a base da comunicação do marketing.

Entretanto, a idéia do posicionamento popularizou-se com Ries e Trout (1995) que o apresentam como uma ferramenta de apoio ao composto de marketing. De acordo com estes autores, o posicionamento é um exercício criativo a partir de um produto existente, uma empresa, uma instituição ou mesmo uma pessoa. Assim, eles consideram que:

"O posicionamento não é o que você faz com um produto. Posicionamento é o que você faz com a mente do consumidor em perspectiva. Isto é, você posiciona o produto na mente do consumidor".

De uma abordagem limitada ao campo da propaganda, o conceito assumiu atribuições estratégicas e foi ampliado com a contribuição de outros autores que lhe deram uma conotação mais abrangente. Assim, Wind (1982) e Kotler (1988) deram ao

posicionamento uma abrangência estratégica, mais identificada com o marketing estratégico.

Para Wind (1982, p.74), "o termo *posicionamento de um produto ou marca* refere-se à *posição que um produto ocupa em um dado mercado*". Neste contexto, a palavra posicionamento abrange os significados de posição como um lugar, um posto dentro de uma hierarquia e de uma atitude mental em relação a determinado produto. Considerando este raciocínio, pode-se afirmar que o posicionamento revela principalmente a necessidade de a empresa definir uma imagem do produto ou marca junto ao consumidor.

DiMingo (1988, p.34) define o verdadeiro posicionamento como:

"... o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões reais - produtos ou valores corporativos que sejam significativos para os consumidores - de modo que a empresa ou produto se torne preferido no mercado".

Assim, além de permitir a distinção de valores significativos, o posicionamento ajuda os consumidores a reconhecer as diferenças reais entre produtos concorrentes, de tal forma que a escolha recaia no produto que é percebido com maior valor.

Para DiMingo *apud* Toledo e Hemzo (1991, p.2), o posicionamento estratégico fundamenta-se no empenho da empresa em oferecer ao mercado escolhido o produto ou o serviço, de forma mais eficiente e eficaz do que a concorrência. Este autor propõe uma estrutura mais clara para a compreensão do processo de posicionamento estratégico, dividindo-o em duas fases: *posicionamento de mercado e posicionamento psicológico*, ambos agindo de forma integrada para se atingir um objetivo de marketing comum.

O processo de posicionamento de mercado inicia-se com a identificação e a seleção de um mercado ou segmento deste, que represente um potencial de negócio, no qual possam ser identificados os competidores e para o qual possa ser divisada uma estratégia para competir. Isto significa, de acordo com DiMingo (1988, p.35)

"... saber o que o mercado quer e necessita, identificar forças e fraquezas da própria empresa e dos competidores e desenvolver habilidades para alcançar o que o mercado demanda melhor do que o fazem as empresas competidoras".

O posicionamento psicológico requer que se forje uma identidade distinta para a empresa ou para o produto, tão próxima quanto possível dos fatores de posicionamento de mercado. A partir daí, serão usadas ferramentas de comunicação

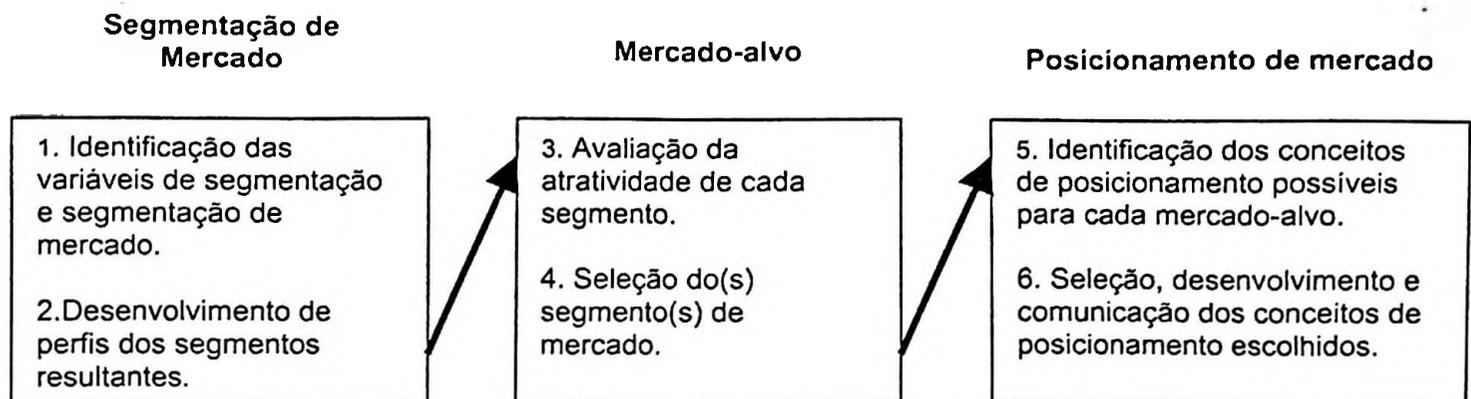
(propaganda, relações públicas, ponto de venda etc.) para transformar a expectativa em decisão de compra. Este tipo de posicionamento coloca os valores de mercado em linguagem e imagens visuais claras e focalizadas, próximas ao consumidor, de forma a conseguir instalar o produto na mente do consumidor.

Do ponto de vista evolutivo e histórico do pensamento estratégico do marketing, o posicionamento reflete claramente o estágio que Kotler (1998, p.225) chama de *marketing de mercado-alvo*. A evolução do ambiente competitivo e a proliferação de mídias de propaganda e canais de distribuição estão dificultando a prática do marketing de massas pelas empresas. Atualmente, pode-se afirmar que mercados de massa estão desaparecendo, dando lugar a centenas de mini-mercados caracterizados por uma variedade de perfis e diversidade de interesses, em termos de produtos e canais de distribuição. Kotler (1998) considera que as empresas estão adotando o *marketing de mercado-alvo* como forma de identificar melhor as oportunidades de mercado e de desenvolver composto de marketing mais ajustado às necessidades e perfis dos consumidores; ao invés de dispersar seus esforços de marketing, os vendedores podem focalizá-los na direção dos compradores com melhor chance de satisfazer.

De acordo com Kotler (1998, p.225), a adoção de marketing de mercado-alvo exige três etapas importantes: segmentação de mercado, escolha de mercado-alvo e posicionamento de mercado, ilustradas na figura 3. Segundo DiMingo (1988), as duas primeiras etapas correspondem ao posicionamento de mercado e a última etapa seria o posicionamento psicológico.

Portanto, o posicionamento estratégico ou o verdadeiro posicionamento, conforme é salientado por DiMingo (1988), resulta da integração e da ação conjunta de dois processos: o processo de posicionamento de mercado, em que a empresa estabelece a posição desejável sob condições reais de seu ambiente competitivo e o processo de posicionamento psicológico, quando a empresa define a forma de comunicação dessa posição para o mercado. Ambos os processos são direcionados para o alcance dos objetivos de marketing.

FIGURA 3 - ETAPAS PARA A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO, DEFINIÇÃO DE MERCADO-ALVO E POSICIONAMENTO.



Fonte: Kotler, P. *Administração do Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 1998, p. 226.

Mediante o posicionamento estratégico, são estabelecidos parâmetros que servirão de orientação para o planejamento estratégico de uma empresa, pois o conhecimento da posição da empresa no mercado possibilita a definição, a avaliação e a reavaliação de objetivos, bem como a seleção de estratégias adequadas ao alcance dos mesmos. Manter uma posição já alcançada, combater os concorrentes, atingir posições viáveis ainda não conquistadas são consideradas as possíveis decisões estratégicas (Reindenbach, *apud* Gouvêa, 1991, p. 3).

3.4.1 O Processo de Posicionamento de Mercado

“O processo de posicionamento de mercado tem por pressuposto a determinação de critérios para o sucesso competitivo - conhecimento do que o mercado quer e necessita; identificação das forças e fraquezas da empresa e de seus concorrentes e estabelecimento de condições para atingir as exigências do mercado melhor do que os concorrentes”. (Toledo e Hemzo, 1991, p. 4).

O posicionamento de mercado é um processo dinâmico, com ações simultâneas que requerem o desenvolvimento prévio de definições e a revisão, passo a passo, destas definições, em todas as suas etapas.

Essas definições, de acordo com Toledo e Hemzo (1991), constituem uma etapa zero; nesta etapa, a empresa deve estabelecer sua missão, seus objetivos e metas e definir as estratégias de crescimento; isto, portanto, conduz à identificação de um conjunto de oportunidades relevantes e atrativas de mercado.

A seguir, são detalhadas as atividades que estão envolvidas no processo do posicionamento de mercado. Destaca-se que o bom êxito deste processo depende da integração entre as atividades envolvidas.

3.4.1.1 Identificação de Segmentos de Mercado:

A identificação de oportunidades é feita a partir do processo de segmentação de mercado, com a identificação de grupos de consumidores no mercado com características comuns entre si e distintas em relação a outros segmentos. De acordo com DiMingo (1988, p.36)

“... é particularmente importante examinar as necessidades e preferências do segmento à luz das ofertas competitivas existentes e determinar a extensão da satisfação do consumidor e a vulnerabilidade do concorrente”.

Desta forma, pode-se afirmar que se torna mais fácil decidir quais consumidores e concorrentes perseguir e quais evitar.

A tarefa de definir o domínio competitivo da empresa, uma vez estabelecida sua missão, e estabelecer seus objetivos e metas corporativos e as estratégias de crescimento pretendidas para a empresa requer, entre outras considerações, a definição do escopo de mercado em termos do tipo de compradores que a organização deseja servir. Essa etapa do processo estratégico inicia-se com a *identificação de segmentos de mercado* (Toledo e Hemzo, 1991, p.5).

Parte-se do conceito de que mercados são pessoas, pessoas são indivíduos, e os indivíduos são individuais nas suas preferências, nas suas necessidades, nos seus gostos, nas suas idiossincrasias; em outras palavras, os mercados são heterogêneos. Isso implica o reconhecimento amplo de que uma empresa não pode atender às necessidades individuais de todos os compradores em um mercado, ou, pelo menos, não da mesma forma. Conseqüentemente, a busca de grupos mais semelhantes em relação às exigências de compra torna-se fundamental para se destacar a posição organizacional em relação à concorrência. Subdividir o mercado em conjunto distinto de consumidores é um importante passo para o alcance de um posicionamento estratégico.

Conforme salienta Lovelock (1996), os indivíduos ou pessoas são muito numerosos e amplamente espalhados, suas necessidades são variadas, assim como seu comportamento de compra e padrões de consumo. Deste modo, toda empresa precisa identificar grupos de consumidores que compartilham características em

comum, necessidades, comportamentos de compra ou padrões de consumo, de maneira a concentrar forças nos agrupamentos ou alocar mais efetivamente os recursos. É preciso que se tenha em conta, entretanto, que essas características e necessidades variam de acordo com alguns fatores, e que há demandas diferenciadas de acordo com grupos distintos de consumidores. Esse é o raciocínio que Cravens (1994) segue quando discute os conceitos de segmentação de mercado e posicionamento.

De acordo com este autor, segmentação de mercado é o processo de identificar e analisar os compradores que respondem de maneira similar aos estímulos de marketing. Isto é, trata-se da identificação de subgrupos no mercado total. Cravens (1994) considera que a segmentação de mercado possibilita às empresas fornecer exatamente o que o consumidor quer. Acrescenta, ainda, que o exame de segmentos específicos de mercado ajuda a identificar como aproximar as preferências do consumidor e as capacidades da empresa, auxiliando a empresa a perceber seus pontos fortes e possibilitando a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Weinstein *apud* Rimoli (1996) define segmentação como o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares que provavelmente exibirão comportamentos de compra similares. Nesse sentido, é preciso focalizar os objetivos e recursos da empresa em segmentos que possam responder com maior efetividade aos esforços de marketing realizados e construir estratégias de marketing na medida das exigências dos segmentos, em vez de se constituir um composto de marketing para atender o mercado como um todo.

Uma importante consequência das mudanças cada vez mais rápidas do ambiente, principalmente a partir da década de 1990, é que a segmentação tornou-se um instrumento mais complexo e mais importante. Como resultado, alguns tipos de segmentação tornaram-se populares: segmentação em duas fases (uma que identifica macro-segmentos e a outra que os subdivide), segmentação geográfica, segmentação para um ou para muitos produtos (uma linha de produtos, por exemplo) e a customização de massa (a busca de produtos individualizados sem a perda das vantagens geradas pela escala).

A estratégia de segmentação, de acordo com Cravens (1994), inclui a identificação e análise dos segmentos, a decisão sobre que segmentos a empresa deve dirigir seus esforços de marketing e o delineamento do programa de marketing

(com a definição do marketing mix). A decisão de direcionamento de mercado indica se a empresa deve focar um ou mais segmentos, e alguns fatores devem ser considerados nesse momento: a maturidade do mercado, a extensão da diversidade do comprador, a posição da empresa neste mercado, a estrutura e a intensidade da competição, as capacitações e os recursos da empresa e outros fatores referentes a economias de escala.

Para Lambin (1995), a empresa deve prioritariamente identificar o mercado sobre o qual deseja concorrer e nesse mercado definir uma estratégia de presença. Continuando com essa linha de pensamento, Lambin acrescenta que a seleção do mercado de referência implica a divisão do mercado total em sub-conjuntos homogêneos em termos de necessidades e de motivações de compra, suscetíveis de construir mercados potenciais distintivos. O objetivo é definir o mercado de referência do ponto de vista do consumidor. Este autor afirma que:

“... o procedimento de segmentação dividirá o mercado de referência em subconjuntos homogêneos com a identificação dos grupos de compradores-alvo. Este procedimento de segmentação tem uma importância estratégica para a empresa já que a conduz a definir seu campo de atividade e identificar os fatores chaves a controlar para consolidar-se no mercado-alvo” (Lambin, 1995, p.184).

Desta forma, a segmentação de mercado é um processo referente à formação de grupos distintivos de consumidores, onde cada grupo possua elementos comuns e onde as ações de marketing se concretizem, visando à revelação das oportunidades de mercados com as quais a organização se defronta.

Raramente uma empresa terá recursos ou potencialidades para atender todos os segmentos de mercado, ou deverá considerá-los todos atrativos. A fim de conciliar essas condições, a empresa procurará, como tarefa inicial, identificar os segmentos de mercado e traçar o perfil desses segmentos.

Existe um procedimento formal para identificar os principais segmentos de mercado (Toledo e Hemzo, 1991; Kotler, 1998). Este procedimento é desenvolvido em três estágios:

- **1º estágio - levantamento:** por meio de uma pesquisa exploratória, focalizam-se grupos para obter informações sobre motivações, atitudes e comportamentos do consumidor. A partir dos resultados obtidos, prepara-se o questionário formal a ser aplicado em uma amostra, a fim de se colherem dados sobre atributos relevantes do produto e grau de importância,

conhecimento e avaliação das marcas concorrentes. Para isto, a amostra precisa ser ampla e suficiente para que os dados permitam desenvolver com precisão o perfil de cada segmento;

- **2º estágio - análises:** processados os dados, passa-se à remoção de variáveis que apresentem alto grau de correlação, mediante o uso de técnicas multivariadas como a análise fatorial. A seguir, aplica-se análise de conglomerados para se criar um número específico de segmentos altamente diferenciados;
- **3º estágio - caracterização dos segmentos:** cada segmento deverá ter seu perfil traçado em termos de variáveis tais como atitudes, comportamentos, características demográficas e psicográficas, hábitos de consumo e de mídia. A classificação de um indivíduo dentro de um segmento pode ser feita mediante a técnica de análise discriminante.

3.4.1.2 Avaliação e seleção de segmentos de mercado

Após a empresa ter identificado suas oportunidades de segmentos de mercado, ela precisa avaliar os vários segmentos e decidir quantos e a quais deles visar. A etapa de avaliação e seleção dos segmentos de mercado tem por objetivo, conforme Toledo e Hemzo (1991, p.6), orientar a empresa na escolha dos segmentos que ela deverá fixar como alvo de sua ação estratégica de marketing. Como resultado da avaliação, poderão ser identificados os segmentos atrativos e aqueles segmentos que a empresa não terá condições de explorar, por não possuir vantagens diferenciais, comparativamente à concorrência.

Nesta etapa, o tamanho e crescimento do segmento, atratividade estrutural do segmento e objetivos e recursos da empresa são fatores a serem levados em conta na avaliação e posterior seleção dos segmentos-alvos.

O tamanho certo de um segmento é definido pelas próprias características da empresa; assim, os segmentos com maior potencial de vendas e de lucro serão preferidos pelas grandes empresas, pois exigem muitos recursos e são atraentes para as empresas detentoras de maiores vantagens competitivas.

Por outro lado, todos os segmentos identificados não serão igualmente interessantes para uma empresa, embora possuam características de tamanho e de crescimento desejáveis, pois há a possibilidade de que estes segmentos não sejam atrativos quanto ao aspecto de rentabilidade. Neste caso, está se falando da atratividade estrutural do segmento.

Selecionar os segmentos mais atrativos ou mais significativos implica avaliar seu potencial, em termos de volume de lucros realizáveis e sua acessibilidade, com respeito aos meios disponíveis pela empresa, à posição dos concorrentes, às barreiras à entrada e à pertinência estratégica em referência à missão da empresa.

3.4.1.3 Estratégias para a Escolha dos Segmentos

Analisando os requisitos necessários para a escolha dos segmentos, a empresa terá cinco alternativas de estratégia de cobertura de mercado:

- *concentração em um único segmento:* a empresa possui uma afinidade natural com o segmento e poucos recursos disponíveis;
- *especialização seletiva:* são escolhidos os segmentos que apresentam atratividade e são adequados aos objetivos e recursos da empresa, com a vantagem de se diversificar o risco;
- *especialização de produto:* a empresa se especializa em um tipo de produto que vende a diversos grupos de consumidores;
- *especialização de mercado:* a empresa se especializa em atender às diversas necessidades de um mercado;
- *cobertura total de mercado:* a empresa tenta atender todas as necessidades de produtos de todos os segmentos de mercado, por meio de duas estratégias: marketing indiferenciado, com uma oferta para todo o mercado, ou marketing diferenciado, com composto de marketing específico para cada segmento.

3.4.2 O Processo de Posicionamento Psicológico

O posicionamento psicológico é vital para o sucesso do marketing estratégico, pois os clientes pensam em produtos e/ou empresas em relação a outros produtos e outras empresas e estabelecem nas suas mentes hierarquias que serão utilizadas ao tomarem decisões.

As informações contidas no posicionamento de mercado fundamentam o posicionamento psicológico. Estas informações desenvolvem um papel fundamental na criação de uma imagem corporativa ou de produto distinta dos concorrentes ou mais próxima possível da posição ocupada pela empresa ou produto no mercado; entretanto, esta imagem é transmitida ao consumidor em forma de mensagem. Assim, o posicionamento de mercado identifica os atributos a serem comunicados pelo posicionamento psicológico, garantindo a efetividade do processo. Nesse sentido,

DiMingo (1988, p.38) ressalta que, se o posicionamento de mercado tem como base a diferenciação da oferta, essa diferenciação deve ser comunicada por meio de uma estratégia consistente e integrada, envolvendo embalagem, nome de marca, aparência do produto, propaganda, relações públicas e todo tipo de promoção de vendas, do ponto de venda aos eventos especiais. Portanto, deve-se buscar sempre a compatibilidade entre os desejos e necessidades do consumidor e as vantagens diferenciadas que a empresa possui, oferecendo um conjunto de produtos ou serviços mais valorizados pelos consumidores do que os dos concorrentes.

Na definição proposta por Gombeski *apud* Aparício (2000, p.91), posicionamento consiste em desenhar a imagem de uma empresa de forma que o mercado-alvo compreenda e aprecie o que uma empresa oferece, em relação a seus concorrentes. Nesse sentido, consideram-se aspectos de como uma organização deseja ser percebida e as mensagens que os clientes associam a ela como organização. Gombeski ainda considera que o posicionamento deve incorporar a missão, valores corporativos e visão da organização, tudo isto com atividades consistentes, que criam uma percepção positiva ou negativa das pessoas, organizações ou produtos. Para ele, o posicionamento faz mais que diferenciar a organização ou serviço em comparação aos concorrentes, também refletindo atributos valorados pelo mercado, originados das forças fundamentais da organização.

Na perspectiva de Aaker (1998), o posicionamento está estreitamente ligado ao conceito de imagem e associação. Associação de uma empresa ou de marca é algo ligado a uma imagem na memória; por sua vez, uma imagem da empresa ou de marca é um conjunto de associações, usualmente organizadas, de alguma forma significativa. Uma associação e uma imagem representam ambas as percepções que podem ou não refletir a realidade objetiva. Portanto, a imagem do produto ou da empresa emerge do nome do produto, da sua aparência, do *design* da sua embalagem, todos esses aspectos tentando transmitir para o consumidor os benefícios derivados do produto.

Na definição de Lovelock (1996, p.167):

“O posicionamento é o processo de estabelecer e manter um lugar distintivo no mercado para uma organização ou sua oferta de produto individual”.

Levando em conta esta definição, o posicionamento implica um processo que leva em consideração aspectos de posição como o lugar na mente dos clientes, a imagem e uma postura competitiva com relação a produtos concorrentes.

Por sua vez, Toledo e Hemzo (1991, p.9) também consideram que o posicionamento psicológico:

“Consiste no desenvolvimento de uma identidade corporativa ou de produto distinta, baseada fortemente em fatores de posicionamento de mercado e direcionada para o uso de instrumentos de comunicação, visando a predispor favoravelmente o consumidor à decisão de compra desejada pela empresa”.

Estes autores acrescentam, ainda, que o papel do posicionamento psicológico é modificar as atitudes e o comportamento do consumidor, tentando criar interesse suficiente para encorajar uma compra, a experimentação do produto e a comprovação das vantagens anunciadas.

Toledo e Hemzo (1991, p.9) afirmam que:

“Por meio do posicionamento psicológico procura-se traduzir os valores identificados no mercado com o auxílio de uma linguagem clara e específica e transmití-los mediante imagens simbólicas, de modo a inserir o produto em um nicho próprio na mente do consumidor”.

Isto significa que cada segmento requer da empresa o desenvolvimento de uma estratégia específica de posicionamento psicológico.

De acordo com Kotler (1998), quando uma empresa deseja promover as diferenças mais fortes dos seus produtos ao mercado-alvo, ela estará desenvolvendo uma “estratégia de posicionamento focada”. Assim, Kotler (1998, p.225) define posicionamento como

“... o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos”.

Levando em conta a definição de posicionamento proposta por Kotler (1998), pode-se afirmar que esta definição assemelha-se com a apresentada por DiMingo (1988), no sentido em que ambos os autores propõem que o posicionamento psicológico requer que se forje uma identidade distinta para o produto. Embora Kotler não faça referência explícita às ferramentas de comunicação que DiMingo considera importantes para transformar as expectativas de compras em decisão de compra. Entretanto, para Kotler (1998), o resultado final do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposição de valor focada no mercado, uma declaração simples do motivo pelo qual o mercado-alvo deve comprar o produto. Para adotar a estratégia de

posicionamento focada, a empresa deve decidir quantas e que diferenças promover a seus consumidores-alvos.

Numa sociedade supercomunicativa, uma empresa tem de criar uma imagem que leve em consideração não apenas os pontos fortes e fracos da empresa, mas também os dos concorrentes. Ries e Trout *apud* Kotler (1998, p.267) apontam três opções estratégicas para a conquista da mente do consumidor:

1. reforçar e aumentar sua posição atual na mente do consumidor;
2. buscar uma posição não ocupada, que seja valorizada por muitos consumidores;
3. depor ou reposicionar o concorrente; um ataque pode desestabilizar a confiança do consumidor no líder de mercado.

Kotler (1998) acrescenta, ainda, outra estratégia não mencionada por Ries e Trout que pode ser denominada "*estratégia do clube exclusivo*". Esta estratégia pode ser desenvolvida quando a posição número um ao longo de alguns atributos significativos não pode ser atingida. Por exemplo, uma empresa pode promover a idéia de que é uma das "Três Grandes". A implicação é que aqueles pertencentes ao clube são os "melhores".

Todavia, Kotler argumenta que Ries e Trout lidam, essencialmente, com estratégia de comunicação para posicionar ou reposicionar uma marca na mente do consumidor, exigindo, para isto, o desenvolvimento de cada aspecto tangível do produto, preço, distribuição e promoção para dar consistência à estratégia escolhida. Isto significa, portanto, que a estratégia escolhida não deve estar baseada só no plano psicológico; precisa fundamentar-se também no "posicionamento real", ou seja, posicionamento de mercado para DiMingo (1988).

Por outro lado, Kotler (1998, p.268) adverte, ainda, que na medida que as empresas aumentam o número de apelos para suas marcas, correm o risco de ser desacreditadas e de perder um posicionamento claro. De modo geral, este autor aponta que devem ser evitados 4 erros de posicionamento:

- *subposicionamento*: a marca ou o produto são vistos apenas como mais um no mercado saturado, pois os consumidores não têm uma percepção especial do produto ou da marca;
- *superposicionamento*: quando os compradores têm uma imagem muito imprecisa ou estreita sobre o produto ou marca, com relação a preço, qualidade etc.;

- *posicionamento confuso*: os consumidores podem ter uma imagem confusa da marca, como consequência de muitos apelos de propaganda ou de freqüente mudança de seu posicionamento;
- *posicionamento duvidoso*: quando é difícil para os consumidores acreditar nos apelos de propaganda da marca, tendo em vista suas características, preço ou fabricante do produto (falta de consistências entre a comunicação e as características do produto oferecido).

O problema de posicionamento está ligado ao problema do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção), em virtude de que o composto de marketing, segundo Kotler (1998, p.268), consiste essencialmente na elaboração dos detalhes táticos das estratégias de posicionamento. Nesse sentido, para desenvolver e projetar uma imagem consistente, com base em atributos de alta qualidade e credibilidade, a empresa deverá preocupar-se em desenvolver cada um dos itens do composto de marketing a fim de garantir a imagem que se pretende projetar; ou seja, deverá fabricar produtos ou oferecer serviços de qualidade comprovada, cobrar preços acima da média, distribuir por meio de vendedores de alta classe e anunciar em revistas ou meios informativos conceituados.

As vantagens competitivas que uma empresa desenvolver, como tecnologias, custos reduzidos, alta qualidade e serviço, devem ser eficazmente comunicadas a partir de estratégias claras de posicionamento. Para isso, é preciso utilizar sinais físicos, imagens ou pistas que ajudem o consumidor no reconhecimento da vantagem oferecida. Assim, a imagem da qualidade do produto é julgada a partir da qualidade da embalagem, da etiqueta, distribuição, propaganda e promoção, dos prospectos para utilização, do atendimento pós-venda e outros sinais.

Pode-se afirmar que o posicionamento psicológico está muito ligado à transmissão da imagem da empresa ou do produto na mente do consumidor, ou seja, colocam-se os valores identificados no mercado em linguagem e imagens visuais claras com enfoque em lugar específico na mente do consumidor. Três elementos devem ficar claros na comunicação: *quem é a empresa* (identificação da empresa no contexto competitivo); *o que vende* (definição da oferta de mercado, envolvendo aspectos tangíveis e intangíveis, benefícios funcionais ou psicológicos); *a quem vende* (escolha do mercado-alvo sobre o qual se projetará a oferta).

3.4.3 Estratégias de Posicionamento

A identificação de segmentos-alvos, a avaliação desses segmentos segundo sua atratividade e a identificação das capacidades competitivas da empresa conduzem-na a uma oferta diferenciada, ou seja, permitem que a empresa ofereça para o mercado-alvo um produto ou marca que se distingue dos demais concorrentes em termos de características e/ou custos.

As diferenças de um produto ou marca, no entanto, não são percebidas pelos compradores da mesma maneira ou com a mesma intensidade. Além disso, nem todos os compradores percebem ou estão interessados em todas as características que diferenciam um produto do outro. Para a empresa, a descrição exaustiva das diferenças do seu produto ou marca a cada cliente potencial seria algo desinteressante, quando não impossível. À empresa interessa apenas selecionar algumas diferenças que sensibilizem o seu mercado-alvo, de modo a obter a preferência do comprador para o seu produto na decisão de compra.

Wind *apud* (Toledo e Hemzo, 1991 e Kotler, 1998) formula seis alternativas ou "estratégias de posicionamento do produto" no seu segmento de mercado:

- *posicionamento por atributo*: ocorre quando uma empresa estabelece seu posicionamento com base na *performance* do produto em alguns atributos específicos, tangíveis ou abstratos;
- *posicionamento por benefícios*: apresenta não apenas os resultados de desempenho do produto em certos atributos, mas também os benefícios que eles apresentam. Aqui, o produto é posicionado como líder em determinado benefício;
- *posicionamento por uso/aplicação*: apresenta o produto como mais apropriado para ser usado ou aplicado em uma situação específica;
- *posicionamento por usuário*: associa o produto a uma determinada categoria de usuário, com base em características como estilo de vida, traços de personalidade, história de vida etc.;
- *posicionamento por concorrente*: compara de forma implícita ou explícita, o produto ou marca com um concorrente, buscando facilitar a compreensão do posicionamento, ou situar-se como uma alternativa melhor que a do concorrente;
- *posicionamento por categoria de produto*: o produto é posicionado como líder em determinada categoria do produto; é mais usado quando se trata de novos

produtos, pois permite enfatizar as diferenças de características entre ele e os demais produtos existentes no mercado.

Na literatura pesquisada existe consenso ao se afirmar que uma empresa deve promover apenas um benefício para o mercado-alvo, ou seja, desenvolver uma proposição única de venda, escolhendo um atributo para cada produto ou marca e enfatizá-la, promovendo-o como o número um nesse atributo, pois, conforme Kotler (1998), os compradores tendem a lembrar das mensagens "número um" principalmente numa sociedade de comunicação excessiva.

3.5 DIFERENCIAÇÃO: PONTO-CHAVE PARA O POSICIONAMENTO

Para Kotler (1998, p254):

"A diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes".

Entretanto, DiMingo (1988, p.35) observa que:

"Uma estratégia competitiva deve apoiar-se na análise de pontos fortes e fracos do negócio, da empresa e de seus concorrentes, e no estabelecimento de uma oferta diferenciada".

Tendo selecionado o mercado-alvo com base na atratividade do mercado e nos pontos fortes atuais ou potenciais para atender o mercado, a empresa cria sua *vantagem diferencial* para atender o mercado, pois afirma-se que uma das bases do processo de posicionamento estratégico é a satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores de maneira diferenciada em relação aos concorrentes.

O desenvolvimento do conceito de diferenciação pode ser criado com base em qualquer ponto forte ou nas competências específicas da empresa em relação à concorrência. Os fatores fundamentais que devem nortear a criação desta diferenciação residem no fato de que ela deve ser um valor para o cliente e, ao mesmo tempo, deve-se empregar uma aptidão da empresa que seja difícil para a concorrência copiar.

Assim, Alderson *apud* Aparício (2000, p. 51) afirma:

"Um produto é diferenciado se existe alguma base significativa para distinguir os bens (ou serviços) de um vendedor dos outros. Tais bases podem ser reais ou imaginadas, para todo o produto, mas

devem ser importantes para os consumidores e conduzir à preferência por alguma variedade do produto sobre outro”.

Para Hooley *et al.* (2001, p.42), “a diferenciação é a criação de algo que pareça ser único no mercado”. Assim mesmo, enfatizam que os pontos fortes e as aptidões da empresa são usados para diferenciar seus produtos e/ou serviços dos produtos e/ou serviços dos concorrentes, considerando alguns critérios valorizados pelos consumidores.

Pode-se conseguir essa diferenciação a partir de várias bases; por exemplo, pelo *design*, estilo, características do produto ou serviço, preço, imagem etc. A vantagem principal de uma estratégia de diferenciação é que ela cria ou enfatiza um motivo pelo qual o consumidor deve comprar o produto da empresa e não de seus concorrentes.

A diferenciação cria uma vantagem baseada no mercado; assim, os produtos ou serviços que são diferenciados de uma maneira valorizada obtêm preços e margens mais altos, e, conseqüentemente, evitam a concorrência baseada simplesmente no preço. Entretanto, Buzzell e Gale *apud* Hooley *et al.* (2001, p.42) destacaram que a diferenciação, principalmente por meio de uma qualidade superior, pode muitas vezes resultar em custos unitários mais baixos como resultados de ganhos obtidos pela participação de mercado e as conseqüentes economias de escalas e/ou pelos efeitos da experiência.

A diferenciação proporciona ou cria motivos de opção pela compra de determinado produto; no entanto, as abordagens de diferenciação não somente se limitam às diferenças, reais ou imaginárias, percebidas pelo cliente, como também explicitam que o que a organização oferece é algo que representa valor, e é um valor percebido pelo cliente. Uma vez que é oferecido valor superior para o cliente que outras empresas não podem confrontar, a empresa está em condições de fixar um preço baseado nesse valor.

No desenvolvimento de estratégias de diferenciação existe a possibilidade de ganho por parte da empresa em razão de ela estar atingindo um de seus objetivos: satisfação das necessidades de seus clientes. E, considerando que seja a única empresa que entrega uma oferta com benefícios, então, esta é recompensada com vendas e lucros, como reflexo, inclusive, da ausência da concorrência direta. Uma razão fundamental está baseada no fato de que clientes compram produtos diferenciados, não pelo preço mas pela valorização do benefício.

Assim, diferenciação estaria relacionada àquele conjunto de elementos significativos e valorados, que permitem distinguir a oferta da empresa das ofertas de

seus concorrentes. Toledo e Hemzo (1991, p.8) concluem que uma oferta diferenciada refere-se:

“...ao estabelecimento de um pacote de benefícios ou valores expressos por produto, preço, distribuição e por todo o mix de capacidades e serviços de suporte da empresa”. Ainda acrescentam que “a diferenciação é sempre possível, estando limitada apenas à capacidade da empresa em usar sua competência única como ferramenta para a solução de problemas do consumidor”.

A diferenciação, como estratégia, também é vulnerável a uma série de riscos, segundo Hooley *et al.* (2001, p. 43) “se a diferenciação não for baseada em ativos distintos de marketing, é possível que esta seja imitada pelos concorrentes. Pode-se minimizar esse risco se for elaborada uma diferenciação baseada nas aptidões ou no ativo de marketing que só a empresa possui e que não podem ser copiados pela concorrência”. Outro perigo inerente à estratégia de diferenciação é que o custo de diferenciação pode superar o valor percebido pelos consumidores.

3.5.1 Dimensões para diferenciação

Kotler (1998) examina como uma oferta de mercado pode ser diferente ao longo destas dimensões: produto, serviço, pessoas ou imagem.

3.5.1.1 Diferenciais de produtos

As principais diferenciações do produto são as características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de conserto, estilo e *design*.

- características são aspectos que complementam a função básica do produto, sendo o ponto de partida da diferenciação por características uma versão básica do produto, podendo-se criar versões adicionais ao acrescentar características extras.
- qualidade de desempenho refere-se aos níveis pelos quais as características básicas do produto operam. De acordo com Kotler (1998), a lucratividade da empresa pode estar relacionada a uma qualidade superior de desempenho dos produtos, pois possibilita cobrar preços maiores, favorecendo as compras de repetição, lealdade do consumidor e comunicação boca-a-boca repetitiva. Entretanto, o vínculo da qualidade à rentabilidade não significa que a empresa deve sempre desenvolver o nível de desempenho mais elevado possível. Há redução de retorno para cada melhoria de desempenho que o

consumidor não esteja disposto a pagar. O fabricante deve desenvolver um nível de desempenho apropriado ao mercado-alvo, equiparando com os níveis de desempenho dos concorrentes.

- qualidade de conformidade é o grau pelo qual todas as unidades produzidas são idênticas e atendem às especificações-alvo prometidas.
- durabilidade é a mensuração do tempo de duração previsto para o produto sob condições naturais e/ou intensas. De modo geral, pode-se afirmar que os compradores pagaram mais por um produto mais durável; no entanto, esta regra está sujeita a algumas qualificações. No caso dos produtos eletro-eletrônicos, que não devem estar sujeitos a modismos ou à obsolescência, diferenciais como maior durabilidade podem ter pouco apelo, pois este tipo de produto está mais sujeito à velocidade das mudanças tecnológicas.
- confiabilidade é uma medida de probabilidade de que um produto não apresentará defeitos dentro de um período de tempo específico. Os compradores desejam evitar os altos custos apresentados por defeitos e tempo de consertos.
- facilidade de conserto é uma medida que indica a rapidez e a atenção de um fabricante em relação a eventuais defeitos ou mau funcionamento de um produto.
- estilo é a descrição de como o comprador vê e sente o produto. O estilo tem a vantagem de criar elementos distintos para o produto, tornando-o difícil de ser copiado. Ainda na diferenciação por estilo, Kotler (1998) considera necessário incluir a embalagem como uma arma do estilo, especialmente em produtos alimentícios, cosméticos, produtos de higiene pessoal e pequenos eletrodomésticos.
- *design* é a totalidade de características que afetam a aparência e funções de um produto em termos das exigências dos consumidores. Do ponto de vista da empresa, um produto com bom *design* seria de fácil fabricação e distribuição; entretanto, do ponto de vista do consumidor, um produto com bom *design* seria agradável de ser visto e fácil de abrir, instalar, usar, consertar e descartar.

3.5.1.2 Diferenciais de serviços

Kotler (1998) considera que a chave para o sucesso competitivo, freqüentemente, está na ampliação de serviços que agregam valor e na melhoria da qualidade. Os principais diferenciadores dos serviços são:

- facilidade do pedido: refere-se às vantagens oferecidas pela empresa para receber pedidos de seus clientes;
- entrega: refere-se a como o produto ou serviço é entregue ao consumidor. Inclui rapidez, precisão e cuidados no processo de entrega do produto ao cliente;
- instalação: trabalho que deve ser feito para colocar o produto em condições de funcionamento no local desejado pelo cliente;
- treinamento do cliente: treinamento das pessoas que utilizarão o equipamento de forma adequada e com eficiência;
- serviços de consultoria ao consumidor: orientações ou sistemas de informações fornecidas pela empresa vendedora aos compradores gratuitamente ou por um preço negociado;
- manutenção e conserto: descreve a qualidade dos serviços de reparos disponíveis aos compradores do produto da empresa.

3.5.1.3 Diferenciais humanos

Neste caso, a empresa pode manifestar a diferenciação por meio da contratação e treinamento de pessoal mais qualificado do que o dos concorrentes. Qualificação abrange competência (experiência e conhecimentos exigidos), cortesia (amigáveis, respeitosos e ponderados), credibilidade, confiabilidade (desempenhar as atividades com consistência e cuidado), responsabilidade (responder aos problemas dos consumidores com a rapidez por eles desejada) e habilidades de comunicação.

3.5.1.4 Diferenciação por meio da imagem

Embora existam ofertas concorrentes muito semelhantes, os compradores podem responder diferentemente à imagem da empresa ou marca. Uma imagem é eficaz quando proporciona três benefícios para os produtos: (1) transmite uma mensagem singular que estabelece a característica e a proposição de valor do produto; (2) transmite essa mensagem de maneira distintiva para não ser confundida com mensagens similares dos concorrentes e (3) transmite poder emocional, de maneira que atinge os sentimentos e as mentes dos compradores.

De acordo com Kotler (1998, p. 262-264), os diferenciais associados à criação de uma imagem confiável para a empresa são:

- identidade: meios que a empresa utiliza para que seu público se identifique com ela e com seus produtos, visando a moldar a imagem desejada;
- símbolos: objetos, pessoa famosa, música, cor etc., que despertem o reconhecimento do produto ou da empresa;
- mídias escritas ou audiovisuais: meios de comunicação para reforçar a imagem da empresa;
- atmosfera: espaço físico em que são produzidos ou entregues os produtos e/ou serviços da empresa;
- eventos patrocinados pela empresa.

Com outra abordagem, Hooley *et al.* (2001) consideram as seguintes formas de diferenciação, também chamadas determinadores de exclusividade, relacionando-as ao *mix* de marketing.

Quanto à diferenciação do produto, Hooley *et al.* (2001, p.285) afirmam que se busca aumentar o valor do produto ou serviço oferecido ao cliente; assim mesmo, Levitt *apud* Hooley *et al.* (2001) sugere que a diferenciação é possível em pelo menos quatro níveis: produto genérico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial.

Diferenciar o produto central ou genérico refere-se às formas diferentes de se satisfazer uma mesma necessidade ou desejo básico. Geralmente, essa diferenciação é criada por uma mudança profunda de tecnologia e da aplicação da inovação. Contudo, além do produto genérico, há a expectativa dos clientes em relação a algo que lhes pode ser oferecido a mais pelo produto esperado.

A diferenciação de um produto ampliado ou aumentado pode ser mais focalizada nos clientes, oferecendo características adicionais que tenham valor para os mesmos. Ou seja, oferece características extras que vão além daquilo que o cliente espera; portanto, Hooley *et al.* (2001) consideram que esse valor extra serve para fazer diferenciação entre os concorrentes. No entanto, esse autor salienta que ao longo do tempo, esses meios de diferenciação vão sendo copiados, tornando-se comuns e chegam a ser simplesmente parte do produto esperado. E, finalmente, o produto potencial que é descrito como a soma de todas as características e benefícios oferecidos.

Entretanto, Hooley *et al.* (2001) salientam que na medida que os métodos de controle, garantia e gerenciamento da qualidade tornam-se amplamente entendidos e

adotados, a entrega de um produto com desempenho, conformidade e confiabilidade não será mais suficiente; considera-se que no futuro haverá maior ênfase no produto aumentado e potencial como meio de agregar valor e seduzir o cliente.

A diferenciação pelo preço pode ser aplicada quando a empresa desfruta uma vantagem de custos, ou onde existam barreiras contra empresas concorrentes com uma estrutura de custo mais baixa, concorrendo a um preço menor. De acordo com Hooley *et al.* (2001, p.290):

“Preços mais altos geralmente só são possíveis quando o produto ou serviço apresenta vantagens efetivas ou percebidas para o cliente e, portanto, são freqüentemente usados em conjunto com um produto diferenciado e para reforçá-lo”.

Entretanto, quando existem poucas razões de diferenciação, a concorrência de preços torna-se mais forte e as vantagens de custos passam a ter uma importância maior.

A diferenciação de promoção envolve o uso de várias ferramentas da promoção. Hooley *et al.* (2001, p.291) sugerem o uso de um *mix* de comunicação mais amplo, utilizando propaganda, relações públicas, mala direta, vendas pessoais; assim mesmo, promoções de intensidade variada (comunicações pesadas durante o lançamento de produtos) ou de conteúdo diferente (mensagem de propaganda nitidamente diferente); assim, esses autores afirmam que: *“...o uso de uma mensagem diferente dentro da propaganda normal através de mídia também pode gerar um efeito de diferenciação”.* Quando todos os anunciantes buscam essencialmente o mesmo mercado, com a mesma mensagem, torna-se necessária uma alteração inovadora.

Cada diferença tem o potencial de gerar custos para a empresa, bem como benefícios para o consumidor. Desta forma, a empresa deve selecionar cuidadosamente as maneiras pelas quais se distinguirá de seus concorrentes. Nesse sentido, Kotler (1998, p.265) considera importante estabelecer uma diferença à medida que ela satisfaz os seguintes critérios:

- importância: a diferença oferece um benefício altamente valorizado para um número suficiente de compradores;
- distintividade: quando a diferença não é oferecida pelos concorrentes, ela pode ser oferecida pela empresa de maneira mais distintiva;
- superioridade: o quão superior é a diferença em relação a outras que poderiam acarretar o mesmo benefício;

- comunicabilidade: o quão visível e quão comunicável é a diferença para os consumidores;
- previsibilidade: refere-se ao grau de dificuldade para copiar a diferença que foi escolhida pela empresa, a fim de evitar plágios pelos concorrentes;
- disponibilidade para a compra: compatibilidade entre a diferença escolhida e o poder de compra dos clientes para pagar por ela;
- rentabilidade: resultados, em termos de lucratividade, que a diferença trará para a empresa.

De maneira resumida, Hooley *et al.* (2001, p.20) sugerem que ao escolher o tipo de diferenciação a adotar, devem ser levados em conta vários fatores: o valor agregado da diferenciação para o cliente, o custo da diferenciação em relação ao valor agregado, a probabilidade e a velocidade de o concorrente copiar a diferenciação e o grau com que a diferenciação explora os ativos de marketing da empresa.

3.6 MARKETING DE SERVIÇOS

Nesta seção será apresentada a parte conceitual referente a serviços, bem como suas características, diferenciando-os dos produtos, com o propósito de promover maior compreensão das características que compõem a natureza particular dos serviços.

Considerando que o foco de análise do presente estudo são empresas que comercializam pacotes turísticos, isto é as *Agências de Viagens*, torna-se fundamental apresentar a teoria do marketing de serviços. Um pacote turístico ou produto turístico é composto por um conjunto de bens e serviços unidos por relações de interação e interdependência que o tornam extremamente complexo. Da mesma forma, suas singularidades o distinguem dos bens industrializados e do comércio, como também dos demais tipos de serviços.

Este tópico foi considerado em virtude das características dos pacotes turísticos, sendo uma das mais marcantes a intangibilidade, cujo resíduo, após o uso, é uma experiência vivencial. A heterogeneidade da demanda, outra de suas características, faz com que as expectativas com relação aos serviços a prestar sejam altamente diversificadas, tornando a sua apreciação sujeita às mais diversas interpretações.

3.6.1 A natureza dos Serviços

O setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que no passado tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial. A

respeito disto, Lovelock e Wright (2001, p.5) afirmam que as nações mais altamente desenvolvidas, tais como os Estados Unidos e o Canadá, vêm enfrentando uma mudança na estrutura básica de suas atividades econômicas; ainda acrescentam que cerca de 72% do Produto Nacional Bruto (PNB) representa o setor de serviços. Assim mesmo, esses autores afirmam que o domínio do setor de serviços não se limita apenas aos países desenvolvidos, já que na América Latina e no Caribe o setor representa mais da metade do Produto Nacional Bruto (PNB) e emprega também mais da metade da mão-de-obra.

Os principais fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços nos países industrializados são: desejo de melhor qualidade de vida, maior tempo de lazer; a urbanização das populações, tornando necessários alguns serviços; mudanças demográficas, que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, que consomem maior variedade de serviços; aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços; introdução de novas tecnologias, como o avanço dos computadores e das telecomunicações, que tem aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criando serviços completamente novos (*e-business*).

O setor de serviços é, de fato, muito maior e muito mais importante para a sociedade do que parece. Entre os aspectos relevantes observados, destacam-se:

- as pessoas valorizam os serviços pelo menos na mesma intensidade dos bens industrializados;
- o valor agregado produzido por empresas de serviços pode ser até mesmo mais elevado do que o valor agregado produzido pelos fabricantes de bens;
- as empresas de serviços tendem a ser suficientemente grandes em escala para se constituírem em ferramentas de produção indispensáveis para satisfazer as necessidades básicas; é possível afirmar que, sem serviços, a maioria dos bens produzidos no setor industrial não conseguem contribuir para a riqueza econômica de hoje;
- as indústrias de serviços desenvolvem aumentos em produtividade suficientemente elevados para suportar um contínuo crescimento real na renda *per capita*.

Um produto físico pode ser claramente descrito em termos de seus atributos: tamanho, partes, materiais e assim por diante. Enquanto que um serviço não pode ser tão facilmente especificado, nem realmente demonstrado antes da compra.

A American Marketing Association⁹ apresenta uma definição mais simples de serviços: *"atividades, benefícios, ou satisfações que são oferecidas por vendas, ou providas em conexão com a venda de produtos"*. Diversos autores questionam essa definição porque consideram que ela pode ser igualmente aplicada para definir produtos.

Por sua vez, Kotler (1988, p.191) define serviços, inserindo o caráter de intangibilidade:

"É qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico".

Ou seja, durante uma transação de mercado realizada por uma empresa, o objeto de transação não está associado à transferência de propriedade de um bem tangível.

Na definição proposta por Grönroos (1995), observa-se que as interações entre pessoas são partes importantes do serviço, considerando que as partes envolvidas avaliam o serviço também a partir do resultado entre o cliente e o fornecedor. Assim, Grönroos (1995, p.36) define serviço como sendo:

"...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 serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)".

Lovelock e Wright (2001, p. 5) apresentam duas definições que capturam a essência dos serviços:

"Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma pessoa para a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta na propriedade de nenhum dos fatores de produção".

"Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como

⁹ AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Marketing Definitions: a glossary of marketing terms*. Chicago: [s. n.], 1960.

decorrência da realização de uma mudança desejada no - ou em nome do - destinatário do serviço”.

Levando em conta estas afirmações, a produção de serviços é feita de tal forma que clientes e fornecedores são unidos inesperadamente. O cliente não é apenas um expectador; sua presença nesse contexto específico gera uma dinâmica social que torna o fornecedor do serviço consciente de seus papéis e prestígio e cria uma nova experiência genuína e um sentido de participação do cliente. Nesse sentido, Normann (1993, p. 60) assinala que uma das características típicas das empresas de serviços é que estas geram novos relacionamentos sociais; portanto, estas empresas têm que estender sua capacidade de organização para fora de suas instalações.

Por outro lado, Normann (1993, p.65), ao examinar a diversidade de serviços oferecidos na sociedade contemporânea, chega a uma descrição de um "pacote de serviços" - conjunto de itens relacionados ou benefícios oferecidos ao cliente. Segundo este autor, *"o conceito de serviços consiste freqüentemente em um conjunto muito complexo de valores que são muitas vezes difíceis de analisar"*, considerando que alguns dos benefícios são físicos e outros psicológicos ou emocionais; além disso, alguns são mais importantes, podendo ser chamados de *serviço-núcleo*, enquanto outros valores são de caráter mais periférico; neste caso, referem-se a *serviços periféricos* ou secundários, que fazem parte do pacote; algumas características podem ser mensuradas e especificadas, enquanto outras podem ser de importância extrema, embora de especificações quase impossíveis.

Gerenciar serviços é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens físicos. Entretanto, mais importante que reconhecer essa diferença é compreender quais são as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão de manufatura.

Para obter um maior entendimento do conceito de serviços a partir das definições anteriormente descritas, pode-se descrever as características fundamentais de serviços: *intangibilidade, percibibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e participação do cliente na produção do serviço*. Algumas destas características praticamente são comuns a todos e quaisquer tipos de serviços:

- **intangibilidade** - serviços são mais ou menos intangíveis, são atividades ou uma série de atividades mais do que coisas. De acordo com Normann (1993, p.32):

"a intangibilidade dos serviços é uma das características básicas; isso sugere imediatamente diversas propriedades relacionadas:

serviços não podem ser estocados, não podem ser facilmente demonstrados e, enquanto eles podem ser vendidos, não existe necessariamente necessidade de qualquer transferência de posse".

- **percebibilidade** - da característica anterior, se deduz que serviços são percebíveis uma vez que não podem ser estocados. Os serviços não podem ser produzidos em massa, além do tempo normal de consumo, nem estocados para suprir o mercado em períodos de alta demanda;
- **inseparabilidade** - a terceira característica consiste no fato de que produção e consumo não podem estar claramente separados ou, pelo menos em algum grau, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Em serviços, a diferenciação funcional entre produzir e vender tende a se tornar vaga ou a desaparecer ao mesmo tempo (Normann, 1993, p.32);
- **heterogeneidade** - serviços apresentam maior heterogeneidade ou variabilidade mesmo executados por um único vendedor. Embora haja exceções, os serviços são de difícil padronização em função do emprego intensivo de pessoas na produção destes. A presença de pessoal e outros clientes no sistema operacional torna difícil unificar e controlar a variabilidade tanto nos insumos como nos produtos dos serviços (Lovelock e Wright, 2001);
- **presença e participação do cliente no processo** - no setor de serviços, o cliente freqüentemente é muito mais do que apenas um consumidor, o cliente participa no processo de produção pelo menos em alguma extensão. Desta forma, as empresas de serviços não apenas têm que fazer contatos com os consumidores e interagir socialmente com eles; é também necessário administrar o processo como parte da força de produção.

Entretanto, a característica de intangibilidade constitui a diferença mais marcante entre produtos físicos e serviços. Os serviços não apresentam aspectos tangíveis que apelem para os sentidos; portanto, não são facilmente passíveis de demonstração e de ilustrações por meio de amostras; conseqüentemente, essa característica freqüentemente dificulta avaliar o resultado e qualidade dos serviços por parte do cliente. Assim, Giansesi e Corrêa (1994, p.32) enfatizam: *"a intangibilidade dos serviços torna difícil para os gerentes, funcionários e mesmo para os clientes, avaliar o resultado e a qualidade do serviço"*.

Geralmente, não existe uma etapa intermediária entre a produção de um serviço e seu consumo por parte de um cliente. Assim, a natureza de inseparabilidade, onde os serviços, na maioria das vezes, são vendidos, e só então produzidos e consumidos simultaneamente, dificulta a administração do controle da qualidade e mesmo fazer o marketing em seu sentido mais tradicional. Não há qualidade pré-produzida para ser controlada com antecedência; antes disso, o serviço é vendido e consumido.

A perecibilidade determina o fato de que serviços não podem ser preservados, estocados, possuídos, distribuídos ou revendidos. Considerando que a existência do serviço termina no momento de sua criação ou produção, ele precisa ser produzido novamente de acordo com a demanda vigente a cada tempo. Portanto, não está disponível para os serviços a função ajustadora de descompassos entre produção e consumo cumprida pelo estoque de produtos físicos; ou seja, uma empresa de serviços não pode produzir para estocagem durante períodos de baixa demanda e usar esses estoques nas fases de pico de demanda. Como o serviço não pode ser estocado, a capacidade produtiva colocada disponível que não for utilizada (pela inexistência de demanda) é perdida para sempre.

A heterogeneidade, onde o serviço oferecido a um consumidor não é exatamente igual ao oferecido ao próximo cliente, cria um dos maiores problemas para a administração de serviços. Grönroos (1995, p.40) reforça este pensamento ao afirmar:

"A heterogeneidade dos serviços cria um dos maiores problemas no gerenciamento dos serviços, ou seja, como manter uma qualidade uniforme percebida dos serviços produzidos e entregues aos clientes".

Nesse caso, não sendo o serviço padronizado, torna-se difícil certificar-se que o serviço esteja sendo prestado em conformidade com o modo pelo qual foi originalmente planejado e promovido.

Por outro lado, dado que o cliente participa e está presente durante a produção da maioria dos serviços, esta inseparabilidade pode afetar a transação da qual o cliente está participando; assim, os *inputs* e ações do consumidor precisam ser monitorados e administrados. De modo geral, todos os componentes humanos que participam do processo de produção (empregados, clientes) precisam interagir adequadamente. Disto decorre, também, que é difícil implementar no setor a produção em massa padronizada.

O alto contato entre o cliente e os funcionários, de acordo com Ganesi e Corrêa (1994), apresenta dois tipos de conseqüências: de um lado, permite maior flexibilidade

para o atendimento das expectativas de clientes específicos; por outro lado, torna difícil a tarefa de monitoramento dos resultados dos funcionários. Os funcionários envolvidos na prestação de serviços devem muitas vezes adequar o serviço às necessidades específicas de cada cliente; isto leva a exercer um alto grau de julgamento pessoal. Observa-se aqui uma implicação na gestão de recursos humanos.

No quadro 5 estão consideradas apenas algumas características mais óbvias dos serviços em comparação com os produtos industriais; certamente algumas características podem ser também aplicadas a algumas atividades do setor industrial, cabendo ressaltar que estas características não devem ser consideradas como verdades absolutas, uma vez que mudanças nas tecnologias de comunicação e informação claramente aumentam as possibilidades de estocar serviços e de tornar a interação entre pessoas desnecessária na produção de serviços.

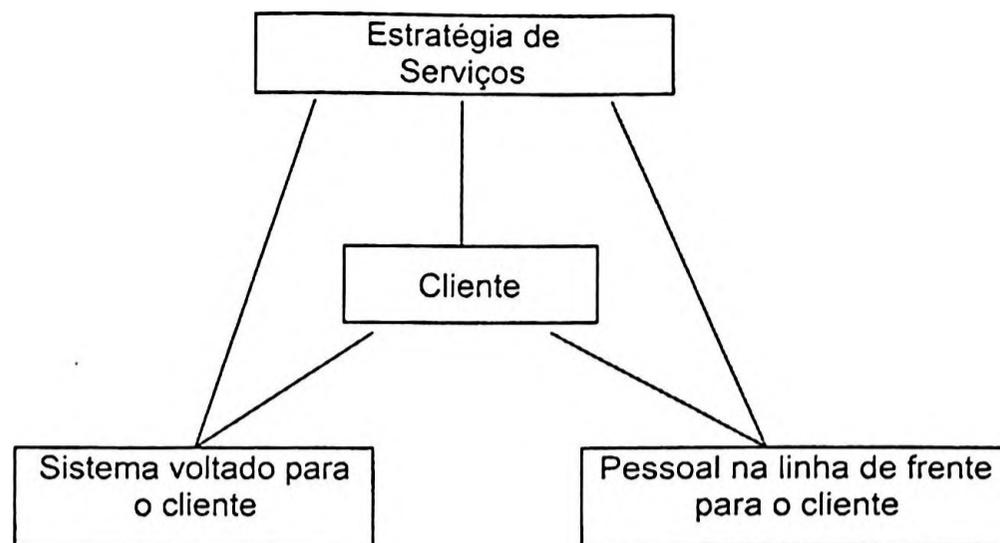
QUADRO 5 – Algumas diferenças típicas entre produtos físicos e serviços

Indústria Manufatureira	Indústria de Serviços
Geralmente o produto é concreto.	O serviço é intangível.
A posse é transferida quando uma compra é efetuada.	Geralmente a posse não é transferida.
O produto pode ser revendido.	O serviço não pode ser revendido.
O produto pode ser demonstrado.	Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia (ele não existe antes da compra).
O produto pode ser estocado por vendedores e compradores.	O serviço não pode ser estocado.
O consumo depende da produção.	Produção e consumo geralmente coincidem.
Produção, venda e consumo são feitos em locais diferentes.	Produção e consumo e, freqüentemente, a venda são feitos no mesmo local.
O produto pode ser transportado.	O serviço não pode ser transportado (embora os "produtores" freqüentemente possam).
O vendedor fabrica.	O comprador/cliente participa diretamente da produção.
É possível contato direto entre empresa e cliente.	Na maioria dos casos, o contato direto é necessário.
O produto pode ser exportado.	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode.

Fonte: Normann, Richard. *Administração de Serviços*. 1993, p. 3.

Albrecht (1992, p.32) depois de considerar muitas pesquisas e conhecimentos comuns a respeito de como as melhores empresas de serviços atuam, idealizou o triângulo de serviços como uma maneira de descrever as operações de estabelecimentos de prestação de serviços. De acordo com este autor, na maioria das empresas de serviços há três características regulares e importantes que parecem causar toda a diferença entre as empresas. Esses três fatores-chaves, na figura 4, formam os vértices do triângulo de serviços.

FIGURA 4 - UMA VISÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS



FONTE: Albrecht, K. *Revolução nos Serviços*. 1992, p.32.

O triângulo de serviços é uma maneira de representar graficamente a interação desses três elementos críticos. Assim, um nível mínimo de qualidade de serviço é possível em função da interação conjunta desses três fatores.

- *uma estratégia bem-concebida para o serviço*: o conceito de estratégia de serviço orienta a atenção dos membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente.
- *peçoal de linha de frente orientado ao cliente*: de alguma forma, nas empresas de serviços, as interações entre pessoas adquirem muita importância; em função disso, precisa-se de peçoal preparado para manter uma atenção concentrada nas necessidades do cliente. O peçoal da linha de frente deve ser capaz de manter uma concentração "sobrenatural", sintonizando a situação, o pensamento e a necessidade do cliente no momento relevante.
- *sistemas voltados para o cliente*: o sistema de entrega que apóia o peçoal de prestação de serviços é realmente projetado para atender a conveniência do cliente, e não a conveniência da organização.

Nesta seção, foram apresentadas algumas definições de serviços, destacando-se sua natureza e descrevendo-se suas características de intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e presença do cliente no processo de produção. Tais características constituem desafios particulares para a administração e o marketing; portanto, a sua compreensão é fundamental para se entenderem os fatores que influenciam o poder de competitividade no setor de serviços.

3.6.2 A evolução do Marketing de Serviços

Tendo em vista a natureza peculiar dos serviços, o escopo de marketing amplia-se e particulariza-se em organizações que se desenvolvem neste setor. Sabe-se que a produção e o consumo de serviços apresentam características únicas quando comparados com produtos; por sua vez, as características tais como intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade e variabilidade, trazem para o marketing tradicional uma nova perspectiva de atuação amparada na teoria do marketing de serviços.

Nesse sentido, Grönroos (1995) afirma que empresas que se dedicam à comercialização de serviços demandam novos conhecimentos em níveis tanto operacionais como estratégicos. Este autor considera que novos quadros contextuais e conceitos voltados para as características dos serviços e a natureza da concorrência em serviços fazem-se necessários.

A temática do marketing de serviços tem despertado muito interesse por parte do mundo acadêmico e empresarial. Este interesse se deve, principalmente, ao intenso crescimento e participação do setor de serviços na economia, especialmente em países industrializados em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

Brown *et al. apud* Jimenez (1999) identificaram os diversos fatores que influenciaram a evolução da literatura do marketing de serviços. Na opinião destes autores, um dos fatores é a considerável interação entre acadêmicos e executivos, resultando numa literatura ancorada em questões administrativas. Outro fator apontado é a existência na literatura de uma intensa orientação interdisciplinar, particularmente envolvendo operações e administração de recursos humanos.

Apesar de o marketing de serviços e a gestão das organizações voltadas para a prestação de serviços terem sido estudados em escala muito menor do que o marketing de produção e a gestão de organizações voltadas para a fabricação, este campo de estudo consolidou-se dentro da área de marketing, tendo seu desenvolvimento acelerado a partir dos anos 80. Por toda a década de 1980, houve um interesse cada vez maior na área de prestação de serviços; diversos autores ressaltaram o papel dos serviços na economia, assim como na gestão de organização. Autores, tais como, (Ackoff, Brohom & Austin, 1982; Naisbitt, 1982; Peter & Waterman, 1982 e Peter & Austin, 1987) *apud* Grönroos (1995), estudaram os serviços mais intensamente dentro da área de marketing.

O período de 1980 a 1985 caracterizou-se pela grande efervescência de publicações e conferências tanto nos EUA como na Europa, focando particularmente dois tópicos: qualidade em serviços e processo de interação.

Somente a partir de 1986, que a literatura de marketing de serviços vem sendo marcada por maior rigor teórico e científico, em conformidade com a abordagem emergente de pesquisa nessa área na Europa. O tema geral destes estudos alterou-se para envolver aspectos mais amplos do marketing; incluem administração da qualidade, dada a característica de heterogeneidade dos serviços, desenho e controle dos processos intangíveis, gerenciamento da demanda e oferta, marketing interno e marketing de relacionamento. Observa-se que a partir deste período as pesquisas na área de marketing de serviços têm apresentado uma abordagem multidisciplinar.

Lovelock *apud* Jimenez (1999, p.30) integra marketing, operações e administração de recursos humanos em seu sistema de marketing de serviços. Na área de teoria organizacional e recursos humanos, a perspectiva de administração de serviços tem criado conceitos, tais como o Sistema de Administração de Serviços de Normann (1984), com uma abordagem gerencial específica voltada para serviços que incorpora a visão de marketing e operações no contexto da teoria organizacional.

A administração de serviços ou gestão de serviços é uma área que começou a se desenvolver posteriormente ao marketing de serviços, por meio das obras de Grönroos (1983) e Normann (1984). Desde então, a literatura sobre abordagem gerencial dos serviços tem apresentado um número crescente de publicações. O termo administração de serviços tem sido utilizado para indicar uma perspectiva comum, que inclui disciplinas tais como marketing, teoria organizacional, operações e administração de recursos humanos.

Concluindo, pode-se afirmar que administração de serviços deve ser encarada como uma filosofia de administração, envolvendo contribuições de diversas áreas da empresa, cuja integração levaria à efetividade da administração de serviços e, conseqüentemente, à satisfação dos clientes.

3.6.3 Qualidade de Serviços

Buzzell e Galé *apud* Grönroos (1995, p. 47) afirmam que:

“a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal. O que conta é a qualidade na forma que é percebida pelos clientes”.

Por sua vez, Heskett *et al.* (1994, p.126) salientam que *“a qualidade de um serviço é a diferença entre o serviço prestado e o que o cliente esperava”.* Para esses autores, quem define a qualidade é o cliente e não o fornecedor do serviço.

A qualidade de bens está tradicionalmente relacionada a especificações técnicas, enquanto que em serviços, a qualidade está relacionada com as percepções dos usuários. Contudo, durante a prestação de um serviço, os processos, os resultados e mesmo a qualidade são avaliados pelos clientes em termos daquilo que eles realmente recebem em relação ao que eles esperavam; como necessidades e expectativas variam de acordo com o cliente e a situação, pode-se afirmar que a qualidade de um serviço é um assunto altamente subjetivo e provavelmente percebida como sendo de extrema complexidade. Assim, de acordo como Grönroos (1995, p. 45):

“para desenvolver modelos de gestão de serviços e marketing é importante compreender o que os clientes procuram e o que eles avaliam”.

Um modelo de gestão de qualidade do serviço se faz necessário, ou seja, um modelo de como a qualidade do serviço é percebida pelos clientes, pois quando um prestador de serviços compreende como os serviços são avaliados pelos usuários, torna-se mais fácil identificar como gerenciar essas avaliações, permitindo influenciá-las nas direções desejadas.

Dada a participação ativa do usuário no processo de produção do serviço, as interações, chamadas por Grönroos momentos de verdade, entre prestador e usuários são inevitáveis e elas acontecem de diversas formas; obviamente essas interações terão um impacto crítico sobre a prestação do serviço.

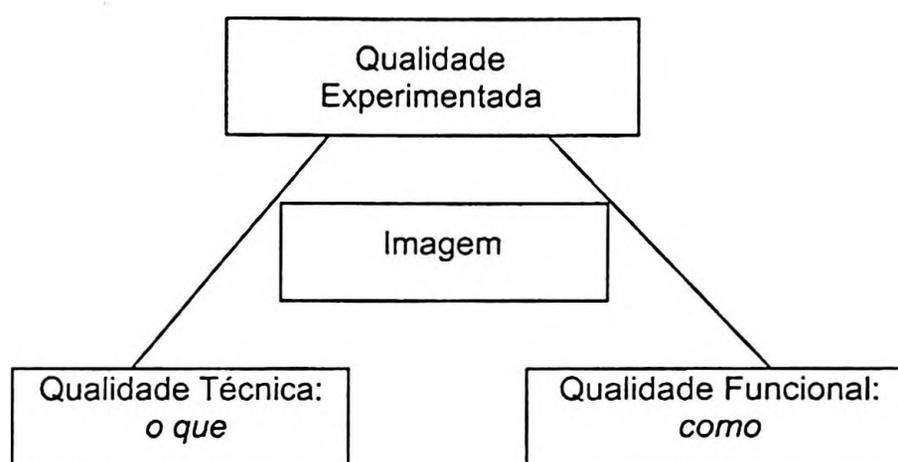
De acordo com Grönroos (1995, p. 48), a qualidade de um serviço conforme percebida pelos clientes tem duas dimensões: uma dimensão ou *resultado técnico* e uma *dimensão funcional* relacionada a processos.

A dimensão técnica está relacionada com a qualidade do produto entregue durante a troca, ou seja, com o *que* o cliente recebe em suas interações com a empresa; isto é claramente importante para eles e para a sua avaliação da qualidade. Esta dimensão pode ser normalmente avaliada de forma bem objetiva.

Em função da diversidade de interações entre o prestador do serviço e o cliente, a dimensão da qualidade técnica não é suficiente para chegar à qualidade total do serviço que o cliente percebe que recebeu. O cliente também será influenciado pela maneira como a qualidade técnica, as conseqüências ou o resultado final de um processo são transferidos pela empresa prestadora do serviço. Em outras palavras, a dimensão funcional do serviço está relacionada com a maneira *como* o serviço é

prestado e como a empresa prestadora do serviço lida com a *hora da verdade*¹⁰ nas interações comprador-vendedor. Quase sempre a dimensão funcional é percebida subjetivamente. Na figura 5 têm-se as duas dimensões básicas da qualidade nos serviços.

FIGURA 5 – DUAS DIMENSÕES DA QUALIDADE DO SERVIÇO



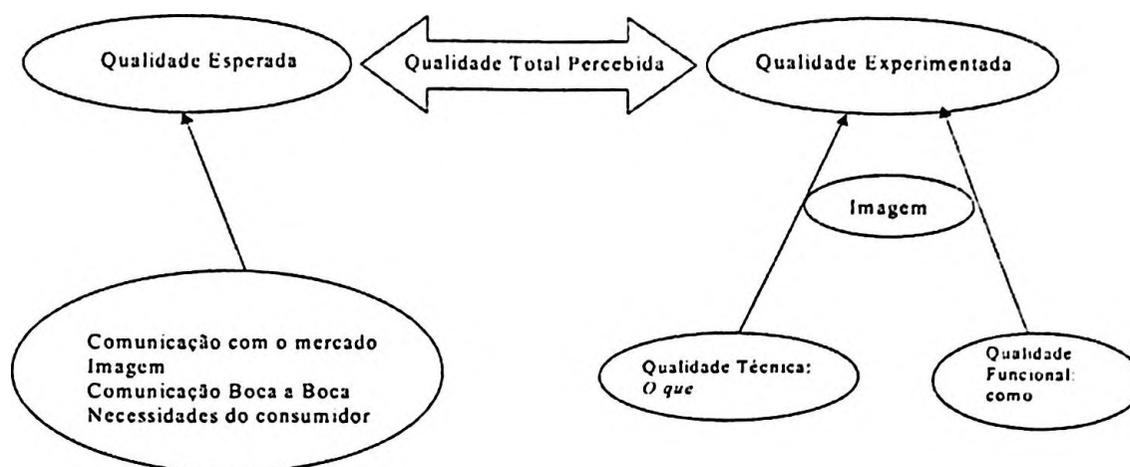
Fonte: Grönroos, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 1995, p.50.

Em função de que as empresas de serviços, na maioria das vezes, não precisam de intermediários para a distribuição de seus serviços, a imagem corporativa e/ou local onde será prestado o serviço torna-se um fator muito importante na avaliação da qualidade por parte dos clientes. Neste caso, se a empresa tiver uma imagem favorável, os pequenos erros provavelmente serão subestimados e, no caso de os erros se apresentarem com frequência, a imagem será danificada. Grönroos (1995, p. 51) afirma: “... no que concerne à percepção da qualidade, a imagem pode ser vista como um filtro”.

O nível da qualidade total percebida não é determinado apenas pelo nível das dimensões técnica e funcional e, sim, pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada. Boa qualidade percebida é obtida quando a *qualidade experimentada* atende às necessidades e expectativas do cliente, ou seja, à *qualidade esperada*. Se as expectativas não são realistas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo se a qualidade experimentada, medida de forma objetiva, for boa. Assim, a qualidade esperada está em função de diversos fatores, conforme a figura 6.

¹⁰ Horas da verdade, introduzido na literatura por Normann (1984), é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços.

FIGURA 6 - A QUALIDADE TOTAL PERCEBIDA



Fonte: Grönroos, C. Marketing: Gerenciamento e Serviços. 1995, p. 54

As dimensões consideradas pelos clientes quando estes pensam sobre qualidade foram pesquisadas extensivamente por Parasuraman *et al.* (1985); esses autores concluíram que o mais importante é a confiabilidade (a habilidade de executar um serviço desejado de forma confiável, precisa e consistente), a rapidez no atendimento (a presteza em prover o serviço de imediato e a ajuda aos clientes), a segurança (o conhecimento, cortesia e habilidade dos empregados em transmitir credibilidade e confiança), a empatia (a provisão de atenção individualizada aos clientes) e os aspectos tangíveis (as instalações físicas e equipamentos e aparência do pessoal).

Entretanto, Grönroos (1995, p. 61) apresenta uma lista de determinantes ou fatores da boa qualidade dos serviços, úteis para finalidades gerenciais. Cabe ressaltar que estes critérios não são únicos e podem variar, dependendo do setor empresarial e dos clientes; assim, alguns destes podem ser muito mais importantes que outros e em situações específicas pode haver outros fatores que não estejam incluídos nestes critérios.

- profissionalismo e habilidade: estão relacionados a resultados e, portanto, referem-se a uma dimensão técnica de qualidade. O usuário do serviço compreende que a empresa prestadora possui o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas;

- atitudes e comportamento: critério relacionado ao processo. O usuário sente uma boa disposição por parte dos funcionários do serviço para solucionar seus problemas. O usuário percebe que os funcionários se importam com ele;
- facilidade de acesso e flexibilidade: dimensão funcional relacionada à facilidade que os clientes têm para acessar o serviço e também à percepção do cliente de que a empresa prestadora tem a capacidade de ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível;
- confiabilidade e honestidade: estão relacionados ao processo-dimensão funcional. Os clientes sabem que a empresa é capaz de manter as promessas e ter um bom desempenho coerente com os melhores interesses do usuário;
- recuperação: critério relacionado a processos. Envolve as capacidades da empresa para oportunamente tomar as medidas corretivas ante uma situação imprevisível e inesperada na prestação do serviço;
- reputação e credibilidade: critérios relacionados à imagem da empresa no mercado. Na percepção do usuário do serviço, todas as operações do prestador merecem sua confiança, já que fornecem um bom serviço a um preço adequado.

Para Normann (1993) a qualidade experimentada pelo cliente é criada no momento da prestação do serviço, o que ele chama *horas da verdade*; desta forma, diversos fatores podem influenciar a situação de interação empresa-usuário.

- criar empatia com o cliente: é preciso que o pessoal de contato entenda que quem paga o salário é o cliente; portanto, os problemas devem ser considerados particularmente do ponto de vista do usuário;
- utilizar sistemas e instrumentos que reforçam a posição do prestador de serviços: isto permite criar e ao mesmo tempo enriquecer a interação com o cliente; por sua vez, pode aumentar tanto a motivação do pessoal de contato como a satisfação do usuário;
- articulações de *feedback*: servem para avaliar a qualidade dos serviços fornecidos e identificar as modificações necessárias;
- administração do cliente: torna-se necessário que as expectativas dos clientes sejam moldadas de tal maneira que venham a contribuir da melhor forma possível com a dinâmica social que gera sua própria experiência com a qualidade;

- exposição ao clima e ambigüidade de papéis: a percepção da qualidade experimentada aumenta quando o cliente é exposto a um clima positivo, aberto e voltado para o serviço. Assim, um funcionário da empresa que interage com o usuário só pode expressar atitudes que sejam predominantes na empresa.

3.6.3.1 Modelo de Análise dos 5 GAPS da qualidade de serviço

Com relação a modelos de qualidade em serviços, um dos mais conhecidos e citados é o modelo de análise das falhas de qualidade em serviço desenvolvido por Parasuraman *et al.* (1985). A análise do *gap* de qualidade é uma forma direta e apropriada de identificar inconsistências entre as percepções do prestador de serviços e do cliente, no que diz respeito ao desempenho dos serviços. Este modelo deve orientar a gerência na descoberta da razão ou das razões para o problema da qualidade e na descoberta das formas apropriadas de eliminar o *gap*.

Em primeiro lugar, o modelo esclarece como a qualidade emerge. A parte superior do modelo inclui fenômenos relacionados ao cliente, enquanto que a parte inferior apresenta fenômenos relacionados ao prestador do serviço. O *serviço esperado* é uma função da experiência passada do cliente, influenciado, também, pelas suas necessidades pessoais e pela comunicação boca-a-boca. Por outro lado, o *serviço esperado* também se vê influenciado pelas atividades da empresa de comunicação com o mercado.

Neste modelo, o *serviço experimentado* é chamado de serviço percebido, o qual é resultado de uma série de decisões e atividades internas. *As percepções da gerência com relação às expectativas* dos clientes orientam as decisões concernentes às *especificações da qualidade por serviço*, a serem seguidas pela organização no momento da *entrega do serviço*. Por último, o cliente experimenta a entrega e o processo de produção do serviço como um componente da qualidade relacionado ao processo e à solução técnica recebida.

Na figura 7 é ilustrado o modelo. Observa-se que esta estrutura básica apresenta os passos a serem considerados na análise e planejamento da qualidade por serviço. Os *gaps* ou discrepâncias da qualidade são resultado das inconsistências no processo de gestão da qualidade. Grönroos (1995) e Gianesi e Corrêa (1994) apresentam algumas medidas corretivas para a solução dos problemas de qualidade (*gaps*), a saber:

GAP 1: Percepção Gerencial

Este *gap* significa que a gerência percebe as expectativas de qualidade de forma imprecisa, devido a: informação imprecisa da pesquisa de mercado; interpretação imprecisa das informações sobre as expectativas; inexistência de uma análise de demanda; informações sofríveis ou inexistentes, partindo da interface da empresa com os clientes e levada para o nível gerencial; e excesso de níveis de hierarquia, dificultando uma informação fluída.

Algumas ações corretivas podem ser tomadas:

- executar periodicamente pesquisas junto aos consumidores, de forma que os desejos e as necessidades dos clientes sejam melhor observados e avaliados;
- tomar ações necessárias para ampliar ou melhorar os vários canais de informação;
- segmentar os clientes para reduzir a amplitude de expectativas e poder atender cada segmento de forma adequada;
- utilizar alguns mecanismos para influenciar as expectativas (preço e comunicação) e reduzir a distância entre a gerência e os funcionários.

GAP 2: Especificação da qualidade do serviço

Este *gap* significa que há uma inconsistência entre as especificações da qualidade do serviço com as percepções da gerência das expectativas da qualidade. Esta inconsistência é o resultado de: erros de planejamento de procedimentos; mau gerenciamento do planejamento; falta de estabelecimento de metas claras na organização e suporte deficiente no planejamento da qualidade por serviço por parte da alta gerência. Ações reparadoras nessas situações envolvem:

- maior compromisso com as especificações de qualidade do serviço por parte da alta gerência, assim como entre os prestadores dos serviços;
- análise do pacote de serviços, identificando como cada componente pode contribuir para a avaliação do cliente;
- análise do ciclo do serviço e dos membros de interação provedor-cliente.

GAP 3: Entrega dos Serviços

Este *gap* significa que as especificações da qualidade não são atendidas pelo desempenho do processo de produção e entrega dos serviços. Esta discrepância ocorre por motivos, tais como: especificações muito rígidas ou muito complicadas; os

empregados não concordam com as especificações; as especificações não coincidem com a cultura corporativa existente; falta ou insuficiência de políticas de marketing interno e a tecnologia e os sistemas não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações. As soluções a este *gap* podem ser:

- adequação da tecnologia ou dos sistemas de operação, incluindo tomada de decisão e outras rotinas, de maneira que estas apóiem a execução das especificações da qualidade;
- adequação dos funcionários ao trabalho, de forma que estejam conscientes das limitações de desempenho devido a considerações estratégicas ou razões de lucratividade;
- esclarecer as tarefas para o pessoal e encontrar uma forma de as questões necessárias serem atendidas sem interferir no desempenho de qualidade;
- estabelecer medidas de avaliação de desempenho que sejam coerentes com o que se espera dos funcionários, especialmente visando às expectativas dos clientes.

GAP 4: Comunicação externa com o mercado

Este *gap* diz respeito à inconsistência das promessas feitas por meio das atividades de comunicação, ou seja, não há coerência entre estas promessas e os serviços entregues. São diversas as razões para a ocorrência de um *gap* nas comunicações com o mercado: o planejamento da comunicação com o mercado não é integrado com as operações dos serviços; coordenação inexistente ou deficiente entre o marketing tradicional e as operações; a organização deixa de operar de acordo com as especificações, enquanto que as campanhas de comunicação com o mercado seguem as especificações; e uma propensão inerente a exagerar e, portanto, a prometer-se em demasia. As soluções para este tipo de falha podem ser:

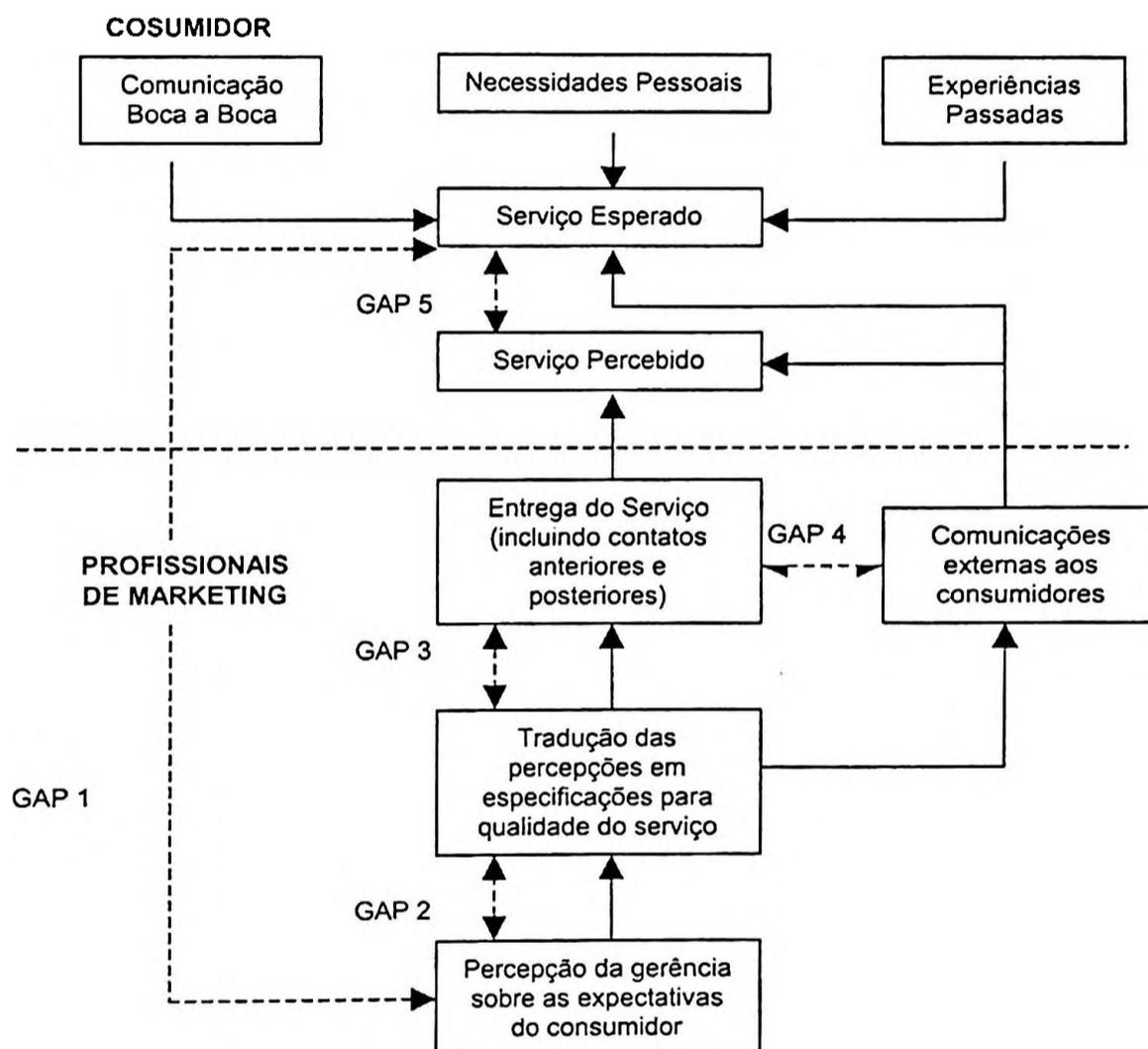
- criar um sistema que coordene o planejamento e a execução das campanhas externas de comunicação com o mercado, com as operações e a entrega dos serviços;
- informar aos funcionários das suas tarefas e sobre as expectativas dos clientes, que foram formadas a partir da comunicação externa da empresa.

GAP 5: Qualidade percebida do cliente

O *gap* final, ou seja, aquele entre o serviço esperado e o percebido é obviamente uma função dos outros *gaps* que possam ter ocorrido no processo. A leitura que se

pode realizar deste *gap* é que o serviço percebido ou experimentado não é coerente com o serviço esperado. Esta falha decorre dos seguintes problemas: qualidade confirmada negativamente (má qualidade); má comunicação boca-a-boca; impacto negativo na imagem corporativa local e negócios perdidos. O quinto *gap* também pode ser positivo, o que leva ou a uma qualidade confirmada positivamente ou a uma qualidade excedente.

FIGURA 7 - O MODELO DA ANÁLISE DOS 5 GAPS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS



FONTE: Reproduzido de PARASURAMANN, A.; ZEITHAMAL, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, 1985, p.43.

3.6.3.2 O Modelo da Qualidade de Grönroos-Gummesson

Este modelo se destina a ajudar tanto os fabricantes quanto as empresas prestadoras de serviços na gestão da qualidade. Baseia-se em 2 modelos, com duas abordagens separadas, para descrever como a qualidade é criada: o modelo 4Q de Gummesson, baseado na noção de que todo mundo contribui para a qualidade e de que existe uma quantidade de fontes diferentes da qualidade numa empresa e o

modelo de Grönroos da Qualidade Percebida do Serviço, que gira em torno das dimensões da percepção da qualidade. Este modelo é ilustrado de forma sistemática na figura 8.

FIGURA 8 - O MODELO DE QUALIDADE DE GRÖNROOS – GUMMESSON



Fonte: Reproduzido de Grönroos, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 1995, p.86

Na parte esquerda desta figura estão quatro fontes da qualidade: projeto, entrega, produção e relações. De acordo com Grönroos (1995, p.86), a maneira de gerenciar e de lidar com esses aspectos dos negócios tem um impacto sobre a qualidade percebida pelo cliente. Do mesmo modo, tanto a qualidade técnica do resultado dos bens e serviços, quanto a qualidade funcional dos processos interativos que envolvem o comprador e o vendedor também são influenciadas por essas fontes de qualidade.

Outra fonte de qualidade no que tange a serviços é a *produção*. Assim, a qualidade técnica do resultado é consequência do processo total de produção. Entretanto, a produção tem um impacto também na qualidade funcional, pois uma parte deste processo é visível e é vista pelo usuário que participa do processo de produção; portanto, observa-se que as interações comprador-vendedor emergem. Grönroos (1995, p.87) enfatiza:

“a maneira pela qual o cliente percebe as interações com a produção, os recursos e o maquinário da produção e os processos de produção tem um impacto na qualidade funcional”.

A entrega constitui outra fonte de qualidade nos serviços, a mesma que muitas vezes é difícil de se distinguir da produção, já que mais ou menos é uma parte do

processo total de produção. O resultado da entrega é um aspecto relacionado à qualidade técnica que, por sua vez, está relacionado ao resultado. Na opinião de Grönroos (1995), a maneira como as entregas são realizadas, a predisposição, o compromisso, o comportamento do pessoal que presta o serviço e, assim por diante, constituem uma dimensão da qualidade funcional.

Em serviços, os aspectos referentes às relações entre os funcionários e o usuário do serviço são uma fonte de qualidade. O impacto da qualidade nas relações é principalmente funcional e relacionado com o processo. Na medida que os funcionários estejam voltados para os usuários, o impacto sobre a qualidade é alto.

Por outro lado, conforme Grönroos (1995) afirma, os clientes têm expectativas mesmo antes de terem experimentado os serviços da empresa prestadora; nesse sentido, os usuários também têm algum tipo de imagem da empresa, que por si só exerce um impacto sobre a qualidade e funciona como filtro. Nas palavras do autor (1995, 88):

“a qualidade percebida pelo cliente é o resultado da avaliação do que foi esperado e do que foi experimentado, levando em consideração a influência da imagem da organização”.

3.7 MARKETING TURÍSTICO

Nesta seção pretende-se caracterizar as práticas do marketing no setor turístico. Destaca-se a perspectiva de uma nova configuração do setor, reflexo da significativa inserção no mercado brasileiro. Contexto que, por sua vez, incrementa a concorrência, obrigando as empresas a estar mais orientadas para o mercado, e, portanto, enfatizando a importância das atividades de marketing.

O próprio desenvolvimento expansivo do turismo durante as últimas décadas, caracterizado pelos altos e crescentes volumes de demanda, tem conduzido muitas empresas a considerar necessário dedicar recursos no planejamento estratégico e nas atividades de marketing. Ruschmann (2000, p.24) afirma que:

“Os crescentes fluxos turísticos mundiais elevaram o grau de competitividade entre os vários destinos; por isso, a estratégia de comunicação das organizações turísticas deve considerar a concorrência de mercado e posicionar-se”.

Esta autora ainda salienta que é preciso uma conscientização dentro de uma política mercadológica, de que a demanda determina a oferta e não o inverso.

Altés (1997, p.16) considera que recentemente as empresas de serviços em geral e, em particular, as empresas turísticas têm aproveitado das empresas do setor industrial sua experiência no uso e prática das técnicas do planejamento estratégico e do marketing estratégico. Isto se deve, entre diversas razões, ao fato de até recentemente a indústria turística ter estado composta, na sua maioria, por empresas de pequena dimensão que consideram o marketing, ora como algo escassamente útil, ora como excessivamente caro. Por outro lado, ainda existe a crença de que o marketing se restringe às atividades de promoção de venda.

A autora continua com este raciocínio e afirma que as novas condições e exigências do mercado são implacáveis; portanto, as empresas de serviços turísticos e os destinos turísticos devem incorporar definitivamente na sua gestão as ferramentas do marketing. O ambiente no qual a concorrência se desenvolve é cada vez mais forte, como consequência, entre outras, das seguintes circunstâncias:

- o mercado turístico tem experimentado no seu conjunto uma queda no ritmo do seu crescimento;
- na Europa, os principais países emissores de viagens turísticas parecem ter alcançado seu teto quanto à prospecção turística da população;
- as motivações, os gostos e as preferências dos consumidores têm experimentado grandes mudanças;
- constantemente, aparecem e se desenvolvem novos destinos e produtos turísticos, os quais se traduzem numa maior quantidade e variedade de oferta;
- o desenvolvimento do transporte aéreo tem transformado a antiga noção de distância física e psicológica, permitindo o acesso de milhões de pessoas a destinos turísticos considerados há pouco tempo ao alcance de uns poucos consumidores;
- as novas tecnologias têm facilitado a implementação de sofisticadas técnicas de comercialização.

Tudo isto, conforme salienta Altés (1997), tem originado uma luta entre destinos e empresas turísticas que procuram, na melhor das opções, manter suas respectivas posições de mercado. Para os destinos e empresas de serviços turísticos, este panorama leva a modificações radicais da sua orientação, filosofia e procedimentos de gestão. Nestas circunstâncias, o marketing estratégico e o posicionamento de marketing, como filosofia e como processo sistemático de gestão orientado a antecipar e satisfazer as necessidades dos consumidores, adquirem toda a sua importância.

Mesmo participando das características comuns a todos os serviços, as empresas de serviços turísticos apresentam algumas particularidades que condicionam e determinam o marketing que possam desenvolver neste campo.

Portanto, observa-se que as ações mercadológicas de turismo acompanharam a evolução do fenômeno nas últimas décadas; porém, essas ações sempre se situaram nos conceitos de marketing tradicional - o dos bens tangíveis. Na década de 80, Krippendorf *apud* Ruschmann (2000) desenvolveu os primeiros estudos e lançou os fundamentos do marketing turístico, baseado nas singularidades do produto que se originam na sua intangibilidade.

Segundo Krippendorf *apud* Ruschmann (2000, p.25), o marketing turístico é:

“a adaptação sistemática e coordenadora 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 determinado grupo de consumidores e obtendo, com isso, um lucro apropriado”.

Desta afirmação, pode-se dizer que o marketing turístico, em seus princípios básicos, não difere daquele utilizado para qualquer outra mercadoria.

Já Vaz (1999, p.18) define marketing turístico como o conjunto de atividades que facilitam a realização de trocas entre os diversos agentes que atuam, direta ou indiretamente, no mercado de produtos turísticos. Marketing de turismo orientado para o consumidor significa entender as necessidades, desejos e percepções do visitante/turista; do mesmo modo, requer o conhecimento de quem são os visitantes potenciais, que serviços eles requerem, enquanto estão realizando a viagem e o que eles esperam obter de toda a experiência.

Para a Organização Mundial do Turismo – OMT (1998), a gestão do marketing turístico se apóia em três elementos básicos:

- a satisfação das necessidades do turista (ócio, lazer ou negócios), sendo necessário o conhecimento prévio das motivações e comportamentos por meio de estudos de mercado;
- desenvolvimento e promoção do produto turístico (conjunto de bens e serviços), com os elementos e as características detalhados que sejam atrativos para o consumidor e ao mesmo tempo satisfaçam suas expectativas uma vez consumido;
- função de intercâmbio, realizado pelos canais de distribuição, que permitem pôr em contato a demanda com a oferta.

3.7.1 Diferenças entre o marketing turístico e o marketing de produtos físicos

O marketing, como disciplina, tem suas origens na troca ou venda de produtos físicos e existe uma tendência de abordar seu estudo do ponto de vista da comercialização de mercadorias e bens de consumo, que são artigos tangíveis.

Deve-se dizer que existem diferenças significativas entre o marketing de produtos físicos e o marketing turístico, apesar de ambos se apoiarem nos mesmos princípios. As diferenças surgem como consequência da natureza dos serviços em geral, das características do produto turístico em particular, e do grau de incerteza a que estão expostas as decisões da comercialização do turismo (Acerenza, 1991).

As principais diferenças entre serviços e produtos físicos são baseadas nos aspectos de intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e inseparabilidade; aspectos que caracterizam os serviços e que já foram descritos em seções anteriores.

Outra diferença fundamental entre o marketing turístico e o marketing de produtos físicos surge como consequência das características particulares apresentadas pelo produto turístico. Assim, de acordo com Beni (2001), uma das características mais marcantes do produto turístico é que sua produção e consumo acontecem no mesmo local e o consumidor é quem se desloca para a área de consumo.

Na concepção de Acerenza (1991, p.17):

“O produto turístico é, na realidade, um amálgama de elementos que, harmoniosamente integrados, conformam a oferta que se apresenta ao turista”.

Esse autor também salienta que deve existir uma perfeita complementação entre os elementos que integram o produto turístico; assim mesmo, afirma que esta complementação tem que se dar tanto no que se refere aos atrativos e suas facilidades, bem como no que diz respeito à prestação dos serviços oferecidos por todas as empresas envolvidas.

No primeiro caso, a necessidade de complementação se origina como consequência de que os atrativos, como tais, constituem a chamada oferta original; isto é, aquela que gera a corrente turística até o destino; e as facilidades constituem a oferta derivada, desenvolvida para que o turista possa permanecer e desfrutar as atrações que motivaram as suas viagens.

No que se refere ao segundo aspecto, a necessidade de complementação que liga os prestadores de serviços entre si surge do fato de que as necessidades de

demanda, geralmente, não podem ser satisfeitas por uma só empresa. Para poder deslocar-se e permanecer no lugar, o turista requer o transporte para chegar, o alojamento para sua permanência e entretenimentos que tornem a estada mais agradável.

Ainda, a esses aspectos anteriores soma-se uma série de outros elementos, a maioria não controláveis, que podem ocorrer tanto no mercado emissor como nas zonas receptoras de turismo, e que podem afetar seriamente as atividades de marketing. Assim, por exemplo, as mudanças ocorridas nas condições econômicas, as condições climáticas, os acontecimentos de ordem política e social.

3.7.2 O Composto do Marketing Turístico

O composto de marketing é um conjunto de variáveis criadas e gerenciadas com o intuito de melhor satisfazer as necessidades e desejos latentes do mercado turístico. Sob o ponto de vista da teoria pura do marketing, o composto pode ser considerado por quatro variáveis básicas: *produto, distribuição, preço e promoção*.

Como o turismo pertence à categoria de serviços, a aplicação do marketing nesse setor apresenta algumas especificidades baseadas nas características de intangibilidade do produto turístico.

3.7.2.1 O Produto Turístico

O produto turístico difere, fundamentalmente, dos produtos industrializados e de comércio. Parenteau (1995, p.18) salienta que o produto turístico é frágil, pois sua duração limita-se, muitas vezes, a uma noite (alojamentos), uma comida ou uma jornada; isto leva a afirmar que o produto turístico compõe-se de elementos e percepções intangíveis e é sentido pelo consumidor como uma experiência vivencial. Ruschmann (2000, p.11) afirma que "*o produto turístico é composto de um conjunto de bens e serviços, unidos por relações de interação e interdependência que o tornam extremamente complexos*".

Dentro do enfoque de que o marketing é um conceito voltado para o consumidor, é possível afirmar que os componentes do produto turístico devem ser examinados sob o ponto de vista do consumidor. Assim, para o turista, o produto engloba a experiência completa, desde o momento que sai da casa para viajar até o retorno. O produto turístico é uma experiência complexa de produto ampliado onde não existe uma avaliação previsível; afirma-se que as experiências no turismo podem se estender ao

longo de diversas semanas, envolvendo longas etapas de antecipação pré-viagem e reflexões retrospectivas pós-viagem.

A decisão por um determinado produto turístico é de alto envolvimento, de alto risco para seus consumidores. Assim, as decisões de férias são muito importantes para os consumidores e elas são acompanhadas de inúmeros riscos percebidos, envolvem o comprometimento de uma grande quantia em dinheiro e não podem ser vistas ou avaliadas antes da compra.

O produto turístico, portanto, é

“a amálgama de elementos tangíveis e intangíveis, centralizados numa atividade específica e num determinado destino, de facilidades e de formas de acesso, das quais o turista compra a combinação de atividades e arranjos”. (Medlik e Midleton *apud* Ruschmann, 2000, p.26)

Também o produto turístico pode ser descrito como um *pacote turístico* que inclui as atrações, as facilidades, os transportes; assim, pode-se dizer que todos os turistas compram pacotes, quando viajam por intermédio de uma agência de viagens. Portanto, os componentes do produto turístico, do ponto de vista do consumidor, são as atrações do núcleo receptor, as facilidades que são oferecidas ao turista e as vias e meios de acesso. O turismo pode constituir tipos de serviços que podem apresentar características típicas e peculiares, como sazonalidade, flutuações de demanda, flutuações de oferta, interdependência dos serviços, flutuações de mão-de-obra e altos custos e despesas de operações (manutenção do local e dos equipamentos, aluguéis e taxas; seguros; diárias e salários de empregados fixos; custos administrativos e *overhead*).

Ruschmann (2000) salienta que os componentes do produto turístico devem ser desenvolvidos adequadamente, a fim de atrair turistas de mercados potenciais específicos e criar uma imagem positiva do destino. Este desenvolvimento somente acontece após o estudo do mercado real e potencial e a definição acurada do potencial turístico de um local, região ou país.

Em termos de demanda, envolve a análise e a avaliação das necessidades e exigências dos consumidores e a identificação de grupos homogêneos para o produto turístico específico. Já no que se refere à oferta, é preciso avaliar os componentes do produto turístico e identificar o conjunto de elementos que serão oferecidos à clientela de um destino.

Para Lage e Milone (2000), o produto turístico pode ser interpretado por toda e qualquer caracterização de bem e serviço que é produzido para atender às necessidades das atividades de viagens e lazer. Independentemente das motivações, esses autores consideram que fazem parte do produto turístico o transporte, a hospedagem, o agenciamento, a alimentação, o entretenimento e outras manifestações de produção que atendam às necessidades dos consumidores reais destes produtos.

Levando em conta que o produto turístico é um composto de diversos produtos, é preciso definir as características dos serviços, dos equipamentos (tipo de avião, hotel, carro etc.), duração da viagem e tudo que o consumidor precisa saber para decidir a compra. Entretanto, parte integrante da definição do produto significa saber a que mercado se destina: luxo, esportivo, negócios, aventura etc.

Entretanto, Kuzaqui (2000) salienta que o produto de uma agência de viagens é a prestação de serviços que, por sua vez, demanda um conjunto de procedimentos. Ainda acrescenta que a caracterização da agência de viagens pode ser enquadrada no conceito do canal de distribuição; porém, cada agência pode definir os serviços que oferece.

Por outro lado, na indústria de turismo torna-se necessário que os responsáveis pela área de marketing analisem o produto em quatro níveis: o produto central ou nível básico, o produto facilitador ou nível real, o produto de apoio e o produto ampliado:

- o produto central é o nível básico, isto é, o conceito do produto, sendo a razão de sua existência e está ligado diretamente à necessidade primária;
- os produtos facilitadores são os serviços ou bens que devem estar presentes para o cliente usar o produto central, ou seja, é a materialização do conceito para facilitar a distribuição e comercialização do produto;
- o produto de apoio, refere-se aos produtos extras oferecidos para adicionar valor ao produto central e para ajudar a diferenciá-lo da concorrência;
- o produto ampliado inclui as facilidades de acesso (local geográfico e horas de operação), atmosfera (dimensões visuais, de olfato e de tato), interação do cliente com a organização de serviços e participação do cliente.

De modo geral, existem inúmeras formulações procurando definir o produto turístico. A maioria dos estudiosos dividem-no em duas partes: o conjunto de atrações procuradas pelo consumidor e o complexo de serviços colocados à disposição pelas organizações do ramo, fazendo com que seja entendido como um conjunto formado por bens turísticos e serviços; ou seja, considera-se o produto turístico como o

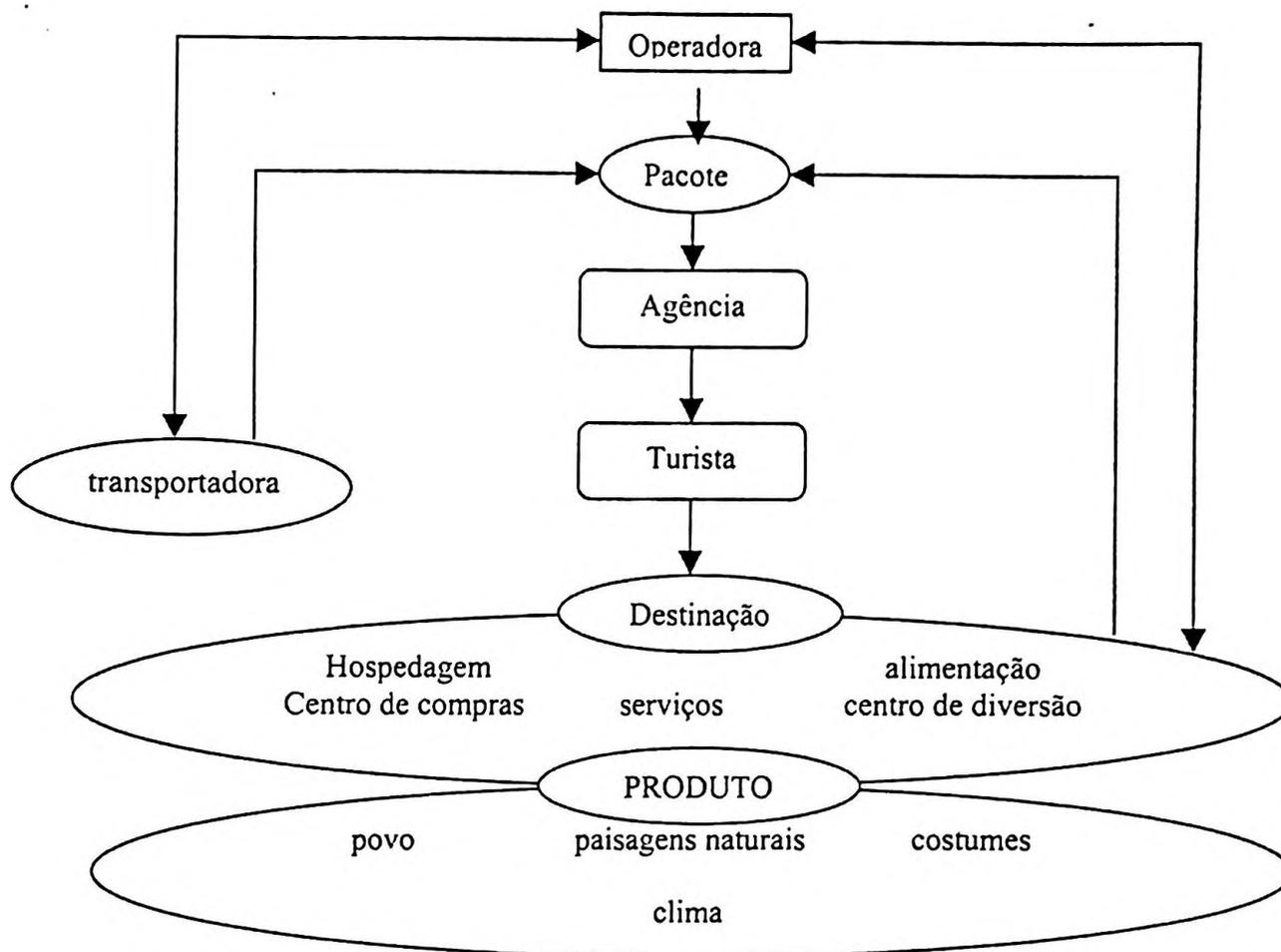
complexo de serviços e o conjunto de benefícios não como duas partes distintas e, sim, dois níveis do produto turístico que se articulam e necessitam um do outro para sua plena ativação mercadológica.

Vaz (1999) ao dar uma definição de produto turístico, busca destacar a dimensão genérica como principal elemento, assinalando que o benefício correspondente é encontrado em uma determinada localidade (para onde se viaja), mas sem caracterizá-la, conforme a definição a seguir:

“o produto turístico é um conjunto de benefícios que o consumidor busca em uma determinada localidade e que são usufruídos, tendo como suporte estrutural um complexo de serviços de diversas organizações” (Vaz, 1999, p.56).

Para entender melhor a definição proposta por Vaz (1999), pode-se considerar a figura 9, a seguir:

FIGURA 9 - FORMAÇÃO DO PRODUTO TURÍSTICO



Fonte: Vaz, Gil N. *Marketing Turístico*. 1999, p.55.

Esta figura representa a integração dos dois níveis do produto turístico. A destinação é dividida em duas partes, ligadas por uma barra em que se insere a palavra produto. A destinação torna-se produto turístico quando essas áreas estão devidamente articuladas. A parte inferior contém as ofertas natural e cultural da localidade, que, em geral, não podem ser incorporadas ao pacote turístico: o povo, os costumes, o clima, as paisagens naturais; entretanto, isso não constitui uma regra geral, pois se um parque ecológico ou uma reserva natural tiver acesso pago, tais atrativos poderão ser incluídos no pacote pela agência de viagens.

A parte superior é constituída pelas ofertas técnica e comercial, que são os meios de hospedagem, centros de visitação, eventos, compras, além da alimentação e outros serviços. Todos são computáveis como parte de um pacote turístico, como mostram as ligações (à direita da figura) entre essa parte da área e a operadora (seta dupla, representando convênios comerciais) e o pacote (seta única, representando a inclusão das ofertas no pacote).

A área do pacote tem a mesma forma da parte superior do produto (semi-ovalada), para caracterizar essa relação de inclusão. À esquerda da figura, uma ligação de seta dupla representa convênio comercial entre a transportadora e a operadora, e uma ligação de seta única representa a inclusão do voo no pacote. O eixo vertical central representa o processo de distribuição e comercialização do pacote, produzido pela operadora e vendido ao turista pela agência de viagens.

3.7.2.2 Preço

Preço é o valor que se cobra por um produto ou serviço. Para fixá-lo, as agências de viagens devem considerar os objetivos da empresa, custos, mercado, demanda e concorrência. Afirma-se que o preço é uma ferramenta importante para definir o nível do status desejado para o serviço a ser vendido (Mielenhausen, 2000).

Em função da sua intangibilidade e perecibilidade, a definição de preços em serviços é diferente da sua gestão em bens físicos. Assim mesmo, considerando que o produto turístico é um composto de elementos tangíveis e intangíveis, essas diferenças devem ser levadas em consideração no momento de se decidirem os preços dos produtos ou serviços turísticos. Portanto, a definição do preço de um produto turístico não está diretamente vinculada ao custo direto, em função de sua perecibilidade/sazonalidade. Assim, na temporada baixa é preciso operar os equipamentos apesar da demanda menor e o preço baixo ajudaria a atrair consumidores, reduzindo os excessos dos picos.

Conceitualmente, pode-se definir que durante o período de demanda baixa a receita deve ser suficiente pelo menos para cobrir os gastos dos custos diretos de operação; já nos períodos de maior demanda, a receita deve cobrir adicionalmente os custos gerais e garantir a rentabilidade da empresa.

Para Lopez (1998), o preço, especialmente em turismo, pode ser fixado em função de:

- a) O serviço como um todo;
- b) Detalhando o serviço base e cada um dos serviços adicionais;
- c) Em forma mista, parte como um todo e detalhando o resto;
- d) Por grupo de serviços.

Não há uma norma específica que recomenda uma ou outra modalidade de fixação de preços das ofertas turísticas, pois tudo depende do público-alvo e da forma como esse público-alvo percebe a relação do serviço com o preço; ou seja, de que maneira contribuirá o preço a estabelecer a imagem da oferta.

3.7.2.3 Canal de Distribuição

O canal de distribuição pode ser definido como o elo de ligação entre a empresa e seu respectivo fornecedor. De modo geral, a literatura dá uma conceituação clássica ao canal de distribuição, afirmando que está composto por atacadistas e varejistas, conforme a característica da empresa, produtos e serviços ofertados e segmentos-alvos. Entende-se, ainda, por canais de distribuição a estrutura formada pela própria organização de venda do produtor e mais as organizações de venda de todos os diversos intermediários que intervêm no processo de comercialização do produto considerado.

No caso de turismo, a prestação de serviços turísticos não consiste em nenhum envio físico ao cliente, pelo contrário, é o cliente que deve se deslocar para efetuar o consumo de um determinado lugar e em uma determinada empresa. Portanto, para o turista quando se encontra no lugar de origem, o produto turístico é abstrato, uma vez que não pode vê-lo antecipadamente antes de efetuar sua compra. Ante isso, Kuzaqui (2000, p.116) afirma que dois aspectos devem ser ressaltados nas decisões sobre canais de distribuição; em primeiro lugar, a imaterialidade do produto e, em segundo, sua distribuição física, a mesma que impede a manutenção de um estoque nos pontos-de-venda ao público.

As empresas podem optar por distribuir seus produtos ou serviços de maneira regional ou em nível nacional, conforme seu porte e capacidade de produção. A seleção do tipo de canal de distribuição e seus componentes é uma das mais importantes decisões do *mix* de marketing, pois interfere em relacionamentos a longo prazo.

Lickorish e Jenkins (2000) identificaram dois grandes intermediários dedicados à promoção e desenvolvimento dos produtos turísticos: *as operadoras de tour* e *as agências de viagens*.

A operadora de *tour* ou produtor de viagens é um organizador de viagens que, além de distribuir produtos turísticos, exerce o papel de produto dentro da indústria turística. Portanto, o produto concebido pelo mesmo pode integrar diferentes serviços; desta forma, reúnem o transporte, o alojamento, às vezes com comidas e as visitas panorâmicas e outros componentes em um "pacote", ou seja, organizam viagens com tudo incluído, em grandes quantidades e preços mais reduzidos, podendo prestar elas mesmas todos ou parte dos serviços a serem adquiridos, em regime de integração empresarial de caráter horizontal; ou seja, com outras agências ou vertical com companhias aéreas, cadeias hoteleiras, empresas de restauração etc.

Montaner (2001, p.128-129) chama às operadoras de *tour* como os fabricantes do produto turístico ou os atacadistas dos serviços turísticos; ao mesmo tempo, salienta que a comercialização desse produto pode ser realizada por meio de três canais:

- as operadoras de *tour* preparam viagens e as vendem por meio de canais próprios exclusivamente (agências ou escritórios minoritários);
- as operadoras de *tour* organizam viagens e as vendem por dupla via, seus próprios canais de venda minoritários e por meio de agências minoritárias, aproveitando-se, especialmente, daqueles lugares em que não possuem filiais;
- as operadoras de *tour* planejam viagens, deixando as vendas para as minoritárias ou varejistas, chegando, inclusive, a suprimir seus próprios escritórios ao público.

Uma forma de alcançar mercados diversos geograficamente é por meio de agências de viagens. As agências de viagens se dedicam profissional e comercialmente em exclusividade ao exercício das atividades de assessoramento, mediação e organização de serviços turísticos, podendo utilizar meios próprios na prestação destes ou sendo, na maioria dos casos, agentes intermediários entre os prestadores de serviços (hospedagem, transportadores, restaurante, guias etc.) e os clientes. Altés (1997, p.145) apresenta uma definição mais simples de agências de viagens: “...são os pontos de venda dos serviços turísticos (hotéis, transportadores etc.) e dos produtos das operadoras de *tour*”.

Diversas são as funções que desempenham as agências de viagens no mercado turístico; assim, Montaner (2001, p.128) as agrupou como sendo de assessoramento, de organizadora e de mediadora. A função de assessoramento é gratuita e consiste em informar e assessorar o cliente sobre as alternativas de viagem que possam interessá-lo e ajudá-lo a tomar uma decisão sobre qual é o serviço mais idôneo para suas possibilidades e necessidades. Altés (1997, p.146) considera que os clientes percebem as agências de viagens como um agente imparcial e independente, que lhes pode recomendar o melhor; no entanto, enfatiza que a condição de ganhar uma comissão pelos seus serviços tem criado também um certo grau de desconfiança.

A função organizadora ou produtora consiste na preparação e organização técnica das viagens combinadas, tanto ofertadas diretamente como solicitadas individualmente pelos clientes, assim como a tramitação dos serviços avulsos, reservas em transporte, em hospedagem etc. Entretanto, a função mediadora consiste

em pôr em contato os prestadores de serviços: hospedagem, transporte, restaurante com os possíveis clientes, ampliando os pontos-de-venda dos prestadores. Com relação a estas três funções, Montaner (2001) estabeleceu dois tipos de atividades das agências de viagens: próprias e complementares.

Dentre as atividades próprias, esse autor destaca: mediação na venda das passagens e reservas de lugares em todo tipo de meios de transporte; reserva de quartos e serviços nos estabelecimentos hoteleiros e demais hospedagens turísticas; organização, venda e realização dos denominados serviços combinados e viagens ou pacotes turísticos, incluindo recepção, assistência e traslado dos clientes; atuação, por delegação, como representante de outras agências de viagens nacionais ou estrangeiras para a prestação, em seu nome e para a clientela destas, dos serviços que constituem objeto próprio de sua atividade. Por outro lado, as agências de viagens também desenvolvem atividades complementares, que, de acordo com Montaner (2001, p.127), não são fundamentais nem obrigatórias, mas podem ser consideradas como serviços adicionais para fins de diferenciação. Assim, destacam-se: formalização, a favor dos clientes, de apólices de seguros, além do que a agência contrata para seus próprios serviços, para perda ou deterioração de bagagem; reservas e aquisição, para seus próprios clientes, de bilhetes ou entrada de diversos espetáculos; aluguel de utensílios e equipamentos destinados à prática do turismo esportivo.

Adicionalmente, as agências de viagens também podem organizar alguns pacotes turísticos; desta maneira, as agências podem ser classificadas em função de sua dimensão e o tipo de negócio que desenvolvem:

- dimensão: multinacional, estatais, regionais e independentes;
- tipo de negócio: gerais (dedicadas a viagens de todo tipo); de férias (turismo de lazer); de negócios (turismo de negócios); especializadas (que atendem um tipo de turismo muito particular).

O marketing turístico caracteriza-se por uma importante oferta constituída por uma multiplicidade de produtos e por relevante demanda distribuída em vasto território geográfico. Desta forma, de acordo com Valls (1996, p.243) e Kuzaqui (2000, p.117), o pacote turístico pode ser comercializado por vários canais de comercialização turística, sendo os mais comuns a distribuição direta e a distribuição indireta.

O canal direto ocorre quando o prestador ou a operadora de *tour* que criou o produto negocia diretamente com os consumidores. A distribuição indireta se dá quando por intermédio de produtores de viagens e agências de viagens se

comercializa o produto turístico. Neste caso, os custos de distribuição são divididos entre os diferentes participantes. Neste sistema, as agências de viagens agem, principalmente, como canal varejista, vendendo todos os serviços oferecidos por outras empresas turísticas. Lida com vendas e reservas de viagens, pacotes de férias, passagens aéreas, apartamentos em hotéis, aluguel de carros, cruzeiros, seguros de viagens, além de outros serviços. A distribuição não é física, uma vez que os itens vendidos são intangíveis.

Por outro lado, Ikeda (2000, p.57) salienta que a forte rivalidade no setor de comercialização de pacotes turísticos está levando as operadoras de *tour* a tratar diretamente com os consumidores por meio de novos sistemas de informação e comunicação, o marketing direto, a venda por catálogo ou substituindo a venda que se efetua mediante agências de viagens por equipamentos próprios de venda; assim mesmo, as operadoras de *tour* estão sendo levadas a praticar a integração vertical e a expandir sua rede de escritórios por todo o mundo, com agências próprias, franqueadas ou com contratos muito fechados e também a concentrar-se vertical e horizontalmente, especializando-se, implantando um agente ou terminal dentro das empresas e estabelecendo novas formas de gestão de contas de cliente.

Entretanto, Ikeda e Oliveira (2000) salientam a importância de diferenciar uma operadora de *tour* de uma agência, principalmente no que tange a estrutura organizacional das mesmas:

“A operadora é a empresa que prepara o produto turístico, é a matriz, fonte de abastecimento das agências. As agências são as filiais que vendem o produto que a operadora criou. Operadora e agência são interdependentes e trabalham juntas para que o produto turístico seja desenvolvido de forma a satisfazer as necessidades e anseios do consumidor”.

3.7.2.4 Promoção

A promoção compreende uma combinação de diversos elementos, cuja função principal é a comunicação persuasiva. Na prática, a promoção é um conjunto de atividades destinadas à informação, persuasão e influência sobre o cliente, na qual se incluem as atividades de propaganda, promoção de vendas, vendas pessoais e relações públicas.

Atualmente, pode-se afirmar que as práticas de promoção têm mudado drasticamente, visando a melhorar as transações e aumentar a intimidade com os

clientes, enfatizando o relacionamento a longo prazo. Assim, os consumidores estão em busca de valores proporcionados por empresas que tenham produtos de ponta; que sejam livres de transações frenéticas e ao mesmo tempo tenham preços competitivos.

As agências de viagens podem utilizar vários instrumentos do composto promocional: propaganda, publicidade, promoção de venda, relações públicas e venda pessoal. Desses elementos, três deles (propaganda, promoção de vendas e relações públicas) são conhecidos por usar a venda em massa, porque são usados para atingir grupos de compradores em potencial. Porém, Kuzaqui (2000, p.127) considera que as agências de viagens, por venderem produtos e/ou serviços que implicam alto grau de envolvimento emocional, devem dar especial atenção ao relacionamento com o cliente e à comunicação informal ou boca-a-boca; este tipo de comunicação advém de fontes pessoais e tem especial importância em serviços, sendo que os compradores de serviços confiam fortemente nas fontes pessoais em lugar das não pessoais para reduzir o risco associado com o intangível.

Influências nas decisões de viagens vão muito além da comunicação formal. Inclinações a respeito de viagens são também afetadas por amigos, parentes e conhecidos que tenham experimentado serviços oferecidos num destino. Muito do que é comunicado a viajantes em perspectiva envolve informações de boca e se são positivos e negativos são resultados diretos do grau de satisfação derivados da visita (Ikeda, 2000, p.64).

A propaganda pode ser definida como todo incentivo não-gratuito com o objetivo de divulgar produtos, serviços ou idéias. Tem por objetivo principal vendê-los diretamente e funciona como grande iniciador de vendas, como uma agência divulgando seus pacotes de final de ano. Na indústria de turismo, os consumidores tendem a responder mais prontamente a anúncios que incorporem proposições de vendas tangíveis, do que aqueles meramente persuasivos; ou seja, os anúncios de conteúdo factual e informativo são bem recebidos. Assim, Cobra (2001, p.235) enfatiza que a propaganda mais poderosa é aquela que descreve com objetividade e clareza a oferta e os benefícios. A realidade de uma viagem turística constitui uma experiência de concretização de algo idealizado, com diferentes aspectos subjetivos, cuja intensidade varia de acordo com as motivações do comportamento turístico. Desta forma, para o turismo é importante que a propaganda seja fiel ao produto turístico, ressaltando seus aspectos diferenciais, dando credibilidade à empresa vendedora, sem supervalorizá-la, para não divulgar o que na realidade não existe.

A complexidade da propaganda turística reside na variedade dos produtos a serem comercializados, como parte integrante de um produto ou destinação turística. Assim, Mota (2001) enfatiza o conhecimento profundo do público-alvo de uma campanha publicitária turística, uma vez que ele apresenta diferentes motivações e expectativas quanto ao mesmo produto ou destinação turística.

A publicidade é também um incentivo, tendo por objetivo tornar públicos produtos, serviços, pessoas e empresas, sem necessariamente vendê-los diretamente. Aqui se pode citar a título de exemplo uma campanha da Embratur, incentivando o turismo interno. Já as relações públicas visam a manter as boas relações com determinados públicos de interesse; isto é, todos aqueles com os quais a agência se relaciona, como governo e público interno.

A promoção de vendas de um produto turístico ou destinação turística envolve um conjunto de medidas que objetivam acelerar o fluxo dos produtos em direção à demanda turística. Enquanto a propaganda oferece uma razão para a compra, a promoção de vendas oferece um incentivo à compra que visa a incentivar as vendas em um curto período de tempo, como a degustação, sorteios, amostras, eventos, festejos e similares. Na indústria do turismo, estas ferramentas podem e devem ser utilizadas pelas empresas para otimizar as vendas, conforme a sucessão de datas e eventos em função também do destino turístico; consideram, assim, que épocas de alta estação representam um meio "alavancador" de viagens e estadias de hóspedes.

Por outro lado, a venda pessoal usa a interação personalizada entre o vendedor e um comprador prospectivo; as atividades de venda pessoal incluem comunicação face-a-face, telefone e interação eletrônica. Pode-se afirmar que os vendedores desempenham um papel relevante na formação de relacionamento duradouro da empresa com o cliente, levando em conta que eles têm considerável influência na percepção do comprador em relação à credibilidade e o valor dos serviços do vendedor e conseqüentemente no interesse do comprador na continuidade do relacionamento. De acordo com Weitz & Bradford *apud* Ikeda (2000, p.66), os compradores têm mais lealdade com os vendedores do que com as firmas que os empregam.

No quadro 6, a seguir, um resumo dos instrumentos que compõem o composto promocional.

QUADRO 6 – Sumário dos instrumentos do Composto Promocional

Técnica	Definição	Aplicação
Propaganda	Qualquer forma paga e impessoal de apresentação e promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado, visando a criar e manter relacionamentos.	Útil para alcançar vastos públicos de forma eficaz em termos de custos para estimular um diálogo sobre necessidade e oferta.
Relações Públicas e Publicidade	Desenvolvimento de boas relações com os vários públicos da empresa, compatibilizando os produtos e atividade da empresa com os interesses dos mesmos, utilizando comunicação não paga para desenvolver relacionamentos de longo prazo.	Útil para a comunicação de mensagens por meio de veículos confiáveis. Construção de uma imagem corporativa, manipulação ou afastamento de rumores, histórias ou eventos desfavoráveis.
Promoção de vendas	Comunicação por meio de incentivos que visam a incentivar as vendas por um curto prazo.	Útil para acelerar as compras correntes e para incentivar repetidas aquisições, estabelecendo, continuando ou criando novos relacionamentos.
Venda Pessoal	Processo de comunicação interpessoal em que representantes da empresa identificam clientes em potencial, examinam suas necessidades e apresentam informações sobre os produtos, permitindo um maior comprometimento e melhor acompanhamento para a sustentação do relacionamento.	Útil para construção e sustentação de relacionamentos de longo prazo baseados na comunicação pessoal interativa.

Fonte: a autora.

3.7.3 Marketing de Turismo em um ambiente globalizado

A evolução da economia mundial, desde a Revolução Industrial até os dias de hoje, tem-se caracterizado pela gradual abertura das economias nacionais às transações internacionais, tanto comerciais como financeiras. Esse fenômeno, chamado "globalização dos mercados", pode ser definido como a formação de extensos territórios de livre trânsito de mercadorias e pessoas, com blocos econômicos integrados, crescente interligação e interdependência dos mercados financeiro, produtivo e econômico. Ou seja, este fenômeno consiste na exposição crescente dos agentes econômicos domésticos aos eventos e às concorrências mundiais. Desta forma, a globalização da economia trouxe para as empresas a oportunidade de ampliar

sua base de negócios, em dimensão internacional; entretanto, também intensificou a concorrência em todos os mercados. Basicamente, a globalização caminhou por três rotas:

- pela crescente abertura do mercado mundial às exportações e importações (hoje em dia, as transações comerciais representam 20% do PIB mundial);
- por meio da rápida expansão do mercado financeiro internacional na esteira da desregulamentação e da revolução tecnológica representada pelas tecnologias de informação;
- pela internacionalização das decisões de produção, investimento e tecnologia, com a ampliação da presença das empresas multinacionais no mercado mundial.

Um conjunto de forças poderosas comanda o processo de globalização, isto é, de um lado, há as políticas governamentais de abertura econômica e, de outro lado, existe um conjunto de forças independentes comandadas pelo processo tecnológico, particularmente na área de transporte e comunicações. No entanto, os benefícios de tal processo não estão distribuídos normalmente equitativamente por todos os países, embora um número crescente de nações venha desfrutando a prosperidade econômica associada à globalização.

Os avanços na área de transporte e telecomunicações foram decisivos para a globalização de mercados, afirma Silver (2000), na medida em que reduziram dramaticamente os custos de transações. Neste aspecto, o termo globalização tornou-se mais conhecido por meio da crescente associação da tecnologia da informática com a de telecomunicações, significando que as atividades industriais, de prestação de serviços, comerciais ou financeiras, tiveram um grande impulso diante da diminuição dos custos de comunicação e da aceleração das trocas de informação via desenvolvimento tecnológico.

Por outro lado, Silver (2000) salienta que o advento das redes globais de computadores (internet) também contribuiu decisivamente para aquilo que ele chama de “o fim da geografia”. Assim, houve diminuições das fronteiras entre países, sejam elas geográficas, econômicas, culturais ou comerciais, numa tentativa de as empresas homogeneizarem as diferentes características advindas do padrão de vida que pode ser expresso em atividades, interesses e opiniões de cada pessoa (aspectos psicográficos).

Com o impacto dos sistemas informatizados como a internet, o setor de turismo precisa reavaliar o seu papel na criação e na administração da demanda de serviços

de viagem, de lazer e hospitalidade. Considerando que o produto turístico é uma combinação de ação e emoção em que os aspectos tangíveis e intangíveis se sobrepõem numa mistura entre o real e o imaginário, a criatividade do setor deve ser intensa.

A oferta de bens denominados turísticos colocados à disposição de consumidores potenciais tem crescido para proporcionar cada vez mais a satisfação de necessidades de viagem, lazer e hospedagem, entre outros aspectos. E essa oferta tem-se tornado tão intensa e disputada que as organizações que operam no setor precisam estar aptas a enfrentar uma concorrência direta e indireta cada dia mais preparada. Desta forma, Cobra (2001) enfatiza que, com a globalização de mercados e com o advento das telecomunicações, o turismo caminha para um serviço mais individualizado e personalizado, centrando-se nas necessidades mais específicas dos consumidores.

Por outro lado, Corrêa (2000) argumenta que a globalização fez, em parte, o negócio do turismo perder um pouco do encanto, da surpresa, da revelação e da descoberta, pois este autor considera que “...quase tudo já é conhecido, quase tudo já foi visto na televisão e já se sabe como quase tudo funciona”. Desta forma, Corrêa (2000) ressalta que com a globalização, os efeitos da mídia fazem mudar os atrativos do turismo, numa dimensão em que não se pode compreender muito bem seus reais efeitos.

3.7.3.1 Os desafios das empresas de serviços de turismo no terceiro milênio

A indústria de entretenimento, viagens e turismo em geral é considerada a maior do mundo e todas as pesquisas, estudos, análises e projeções recentes feitas por entidades públicas ou privadas ligadas a estes setores projetam que nos próximos anos haverá crescente consolidação e especialização. Segundo dados da Organização Mundial de Turismo - OMT (1998), a taxa de crescimento do turismo deverá permanecer no patamar de 3,5% durante a primeira década do próximo século, gerando um volume de chegadas internacionais de turistas em 2010 da ordem de 937 milhões, representando um crescimento total de 100% entre os anos de 1990 e 2010.

Desta forma, as atividades turísticas e de hospitalidade no mundo têm-se desenvolvido e aprimorado, ora pela profissionalização das empresas e pessoas que atuam direta ou indiretamente nos setores em decorrência da aceleração do processo de globalização, ora pela própria pressão do mercado, por meio de consumidores e

clientes mais exigentes em relação aos serviços prestados, novas necessidades do mercado ou aumento da competitividade interna dos países ou em nível internacional.

Neste momento em que novas tecnologias, formas de comunicação e necessidades de melhoria contínua invadem o ambiente do homem em todos os setores, pode-se dizer que a indústria de turismo e as empresas de serviços turísticos entram no limiar de novas eras; assim, o setor está se sofisticando com o intuito de atender à crescente demanda por produtos e serviços. De modo geral, os desafios das empresas de serviços turísticos podem ser resumidos em: acompanhar a evolução da tecnologia, já que avanços tecnológicos estão gerando tanto oportunidades quanto pressão para a melhoria da produtividade, desenvolvimento do material humano e reestruturação da indústria do turismo; identificar rápida e corretamente as necessidades dos clientes (novo perfil dos clientes) e as preferências dos clientes que provocam mudanças na demanda; e, finalmente, as prestadoras de serviços turísticos precisam oferecer serviços altamente competitivos capazes de atender às necessidades, desejos e fantasias de seus clientes.

O Brasil é uma das maiores economias do mundo; porém, conforme salienta Kuazaqui (2000), ocorreram poucas transformações positivas relativas a uma mudança na filosofia empresarial de negócios que pudessem conduzir o país a um crescimento em participação na área de serviços em base competitiva; entretanto, afirma também que a atividade turística vem demonstrando um crescimento favorável, mas o país ainda não possui uma infra-estrutura capaz de acompanhar esse crescimento. Desta forma, existe um consenso geral que identifica os investimentos em infra-estrutura como parte dos desafios das empresas de serviços turísticos. A atividade turística, em função da utilização dos recursos locais e naturais, necessita de infra-estrutura, envolvendo saneamento básico, educação e saúde, a fim de possibilitar o oferecimento dos atrativos turísticos, principalmente naturais e, em segundo plano, os transformados.

A grande escala das operações do turismo, seus fortes impactos econômicos e sociais e seu potencial de desenvolvimento para o próximo milênio fazem com que o planejamento nessas atividades seja mais essencial que nunca. Assim, o turismo internamente pode gerar empregos e salários, criar e melhorar a distribuição da renda. Em virtude disto, torna-se necessário um trabalho conjunto entre setores públicos e privados, no sentido de se organizarem, planejarem e executarem uma série de atividades estratégicas, táticas e operacionais, sob orientação do governo, a fim de:

- maiores investimentos na infra-estrutura, criando melhores condições de transporte, hospedagem e segurança, e um maior e melhor aproveitamento das riquezas naturais, históricas e culturais existentes por parte dos turistas estrangeiros;
- a criação de condições mais favoráveis para a utilização do turismo interno, a fim de incentivar o aumento do consumo interno;
- melhoria no processo de fabricação e técnicas de comercialização de produtos e serviços, aumento de diversificação de produtos e serviços destinados ao mercado exterior, visando a uma melhoria dos atrativos e a uma mudança filosófica por parte da população.

CAPITULO IV - METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA

De acordo com Gil (1987), uma pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que tem como objetivo fundamental descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Entretanto, uma pesquisa é requerida quando não se tem informação suficiente para responder ao problema, ou quando a informação se apresenta de forma desordenada que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Para Gil (2002, p.17):

“A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados”.

Desta maneira, esta pesquisa visa a verificar a presença ou ausência da prática do conceito de posicionamento estratégico, assim como, descrever como se desenvolve este processo dentro do contexto do marketing estratégico nas empresas de serviços turísticos, especificamente, nas agências de viagens na cidade de São Paulo.

A primeira decisão quanto ao método de pesquisa será a de definir o tipo de pesquisa a ser desenvolvido. Sabe-se que todo planejamento e execução de uma pesquisa tem como subsídio o uso do método, que em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Os projetos de investigação podem ser agrupados em várias classes. Muitas são as propostas encontradas na literatura para classificar os diversos métodos de pesquisa disponíveis (Kerlinger, 1980; Selltiz *et al.*, 1987; Kinnear e Taylor, 1996; Gil, 2002). Nem sempre estas classificações são homogêneas, embora sejam complementares, isto é, adotam critérios para a caracterização das diferentes abordagens metodológicas de pesquisa, enfatizando aspectos diversificados e complementares. Basicamente, as pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos ou níveis: pesquisas exploratórias, descritivas e causais.

A principal característica de uma pesquisa exploratória se centra na descoberta de idéias e intuições dos estudos formulados. Assim, a pesquisa exploratória visa a prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva (Kinneer e Taylor, 1996). Pode-se dizer que o objetivo principal é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explicativo ou construir hipóteses a serem pesquisadas em estudos posteriores; nesse sentido, Gil (2002) salienta que o objetivo é o aprimoramento de idéias ou descobertas de intuições.

Este tipo de pesquisa é apropriado para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, escassos ou inexistentes (Kinneer e Taylor, 1996). Portanto, um estudo exploratório geralmente é o primeiro em uma série de projetos que culminam na busca de inferências a serem usadas como base na ação gerencial. Na maioria dos casos, estas pesquisas envolvem: a) pesquisa bibliográfica; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Sob a denominação de pesquisas descritivas são agrupadas uma série de pesquisas, cujas características em comum são o profundo conhecimento do problema a ser estudado e a necessidade de o pesquisador saber exatamente o que pretende com a pesquisa; portanto, considera-se como condição fundamental a exatidão. Nesse sentido, a pesquisa descritiva preocupa-se com a descrição de características ou funções; tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2002). Diferentemente do que ocorre nas pesquisas exploratórias, a elaboração das questões de pesquisas pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado. O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem ou o que se deseja medir, quando e onde o fará, como fará e porque deverá fazê-lo (Kinneer e Taylor, 1996).

Já as pesquisas do tipo causais são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade. As pesquisas causais são aquelas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos (Gil, 1987). Este tipo de pesquisa explica a razão, o porquê das coisas, representando um dos tipos mais complexos de pesquisa.

Contudo, a classificação dos diferentes tipos de pesquisa nem sempre é arbitrária, pois, na prática, pode-se desenvolver pesquisas que possuam elementos ou características de dois ou mais tipos de pesquisas descritos anteriormente.

Por outro lado, Godoy (1995) identifica uma outra forma de abordagem para classificar as pesquisas, apontando dois tipos de pesquisas, a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa. As pesquisas qualitativas não procuram enumerar ou medir os eventos estudados, nem empregam instrumental estatístico na análise de dados como se faz durante uma pesquisa quantitativa. A pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesse amplos que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Este tipo de abordagem envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processo interativos, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

De acordo com Reis (1994), a decisão por um estudo qualitativo deve ser tomada segundo alguns critérios, a saber:

- a abrangência do fenômeno: quanto maior a abrangência do que se quer pesquisar, mais adequada é a pesquisa qualitativa, em função das características holísticas, sua orientação para a exploração e descrição dos fenômenos;
- a quantidade de informação disponível: em estudos onde a quantidade de informação é reduzida, é mais conveniente usar pesquisa qualitativa, já que a dificuldade de se usarem medidas controladas é maior;
- a complexidade do fenômeno a ser estudado: quanto mais complexo é o assunto da investigação, maior a necessidade de se obter profundidade nas informações e, de acordo com Reis (1994), isso é mais bem obtido por meio da pesquisa qualitativa;
- o tempo e os recursos disponíveis para a pesquisa: mais adequado é o uso da pesquisa qualitativa quando se tem menor disponibilidade de tempo e recurso, desde que o objetivo da pesquisa seja compreender o fenômeno e não medir a sua ocorrência.

Diferenciando-se da pesquisa qualitativa, a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela utilização predominante de métodos quantitativos, centrando sua preocupação em encontrar os fatos e as causas do fenômeno social sem o uso de interpretação subjetiva.

Entretanto, Selltiz *et al.* (1987) afirmam que os planejamentos da pesquisa variam de acordo com os objetivos da mesma, os quais podem ser classificados em quatro grandes agrupamentos:

- “1.- *Familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou formular novas hipóteses;*
- 2.- *Apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características);*
- 3.- *Verificar a freqüência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa (geralmente, mas não sempre, com uma hipótese inicial específica);*
- 4.- *Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis”.*

Pode-se observar que os estudos agrupados na primeira classificação correspondem à categoria de estudos exploratórios, pois sua principal ênfase refere-se à descoberta de idéias e intuições. Os estudos classificados no segundo e terceiro agrupamento têm como consideração fundamental a exatidão; nesse sentido, estes estudos estão dentro da categoria de estudos descritivos. Os estudos que verificam hipóteses causais exigem processos que não apenas minimizem o viés e aumentem a precisão, mas que também permitam inferências a respeito da causalidade; neste caso, são os experimentos, os estudos considerados os mais adequados para satisfazer esta última exigência.

Considerando que o objetivo deste trabalho é verificar os conceitos e práticas do posicionamento estratégico, assim como descrever o processo de posicionamento estratégico de marketing de agências de viagens, ou seja, estudar uma situação existente com base em possibilidades reais de verificação, entende-se que o presente trabalho enquadra-se no primeiro objetivo apontado por Selltiz *et al.* (1987), isto é, familiarizar-se com o fenômeno. Da mesma forma, como não foram identificados estudos equivalentes sobre o tema, que permitissem a formulação direta de hipóteses, o estudo terá caráter exploratório, a fim de aprofundamento do problema e sugestão de hipóteses para pesquisas futuras.

Como o problema de estudo está inserido dentro dos fenômenos de marketing, cabe destacar a afirmação de Bonoma (1985), de que se pode aplicar métodos e técnicas qualitativas na pesquisa de fenômenos de marketing, dando pouca ênfase na

integridade dos dados, pois muitos dos fenômenos de marketing apresentam poucas condições de construção teórica e uma alta complexidade de observação.

Resumindo, levando-se em conta a classificação dos tipos de pesquisa e tendo-se em vista a natureza do problema e os objetivos da investigação, o estudo a ser realizado caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Embora a amplitude da pesquisa qualitativa exploratória seja pequena, a profundidade desse tipo de pesquisa é grande, ou seja, ocorre a centralização em menos casos ou características, mas cada alvo do estudo tem os detalhes analisados.

4.1.1 Objetivos da Pesquisa Empírica

Toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar. Na medida em que o problema estiver bem delimitado e a questão de pesquisa corretamente definida, pode-se enunciar com maior precisão os objetivos que se pretende atingir com esta pesquisa. De modo geral, o que se busca com esta pesquisa é verificar a presença ou aplicação do processo de posicionamento estratégico em empresas de serviços turísticos, especificamente agências de viagens.

Desta maneira, o objetivo desta pesquisa é oferecer contribuições para o estudo em questão, procurando complementar a revisão bibliográfica sobretudo no que se refere aos aspectos práticos específicos de algumas agências de viagens. Busca-se o conhecimento de algumas práticas reais de posicionamento estratégico de marketing no contexto das atividades de turismo bem como as percepções das empresas em relação às atividades necessárias em função das técnicas de posicionamento.

4.2 MÉTODO DE LEVANTAMENTO DE DADOS

Uma vez definida a natureza ou tipo de pesquisa, é necessária a definição do melhor método de coleta de dados a ser utilizado. Entre os métodos pertinentes à pesquisa qualitativa, pretende-se escolher aquele que melhor se ajuste à natureza do problema investigado e aos objetivos da pesquisa.

Para Yin (1989), a escolha do método de levantamento de dados é decorrente da análise de três critérios: *a) o tipo de questão da pesquisa; b) o alcance do controle do investigador sobre os eventos comportamentais atuais e c) o grau de foco em eventos contemporâneos ou passados.* De fato, a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento são os fatores que determinam a escolha do método de coleta de dados.

A pesquisa exploratória utiliza métodos amplos e versáteis como o levantamento em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal. Bonoma (1985) recomenda o uso do estudo de caso como um método oportuno para o pesquisador de marketing, porque estuda o fenômeno dentro de um contexto real no qual ele ocorre. Na literatura pesquisada existe um consenso ao se afirmar que este método pode ser muito produtivo para a compreensão e sugestão de hipóteses e questões para pesquisas futuras.

Yin (1989, p. 23) enriquece a definição de estudo de caso como:

“Um inquérito empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

Para Parasuraman (1991), o estudo de caso é um exame em profundidade de uma unidade de interesse. Simon *apud* Parasuraman (1991, p.132) descreve o propósito e a natureza do estudo de caso:

“O estudo de caso é um método de escolha quando se quer obter uma riqueza de detalhes sobre o objeto de estudo. Provavelmente se querem estes detalhes quando não se sabe exatamente o que se está procurando. Portanto, o estudo de caso é apropriado quando se está tentando descobrir indícios e idéias para outras pesquisas; neste sentido, o estudo de caso serve a um objetivo similar ao da opinião de especialistas, ou seja, também possibilita indícios”.

Por sua vez, Kinnear e Taylor (1996) salientam que o estudo de caso possui três características: (1) os dados podem ser obtidos com um nível de profundidade, permitindo a caracterização e a explicação detalhada dos aspectos singulares do caso em estudo, (2) a atitude receptiva do pesquisador deve ser caracterizada pela busca de informações e gerações de hipóteses e não por conclusões e verificações e (3) a capacidade do pesquisador de reunir numa interpretação unificada inúmeros aspectos do objeto pesquisado.

Todavia, algumas críticas são levantadas ao usar o estudo de caso, como método de pesquisa; estas críticas consideram principalmente a falta de rigor metodológico (pouco estruturado), a dificuldade de generalização de resultados e a geração de extensa massa de documentos sem conteúdo prático. De modo geral, estas deficiências podem ser consideradas como limitações ao uso deste método, que, certamente, podem ser superadas na medida que o pesquisador respeite as limitações

do método e o utilize de forma adequada. Assim, no que se refere à generalização dos resultados, a pesquisa baseada no método do estudo de caso deve objetivar a expansão e generalização analítica de proposições teóricas e não provar resultados estatisticamente confiáveis.

Sobre a representatividade do estudo de caso, Castro (1977) ainda salienta que nos estudos de caso as análises muitas vezes ficam por conta do julgamento do pesquisador. Nesse sentido, diante de um problema onde o conhecimento é escasso e rudimentar, a escolha por conhecer uma pequena parte do universo, mesmo sem saber se essa parte é representativa do todo, é uma opção válida, pois o mais importante é o que o caso sugere a respeito do todo, são sinalizações oriundas desse caso para a possível explicação de eventos contemporâneos ou para pesquisas mais profundas no assunto. Portanto, as sinalizações poderão ser usadas como base para novas teorias e modelos.

De modo geral, o estudo de caso é o tipo de pesquisa preferido quando se colocam as questões “como” e “porque”, quando o investigador tem pouco controle sobre o evento, e quando o foco do estudo (objeto) é um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto ligado ao mundo real.

De acordo com os critérios de seleção apontados por Yin (1989), a combinação entre a natureza do fenômeno (não requer controle sobre eventos comportamentais e o foco é sobre eventos contemporâneos) e a pergunta da pesquisa (como e porque) com as características presentes nas diversas estratégias indicam o estudo de caso como a melhor opção para o desenvolvimento desta pesquisa.

Portanto, levando em conta as considerações apontadas por Yin, justifica-se a escolha do método de estudo de caso, pelas seguintes razões:

- o conjunto de eventos em estudo é atual e contemporâneo, baseia-se no entendimento de um processo que se desenvolve num único cenário;
- a questão a ser respondida pode ser considerada do tipo “como”, pois a questão da pesquisa pode ser enunciada, também, da seguinte forma: “Como as agências de viagens desenvolvem o processo de posicionamento”;
- a pesquisadora não tem controle sobre os diversos eventos interagentes ao fenômeno, tanto no ambiente interno como no ambiente externo ao objeto de estudo; muito pelo contrário, pretende-se conhecê-los e compreendê-los e, ao mesmo tempo, focalizar tais eventos contemporâneos em situações reais.

Campomar (1991) salienta que o estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos

estudados se reduz a um. A ênfase se dá à descrição de fatores de cada situação, sem se importar com os números de casos envolvidos. Ao falar do estudo intensivo de um único caso, Campomar acrescenta que este permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudo de casos feitas por analogias de situações, respondendo principalmente a questões "como" e "porque".

Em razão das considerações apresentadas anteriormente, pelo tipo de informações e pelo grau de profundidade desejado, optou-se pelo método do *estudo de multi-casos*, por considerá-lo mais adequado para os fins do trabalho de pesquisa em perspectiva.

4.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA

Na concepção de Kinneer e Taylor (1996), a população da pesquisa é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas.

A população desta pesquisa é constituída por empresas que se desenvolvem no setor de serviços de turismo, especificamente agências de viagens da cidade de São Paulo, que se dedicam à comercialização de pacotes turísticos, responsabilizando-se pela organização das viagens de ida e regresso do lugar de residência habitual até um destino determinado, para satisfazer os mais variados interesses e necessidades dos consumidores.

4.4 PLANO AMOSTRAL

A amostra utilizada é não probabilística, pois a chance de cada elemento da população participar da amostra é dada pelo julgamento do pesquisador ou entrevistador que definirá quais elementos incluir na amostra.

Em relação aos casos escolhidos para fazer parte do plano amostral, Selltiz *et al.* (1987) comentam que os tipos de casos a serem escolhidos dependem muito do tipo do problema que se procura estudar. Entretanto, seria correto afirmar que quando se trata de estudos exploratórios, os casos que apresentam nítidos contrastes ou têm aspectos salientes são mais úteis, pois num trabalho exploratório a percepção de pequenas diferenças tende a ser difícil, ao mesmo tempo em que isto contribui para uma análise mais rica e profunda do tema, obtendo-se, assim, um conhecimento profundo sobre o tema proposto, sem se generalizarem os dados obtidos na amostra para a população.

Os estudos de casos podem ser constituídos tanto de um único caso quanto de múltiplos casos. No âmbito das pesquisas sociais, a utilização de múltiplos casos é a situação mais freqüente e apresenta vantagens e desvantagens. De modo geral, Gil (2002) considera que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade. Por outro lado, esse autor afirma que uma pesquisa com múltiplos casos requer uma metodologia mais apurada e mais tempo para coleta e análise dos dados, pois será necessário reaplicar as questões em todos os casos.

Nas ciências sociais, também se costuma utilizar um único caso quando o acesso a múltiplos casos é difícil e o pesquisador tem possibilidade de investigar um deles. Embora não se possa determinar um número ideal de casos, Gil (2002) recomenda utilizar de quatro a dez casos. Com menos de dez casos é pouco provável que se gere uma teoria, pois o contexto da pesquisa pode ser inconsistente; com mais de dez casos fica muito difícil lidar com a quantidade e complexidade das informações (Eisenhardt *apud* Gil, 2002).

A amostra utilizada neste estudo é denominada amostra intencional, ou seja, aquela em que os elementos incluídos são frutos de um bom julgamento e de uma estratégia adequada aos objetivos do pesquisador.

Desta maneira, na seleção dos casos para o estudo, escolheram-se agências de viagem com características diferenciadas para se enriquecer a pesquisa qualitativa exploratória. Foram realizadas 5 entrevistas, classificando-se as empresas em termos de porte e tempo de atuação no mercado.

A classificação do porte de empresa adotada baseou-se no critério do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES¹¹, que é aplicável à indústria, comércio e serviços:

- microempresas: receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais);
- pequenas empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 (dez milhões e quinhentos mil reais);
- médias empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais);

¹¹ Disponível em: <http://www.bndes.gov.br> Acesso em: 02 abr 2003.

- grandes empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

O quadro 7, a seguir, apresenta as características da amostra coletada. Observa-se que não foi incluído o estrato das pequenas empresas, devido à dificuldade de acesso e à falta de disposição das empresas circunscritas a este grupo em conceder a entrevista. Para não haver identificação das agências, garantindo-se sua preservação, utilizaram-se de letras maiúsculas na referência de cada uma, como segue:

QUADRO 7 – Classificação da amostra coletada

EMPRESA	PORTE			TEMPO NO MERCADO		
	Micro	Média	Grande	5-13	14-17	50
Agência A	X			X		
Agência B	X				X	
Agência C		X			X	
Agência D		X		X		
Agência E			X			X

Fonte: a autora

4.5 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Inicialmente, foi utilizado como técnica de coleta de dados o *levantamento em fontes secundárias*, que compreende levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais e levantamentos de pesquisas realizadas. Segundo Kinneer e Taylor (1996), em levantamentos secundários, o importante é descobrir idéias e explicações possíveis para o fato ou fenômeno a ser posteriormente investigado, e não tomá-los como verdades.

Com a pesquisa bibliográfica pretende-se aprofundar o problema de pesquisa por meio do conhecimento dos trabalhos já feitos anteriormente. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que se poderia pesquisar diretamente (Gil, 2002). Assim, quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos, esta vantagem torna-se especialmente importante. Este levantamento bibliográfico envolveu a procura em livros, revistas especializadas e artigos científicos publicados nos jornais, dissertações ou teses apresentadas à universidade etc.

Posteriormente, foi feito um levantamento de informação em fontes primárias, utilizando-se como técnica de abordagem a entrevista semi-estruturada individual, por

meio de um roteiro com questões diretas, dentro de uma relação de temas preestabelecidos, elaborando-se as frases e definindo-se a ordem dos temas de acordo com a situação em cada entrevista.

O caráter semi-estruturado implica combinar certa padronização das questões abertas com liberdade para que o entrevistador explore aspectos específicos em profundidade e faça questões oportunas que se mostrem necessárias no decorrer da entrevista.

Desta forma, convém salientar que a utilização de múltiplas fontes de coleta de dados constituiu o principal recurso para conferir significância aos resultados. No quadro 8, a seguir, classificam-se os tipos de dados levantados, bem como as fontes para a obtenção das informações e as técnicas de coleta utilizadas neste estudo.

QUADRO 8 – Definição das fontes de dados

Tipo de dados	Técnicas de coleta	Fontes de Dados
Primários	Entrevista semi-estruturada individual	Agências de Viagens (executivos responsáveis pelas atividades de marketing, com visão estratégica da atuação da agência).
Secundários	Levantamento de documentos	Registros e documentos internos das agências de viagens. Publicações especializadas do setor turístico e da Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV). Publicações com dados estatísticos da EMBRATUR e IBGE.

Fonte: a autora.

4.6 ROTEIRO DA ENTREVISTA

Partiu-se de um roteiro de perguntas, objetivando principalmente o conhecimento dos processos de segmentação de mercado e posicionamento estratégico nas empresas. Outras perguntas não diretamente relacionadas ao tema foram abordadas também a fim de se obter uma caracterização geral das agências.

O roteiro para a elaboração da pesquisa de campo encontra-se em anexo.

4.7 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

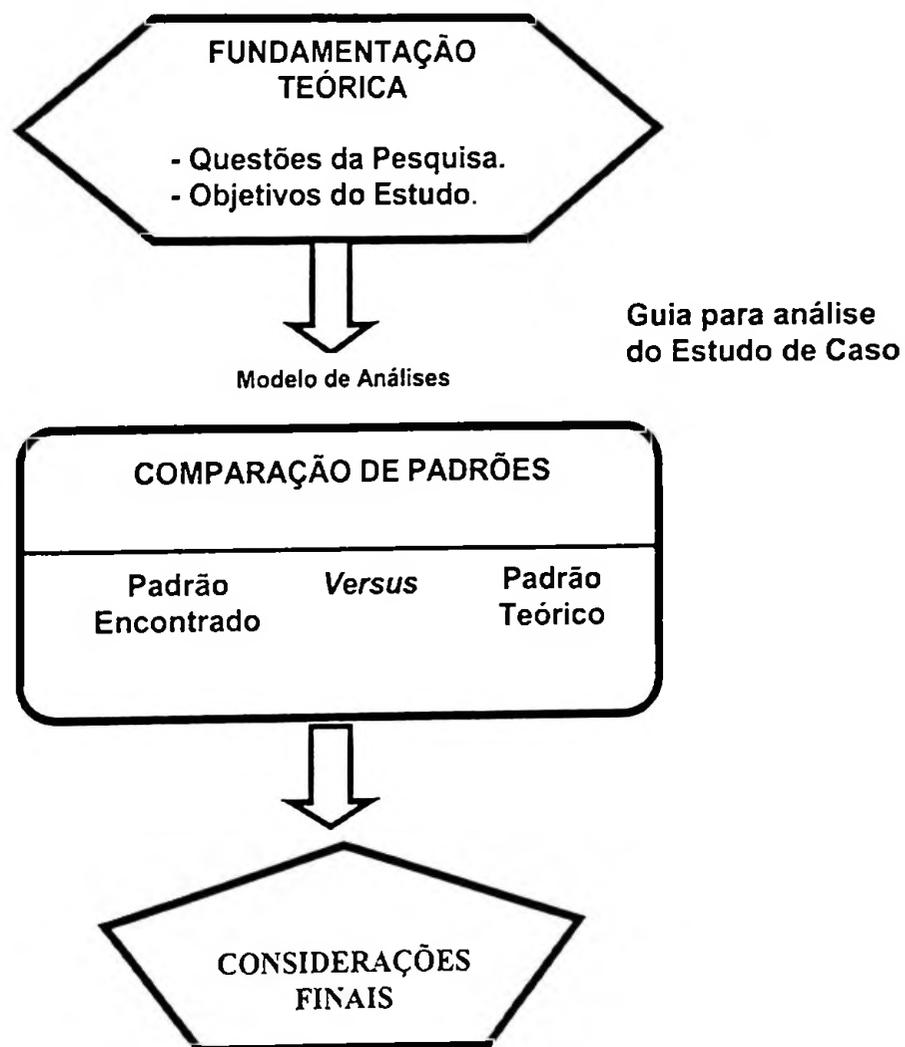
De acordo com Gil (2002, p.141):

“Um dos maiores problemas na interpretação dos dados no estudo de caso deve-se à falsa sensação de certeza que o próprio pesquisador pode ter sobre suas conclusões [...] Convém, portanto, que o

pesquisador desenvolva logo no início da pesquisa um quadro de referência teórico com vista a evitar especulações no momento de análise”.

A análise dos dados terá caráter primordialmente qualitativo. Nesse sentido, procurar-se-á descrever e interpretar os dados a serem coletados à luz dos referenciais teóricos da Administração, do Marketing Estratégico, do Marketing de Serviços e do Marketing Turístico, assim como será levado em conta o contexto organizacional das empresas pesquisadas.

FIGURA 10 - ESQUEMA DE ANÁLISE DE DADOS



FONTE: a autora

CAPÍTULO V – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a realização da pesquisa de campo. É importante salientar que, por ser uma pesquisa qualitativa com base em estudo de caso, não são geradas conclusões que possam ser extrapoladas para o universo das agências de viagem de São Paulo. As considerações finais devem ser compreendidas no contexto amostral estudado, que, por sua vez, suscitam hipóteses que poderiam ser checadas com a realização de uma pesquisa quantitativa conclusiva em um estudo complementar.

A organização deste capítulo constitui-se na apresentação das características dos casos estudados e dos depoimentos para cada bloco de perguntas incluídas no roteiro das entrevistas.

O roteiro de questões para a pesquisa deste estudo procurou captar a prática dos procedimentos apresentados no referencial teórico. Assim, as questões basearam-se no posicionamento estratégico, que é definido como uma resposta e um instrumento de apoio aos processos de decisões estratégicas, resultante da interação dos processos de posicionamento de mercado e posicionamento psicológico. O roteiro também focalizou o processo de segmentação de mercados, a seleção de mercados-alvos e a definição de uma posição desejada diante de mercados escolhidos.

A análise dos resultados será dividida nos grandes blocos abordados no roteiro, a saber:

- conhecimento conceitual referente a administração, marketing e posicionamento;
- análise do ambiente; nesse bloco estão inseridas as atividades de marketing que as agências de viagens desenvolvem;
- aspectos sobre posicionamento; são incluídos critérios para identificar os segmentos de mercado e aspectos para reforçar a imagem da empresa nos segmentos escolhidos;
- aspectos sobre diferenciação; são considerados os principais diferenciais que a empresa pratica para se diferenciar da concorrência, em termos de serviços e diferenciais humanos (experiência dos funcionários).

5.1. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA ESTUDADA

A seguir, são apresentadas as principais características da amostra estudada, visando a explicitar o perfil de cada agência de viagem pesquisada.

Como já foi mencionado, a amostra constitui-se em três estratos, definidos a partir do porte das empresas, com base na receita operacional bruta anual e no tempo de permanência no mercado brasileiro: duas microempresas (até R\$ 1.200 mil), duas empresas de médio porte (acima de R\$ 10.500 mil e inferior ou igual a R\$ 60 milhões) e uma agência de grande porte (acima de R\$60 milhões).

Todas as agências estudadas são de origem nacional, tendo sido fundadas pelo(s) atual(s) proprietário. Quanto ao tempo de permanência no mercado de turismo, as agências classificadas como microempresas têm de 5 anos a 13 anos de atividades, as agências de médio porte têm de 14 anos a 17 anos, e a agência de grande porte tem 50 anos de atuação no mercado brasileiro.

Agência A

A agência foi fundada em 1997 pelos atuais diretores. Entretanto, os fundadores (proprietários) já tinham experiência dentro da atividade de turismo antes de decidirem inaugurar a empresa. A agência A tem uma única loja localizada na zona sul da cidade de São Paulo e atualmente trabalham na empresa 4 funcionários.

Os produtos básicos oferecidos são reservas em hotéis nacionais e internacionais, passagens aéreas nacionais e internacionais, cruzeiros marítimos e passes de trem pela Europa. Entretanto, a administradora da loja afirma que, além dos produtos oferecidos por qualquer outra concorrente, a agência especializou-se em turismo cultural pela cidade de São Paulo (*city tour*). Também especializaram-se na área de eventos e cursos no exterior. Esta agência tem uma parceria com uma empresa inglesa e, por meio dela, preparam pacotes de intercâmbio cultural.

Agência B

A agência B foi inaugurada em 1989, localizando-se no centro da cidade de São Paulo, possuindo, atualmente, 5 funcionários, sem filial.

De acordo com o sócio-proprietário, o principal produto oferecido pela agência consiste em roteiros para a Espanha, com especialistas na assessoria e preparação de roteiros com destino a *Camino de Compostela* na Espanha. Assim mesmo, esta

agência possui exclusividade no Brasil na comercialização do passe de ônibus pela Europa, conhecido no mercado como *EuroLines*. Entretanto, antes de começar a comercialização do *EuroLines*, a agência trabalhava com o passe de trem pela Europa, mas devido a questões de ordem econômica, esse produto foi substituído pelo passe de ônibus internacional pela Europa.

Agência C

A agência foi inaugurada em 1986, oferecendo pacotes turísticos para diversas partes do mundo. Em 2000, a empresa decidiu abrir uma loja na região de Pirituba, com a finalidade de proporcionar um atendimento personalizado aos clientes da região. A matriz da empresa localiza-se no centro da cidade de São Paulo e atualmente possui doze funcionários, incluindo a loja da região de Pirituba.

A agência C oferece assessoria para o planejamento de viagens para diversas partes do mundo; entretanto, os produtos básicos oferecidos são pacotes turísticos com destino para a América Latina, sendo seus principais clientes consulados e membros das colônias sul-americanas. Entretanto, o administrador (o proprietário) responsável pela agência afirma que sua equipe é formada de especialistas na preparação de roteiros para os países de México, Peru e Bolívia, oferecendo roteiros exclusivamente voltados ao conhecimento da cultura e da mística destes países.

Também desenvolvem produtos turísticos para grupos de empresários em missões comerciais, além de prestarem assessoria para professores e estudantes em viagens de pesquisa a diversos países da América Latina, trabalhando fortemente com professores e estudantes da USP, na participação de congressos e eventos, nacionais e internacionais.

Agência D

Inaugurada em 1990, começou como uma empresa de pequeno porte e de característica familiar, tendo naquela época 3 funcionários; sendo que o fundador que era essencialmente centralizador, detinha todas as informações sobre a empresa e executava as principais atividades.

Atualmente, a agência tem uma única loja localizada na zona sul da cidade de São Paulo e possui 14 funcionários.

A agência se auto-define como uma empresa de consultoria que presta serviços no setor de turismo e os produtos básicos oferecidos são pacotes de viagens para qualquer destino turístico. De acordo com as afirmações do gerente operacional, a

agência D não vende pacotes turísticos para que as pessoas façam turismo em massa; a agência especializa-se em roteiros bem específicos de acordo com os pedidos do cliente, tratando de relacionar o perfil do cliente com o roteiro oferecido.

Agência E

A agência foi inaugurada em 1953 no porto de Santos pelo atual diretor, com a finalidade de atender os turistas que chegavam de todos os navios que faziam escala no porto. Naquela época, só organizavam roteiros pelas praias de Santos e Guarujá e visitas à cidade de São Paulo.

Em 1955, foi inaugurada a matriz na cidade de São Paulo, ficando a loja de Santos como escritório de apoio. Durante esse ano, a agência E organizou a primeira excursão a Salvador-Bahia, começando, desta maneira, suas atividades em nível nacional. Em 1957, suas atividades foram expandidas para América do Sul, com destaque na Argentina, organizando pacotes turísticos para Buenos Aires e Bariloche.

Em 1989, devido ao incremento considerável da movimentação de turistas brasileiros para a Argentina, a agência inaugurou a filial argentina para oferecer diversidade de produtos turísticos, com destaque em turismo receptivo aos navios de cruzeiros atendidos com própria frota de veículos e guias brasileiros.

Da mesma forma como ocorreu na Argentina, o incremento do fluxo de turistas brasileiros aos Estados Unidos provocou a abertura da filial *enterprises*. O trabalho desta filial também está voltado tanto para os brasileiros que visitam os Estados Unidos como para os residentes deste país. Basicamente oferecem turismo receptivo, locação de veículos, reservas em hotéis, emissão de bilhetes aéreos e marítimos.

Atualmente, esta empresa opera no mercado brasileiro como operadora de turismo e como agência de viagens. Como operadora de turismo, possui representante e parceiros espalhados por todo o Brasil, que vendem os produtos ou pacotes que a empresa organiza. Como agência de viagens, possui uma loja localizada na zona sul da cidade de São Paulo e outra em Buenos Aires-Argentina, tendo no total oitenta funcionários.

Os produtos básicos oferecidos pela agência são: viagens por cruzeiros marítimos e pacotes para América do Sul e Estados Unidos. Entretanto, os principais destinos turísticos da agência E no Brasil são:

- região norte: Manaus, Belém;
- região nordeste: Fortaleza, Natal, Recife, Maceió, Salvador, Porto Seguro;

- região sudeste: Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Angra dos Reis, Búzios, São Paulo;
- região centro-oeste: Cuiabá, Miranda;
- região sul: Porto Alegre, Curitiba, Foz de Iguaçu, Florianópolis, Itapema.

Na América do Sul, a agência E basicamente oferece roteiros para:

- Argentina: Buenos Aires, Córdoba, Bariloche, Mar Del Plata;
- Uruguai: Punta del Este, Montevideo;
- Chile: Santiago, Vale Nevado, Viña del Mar, Puerto Mont, Patagônia;
- Paraguai: Assunção;
- Peru: Lima, Cusco.

Além disso, a agência também organiza pacotes e roteiros de viagem para grupos empresariais, turismo de incentivos, convenções e eventos empresariais.

No quadro 9, a seguir, um resumo das principais características das agências pesquisadas.

QUADRO 9 – Características das agências pesquisadas

AGÊNCIA A	AGÊNCIA B	AGÊNCIA C	AGÊNCIA D	AGÊNCIA E
Fundada em 1997.	Fundada em 1989.	Fundada em 1986. Com loja sucursal na região de Pirituba.	Fundada em 1990. Iniciou suas atividades como empresa familiar.	Fundada em 1953. Operadora de <i>tour</i> e agência varejista.
4 funcionários	5 funcionários	12 funcionários	15 funcionários	80 funcionários
Produtos básicos: – turismo receptivo; – turismo cultural; – turismo de eventos.	Produtos básicos: – roteiros especializados para a Espanha; – peregrinação para o Caminho de Santiago de Compostela.	Produtos básicos: – roteiros especializados para o México, Peru e Bolívia; – preparação de viagens esotéricas e místicas.	Produtos básicos: – roteiros para qualquer destino turístico; – turismo de incentivos.	Produtos básicos: – cruzeiros marítimos; – pacotes para a América Latina; – roteiros para os Estados Unidos.

FONTE: agências A, B, C, D, E (2003).

5.2. BLOCO 1 – CONHECIMENTO TEÓRICO REFERENTE A MARKETING ESTRATÉGICO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

5.2.1. Microempresas

De acordo com a pesquisa realizada, pode-se aferir que existe um nível baixo de conhecimento teórico referente a Marketing Estratégico e Posicionamento Estratégico. Isto decorre do fato de que, embora nas duas agências pesquisadas os administradores (sócios/proprietários) tenham curso superior na área de Administração, apenas uma das administradoras da agência A tem curso de especialização na área de marketing.

Na agência B, entretanto, o administrador (proprietário) afirmou que só um dos administradores tem curso superior completo na área de Administração, mas que não costumam fazer cursos de especialização que abordem assuntos relacionados com a área de Marketing, Posicionamento ou temas específicos voltados à área de Administração, entre outros.

Entretanto, ambas as agências estudadas sinalizaram que os funcionários costumam fazer curso de reciclagem e treinamento especificamente voltados para a área de turismo e vendas. Basicamente, conforme depoimento dos administradores, as microempresas pesquisadas incentivam os seus funcionários a participar de eventos, seminários, palestras etc., relacionados com a área de turismo e com recursos humanos. Os administradores consideram que a participação dos seus funcionários nos eventos ou palestras é uma forma de estimulá-los ao aumento da produtividade do desempenho.

Para as microempresas que atuam no setor de turismo, o conhecimento de marketing e, conseqüentemente, o conhecimento de temas relacionados à área de posicionamento não constituem aspectos cruciais para o andamento do seu negócio. Pode ser que o fator crucial seja a vontade/necessidade de possuir o próprio negócio e expandí-lo.

5.2.2. Empresas de Médio Porte

No caso das agências de médio porte, ambas as empresas afirmam que seus administradores possuem curso superior na área de Administração e Engenharia. Entretanto, cabe salientar que ambas as empresas sinalizaram que não costumam

realizar cursos especializados voltados para a área de Administração, Marketing ou áreas afins.

O sócio/proprietário da agência C afirma que as atividades administrativas e de contabilidade da agência se desenvolvem normalmente, por um lado, com o prévio conhecimento adquirido na universidade e, por outro lado, com a experiência adquirida no decorrer do dia-a-dia. Assim, na concepção do sócio/proprietário, a capacitação e a reciclagem dos seus funcionários depende da experiência e da prática das atividades do dia-a-dia.

Já o sócio/gerente da agência D argumenta que, para se obter um desempenho ótimo no setor de turismo, necessita-se de muita experiência, dedicação e *feeling*. Assim mesmo, enfatiza que, mais do que os conceitos assimilados em um curso superior, é preciso que a agência conheça muito bem aquilo que está querendo vender.

Por outro lado, ambas as agências consideraram necessário ressaltar que sempre que possível seus funcionários e administradores participam de eventos, palestras, seminários etc. voltados especificamente para a área de turismo.

5.2.3. Empresa de Grande Porte

Devido ao fato de a amostra desse estrato constituir-se em apenas um elemento, a seguir são descritos os resultados específicos obtidos por meio da entrevista realizada com a sócia/diretora da empresa.

A empresa E afirma que todos os seus administradores possuem curso superior, inclusive a grande maioria dos funcionários que ocupam cargos estratégicos são pós-graduados e, ao contrário do que nos primeiros estratos, realizam cursos de especialização e reciclagem sobre gestão empresarial, recursos humanos e marketing. Deste depoimento, pode-se aferir que tal estrato tem percepção da importância dos conceitos teóricos de administração, marketing e posicionamento para o bom desempenho de suas atividades.

5.2.4. Considerações Gerais

Os resultados obtidos revelam contraste de comportamentos nos estratos tanto em termos de porte como em tempo de atuação no mercado.

As empresas de menor porte e com menos tempo de experiência no setor de turismo revelam mais inclinação para a aquisição de conhecimentos por meio da

experiência empírica nas atividades do dia-a-dia. Mesmo as que investem em cursos de especialização como forma de reciclagem de sua equipe, a esfera de interesse resume-se a seminários e palestras sobre turismo. Além disso, consideram-se como treinamentos os meros deslocamentos dos funcionários até os destinos de viagem programados para a clientela.

Somente o estrato representado pela empresa de grande porte e com significativo tempo de atuação no setor revelou conscientização a respeito da importância do embasamento teórico de administração, marketing e posicionamento para a prática das atividades de turismo e vendas.

5.3. BLOCO 2 – ANÁLISE DO AMBIENTE

5.3.1. Microempresas

A pesquisa mostra que as duas agências estudadas não possuem uma área de marketing organizada, sendo que as atividades de marketing recaem nas mãos dos sócios/proprietários, assim como a maioria das atividades principais das empresas. Diante deste fato, pode-se deduzir que, aparentemente, não há uma estrutura suficiente para a condução das atividades de marketing, que viabilize uma série de práticas especificamente referentes ao relacionamento particular entre a empresa e o seu consumidor.

A agência A afirma que, por se tratar de uma empresa de dimensão reduzida, as atividades de marketing acabam sendo desenvolvidas ou centralizadas na diretoria e relaciona o fato de não haver uma área de marketing estruturada à falta de orçamento destinado para desenvolver tais atividades; porém, afirma que os dois diretores sempre se reúnem para discutir e formular as estratégias e metas de marketing que vão direcionar a empresa durante um período de tempo ou para o lançamento de uma campanha específica.

As atividades de marketing citadas pelas microempresas são as seguintes:

- a agência A cita como atividade principal de marketing aquela relacionada diretamente com a venda de seus pacotes turísticos. Nesse caso, o fato de divulgar seus pacotes turísticos, seja pela mídia eletrônica (internet, rádio e TV) ou pela mídia impressa (jornais e revistas especializadas), significa, do seu ponto de vista, que estão fazendo marketing; ou seja, restringem-se as atividades de marketing exclusivamente à venda e à publicidade e propaganda;
- a agência B afirma desenvolver atividades de marketing de relacionamento, o qual é realizado por meio do envio de mala direta, contendo guias ou informações sobre os roteiros e destinos que estão em alta temporada; de acordo com as informações obtidas, as agências realizam marketing de relacionamento com o intuito de manter contato com os clientes assíduos e procurar manter regularidade nas compras;
- ambas as agências afirmam que não existe um percentual específico do orçamento destinado a financiar as atividades de marketing (divulgação dos pacotes oferecidos por temporada), pois o orçamento é estabelecido em

- função do alcance da divulgação desejada, sendo que a agência B salienta que em determinada campanha chegaram a destinar 80% da receita;
- a criação de uma página na internet foi citada pelas duas empresas como uma forma de desenvolver marketing, pois consideram o *site* um canal de vendas e também um meio para reforçar a imagem da agência.

Nenhuma das microempresas possui sistemas de informações de marketing. Ambas citam não ter estrutura suficiente para registrar e processar informações. Na verdade, a agência B afirma possuir um cadastro ou um grande banco de dados, onde estão arquivados dados sobre campanhas anteriores, índices de vendas, lucratividade e, inclusive, dados sobre o comportamento dos clientes com relação a essas campanhas; porém, tal cadastro não pode ser considerado como um sistema de informações de marketing, uma vez que um verdadeiro sistema de informações de marketing consiste em um complexo estruturado e interagente de pessoas, máquinas e procedimentos destinados a gerar um fluxo ordenado e contínuo de dados coletados de fontes internas e externas à empresa (Kotler, 1998). Por outro lado, a agência A afirma só possuir um cadastro dos clientes fiéis.

Quanto às informações sobre os clientes atuais, ambas as agências afirmam obter tais informações por meio do cadastro que cada cliente preenche no momento da compra; contudo, essas informações não são muito detalhadas. Entretanto, a agência B salientou que não procura buscar muitas informações dos clientes, pois afinal são os próprios clientes que acabam procurando a agência em função da exclusividade dos produtos que esta oferece ao mercado. Segundo o sócio/proprietário dessa agência, os clientes procuram-nos por identificar a agência como referência para viagens para a Espanha e por terem se especializado em pacotes turísticos para Santiago de Compostela.

Ambas as empresas declaram acompanhar a evolução do mercado por meio de pesquisas de mercado, embora ambas considerem que tais pesquisas são de caráter informal, centrando-se na troca de informações com clientes, fornecedores e parceiros do serviço. Do mesmo modo, argumentam que o monitoramento das tendências e das mudanças do mercado se faz de uma maneira empírica com o auxílio de jornais, revistas especializadas no setor turístico, a sua própria experiência e a internet; ainda, salientam que esse monitoramento permitiu-lhes abrir mão dos seus produtos tradicionais e concentrar-se na especialização de pacotes específicos. Nesse aspecto, é importante considerar que a agência B considera a internet como um importante

indicativo para a preparação dos serviços que o cliente está procurando num momento específico, pois, por meio do seu *site*, o cliente pode comunicar-se com a agência e fazer perguntas, dirimindo dúvidas sobre determinados destinos. Assim, a internet, na concepção do sócio/proprietário desta agência, é um meio eficaz para monitorar as tendências dos gostos e preferências do cliente.

A agência A argumenta que trabalha com os conceitos de visão, missão e objetivos; porém, não conseguiu dar uma definição do seu negócio. Ao mesmo tempo, declara que a finalidade do seu negócio é prestar o melhor serviço possível do mercado, a fim de obter uma divulgação boca-a-boca da empresa, assim definindo sua missão: *“prestar atendimento de qualidade e diferenciado”*.

Entretanto, a agência B afirma que, há quatro anos atrás, trabalhavam com esses conceitos quando só se dedicavam exclusivamente à venda de pacotes das operadoras de *tour*, ou seja, quando eram apenas uma agência de viagem; atualmente, a agência também se considera como uma operadora de *tour*, já que prepara e vende seus próprios pacotes turísticos; neste caso, a agência afirma que encontram-se na fase de formação e reestruturação de sua missão e de seus objetivos.

Quanto à obtenção de informações sobre os concorrentes, a agência B afirma não ter concorrentes diretos no mercado, uma vez que ela possui a exclusividade no Brasil para a comercialização de um pacote de turismo específico. Mesmo assim, o proprietário manifestou que, em algumas oportunidades, acompanham aquelas agências que costumam apresentar entre seus produtos destinos turísticos próximos aos que oferecem. Essa empresa acredita, portanto, que apresenta ao mercado turístico um verdadeiro diferencial no setor. No caso da agência A, houve declarações de possuir informações sobre seus concorrentes, mas de uma maneira informal ou irregular, sendo os meios mais freqüentes utilizados as conversas com os parceiros do serviço, a aquisição dos panfletos das outras agências com informações dos roteiros turísticos e a atenção às notícias divulgadas pela imprensa sobre as grandes empresas do setor, sobretudo aquelas que realizam ou oferecem pacotes turísticos para massas (turismo em escala).

Cabe destacar que a agência A considera a internet como um fortíssimo concorrente direto, tendo em vista que, por intermédio da internet, pode ser facilitado o acesso direto aos parceiros de serviços das agências, no caso, hotéis do destino da

viagem e companhias aéreas, ao invés da compra de um pacote turístico oferecido pela agência.

Com relação à identificação dos seus pontos fortes, a agência B afirma que o fato de vender roteiros especializados ajustados às necessidades do cliente a torna uma empresa forte perante as outras agências; embora ofereçam aos mercados um leque reduzido de opções, a sua vantagem competitiva refere-se ao preparo de roteiros personalizados. No caso da agência A, seu principal ponto forte é o nível de informação e a qualidade do seu atendimento. De acordo com a administradora desta empresa, a agência se preocupa muito com a oferta de informações objetivas fornecidas com muita presteza.

Ambas as agências, ao se compararem com as grandes operadoras, manifestam que, basicamente, desenvolvem produtos personalizados ao contrário das grandes operadoras, que oferecem ao mercado roteiros ou produtos em escala, sem se importar muito com as expectativas específicas do cliente.

Como pontos fracos, a agência A citou sua estrutura reduzida e a falta de recursos financeiros, o que lhe impede de ter uma área de marketing bem estruturada; também manifestou que considera seu *site* um fator limitante perante a concorrência. Já a agência B considera que sua política de preços em relação à concorrência corresponde a um ponto fraco, uma vez que oferece preços acima da média do mercado.

Quanto às fragilidades dos concorrentes, ambas as agências citam a falta de informação e de disposição por parte dos funcionários das grandes operadoras e a má qualidade dos serviços; por outro lado, citam como um ponto forte a infraestrutura das agências, referindo-se ao espaço físico disponível nas lojas para atender os eventuais clientes.

Nenhuma das agências realiza planos a longo prazo em função da turbulência do setor de turismo. Entretanto, ambas afirmam desenvolver planos com dois anos de antecedência, apesar de descreverem o processo apenas como o ato de programar as atividades e as estratégias de negociação com os fornecedores (parceiros) para alcançar as metas de vendas desejadas; assim mesmo, desejam expandir-se a longo prazo no mercado, sem apontar os caminhos a serem traçados para atingir as vendas desejadas, o que sinaliza que as agências de viagem deste estrato não desenvolvem efetivamente um planejamento, a longo prazo, sistematizado que permita desenvolver

e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da empresa e suas oportunidades de mercado.

A agência A afirma não realizar pesquisas de mercado em função da falta de recursos financeiros e de sua estrutura reduzida; a agência B afirma realizar pesquisas de uma maneira informal em função de não ter uma estrutura organizada de marketing, fundamental para o levantamento das informações. Basicamente, as informações são obtidas por meio de jornais ou revistas especializadas na área de turismo e por meio da mídia eletrônica (radio, internet e TV).

As duas empresas possuem um cadastro de clientes, sendo que a agência A afirmou que atualmente não está trabalhando com esse cadastro, uma vez que não estão desenvolvendo política de marketing direto. A agência B disse possuir o cadastro dos clientes para fins de marketing de relacionamento, sem especificar os tipos de políticas adotados.

Quanto à verificação da satisfação do consumidor, ambas as agências afirmaram possuir algum método para aferir a satisfação dos seus clientes, sendo que ambas o fazem de uma maneira verbal, por meio do uso do telefone e também pelo envio de *e-mail* após o retorno da viagem. Assim, existe uma preocupação por parte das empresas quanto à efetividade dos serviços oferecidos. Convém destacar que o fato de as agências de viagem dependerem de terceiros durante a prestação dos seus serviços (parceiros de serviço) é uma das razões apontadas para avaliarem a satisfação dos consumidores. Desta maneira, podem constatar se os seus parceiros de serviço estão oferecendo exatamente aquilo que foi prometido, a fim de não se comprometer a imagem da agência.

É importante destacar que os aspectos que têm recebido avaliação favorável por parte dos clientes na agência A são a rapidez no atendimento e a confiabilidade das informações e na agência B são as acomodações e a qualidade do atendimento.

5.3.2. Empresas de Médio Porte

Dentre os dois casos estudados neste estrato, nenhuma das agências possui uma área organizada de marketing. Em ambos os casos, observa-se uma situação similar às microempresas, tendo em vista que tanto as atividades de marketing, assim como a maioria das atividades administrativas recaem nas mãos dos sócios/proprietários das agências pesquisadas.

Entretanto, é importante destacar que o gerente de operações (sócio/proprietário) da agência D expressou que, além das atividades de vendas, possuem uma linha de ação, centrando-se, basicamente, na consultoria oferecida no momento da compra de um determinado pacote turístico e no atendimento durante todo o tempo da viagem, ou seja, fazem um monitoramento permanente da viagem em termos de atendimento ao cliente.

A atividade principal de marketing citada por ambas as agências refere-se à assessoria e à consultoria oferecidas ao cliente, embora esses serviços não gerem necessariamente uma venda efetiva; mas, para os administradores, essas atividades fazem parte do marketing das empresas.

Além disso, a agência C considera que possuir um *site* na internet é uma forma de desenvolver atividades de marketing, embora a agência afirma que seu *site* tem mais um papel informativo e de consulta do que um meio efetivo de canal de vendas. Assim mesmo, esta agência enfatiza que participa de eventos culturais e gastronômicos ligados aos destinos turísticos nos quais são especialistas; esta participação em eventos tem a finalidade de divulgar o nome da agência, mesmo que isso não reflita 100% nas vendas; o que interessa principalmente para a agência é consolidar a imagem da empresa para perpetuar a sua atuação no mercado.

Quanto ao percentual do orçamento nas atividades de marketing, a agência D afirma que para desenvolver a atividade de assessoria e de consultoria, destina 80% de suas verbas; por outro lado, a agência C declarou que não existe um percentual específico, sendo que o orçamento está em função das necessidades da agência para determinada campanha, nas palavras do proprietário: *“depende do projeto, determinamos nossas verbas”*.

Especificamente quanto à realização de propaganda, é interessante destacar que no caso das agências deste grupo, ambas declararam que não destinam quantidades do seu orçamento para fazer publicidade e propaganda em anúncios de jornais ou revistas, pois ambas citam como essencial a divulgação boca-a-boca, ressaltando esse como o principal e mais importante meio de divulgação.

No caso, ambas as empresas afirmaram registrar informações de marketing. Basicamente, registram informações sobre os índices do setor de turismo, informações cambiais da moeda, algumas promoções que apresentem no mercado, tarifas e formas de pagamento, ou seja, tudo o que está inserido no ambiente tanto externo como interno da agência. Contudo, ambas afirmaram que o registro dessas informações é de

uma maneira informal e pouco estruturada. Desta forma, para o caso do registro dessas informações, são utilizadas fontes como: internet (citada em primeiro lugar por ambas as agências e como a fonte mais importante), jornais e publicações ligadas ao turismo (foram citadas as pesquisas publicadas pela Embratur).

Ambas as agências argumentaram que acompanham a evolução do mercado, sendo que o monitoramento das tendências e das mudanças do mercado se faz por meio de pesquisas na internet, pesquisas de organismos governamentais como a Embratur e revistas especializadas; inclusive, a agência D destacou que possui a assinatura de três revistas estrangeiras voltadas para o setor de turismo. Cumpre salientar que a agência C disse acompanhar as tendências do mercado como uma forma de reforçar e solidificar sua imagem; afirma, também, que mesmo com o incremento da cotação do dólar, que normalmente acarreta retração na atuação das agências, suas operações no mercado internacional permanecem no mesmo nível por acreditar na força do seu negócio, inclusive em momentos de crise econômica. Essa mesma agência enfatiza que é necessária uma inteligência empresarial para saber colher as informações, saber discernir entre o que é tendência e o que é moda, pois, na concepção do proprietário, no turismo há uma forte manipulação das informações.

Quanto às informações sobre seus clientes atuais, ex-clientes e clientes potenciais, o proprietário da agência C afirmou que tais informações são obtidas por meio de malas diretas e do cadastro que o cliente preenche no momento da compra, no caso de clientes atuais. Além disso, a agência obtém informações de clientes potenciais por meio da participação nos eventos ligados aos destinos turísticos. Por exemplo, a agência oferece uma passagem para ser sorteada entre os participantes do evento, sendo que, para concorrer ao sorteio, os participantes do evento precisam preencher um formulário, colocando seu nome, endereço, *e-mail* e outros dados, os quais serão usados para o envio de remessas futuras, como mala direta ou panfletos, contendo informações sobre seus pacotes turísticos. Outra forma de obter informações sobre os clientes potenciais é por meio da troca de informações de certas companhias aéreas, dada a excelente relação de parceria que o proprietário afirma ter com as mesmas.

É importante destacar que existe uma triagem dessas informações, pois a agência C direciona sua mala direta em função do consumidor, no caso, da carteira de clientes voltada para espaços e produtos esotéricos, enviando informações via *e-mail* de produtos relacionados.

No caso da agência D, o gerente afirmou que ultimamente não estão trabalhando com um procedimento específico para registrar informações dos seus clientes atuais; justifica essa atitude com o argumento de que a maioria dos clientes são habituais e, portanto, é mais fácil conhecer o seu perfil. Quanto a ex-clientes ou clientes potenciais, não foi detectado nenhum procedimento sistematizado de captação de informações.

Ambas as agências definem seu negócio como uma prestação pura de serviço durante o tempo que dura a viagem turística. Entretanto, afirmaram que, por se tratar de um setor muito sazonal e por estarem em função de fatores externos incontroláveis, formulam objetivos anuais com a finalidade de direcionar suas ações para o cumprimento das metas de venda. Nesse sentido, é necessário destacar o caso da agência D, que declarou fazer um acompanhamento diário do faturamento por meio de programas de computador, realizando um controle do comportamento das vendas e das tendências, dependendo das ocorrências no ambiente, chegando até a redirecionar seus esforços de vendas para determinados destinos turísticos.

Quanto à obtenção de informações sobre os concorrentes, ambas as agências afirmam possuí-las, porém, de maneira informal e pouco estruturada. A agência C afirma que essas informações estão disponíveis na mídia, no mercado e que, inclusive com a ajuda dos promotores das grandes operadoras, obtêm-se informações sobre seus concorrentes. Nenhuma das agências conseguiu especificar quais são seus concorrentes diretos, porém, enfatizam o fato de que no mercado existem muitas agências vendendo pacotes similares; nesse caso, o que importa, na opinião dos administradores, é o diferencial de serviço em termos de atendimento.

Observa-se neste estrato, que, semelhantemente às microempresas, a agência C considera a internet como um concorrente direto na medida que este meio facilita aos clientes o acesso direto com os parceiros do serviço, como é o caso de companhias aéreas, hotéis, pousadas etc. Já a agência D afirma não temer a internet em função do diferencial do seu atendimento durante toda a viagem.

As duas agências conseguem identificar tanto seus pontos fortes (potencialidades) como seus pontos fracos (vulnerabilidades) com relação à concorrência. Neste caso, as duas citaram como um ponto forte o conhecimento profundo do serviço e as habilidades para transmitir essas informações, sendo que isso também representa uma vulnerabilidade dos seus concorrentes. Na concepção dos administradores das agências, as grandes operadoras lançam seus pacotes em massa e não se interessam em oferecer um serviço diferenciado em termos de informações

detalhadas dos destinos; então, em função desse desinteresse por parte dessas operadoras, as agências de médio porte resolveram acrescentar esse diferencial do serviço como uma forma de se protegerem da concorrência; ou seja, vendem um pacote turístico de acordo com o que o cliente solicita e, com base nas solicitações, proporcionam informações ou detalhes dos destinos demandados.

Quanto aos seus pontos fracos com relação à concorrência, a agência D afirma que, por causa da sua estrutura reduzida, não consegue explorar outros nichos de mercado, como é o caso do turismo de incentivos ou de eventos, o qual está tendo um comportamento razoável no mercado de turismo. No caso da agência C, o proprietário citou como uma de suas vulnerabilidades as condições de parcelamento do preço final dos seus serviços, afirmando que as grandes operadoras e inclusive algumas agências de médio porte conseguem oferecer melhores condições de financiamento quando se trata de compras parceladas; além disso, foi apresentada como uma vulnerabilidade perante a concorrência, a falta de divulgação dos seus produtos, afirmando que a concorrência possui: *"uma máquina muito mais forte e uma sólida estrutura de divulgação, que é produto da parceria com grandes hotéis"*.

Em relação ao cadastro dos seus clientes, ambas as agências afirmam possuí-lo, apesar de a agência D afirmar que atualmente este encontra-se desatualizado e que não faz uso dele, o que denota um sub-aproveitamento dos recursos. Assim mesmo, o gerente desta agência tem uma postura crítica com relação a esse fato, pois considera que este comportamento faz parte da cultura arraigada da empresa.

Quanto à avaliação para verificar a satisfação do cliente em relação a aspectos do seu atendimento, a agência D afirma que, em 90% dos casos, entram em contato com o cliente durante e depois da viagem, seja via *e-mail* ou telefone, e os aspectos que basicamente são avaliados são: o atendimento dos parceiros do serviço e a veracidade das informações e dos detalhes que foram passados no momento da compra. Esse *feedback*, de acordo com o gerente, é usado para solidificar as informações ou incrementá-las. Os aspectos que têm recebido uma avaliação favorável por parte dos clientes, na concepção do gerente, são: o enriquecimento das informações e dos detalhes dos destinos turísticos e o atendimento durante toda a viagem.

A agência C reconhece que, ultimamente, não tem feito uma avaliação para verificar a satisfação dos serviços, o que denota uma falta de postura crítica para

avaliar os serviços prestados e tomar as medidas corretivas no caso de um descontentamento por parte do cliente.

5.3.3. Empresa de Grande Porte

A agência possui uma área de marketing formalmente constituída – Departamento de Marketing, a qual é composta por um chefe de departamento, contando com a assessoria de imprensa e assistentes, cinco funcionários ao todo.

As atividades de marketing realizadas são, basicamente, relacionadas às decisões sobre desenvolvimento de promoções, desenvolvimento de campanhas publicitárias (criação do material publicitário), propaganda e relações públicas (eventos, publicações, notícias etc.), sendo que para essas atividades a empresa destina 5% do orçamento geral da agência.

De acordo com as informações levantadas, a agência E afirma possuir um sistema de registros internos, porque considera que as informações são a base para a continuidade das atividades da empresa. A agência possui um conjunto de sistemas em rede (programa desenvolvido especificamente para a agência) e equipamentos para coletar, avaliar e distribuir as informações do ambiente. Esse sistema, existente na agência há oito anos, possui todas as informações dos clientes, suas freqüências de compra e os destinos mais procurados, assim como toda a operação da empresa em termos de histórico de vendas, lucratividade, custos, campanhas publicitárias etc. As informações coletadas e processadas são usadas pela diretoria e pelo departamento de marketing para desenvolver estratégias, promoções e políticas de marketing direto, como mala direta.

A agência costuma acompanhar a evolução do mercado, sendo que os meios utilizados para fazer o monitoramento das tendências e mudanças são revistas especializadas na área de turismo, jornais, a internet e, também as informações trazidas pelos vendedores e promotores da agência. Igualmente, utilizam-se das informações fornecidas pelas pesquisas elaboradas por instituições do governo como a Embratur e por instituições privadas como a ABAV. Entretanto, a agência E afirma não realizar pesquisas de mercado, desfrutando aquelas informações que se encontram no ambiente.

Quanto à existência de cadastro de cliente, a agência afirma possuí-lo, classificando esse cadastro em: banco de dados de clientes e banco de dados de agências de viagem; neste último caso, trata-se de informações das agências

(intermediários/varejistas) que distribuem os pacotes turísticos da agência E para todo o estado de São Paulo.

A finalidade do banco de dados do cliente é ter-se um conhecimento prévio deles a fim de se ganhar agilidade no momento da compra. Esse cadastro é também usado para o envio de mala direta com informações sobre o lançamento de novas opções de viagem, servindo como um meio para a comunicação das novidades da agência aos clientes habituais.

A agência E define seu negócio como uma prestação pura de serviço que atende o cliente da melhor maneira possível durante todas as fases da viagem. Entretanto, a sócia da agência afirma que em nível estratégico trabalham fortemente com os conceitos de missão, visão, objetivos e metas, porém reconhece que a comunicação interna desses conceitos ainda representa uma falha da diretoria. Também afirma que apesar de existir essa falha na comunicação para os níveis mais baixos, a finalidade de trabalhar com esses conceitos é seguir uma mesma linha de ação.

A missão da agência E, apesar de não ficar explícita em seu depoimento, é colocar a empresa voltada para o mercado e, principalmente, para o cliente, pois além de vender produtos ou serviços específicos, a agência enfatiza que vende sonhos e realizações pessoais.

É destacada, como ponto forte da agência E, a tradição da empresa e a qualidade do atendimento superior aos concorrentes. E, como ponto fraco, é citada a falta de distribuição para outros estados do Brasil. Isso sugere a atenção concedida à solidez pelos cinquenta anos de permanência no mercado de São Paulo e a necessidade de expandir seu negócio, cobrindo outras regiões do Brasil.

A agência afirma possuir informações dos seus concorrentes, as quais são obtidas por meio de revistas, jornais e internet. Assim, a agência E cita como seus principais concorrentes atualmente a Varig *Travel*, Tam Viagens e CVC. Convém salientar que a agência E declarou conseguir identificar os pontos fortes e fracos de seus concorrentes diretos; assim, como pontos fortes, foram citados: preços e formas de pagamentos, especialmente no caso dos concorrentes que são donos de companhias aéreas, acumulando as funções de agências e fornecedores e, como pontos fracos, citaram-se a massificação dos produtos e a falta de atendimento personalizado.

A empresa afirma formular planos com seis meses de antecedência em função de o setor de turismo ser muito dinâmico. Para a formulação desses planos são

realizadas reuniões como a diretoria, as gerências e o departamento de marketing. De acordo com a sócia da agência E, os objetivos gerais e as opções estratégicas são definidos pela alta diretoria em reuniões semestrais. Entretanto, formulam-se metas mensais, levando em conta os relatórios de vendas anteriores como um indicativo para tomar e implementar medidas corretivas, conforme as contingências do setor de turismo. Na concepção da sócia, o setor é muito volátil e, por isso, tornam-se necessários um acompanhamento e ajuste constantes. Diante disto, pode-se observar que existe uma preocupação constante em buscar enxergar antecipadamente o futuro e se preparar para enfrentá-lo de maneira a obter vantagem competitiva no setor sem engessar as possibilidades de mudança, principalmente ao se considerar o dinamismo do setor de turismo.

Quanto à satisfação do consumidor, a agência afirma focalizar na análise tanto os clientes quanto as agências de viagem que compram seus pacotes. Para o caso das atividades de venda para as agências de viagem, a avaliação é feita por meio dos promotores ou agentes vendedores que fazem visitas programadas para as agências varejistas. A sócia/diretora da agência afirma que há um estreito relacionamento com seus intermediários, proporcionando rapidez e flexibilidade para se apresentarem novas opções aos intermediários/varejistas e, ao mesmo tempo, aceitando as possíveis sugestões que possam vir da parte deles. Na opinião da sócia/diretora, essa parceria, baseada na flexibilidade e rapidez para atender os seus intermediários, capacita a empresa para diagnosticar antes dos concorrentes uma oportunidade de negócio e desfrutá-la eficazmente.

Para o caso dos clientes que compram diretamente na loja, a avaliação é feita pelos próprios vendedores e pelo telefone após o retorno da viagem. Os aspectos que principalmente avaliam são: qualidade de atendimento, serviços prestados e acomodações, sendo que os aspectos que têm recebido avaliação favorável são: o atendimento personalizado e as acomodações nos cruzeiros marítimos.

5.3.4. Considerações Gerais

No bloco referente à análise do ambiente, procurou-se investigar o comportamento das empresas quanto às atividades recomendadas teoricamente para o entendimento dos fatores internos e externos que podem afetá-las no desenvolvimento do seu negócio.

Primeiramente questionou-se a existência de uma área de marketing organizada. Pelos depoimentos, observa-se que as micro e médias empresas não dispõem de uma área de marketing estruturada. Alegam que a sua dimensão reduzida e a falta de orçamento são fatores impeditivos da estruturação e expansão desta área. Por outro lado, a empresa de grande porte apresenta uma área mais estruturada, cuja organização tem na figura da diretoria o principal líder. Subordinam-se a ela diretamente os gerentes responsáveis pelos vários departamentos. O departamento de marketing é um dos compartimentos da empresa.

Com relação às atividades associadas a marketing, há uma tendência em todos os estratos de as reduzirem aos aspectos ligados às vendas e ao composto promocional.

Destacou-se como item no composto promocional a divulgação por meio da internet, vista como um aliado na comunicação junto aos clientes mas, em contrapartida, também como um forte concorrente, por poder atrair diretamente potenciais consumidores sem a intermediação das agências.

Interessante destacar que uma das microempresas revelou praticar marketing de relacionamento, cuja descrição, em seguida, mostrou um despreparo e um desconhecimento dos conceitos teóricos ligados ao tema.

Como atividade de marketing foi também citado o monitoramento junto ao cliente antes, durante e após o retorno da viagem, sem um tratamento profundo das informações obtidas.

Depreende-se que as agências, qualquer que seja o porte ou tempo de atividade no setor, apresentam uma visão muito estreita das dimensões de alcance das efetivas atividades de marketing.

Com respeito ao sistema de informações de marketing, existe uma sub-utilização de todos os seus possíveis componentes. Segundo Kotler (1998), o sistema de informações de marketing decompõe-se em quatro subsistemas:

- sistema de registros internos: relatórios sobre pedidos, vendas, preços, níveis de estoques, contas a receber, contas a pagar etc., ou seja, dados sobre resultados;
- atividades de inteligência de marketing: conjunto de procedimentos e fontes usado para obter informações diárias sobre os desenvolvimentos pertinentes no ambiente de marketing, ou seja, dados sobre o que está acontecendo;

- pesquisa de marketing: planejamento, coleta, análise e apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação em particular;
- análise de sistemas de apoio às decisões: conjunto coordenado de dados, sistemas, ferramentas e técnicas de *software* e *hardware* de apoio, pelas quais uma organização reúne e interpreta informações relevantes da empresa e do ambiente.

Todas as agências costumam levantar informações referentes às operações de lucratividade, de vendas, dentre outras (subsistema de registros internos). Também obtêm informações de tendências do mercado por meio de contatos com os próprios consumidores, fornecedores, parceiros do serviço e com base nas divulgações da mídia impressa e eletrônica (subsistema de inteligência de marketing).

A agência de grande porte contrasta com as demais em termos de estruturação do subsistema de registros internos, apresentando maior preocupação com a atualização constante das informações.

Quanto ao subsistema de pesquisa de marketing, nenhuma das empresas tem um procedimento formal para coleta, tratamento e análise dos dados. Na realidade, limitam-se a contatar o cliente logo após o seu retorno da viagem e a registrar suas opiniões, sem dar um tratamento estatístico às mesmas.

Quanto ao subsistema de apoio às decisões, a pesquisa sinaliza que há uma sub-utilização deste componente do sistema de informações de marketing. Embora as agências declarem acompanhar as vendas, não se detectou a prática de uso de modelos estatísticos para fins de previsão.

Também não apresentam o hábito de investigar as necessidades e expectativas de ex-clientes e clientes potenciais.

Percebe-se nitidamente em todas as empresas focalizadas uma postura reativa, com a justificativa de muitas delas não terem recursos financeiros e, além disso, ofertarem produtos exclusivos que, certamente, são procurados por clientes que sabem o que querem. Este raciocínio reforça a sua tese de que não precisam antecipar-se com uma análise dos desejos e necessidades dos clientes efetivos e/ou potenciais.

Com relação às tendências e mudanças do mercado, limitam-se a consultar dados secundários, por meio das mais variadas fontes: internet, jornais, revistas

especializadas, pesquisas de organismos governamentais etc., sem um procedimento formal de análise e interpretação das evoluções dos dados.

Os conceitos de visão, missão e objetivos são considerados por todas as empresas de forma equivocada e superficial.

Segundo Levitt *apud* Hooley *et al.* (2001), a definição do negócio exige que a empresa faça a si mesma as perguntas fundamentais: *em que negócio estamos? em que negócio queremos estar?* Assim, a missão deve enunciar em que ponto a organização está ou onde ela pretende estar posicionada no mercado. Isso se consegue pela união da definição de mercado e das aptidões e competências características.

Na explicitação da visão e missão de cada empresa, houve dificuldade em formular uma resposta clara e concisa. Algumas nem arriscaram a especificar a visão e missão que as conduzem.

Com relação aos objetivos, há respostas evasivas do tipo: *“prestar o melhor serviço possível”*. Estas declarações sinalizam um desconhecimento das caracterizações necessárias na definição dos objetivos, propostas pelos diversos autores pesquisados, a saber:

- os objetivos devem ser hierarquizados, do mais importante ao menos importante;
- sempre que possível, os objetivos devem ser quantitativamente declarados;
- as metas devem ser realistas, partindo da análise das oportunidades e ameaças do negócio e não daquilo que seria desejável;
- devem ser consistentes, pois não é possível a maximização simultânea das vendas e dos lucros.

Cumprir destacar que a empresa de grande porte, apesar de maior preparo com relação aos conceitos teóricos de administração, apresentam uma grave falha de comunicação aos níveis mais baixos com referência à visão, missão e seus objetivos. Conseqüentemente, fica comprometida a orientação dos membros da organização no desenvolvimento adequado de suas atividades.

No aspecto referente às informações sobre os concorrentes para uma análise competitiva do ambiente, foram encontradas algumas respostas surpreendentes. Por exemplo, há uma empresa que declara não ter concorrentes, pois se considera com exclusividade quanto ao serviço que oferece, sem perceber nuances no produto que podem ser comuns a outras agências ofertantes de serviços similares.

As empresas menores somente declaram considerar como suas concorrentes diretas as agências de grande porte. Este estrato, por sua vez, só vê como adversárias as empresas de grande magnitude.

A coleta de informações sobre os concorrentes costuma ser feita de maneira informal por meio da internet, da leitura de panfletos da concorrência e junto aos parceiros do serviço. As informações obtidas têm evidenciado um conhecimento parcialmente correto das atividades da concorrência. Por exemplo, as micro e médias empresas criticam as grandes por uma suposta massificação do produto oferecido e vêem como ponto forte a intensa divulgação de seus serviços e a estrutura de marketing.

Por sua vez, a empresa de grande porte pesquisada vê como seu ponto fraco a amplitude de seus canais de distribuição e como ponto forte a sua tradição. Coincidentemente, também acusa outras grandes empresas da massificação dos produtos.

As micro e médias empresas, ao se auto-avaliarem, vêem como vantagem competitiva a oferta de produto especializado ajustado às necessidades declaradas pelo cliente no momento da compra e, como desvantagem, a prática de preços pouco competitivos.

Não existe a prática de realização de planos a longo prazo. Algumas microempresas alegam que não realizam tais planos devido à turbulência do ambiente no setor de turismo. Estas declarações evidenciam a falta de visão estratégica das empresas, uma vez que principalmente os ambientes dinâmicos e turbulentos requerem uma antecipação na definição de ações alternativas para a empresa se fortalecer diante de adversidades futuras.

Mesmo a empresa de grande porte tem uma visão estreita da necessidade de planos a longo prazo. Com a justificativa da intensa dinâmica ambiental, limita-se a desenvolver planos com horizonte de tempo de seis meses com a definição de metas mensais.

Também não existe uma filosofia de antecipação de ações para preencher futuras necessidades dos clientes. A preocupação na verificação da satisfação dos consumidores em relação a aspectos do atendimento tem como principal motivação apenas a avaliação dos parceiros do serviço.

Como a maioria dos clientes são habituais, existe um certo comodismo das agências na atualização de suas informações. Claramente percebe-se a visão míope

de que já se conhece a necessidade dos clientes, sem a preocupação em investigar a tendência de novas necessidades do mercado. Observa-se que as informações, supostas já conhecidas, são levantadas de maneira informal, sem a adoção de um método científico, fato que as impede de serem generalizadas para todo o universo de consumidores.

Em resumo, todos os aspectos abordados na análise do ambiente revelam um despreparo das empresas com sub-utilização dos conceitos teóricos de administração e a tendência de considerar a prática o melhor ensino.

5.4. BLOCO 3 – ASPECTOS SOBRE POSICIONAMENTO

5.4.1. Microempresas

Nenhuma empresa utiliza critérios para identificar segmentos de mercado. Porém, a agência A afirma que os segmentos de mercado nos quais trabalha são: turismo receptivo, turismo cultural e turismo de eventos e congressos. Entretanto, a agência B disse não ter um segmento-alvo de mercado; além disso, esta agência prepara todo um leque de pacotes turísticos e espera que eles sejam comprados desde a classe social A até a classe C, ou seja, públicos de poder aquisitivo muito variado, ao contrário da agência A, que afirma atender o público de maior poder aquisitivo (classe A).

Por outro lado, a agência B, que lança seus produtos para o mercado sem considerar um segmento-alvo, está avaliando a possibilidade de fazer parceria com duas grandes operadoras para começar a trabalhar na área de turismo de incentivo. Esse produto é uma espécie de pacote turístico adquirido por determinadas empresas a fim de premiar e incentivar seus trabalhadores.

Na realidade, no grupo das microempresas parece ainda predominar o conceito de produto apontado por Kotler (1998), na condução das atividades de marketing, pois assumem que os clientes favorecerão somente aqueles produtos que oferecem mais qualidade; não há uma preocupação objetiva por parte das empresas em identificar os segmentos atrativos no mercado e nem de direcionar suas forças para trabalhar com segmentos-alvos.

Ambas as empresas desenvolvem suas atividades, concentrando-se em pessoas físicas, sendo que a agência A destaca o público de estudantes de poder aquisitivo alto como porção majoritária (70% aproximadamente); assim mesmo, nenhuma delas concentra sua atuação em uma região específica, ambas afirmando atender públicos de todas as regiões da cidade de São Paulo.

Tendo em vista todas essas declarações, não é possível identificar a prática efetiva de segmentação de mercado, pois observa-se que as agências deste porte não citam atividades relacionadas à identificação, à avaliação e à seleção de segmentos de mercado. Contudo, ambas as agências adotaram como estratégia de cobertura de mercado a especialização de produto, isto é, a empresa se especializa em um tipo de produto que vende a diversos grupos de consumidores.

Para a conquista e manutenção dos seus clientes, as empresas assumem desenvolver ferramentas mercadológicas, mas, na realidade, o que fazem é se utilizar de instrumentos de marketing direto, como envio de mala direta e *e-mail* informativo sobre lançamento de novos pacotes turísticos. Também consideram como uma ferramenta para conquista dos clientes a participação em feiras, eventos e congressos, nos quais além de mostrar seu leque de opções turísticas, conversam com o público para tentar obter informações sobre suas necessidades. Merece destaque a agência B que afirma não estabelecer descontos ou promoções nos preços, pois considera que descontos promocionais comprometeriam a imagem e a qualidade de atendimento de seus pacotes turísticos personalizados.

Quanto ao tratamento para clientes especiais, destaca-se a agência B, que afirma que todos os seus clientes já são especiais em função de considerar que seus produtos ou pacotes turísticos são voltados para pessoas diferentes, que gostam de aventura e de roteiros exóticos; neste caso, a agência B assume não fazer nenhum tipo de distinção entre seus clientes. A respeito disso, a agência A afirma que, às vezes, desenvolve uma política de desconto no preço para os clientes especiais e oferece brindes de cortesia.

Apenas a agência B declara ter planos de expandir o público atendido a médio prazo; na realidade, sua intenção é aumentar seu leque de pacotes turísticos, focalizando-se na área de turismo de incentivo (conta corrente para empresas); com esse novo produto, estão querendo atender grupos de funcionários de grandes empresas.

Com relação ao que é feito para reforçar a imagem ou marca na mente dos seus clientes, a agência B declarou desenvolver estratégias de marketing de mala direta, na forma de envio de anúncios, sugestões e outros itens relacionados ao produto específico da agência, usando o cadastro que possuem; da mesma forma, fazem uso do *e-mail* para procurar manter o máximo contato possível com os clientes. A agência B também afirma participar de eventos e feiras voltados para a área. Por exemplo, sempre que possível participam da Feira da Associação Brasileira de Agências de Viagens, na qual a agência montou uma estante para dar a conhecer ao mercado nacional os produtos oferecidos.

Por outro lado, a agência A disse que faz uso da propaganda direcionada que possa atingir o público potencial para apresentar seus produtos, mas não faz referência ao processo de decisão de mídia e de cobertura.

Considerando-se as informações coletadas, é possível aferir que as microempresas não desenvolvem objetivamente cada uma das etapas do processo de posicionamento estratégico; embora consigam determinar as linhas de ações que nortearam suas atividades, não fica explícito o desenvolvimento do processo decisório relacionado à conceituação da empresa e à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercados específicos.

Na realidade, observa-se uma postura crítica com relação à concorrência, com o argumento de que sua estrutura reduzida não lhes permite desenvolver estratégias mercadológicas para atacar diretamente a concorrência. Assim, resolveram especializar-se em um produto, o qual a concorrência não está em condições de oferecer ao mercado, justamente pelo grande porte e pela escala de suas operações.

5.4.2. Empresas de Médio Porte

Considerando as informações levantadas na pesquisa de campo, pode-se aferir que a agência D não desenvolve a prática efetiva de segmentação de mercado, pois não foram detectados critérios para a identificação, a avaliação e a escolha de segmentos-alvos. Assim, a agência D declarou que desenvolve seus produtos em termos de consultoria e informações sobre determinado destino turístico e espera que os mesmos sejam comprados por qualquer grupo de público, desde adolescente com pouco poder aquisitivo até o presidente de uma corporação, ou seja, assume que trabalha em todos os segmentos existentes. Neste ponto, é interessante considerar que o gerente da agência D afirma atender todos os públicos, desde que venham com uma indicação. Porém, salienta que seus produtos, na maioria das vezes, são comprados por pessoas das classes A e B.

Neste caso, o gerente afirma que sua carteira de clientes está composta tanto por pessoas físicas como por pessoas jurídicas (no caso, conta corrente voltada para turismo de incentivo) e que atendem todas as regiões da cidade de São Paulo.

No caso da agência C, o proprietário afirma que procuram atender um segmento de mercado que até agora não foi explorado por outras agências, pois considera que aquele segmento apresenta um grande potencial de crescimento; trata-se de pacotes para viagens voltadas para destinos esotéricos e místicos. Na concepção do proprietário, a agência C procura oferecer assessoria e consultoria com alto nível de qualidade sem modismo, focalizando-se em segmentos ainda pouco explorados. Dessa forma, os critérios apontados para saber se esse segmento de mercado

potencial é atrativo para a agência são: tamanho e crescimento do segmento e os objetivos e recursos disponíveis da agência para atender esse segmento.

O proprietário da agência C afirma que o público atendido é das classes sociais B e C, centrando-se em pessoas físicas para o caso da loja/matriz, que se localiza no centro da cidade; entretanto, foi salientado que na filial em Pirituba possuem uma carteira de clientes composta, basicamente, por pessoas jurídicas. Assim, a agência C afirma atender todas as regiões da cidade de São Paulo.

A conquista e a manutenção dos clientes, para a agência C, são feitas por meio de ferramentas mercadológicas como descontos personalizados para clientes fiéis ou tarifas convidativas para tentar chamar a atenção do público; da mesma forma, são programados descontos promocionais para o caso de uma família inteira comprar um determinado pacote turístico (desconto por volume). Uma forma de manutenção de clientes citada pela agência C é a sinceridade e a veracidade das informações transmitidas no momento da compra.

Com relação à agência D, o gerente declara que a conquista e a manutenção dos clientes se dão por meio dos serviços prestados antes, durante e depois da viagem, sem especificar alguma ferramenta mercadológica efetiva. De acordo com a declaração do gerente, a prestação do serviço consegue manter sua carteira de clientes em função da preocupação efetiva em monitorar constantemente a viagem do cliente. Quando se trata de clientes especiais ou grandes clientes, apenas a agência C afirma que se oferecem condições razoáveis de financiamento, com maior flexibilidade das parcelas e dos prazos. Entretanto, a agência D salienta que sua prestação de serviço em termos de consultoria é igual para todos os clientes, sem fazer distinção sob nenhuma condição.

Com relação aos planos de atender algum outro tipo de público, apenas a agência C declarou que, dentre seus planos a médio prazo, está incluída a comercialização de seus produtos ou pacotes turísticos por meio de outras agências de viagem, já que atualmente atendem diretamente o cliente; na verdade, o que a agência C pretende é, com base em sua experiência em determinado destino turístico, como é o caso de América Latina (México, Peru e Bolívia), converter-se em uma operadora de viagem de médio porte, para comercializar tais pacotes turísticos já elaborados há algum tempo. A agência D afirma ter planos de expandir o público atendido, mas não direcionando-se necessariamente a um novo público, com características diferentes do público atual. O que pretende é ampliar sua carteira de conta corrente (empresas) para

oferecer mais opções de turismo de incentivos, observando-se que a expansão é quantitativa e não qualitativa.

Apenas a agência C afirma que, para reforçar a imagem da empresa na mente dos seus clientes, desenvolve ferramentas de comunicação, focalizando os produtos oferecidos principalmente com destino ao México, Peru e Bolívia. Na concepção do proprietário da agência C, a participação em eventos culturais e gastronômicos relacionados com os destinos turísticos ajuda a reforçar e a relacionar a imagem da agência, identificando-a com o contexto envolvido nesses eventos. Nesse sentido, o administrador desta agência afirma que os tipos de propaganda/publicidade utilizados são revistas especializadas em divulgar os destinos que operam, internet por meio de *banners* ou *link* de *sites* de esoterismo e *sites* relacionados aos destinos que oferecem. Cabe destacar que outra forma citada pelo proprietário para projetar a imagem da agência é por meio da publicidade deixada em restaurantes de comida típica dos destinos turísticos; inclusive, desenvolvem parceria como tais restaurantes, por exemplo, imprimindo o nome da agência nos papéis toalhas dos restaurantes para divulgar e projetar o nome/imagem da agência junto aos clientes.

No caso da agência D, o gerente não consegue especificar as atividades que fazem para reforçar a sua imagem; na sua opinião, a imagem da agência se vê reforçada pelas indicações dos clientes, ou seja, a divulgação boca-a-boca. Entretanto, os meios de publicidade/propaganda adotados em ocasiões específicas são anúncios em jornais compartilhados com várias agências para oferecer produtos específicos, normalmente viagem por cruzeiros marítimos. De modo geral, o gerente da agência D afirma que a propaganda e a publicidade não são aspectos preocupantes para a empresa, pois os serviços prestados e o currículo da empresa fazem parte de suas estratégias de propaganda e publicidade.

5.4.3. Empresa de Grande Porte

Com relação ao processo de segmentação de mercado, a sócia/diretora da agência E afirma que não existe um procedimento sistematizado e efetivo de identificação de segmento no mercado. Na sua concepção, existem procedimentos tradicionais de identificação por meio do registro interno de informações e do cadastro dos clientes, com os quais é possível ter uma visão da classificação dos grupos de públicos a serem atendidos. Essa classificação pode ser pelo bairro, pela cidade e pelos hábitos de compra, por exemplo, a compra de cruzeiros marítimos.

Entretanto, afirma que a empresa não trabalha com todos os segmentos existentes no mercado, pois considera que não tem suficiente estrutura para atender todos os grupos. Assim, busca focalizar um segmento-alvo que proporcione resultados em termos de lucratividade e, ao mesmo tempo, preferem trabalhar com o segmento que esteja mais relacionado com os produtos da empresa; nesse aspecto, a sócio/diretora enfatiza que a empresa analisa se as condições que oferecem estão de acordo com o segmento escolhido. Ou seja, pode-se deduzir que os critérios para a avaliação e escolha de um segmento-alvo atual e potencial estão em função do tamanho e crescimento do segmento, atratividade estrutural do segmento e objetivos e recursos da empresa.

Desta maneira, observa-se que são escolhidos os segmentos que apresentam atratividade e são adequados aos objetivos e recursos da empresa, com a vantagem de se diversificar o risco.

Quanto à conquista dos clientes da agência, não foi encontrado nenhum procedimento sistematizado para captação dos mesmos. A sócio/diretora afirma que essa conquista ocorre sobretudo pela própria qualidade dos serviços e pela tradição da empresa na cidade de São Paulo, justificando essa afirmação com base no alto índice de clientes fiéis. Ainda acrescenta que, na maioria dos casos, existe até uma certa cumplicidade entre a equipe de vendas e os clientes habituais.

A agência afirma que o público atendido se caracteriza por ser predominantemente de pessoas físicas (95% para o caso de turismo de lazer e o 5% restante para o caso de turismo de incentivos), da classe A e alguns da classe B. A sócia/diretora afirma que a empresa, como agência de viagem, concentra sua atuação na região sul da cidade, em que se localiza fisicamente, e, como operadora de *tour*, vende e distribui principalmente no interior do Estado de São Paulo.

Com relação ao tratamento especial para grandes clientes ou clientes especiais, não foram identificados políticas ou programas efetivos que busquem a fidelidade do cliente; na realidade, observa-se que para o lançamento de um novo pacote turístico, os clientes fiéis são sempre convidados para participar do coquetel de lançamento. Por outro lado, observou-se que a orientação constante para atendimento com qualidade e personalizado ao cliente fizeram com que a reputação e a imagem da agência fossem capazes de atrair novos clientes e novas possibilidades de negócios, como é o caso do turismo de eventos e de incentivos.

Nesse sentido, a agência declara que tem planos de aumentar seu leque de opções, focalizando-se em turismo de incentivos e turismo de eventos. A agência pretende direcionar seus esforços de venda de pacotes turísticos para empresas (pessoas jurídicas) que trabalham com incentivos para os funcionários. Portanto, observa-se que a agência tem planos de direcionar-se para outros públicos com características diferentes do atual.

Questionada sobre os esforços para reforçar a imagem/marca da agência na mente dos seus clientes, a agência E afirmou que acostumam anunciar na mídia, enfatizando a solidez e prestígio da empresa desde 1953; ou seja, a imagem da agência que se tenta passar ao cliente é a de uma empresa com estrutura empresarial sólida, com a segurança e firmeza de conhecer o mercado turístico há 50 anos. Da mesma forma, a sócia/diretora considera que distribuir brindes de cortesia para os clientes, como porta-passaporte com a logo-marca da agência, é uma forma de reforçar a imagem da empresa na mente dos seus clientes.

Quanto aos tipos de propaganda/publicidade utilizados pela agência para promover e/ou proteger a imagem da empresa, foram citados anúncios em jornais de grande circulação na cidade como Folha de São Paulo e Estadão e em jornais e revistas de turismo. Assim mesmo, a promoção de vendas e as relações públicas são um ingrediente-chave na prospecção da imagem da agência, pois, segundo a entrevistada, a agência tem parcerias com restaurantes, cartões de crédito e academias, tentando vender com descontos para os clientes usuários desses serviços; entretanto, o departamento de marketing é também responsável pela organização de eventos e festas beneficentes.

Apesar de ser considerada internamente como uma empresa voltada para o cliente, percebe-se que ainda não há um procedimento efetivo e sistematizado de segmentação de mercado. Na realidade, observa-se que existe um procedimento tradicional de identificação por meio de bairro ou classe social, porém, sem a programação de estratégias inerentes ao processo.

5.4.4. Considerações Gerais

Em todos os estratos de empresas pesquisados, depreende-se que não há um procedimento sistematizado de identificação, avaliação e seleção de segmentos de mercado.

Corroborando a tendência de postura detectada nas respostas anteriores, não há um método formal com o emprego dos conceitos teóricos de posicionamento e segmentação de mercado.

O procedimento teórico para a segmentação de mercado, segundo a literatura pesquisada, deve ser realizado em três etapas:

- levantamento com pesquisas exploratórias, individuais e em grupos para se obterem informações sobre motivações, atitudes e comportamento do consumidor;
- análise dos dados para o delineamento dos segmentos, internamente homogêneos e externamente diferenciados entre si;
- desenvolvimento de perfil: detalhamento das características predominantes em cada segmento.

Como não é praticado o levantamento sistemático e contínuo de informações para o conhecimento mais profundo das características do mercado efetivo e potencial, o procedimento para uma efetiva segmentação de mercado revela-se incompleto na prática.

Na verdade, parece não haver compreensão das agências da possível existência de padrões de preferências diferentes dentro dos segmentos de mercado. Quando os consumidores apresentam preferências homogêneas ou difusas, não é possível identificar segmentos naturais no mercado. Porém, quando há preferências conglomeradas, é possível captar subgrupos com características internas semelhantes.

O máximo que as empresas entrevistadas conseguem expressar é a caracterização dos consumidores em termos de variáveis sócio-demográficas. Assim, por exemplo, algumas declaram que seu público é da classe A, pessoa física; outras atendem as classes A, B e C; outras atendem as classes A e B.

Quanto a variáveis comportamentais, a empresa B afirma que o público atendido gosta de aventura e de roteiros exóticos, sem investigar as razões subjacentes a este tipo de preferência.

Há uma gama de variáveis comportamentais que poderiam ser objeto de análise das empresas pesquisadas: ocasiões de uso do serviço, benefícios procurados, grau de lealdade, estágio de aptidão (inconscientes em relação ao produto, conscientes, informados, interessados, os que desejam o produto e os que pretendem comprar) e a atitude relativa ao produto.

Como as empresas encontram-se em um estágio embrionário em termos de planejamento estratégico de marketing, incluindo-se a agência de grande porte, não se detectou a atividade de estimação do potencial de mercado e, sobretudo, do potencial de segmentos de mercado.

Algumas mencionaram que os critérios para avaliação e escolha de segmentos de mercado baseiam-se no tamanho e crescimento do segmento, na atratividade estrutural do segmento e nos objetivos e recursos da empresa.

Porém, tendo em vista que:

- os objetivos destas empresas são definidos de forma precária;
- a atratividade estrutural do segmento requer a análise da concorrência efetiva no citado segmento, de novos concorrentes potenciais, de produtos substitutos, do poder de barganha dos consumidores e do poder de barganha dos fornecedores; pelos depoimentos das agências pesquisadas, o conhecimento de seus concorrentes é muito restrito, apresentando poucas informações, as quais são levantadas informalmente; a possibilidade de existência de produtos substitutos relaciona-se a novos interesses dos consumidores, os quais não costumam ser pesquisados; o poder de barganha dos consumidores e fornecedores é conhecido de maneira reativa, ou seja, à medida que são feitos os contatos e as transações, sem uma análise anterior para antecipar as possíveis reações;
- o tamanho e crescimento do segmento não costuma ser aferido pelas agências, segundo os métodos teóricos na administração de marketing estratégico.

Portanto, embora algumas empresas até façam um discurso prometedora sobre critérios para avaliação e escolha de segmentos de mercado, há evidências de que suas análises são superficiais e sem uma sustentação teórica.

O único aspecto do processo de segmentação de mercado em que há uma definição clara por parte das empresas entrevistadas refere-se às estratégias de cobertura de mercado. Há uma tendência de as micro e médias empresas apresentarem a estratégia de especialização de produto a ser vendido a vários mercados e de as grandes realizarem uma cobertura ampla com a oferta de vários produtos para vários mercados. Observam-se exceções nestas tendências no estrato das grandes empresas, tendo em vista o depoimento da empresa E, com afirmações de também apresentar especialização nos produtos oferecidos.

Quanto ao processo de posicionamento, apesar de não haver procedimentos formais, podem ser identificados, no quadro 10, as seguintes estratégias:

QUADRO 10 – Estratégias de posicionamento identificadas nas agências pesquisadas

AGÊNCIA	ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO	DESCRIÇÃO
A	Posicionamento por benefício específico esperado.	"Busco passar para o cliente exatamente aquilo que ele me pediu".
B	Posicionamento por usuário do serviço.	"Produtos voltados para pessoas diferentes que gostam de aventura e de roteiros exóticos".
C	Posicionamento por atributo do produto.	"Nossos produtos são especiais; não seguimos a moda ou tendências".
D	Posicionamento por benefício específico esperado.	"Fornecemos as informações mais detalhadas dos destinos turísticos".
E	Posicionamento por concorrente.	"Nossa empresa é mais sólida que a concorrência, com mais segurança, mais solidez e com um marketing um pouco menos agressivo".

FONTE: a autora.

5.5. BLOCO 4 – ASPECTOS SOBRE DIFERENCIAÇÃO

5.5.1. Microempresas

Levando em conta os clientes atendidos por ambas as agências, os aspectos que as diferenciam em relação à concorrência são:

Diferenciais de Serviços:

- a agência A afirma que a qualidade do seu atendimento é um aspecto que a diferencia da concorrência, enquanto a agência B enfatiza que seus funcionários estão preparados para fornecer rapidamente informações dos serviços prestados;
- ambas as agências declaram se diferenciar da concorrência em termos de assessoria ao cliente em função de se considerarem especialistas nos roteiros que preparam;
- quanto aos preços e formas de pagamentos, a administradora da agência A afirma que sempre estão procurando a melhor forma de pagamento e os melhores preços. Entretanto, a agência B afirma trabalhar de forma honesta, informando ao cliente sobre a cobrança de juros para o caso de compra parcelada, sendo que, segundo o sócio/proprietário, a concorrência não costuma transmitir tais informações. Assim, ambas as agências consideram que desenvolvem preços acima da média do mercado; portanto, esse aspecto não representa um diferencial de serviço;
- em relação ao acompanhamento após o uso do serviço, a agência B declarou que sempre entram em contato, via telefone e via *e-mail*, com os clientes para obter as impressões da viagem e também para avaliar a qualidade do serviço dos seus parceiros; a administradora da agência A expressou que, ultimamente, a agência não tem se preocupado objetivamente em fazer um acompanhamento após a viagem de retorno do cliente, alegando a falta de estrutura;
- o aspecto de prestígio e de tradição é considerado pela agência B, centrando-se no pacote personalizado oferecido como um diferencial em relação à concorrência; entretanto, na agência A, na concepção da administradora, a empresa ainda é nova no mercado de turismo; portanto, considera que a agência está em uma fase de consolidação.

Diferenciais humanos:

- quanto à experiência da equipe, a administradora da agência A afirma que a experiência da sua equipe, comparada com a concorrência, não representa um diferencial, pois ainda se encontram em fase de consolidação; a agência B afirma se diferenciar da concorrência exatamente pela experiência da sua equipe de profissionais na preparação dos roteiros personalizados, tendo em vista que é política da agência programar viagens para seus funcionários nos destinos turísticos oferecidos;
- ambas as agências salientam que a base para comercializar com sucesso seus pacotes turísticos está em função do nível de informação e das habilidades dos funcionários para vender seus roteiros, constituindo, na opinião delas, um diferencial comparado com a concorrência.

Dentre todos esses diferenciais descritos, a agência A considera que o aspecto mais valorizado pelo mercado é a qualidade no atendimento. No caso da agência B, esta considera que o aspecto que o mercado mais valoriza é o atendimento personalizado, isto é, o serviço na medida do cliente. Por outro lado, em relação aos aspectos que o mercado percebe como diferenciais da empresa em relação à concorrência, na concepção dos administradores, foram apontados: o atendimento com qualidade, ou seja, capacidade para oferecer exatamente o que o cliente está querendo e rapidez para transmitir informações (agência A) e o atendimento personalizado, ou seja, serviço ajustado ao cliente e o conhecimento profundo do serviço (agência B).

A agência B afirmou que utiliza o diferencial de conhecimento profundo do serviço e exatidão nas informações para sensibilizar os clientes. A agência A declarou que, para conquistar os clientes, utiliza o diferencial de atendimento com qualidade. Contudo, nenhuma empresa conseguiu explicar como é que é feita a identificação da importância desses aspectos ou se existe alguma prioridade para escolher tais diferenciais.

Em relação à imagem geral da empresa, ambas as agências declaram possuir um logotipo ou logomarca para associação à agência; porém, reconhecem que a sua divulgação é um fator limitante, tendo em vista a falta de orçamento para tal finalidade. Ao mesmo tempo, afirmaram que não costumam patrocinar eventos, atribuindo também a falta de verba como justificativa principal.

Com respeito a como a empresa se vê relativamente à concorrência, a agência B afirma não possuir concorrentes, tendo em vista que seus produtos são exclusivos. Diante deste fato, é necessário salientar que, de acordo com o depoimento do sócio desta agência, a empresa não possui um leque muito amplo de opções e procurou se especializar em roteiros que o mercado não oferece, justamente para não ter que se preocupar com os concorrentes. Entretanto, a agência A, ao se comparar com a concorrência, se vê como uma agência com estrutura reduzida e com escassos recursos para enfrentar diretamente as grandes operadoras.

Finalmente, ambas as agências declararam que gostariam de ser vistas a longo prazo como líderes de mercado em relação aos produtos ou roteiros que oferecem; entretanto, merece destaque a agência B que afirmou estar trabalhando para se fixar no mercado como uma empresa que comercializa produtos exclusivos ou roteiros personalizados.

5.5.2. Empresas de Médio Porte

Considerando as informações levantadas durante a pesquisa de campo, as empresas deste estrato afirmam que, com base nos clientes atendidos, se diferenciam dos seus concorrentes principais em:

Diferenciais de Serviços

- ambas as agências afirmam se diferenciar em termos de rapidez no atendimento aos clientes; nesse caso, perante qualquer pedido de informações por parte dos clientes, as duas agências manifestaram que em seguida entram em contato com a operadora de *tour* e, com base nas informações obtidas, preparam todo um leque de opções para o cliente;
- na opinião dos administradores das agências, o forte diferencial para ambos os casos, é a assessoria ao cliente em termos de riqueza das informações e dos detalhes precisos que revelam sobre os destinos turísticos que comercializam;
- apenas a agência D afirma se diferenciar da concorrência em termos de acompanhamento após o uso do serviço, garantindo que entram em contato com clientes em 90% dos casos, a fim de avaliar a qualidade da prestação dos seus serviços e dos realizados pelos parceiros; inclusive, o seu gerente enfatiza que o acompanhamento de tais serviços se desenvolve antes,

durante e depois da viagem, fato que o torna um ponto-chave para a diferenciação de sua agência;

- apenas a agência D declara que se diferencia da concorrência em função do prestígio ou tradição da agência, enfatizando que o mercado já conhece o tipo de serviço prestado e a prova disso é que a maioria dos novos clientes são indicações de clientes antigos; por outro lado, a agência C assume que ainda estão trabalhando para chegar a esse patamar.

Diferenciais Humanos

- quanto à experiência da equipe de profissionais na área e ao conhecimento profundo do serviço, apenas a agência D considera que se diferencia da concorrência, tendo em vista que é sua política investir em viagens do pessoal da parte administrativa para os destinos turísticos, pelo menos duas vezes por ano, a fim de haver uma reciclagem das informações e dos detalhes dos destinos, fato este que, na opinião do gerente, garante a diferenciação perante a concorrência;
- as duas agências afirmam que se diferenciam da concorrência em termos da habilidade dos funcionários para transmitir as informações necessárias, contrariamente às grandes operadoras, que somente se limitam à elaboração do pacote, sem se preocupar em oferecer informações adicionais e em transmitir uma mensagem clara e precisa dos seus produtos.

Segundo os aspectos apontados nesta seção, ambas as agências consideram que a qualidade do atendimento e a assessoria ao cliente com relação ao serviço prestado são os itens que o mercado mais valoriza.

Os aspectos que o mercado percebe como diferenciais face à concorrência são: qualidade de atendimento, assessoria mais ágil (informações verdadeiras e precisas) e atendimento personalizado, para o caso da agência C. Entretanto, o gerente da agência D considera que o aspecto da assessoria ao cliente, seja antes, durante e depois da viagem, é o diferencial que os clientes da empresa percebem, tendo em vista que, na maioria dos casos, as pessoas que os procuram são indicações de clientes atuais.

A agência C declarou que, para sensibilizar ou conquistar o mercado-alvo, os aspectos selecionados são: rapidez no atendimento e assessoria e informações ágeis, verdadeiras e precisas. De acordo com o proprietário, a prioridade nessa seleção é

oferecer ao cliente um serviço diferente da concorrência, pois o mercado está saturado de pacotes de viagem que foram preparados sem nenhuma consideração das preferências e necessidades do cliente; logo, a agência C procura em seus pacotes justamente adaptar os serviços às peculiaridades do cliente.

A agência D afirma sensibilizar ou conquistar seu público por meio do conhecimento profundo do serviço e do fornecimento de informações precisas. Segundo o gerente da loja, a agência tenta sentir como é o perfil do cliente para indicar-lhe determinado roteiro, afirmando que, na maioria das vezes, os clientes não têm definido o tipo de viagem que querem fazer; então, baseados na sua experiência, *feeling* e conhecimento profundo do serviço, conseguem preparar uma viagem que convirja para os desejos dos clientes.

Em relação à imagem geral da empresa, a agência C afirma que o meio mais utilizado para ser rapidamente identificada pelos principais segmentos de mercado é o patrocínio de eventos relacionados com os destinos turísticos, por exemplo, festas peruanas, mexicanas, e sempre participam de eventos culturais organizados pela Casa da Cultura Peruana. No caso da agência D, o gerente também citou os patrocínios de eventos como meio para que a agência seja rapidamente identificada pelos segmentos de mercado; entretanto, afirmou que esse patrocínio está mais direcionado para instituições de caridade e que em algumas oportunidades patrocinam eventos organizados por um cliente fiel.

A respeito de como a empresa se vê em relação à concorrência, a agência C declarou que se considera uma empresa de médio porte, com estrutura reduzida em termos de funcionários, mas ao mesmo tempo com um grande volume de vendas. O proprietário enfatiza ainda que sua agência se vê, comparativamente à concorrência, como uma agência que vende produtos especiais e que não segue a moda ou tendências do mercado, pois acredita naquilo que vende e na capacidade dos seus funcionários para transmitir as informações.

A agência D se vê, comparativamente em relação à concorrência, como uma empresa que presta serviços de assessoria, ou seja, a agência é um intermediário das operadoras de *tour*; contudo, o que eles vendem são consultoria e informações adicionais dos pacotes ofertados ao mercado pelas grandes operadoras.

Por último, a agência C afirma que a longo prazo gostaria de ser vista como uma operadora de *tour* de médio porte que oferece ao mercado produtos exclusivos. A agência D declara que gostaria de ser vista a longo prazo como uma empresa de

consultoria de turismo; além disso, o gerente declarou que gostaria que ficasse na mente dos clientes que o serviço oferecido agrega informações adicionais, além dos pacotes turísticos.

5.5.3. Empresa de Grande Porte

Considerando o segmento principal de mercado, esta agência se diferencia dos concorrentes em termos de:

Diferenciais de Serviços

- assessoria ao cliente, pois a agência considera estar presente em todas as etapas da prestação do serviço; na opinião da entrevistada, a empresa preocupa-se por proporcionar a melhor informação do pacote comprado;
- acompanhamento após o uso do serviço, pois os vendedores sempre entram em contato com o cliente para obter as impressões da viagem;
- o aspecto de prestígio e tradição com relação à concorrência, sendo o ponto-chave de diferenciação da agência;
- cabe destacar que foi citada, como um forte diferencial, a infraestrutura da loja e sua distribuição física, garantindo aos clientes conforto, segurança e tranquilidade de estarem comprando numa empresa que tem uma sólida estrutura;
- os quesitos rapidez no atendimento e política de preços e formas de pagamento não constituem diferenciais de serviço para a agência E.

Diferenciais Humanos

- quanto à equipe de funcionários, esta agência se diferencia dos concorrentes em termos de experiência da equipe no setor de serviços, conhecimento profundo do serviço, habilidade para transmitir as informações precisas e necessárias para o cliente e treinamento especial para o pessoal da agência; inclusive, desenvolve programas de treinamento e reciclagem para os funcionários dos parceiros de serviço, pois considera que estas atividades vão refletir na prestação de serviços da própria agência.

Para a sócia/diretora da agência E, os aspectos que o mercado mais valoriza são qualidade do atendimento e segurança de adquirir produtos em uma empresa de prestígio, sem correr o risco de perder o dinheiro investido na viagem.

Além disso, de acordo com a sócia desta agência, o mercado percebe que a empresa é diferente com relação à concorrência pelo serviço personalizado – o cliente com base nas informações proporcionadas no ato da compra, decide as condições da viagem – e pelo prestígio e tradição da agência, que lhe outorgam credibilidade e segurança no mercado. Assim mesmo, enfatiza que essa credibilidade e segurança estão em função do tempo de atividade da empresa na cidade de São Paulo.

Esta agência declarou que os aspectos que usa para sensibilizar os clientes são: experiência da equipe no setor de serviços, segurança, prestígio e tradição. De acordo com a sócia da agência, a empresa sempre está enfatizando na divulgação de anúncios ou eventos o novo *slogan*: “50 anos bem navegados”. Com a mensagem desse *slogan* buscam conquistar o cliente, enfatizando o tempo de atividade da empresa no mercado (50 anos) e a segurança da empresa, associada ao produto básico (cruzeiros marítimos bem navegados).

Com relação à imagem geral da empresa, um meio utilizado para a agência ser rapidamente identificada pelos principais segmentos de mercado é a sua logo/marca, sendo que, desde o início das atividades da empresa, o símbolo de uma águia esteve fortemente associado à empresa com a finalidade de criar uma identidade no mercado. Por outro lado, o prédio da loja é um forte instrumento para a identificação da loja, pois as pessoas da região já associam e identificam o prédio à empresa.

A agência costuma patrocinar alguns eventos, como festas de clubes realizadas na região onde se localiza a loja; o patrocínio se faz por meio de permutas de viagem.

Quanto à forma com que a empresa se vê relativamente à concorrência, a agência E explica que é uma empresa mais sólida que a concorrência, proporcionando mais segurança e credibilidade aos clientes. Assim mesmo, enfatiza que desenvolvem uma ferramenta de propaganda/publicidade mais passiva, ao contrário da concorrência, que desenvolve campanhas mais agressivas, sem considerar um alvo de mercado para direcionar seus esforços de marketing.

Quanto à questão de como a empresa gostaria de ser vista a longo prazo em relação à concorrência, foi declarado que a agência está trabalhando para ser reconhecida como uma empresa em constante crescimento sem deixar de ser tradicional, ou seja, o que deseja é ser vista no mercado como uma empresa moderna porque acompanham a evolução do setor, a tecnologia e também moderna no atendimento, mas, ao mesmo tempo, tradicional no sentido de oferecer aos clientes a segurança e solidez em função da história da empresa no setor de turismo.

Com o levantamento das informações, pode-se perceber que existe uma preocupação constante em passar para os clientes a imagem de solidez, segurança e firmeza da empresa no mercado durante os últimos cinquenta anos, período de tempo que permitiu consolidar a empresa no setor de turismo.

5.5.4. Considerações Gerais

A diferenciação é um dos tipos genéricos de estratégias para enfrentar a competitividade.

Todas as empresas pesquisadas declararam que um dos principais diferenciais de seus serviços é a qualidade do atendimento. Ao detalharem sobre que bases esta qualidade se desenvolve, todas citam a assessoria ao cliente e o monitoramento antes, durante e após o retorno do destino turístico. Citam também a oferta de um pacote personalizado, declaração feita, inclusive, pela empresa de grande porte.

Cabem, aqui, algumas indagações:

- como as empresas não realizam habitualmente pesquisas de mercado, como podem afirmar que são vistas com algumas características diferenciadoras?
- como o mercado efetivamente percebe que tais empresas se destacam com os diferenciais de serviço apontados?
- dada a escassez de pesquisas de mercado, acarretando poucas informações sobre suas reais necessidades, como podem as empresas focalizadas neste estudo afirmar que oferecem pacotes personalizados, que são ajustados às expectativas do mercado?

Na realidade, não há um planejamento para o desenvolvimento de produtos moldados às necessidades dos consumidores detectadas em pesquisas de mercado. O que ocorre é que os produtos encontram-se disponíveis, com várias alternativas, sendo selecionada a melhor combinação de opções no momento da compra do pacote turístico.

Quanto aos diferenciais humanos, novamente houve uma convergência de declarações. Todas as empresas pesquisadas consideram a qualificação de sua equipe como uma vantagem competitiva. Em todos os casos estudados, a qualificação da equipe abrangeu competência (experiência e conhecimentos necessários) e habilidade de comunicação (transmissão clara de informações).

Cumprе salientar que no quesito experiência da equipe foi declarado que os funcionários viajam para os destinos turísticos para solidificar seus conhecimentos. Tal

medida merece elogios. Entretanto, a experiência vivenciada pelos funcionários pode diferir sensivelmente da desfrutada pelos clientes. Como o monitoramento após o retorno do destino turístico ocorre de maneira informal, sem um método científico para armazenamento dos depoimentos, podem deixar de ser coletadas informações relevantes para o aprimoramento dos serviços.

Com relação aos aspectos do serviço valorizados pelo mercado, todos os estratos mencionaram a qualidade do atendimento como principal atributo. No caso das microempresas, o atendimento personalizado também foi lembrado, ao passo que a grande empresa acrescentou a segurança de seus serviços em função da sua tradição no mercado.

Tais informações baseiam-se nas experiências das empresas em análises subjetivas, uma vez que não existem mecanismos formais para a aferição da importância dos aspectos dos serviços junto aos consumidores.

Comparando-se a imagem que atualmente consideram desfrutar relativamente à concorrência com a imagem desejada a longo prazo, é possível captar uma preocupação com a transposição das atuais barreiras, visando a um redirecionamento para serem alcançadas posições mais competitivas. O quadro 11, a seguir, resume as declarações sobre imagem atual e imagem pretendida.

QUADRO 11 – Imagem atual e imagem pretendida das agências pesquisadas

AGÊNCIA	IMAGEM ATUAL	IMAGEM PRETENDIDA
A	Estrutura reduzida e escassos recursos.	Líder no mercado em relação às opções que oferece.
B	Sem concorrentes/ produtos exclusivos.	Líder no mercado em relação aos pacotes personalizados.
C	Médio porte com estrutura reduzida, mas com um grande volume de vendas.	Operadora de <i>tour</i> de médio porte com produtos exclusivos.
D	Presta serviços de assessoria.	Empresa de consultoria de turismo.
E	Empresa mais sólida, proporcionando mais segurança e credibilidade.	Empresa em constante crescimento, sem deixar de ser tradicional.

FONTE: a autora.

CAPITULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.

6.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com o propósito de identificar o nível de conhecimento e utilização das técnicas de posicionamento estratégico de marketing pelas empresas de serviços de turismo, especificamente pelas agências de viagem da cidade de São Paulo.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa com base no estudo de múltiplos casos. Partiu-se de uma revisão bibliográfica que reuniu vários conceitos relativos ao tema de estudo, que serviu de orientação e contraponto para a realização de uma pesquisa exploratória junto a uma amostra de cinco agências de viagem, classificadas pelo porte da empresa, definido em termos de receita operacional bruta e pelo tempo de atuação no setor.

Fatos que a pesquisa revelou claramente é o estágio incipiente da prática de administração estratégica e marketing estratégico, sobretudo pelas micro e médias empresas, e a inexistência de procedimentos de segmentação, diferenciação e posicionamento bem delineados e desenvolvidos para todas as agências focalizadas.

No caso das micro e médias empresas, essas defasagens entre a teoria e a prática parecem decorrer principalmente da falta de uma estrutura organizada de marketing, de recursos financeiros e de conhecimento teóricos de administração estratégica.

Em que pese o fato de se mostrar teoricamente mais preparada em relação aos outros estratos, a empresa de grande porte carece, ainda, de uma visão estratégica e de planejamentos a longo prazo, embora apresente alguns diferenciais positivos em termos operacionais.

Para sintetizar os resultados desta pesquisa, segue um quadro com a indicação de algumas recomendações estratégicas para as empresas focalizadas.

Cumprе ressaltar que a viabilidade dessas recomendações depende do aspecto financeiro e das prioridades de ação em cada empresa. Não houve acesso a tais informações, por não serem objeto deste estudo.

No quadro 12, os destaques com "X" representam os aspectos mais precários em cada empresa, os quais necessitam de uma atenção especial, visando a um avanço na prática dos processos de posicionamento, segmentação e diferenciação.

QUADRO 12 – Recomendações estratégicas para cada agência pesquisada

ASPECTOS LEVANTADOS NO ROTEIRO	AGÊNCIA A	AGÊNCIA B	AGÊNCIA C	AGÊNCIA D	AGÊNCIA E
Conhecimento conceitual		X	X		
Estruturação da área de marketing	X	X	X	X	
Sistemas de informações de marketing	X	X	X	X	X
Identificação dos concorrentes	X	X	X	X	
Identificação dos seus pontos fortes e fracos					
Definição do seu negócio (visão, missão, objetivos e metas)	X	X	X	X	X
Avaliação da satisfação do cliente	X	X	X	X	X
CrITÉrios para identificação dos segmentos de mercado	X	X	X	X	
CrITÉrios para seleção de segmentos-alvos	X	X	X	X	
Conquista dos clientes da agência	X	X	X	X	X
Tratamento especial para clientes especiais				X	X
Atividades para reforçar a imagem/marca da agência na mente dos clientes				X	
Tipos de publicidade/propaganda utilizados pela agência – comunicação com o público que permita projetar o nome da agência	X	X		X	
Rapidez no atendimento					X
Assessoria ao consumidor					
Preços e formas de pagamentos	X	X	X	X	X
Acompanhamento após o uso do serviço			X		
Benefícios adicionais ao cliente fiel				X	X
Prestígio e tradição	X		X		
Experiência da equipe	X		X		
Conhecimento profundo do serviço			X		
Habilidades para transmitir as informações					
Treinamento especial para o pessoal da agência			X		

FONTE: a autora

6.2. LIMITAÇÕES DO TEMA DE ESTUDO

Em qualquer trabalho de pesquisa não se pode desconsiderar as limitações ou restrições inerentes. O presente estudo se reveste de limitações de ordem teórica e metodológica.

De ordem teórica, pode-se considerar como fator limitante a probabilidade que este trabalho não esgote todas as variáveis pertinentes ao tema estudado, devido à complexidade e amplitude dos assuntos abordados na teoria de Marketing Estratégico, Posicionamento Estratégico e de Marketing de Serviços. Não obstante, pretendeu-se abarcar os elementos mais relevantes dentro do contexto onde está inserido este estudo.

Quanto às limitações de ordem metodológica, deve-se considerar as restrições na condução do método de estudo de múltiplos casos, atentando em particular para a impossibilidade de generalização dos resultados para outras empresas do mesmo setor e de outros setores. Também houve limitações quanto ao acesso às empresas de pequeno porte, cujos depoimentos poderiam ter enriquecido as análises e contribuído para o aumento do conhecimento do tema deste estudo.

Houve, também, limitações na definição da população no quesito aspecto geográfico, pois o estudo restringiu-se à cidade de São Paulo.

Outro aspecto que poderia ser considerado como fator limitante é a probabilidade de que alguns temas abordados durante as entrevistas possam ser tratados de forma velada por parte dos funcionários das agências de viagens escolhidas para o estudo; portanto, as respostas obtidas poderiam não corresponder à realidade existente nas empresas.

Do mesmo modo, este estudo não pode ser considerado como um modelo referencial completo, uma vez que a pesquisa de campo foi desenvolvida, tomando como base a população de agências de viagem, não tendo sido investigada a população dos usuários de seus serviços.

6.3. CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O setor de serviços e a indústria turística são muito dinâmicos, atualmente em uma profunda transformação decorrente dos grandes investimentos por parte do governo. Por seu caráter dinâmico, apresentam muitas oportunidades e caminhos para pesquisas futuras; nesse sentido, este estudo visou a contribuir para o aprofundamento da teoria do marketing estratégico e o processo de posicionamento e sua aplicação na

comercialização de serviços e na indústria turística. Portanto, uma das maiores contribuições deste trabalho seria o fornecimento de uma base de dados para pesquisas futuras que abordem temas relacionados.

Poderiam ser objeto de estudo futuros as populações das agências e seus usuários, a fim de se tecerem comparações entre as declarações extraídas de cada grupo.

Uma ampliação do estudo com o enfoque em outras cidades brasileiras também poderia agregar importantes informações, que poderiam servir de base para a montagem de um painel comparativo.

OBRAS CONSULTADAS

- AAKER, D. A. *Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócios Editora, 1998.
- ACERENZA, M. A. *Promoção turística: um enfoque promocional metodológico*. São Paulo: Pioneira, 1991.
- ALBRECHT, K. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. Tradução Sara Gedanke. São Paulo: Makro Books, 1992.
- _____. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ALTÉS, C. *Marketing y Turismo*. Madrid: Síntesis, 1997.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Marketing Definitions: a glossary of marketing terms*. Chicago: [s. n.], 1960.
- AMORIM, C. *Inovação tecnológica como estratégia de mercado e o desempenho das agências de turismo*. São Paulo, 2000. Disponível em: <http://www.abbtur.gov.br>. Acesso em: 7 out. 2001.
- ANDRADE, J. V. De. *Turismo: Fundamentos e Dimensões*. 8 ed. São Paulo: Editora Ática, 2000.
- APARÍCIO, R. *O processo de posicionamento de marketing: estudo de caso junto a uma empresa de automação industrial*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- ARUCA, J. *As atividades de Marketing desenvolvidas nas agências de viagens para a comercialização do produto turístico cubano*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE VIAGENS. *O marketing em agências de viagens*. Disponível em: <http://www.abav.com.br>, acesso em: 21 jan. 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: Informação e documentação: referências - elaboração. Rio de Janeiro: [s. n.], agosto, 2000.
- BARBOSA, M. F. *Introdução à Pesquisa: Métodos, Técnicas e Instrumentos*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1980.
- BENI, M. C. O conceito de sustentabilidade na política de turismo e meio ambiente. *Revista de Administração*. São Paulo: FEA/USP, v.33, n.4, p. 53-55, outubro/dezembro, 1998.

- _____. *Análise estrutural do turismo*. 4 ed. São Paulo: Editora Senac, 2001.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and process. *Journal of Marketing Research*. New York: American Marketing Association, v. XXII, May 1985.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em Administração. *Revista de Administração*. São Paulo: FEA/USP, v. 26, n. 3, p. 95-97, julho/setembro, 1991.
- CASTRO, C. de M. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CARVALHO, C. L. De. Desenvolvimento do Turismo no Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA/USP, v.33, n.4, p 26-29, outubro/dezembro, 1998.
- CERTO, S.; PETER, P. *Strategic Management: concepts and applications*. [S.l.]: McGraw-Hill, 1991.
- CNC – Confederação Nacional do Comércio. *Pesquisa da evolução do comércio varejista*. Disponível em: <http://www.cnc.com.br>, acesso em: 2 abr. 2003.
- COBRA, M. H. *Marketing de Turismo: turismo, lazer e negócios*. São Paulo: Cobra Editora, 2001.
- COLTMAN, M. M. *Tourism Marketing*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.
- CONGRESSO BRASILEIRO DA ATIVIDADE TURÍSTICA. *Programa brasileiro da atividade turística: emprego, renda e desenvolvimento*, Brasília, 26 e 27 jun. 2002. Disponível em: <http://www.cnc.com.br>. Acesso em: 8 out. 2002.
- CORRÊA, T. G. Reflexões sobre turismo e mercado turístico: o caso do Brasil e dos Estados Unidos na perspectiva do turismo ecológico como negócio. In: LAGE, B. H.; MILONE, P. C. (Org.) *Turismo: Teoria e Prática*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 94-101.
- COSTA, L. E. *Internet, um canal de vendas: um estudo de caso em agências de viagens e turismo on-line*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.
- CUNHA, V. L. *Segmentação de mercado e posicionamento estratégico: um estudo de caso na Promon Engenharia Ltda*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.
- CRAVENS, D. W. *Strategic Marketing*. 4 ed. [S.l.]: Irwin, 1994.
- DIMINGO, E. The Fine Art of Positioning. *The Journal of Business Strategy*. [S.l.: s.n.], march/april, 1988.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. *Estatísticas do turismo*. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br>. Acesso em: 23 mar 2003.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. *Estudo do mercado doméstico de turismo no Brasil*. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br> Acesso em: 10 nov 2001.

EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo. *A indústria do turismo no mundo e no Brasil*. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br> Acesso em: 21 out 2000.

ENGEL, J. F., WARSHALL, M. F.; KINNEAR, T. C. *Promotional strategy: managing the marketing communication process*. Boston: Irwin, Homewood, 1991.

GARDNER, D.; HOWARD, T. *Strategic Marketing and Management*. [S.l.]: John Wiley & Sons, 1985.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. *Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 1 ed. São Paulo, Atlas, 1987.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração*. São Paulo: FEA/USP, v. 35, n. 2, p. 57-63, março/abril, 1995.

_____. Pesquisa Qualitativa: tipos e fundamentos. *Revista de Administração*. São Paulo: FEA/USP, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/junho, 1995.

GONZALES, C. M. *Fundamentos teóricos y gestión práctica de las agencias de viaje*. Madri: Síntesis, 2000.

GOUVÊA, M. A. *Uma contribuição para o desenvolvimento de estratégias de posicionamento no contexto de marketing bancário*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.

_____. *Avaliação de serviço sob a ótica de marketing: um estudo dos serviços de transporte coletivo por ônibus na região metropolitana de São Paulo*. Tese de Livre Docência – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

_____; YAMAUCHI, E. C. Marketing de serviços: uma visão do turismo no Brasil. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo:FEA/USP, v. 1, n. 9, 2º trim/1999.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. *Strategic Management and Marketing in the service sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1983.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. *Strategic Management: an integrative perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

_____. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991.

HEMZO, M. A. *O posicionamento estratégico de marketing em grandes empresas alimentícias: um estudo exploratório*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1992.

HESKETT, J. L., SASSER, W. E.; HART, C. W. *Serviços Revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1994.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. *Essentials of services marketing*. [S.l.]: The Dryden Press, 1997.

HOOLEY, G. J. *Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____, SAUNDERS, J.; PIERCY, N. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HOUAISS, A. *Dicionário prático da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Melhoramento, 1987.

IKEDA, A. A. *O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços: um estudo em agências de viagens*. Brasília: Sebrae, 1995.

_____. *Marketing de relacionamento em organizações de fomento ao turismo*. Tese de Livre Docência – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

_____; OLIVEIRA, T. A organização de agências de viagens e turismo. In: LAGE, B. H. e MILONE, P. C. (Org.) *Turismo: teoria e prática*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Anuário Estatístico do Brasil*. [S.l.: s.n.], v. 58, 1998.

IGNARRA, L. R. *Fundamentos do Turismo*. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

- JIMENEZ, G. *As atividades de marketing de hospitalidade em empresas do setor hoteleiro: estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.
- KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EPU, 1980.
- KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. *Marketing Research: an applied approach*. 5 ed. New York: Mc Graw-Hill, 1996.
- KOTLER, P. *Marketing para serviços profissionais*. São Paulo: Atlas, 1988.
- _____. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KUAZAQUI, E. *Marketing Turístico e de Hospitalidade: fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- LAGE, B. H. *Economia do Turismo*. 4 ed. Campinas: Papirus, 1999.
- _____.; MILONE, P. C. Impactos socioeconômicos do Turismo. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA/USP, v. 33, n. 4, p 30-44, outubro/dezembro, 1998.
- _____. Fundamentos Econômicos do Turismo. In: LAGE, B. H. e MILONE, P. C. (Org.). *Turismo: Teoria e Prática*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 26-37.
- LAMBIN, J. J. *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill, 1995.
- LICKORISH, L.; JENKINS, C. *Una introducción al turismo*. Madrid: Síntesis, 2000.
- LOPEZ, A. *Manual de marketing general y de servicios turísticos*. Madrid: Síntesis, 1998.
- LOVELOCK, C. H. Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*. American Marketing Association, v. 47, n. 3, p. 9-20, verão 1983.
- _____. *Services Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall. 1996.
- _____.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MACHADO, J. A. S. *Um modelo de Marketing para serviços ao cliente e sua adequação na Indústria Automobilística*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.
- MARTINS, G. de A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MAXIMIANO, A. C. *Introdução à Administração*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

- McCARTHY, E.J.; PERREAULT, W. *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- McKENNA, R. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MIELLENHAUSEN, U. Gestão do mix promocional para agências de viagens e turismo. In: LAGE, B. H.; MILONE, P. C (Org.). *Turismo: Teoria e Prática*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 51-62
- MILONE, M.; MILONE, P. C. Perspectivas do turismo no terceiro milênio. In: LAGE, B. H.; MILONE, P. C. (Org.). *Turismo: Teoria e Prática*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 353-372.
- MONTANER M., J. *Estrutura do mercado turístico*. 2 ed. São Paulo: Roca, 2001.
- MOTA, K. C. N. *Marketing Turístico: promovendo uma atividade sazonal*. São Paulo: Atlas, 2001.
- NORMANN, R. *Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. *Service Management: strategy and leadership in service business*. Nova York: John Wiley & Sons, 1984.
- OLIVEIRA, T.; IKEDA, A. Agências de Turismo: oferta de serviços e satisfação do cliente. *Turismo em Análise*. São Paulo: ECA/USP, v.13, n.1, p. 35-47, maio, 2002.
- _____. Aspectos de marketing em agências de viagens e turismo. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo: FEA/USP, v.1, n.10, p. 25-34. 3º trim/1999.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. *Anuário estatístico da organização mundial de turismo: tendências del mercado turístico – Las Américas 2000*. Disponível em: <http://www.world-tourism.org> Acesso em: out/nov 2000.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. *Introducción al turismo*. 1. ed. Madrid: OMT, 1998.
- PARASURAMAN, A. *Marketing research*. Addison: Wesley Publishing Company, 1991.
- _____; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. New York: American Marketing Association, v. 49, n. 4, outono 1985.
- PARENTEAU, A. *Marketing práctico del turismo*. 3 ed. Madrid: Síntesis Editora, 1995.

- PELIZZER, H.; SCRIVANO, N. Relacionamento entre agências de turismo e fornecedores de serviços turísticos: agências de turismo e transporte aéreo. *Turismo em análise*. São Paulo: ECA/USP, v. 1, n. 2, p. 24-43, maio 1990.
- PETERSON, R. A.; BALASUBRAMANIAN, S.; BRONNENBERG, B. J. Exploring the implications of the internet for consumer marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, [S.l.: s.n.], v. 25, n.4, 1997.
- REIS, A. H. M. de A. M. *Pesquisa Qualitativa em Marketing: Uma visão crítica a respeito da utilização desta metodologia no Brasil, a partir de testemunho de clientes e usuários de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1994.
- RIES, A.; TROUT, J. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- RIMOLI, C. A. *Marketing Estratégico e Competitividade: Um estudo de caso em empresas brasileiras que atuam no Mercosul*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.
- RUSCHMANN, D. *Marketing Turístico: um enfoque promocional*. 5 ed. Campinas: Papirus, 2000.
- SANTOS, A. M.; GIMENEZ, L. C. O comércio eletrônico através da internet. In: BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 7 out.2002.
- SCHARADER, A. *Introdução à pesquisa social empírica*. Porto Alegre: Editora Globo, 1974.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *A micro e pequena empresa no Brasil*. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> Acesso em: 31 mar 2003.
- SELLTIZ, C. WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. M. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU, 1987.
- SILVER, S. D. Cenário mundial e perspectivas da economia brasileira. In: LAGE, B. H.; MILONE, P. C. *Turismo: Teoria e Prática*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 341-352.
- SONDAGEM CONJUNTURAL: Micro e pequenas empresas – setor serviços. Rio de Janeiro: FGV/IBRE, ano 7, n. 48, jun 2001. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/microempresa>. Acesso em: 31 mar 2003.

- TAVARES, M. C. *Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Editora Harbra, 1991.
- THOMAS, H.; GARDNER, D. *Strategic Marketing and Management*. Illinois: John Wiley & Sons, 1985.
- TINARD, Y. *Turismo: economía y gestión*. 1 ed. Barcelona: Editora Bosch, 1996.
- TOLEDO, G. L. *Marketing Bancário: Análise, Planejamento e Processo Decisório*. São Paulo: Atlas, 1987.
- _____ ; HEMZO, M. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15º, *Anais do XV ENANPAD*. Belo Horizonte: ANPAD, 1991.
- _____ ; SILVA, F. Marketing e competitividade. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16º, *Anais do XVI ENANPAD*. Canela: ANPAD, 1992. p. 178-192.
- _____ ; SZTUTMAN, L.; RUBAL, J. Comércio eletrônico em agências de viagens: estratégias competitivas e de marketing. *Turismo em Análise*. São Paulo: ECA/USP, v. 12, n. 2, p. 90-116, novembro 2001.
- TORRE, F. *Agencia de viajes y transportación*. 4 ed. México: Trillas, 1999.
- TSCHOHL, J. *A satisfação do cliente*. São Paulo: Makro Book, 1996.
- URDAN, A. T. *Qualidade de Serviço: proposição de um modelo integrativo*. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.
- VAZ, G. N. *Marketing Turístico: receptivo e emissor: um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- VALLS, J. F. *Las claves del mercado turístico: como competir en el nuevo entorno*. Bilbao: Deusto, 1996.
- WAHAB, S. *Introdução à Administração de Turismo*. São Paulo: Pioneira, 1975.
- WIND, Y. J. *Product Policy: concepts, methods and strategy*. California: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. London: Sage Publications, 1989.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMN, A.; BERRY, L. L.. Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*. New York: American Marketing Association, v. 49, n.2, p. 33-46, primavera 1985.

Sítos na Internet.

- ABREUTUR. Operadora turística Abreutur S. A. *Homepage* institucional. Disponível em: <http://www.abreutur.com.br>. Acesso em: 16 out 2002.
- ADRINK. Adrink viagens e turismo. *Homepage* institucional. Disponível em: <http://www.adrik.com.br>. Acesso em: 25 out 2002.
- AGAXTUR. Agaxtur viagens e turismo. *Homepage* institucional. Disponível em: <http://www.agaxtur.com.br>. Acesso em: 16 out 2002
- ALAS VIAGENS. Agência de viagens e turismo Alas viagens. *Homepage* institucional. Disponível em: <http://www.alasviagens.com.br> Acesso em: 15 nov 2002.
- BAT. BAT viagens e turismo. *Homepage* institucional. Disponível em: <http://www.bat.com.br> Acesso em: 15 nov 2002
- BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. *Homepage* institucional, 2003. Apresenta informes e dados estatísticos setoriais. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>, acesso em: 3 abr/2003.
- CLASSTOUR. Classtour viagens e turismo. *Homepage* institucional. Disponível em: <http://www.classtour.com.br> Acesso em 16 out 2002.
- CVC. Viagens CVC. *Homepage* institucional. Disponível em: <http://www.cvc.com.br>. Acesso em: 15 out 2002.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Homepage* institucional, 2001. Apresenta banco de dados e pesquisas setoriais. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br> Acesso em: 15 maio 2001.
- LUSANOVA TOURS. Operadora de *tour* internacional Lusanova. *Homepage* institucional. Disponível em: <http://www.lusanova.com.br> Acesso em: 15 out 2002.
- NEW AGE. Operadora de *tour* New Age. *Homepage* institucional. Disponível em: <http://www.newage.tur.br> Acesso em: 15 de nov 2002.
- QUEENSBERRY. *Queensberry* agência de viagens e turismo. *Homepage* institucional. Disponível em: <http://queensberry.com.br> Acesso em: 24 out 2002.
- SAVAGE. Savage turismo e cultura. *Homepage* institucional. Disponível em: <http://www.savage.tur.br> Acesso em: 15 jan 2003.
- TAYAR TURISMO. Agência de viagens e turismo *Tayar*. *Homepage* institucional. Disponível em: 16 out 2002.
- TIVOLI. Agência de viagem *Tivoli* turismo. *Homepage* institucional. Disponível em <http://www.tivoli.com.br>. Acesso em: 07 dez 2002.

Obras Consultadas

TRANSIBÉRICA. Agência de viagens e turismo Transibérica. *Homepage* institucional.

Disponível em: 16 out 2002.

YONDER TURISMO. Agências de viagem Yonder Turismo. *Homepage* institucional.

Disponível em: <http://www.yonder-turismo.com.br>. Acesso em: 24 jan 2003.

ANEXO 1 - ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

Estamos entrevistando profissionais de agências de viagens a respeito de atividades de marketing e gostaríamos de contar com sua participação.

PERFIL DA EMPRESA

1. Há quanto tempo foi fundada a agência e por quem?
2. Qual o tempo de experiência na atividade de prestação de serviços turísticos?
3. Quais são os produtos básicos oferecidos pela agência? Quais as variações básicas?
4. Onde fica a empresa? A agência tem filial? Se sim, quantas e onde se localizam?
5. Quantos empregados possui a agência (esta filial, se for o caso)? E o grupo todo?

CONHECIMENTO CONCEITUAL

1. Qual é o grau de escolaridade dos administradores da empresa:

Escolaridade	Primeiro Grau	Segundo Grau	Superior
Administradores			
Administrador 1			
Administrador 2			
Administrador 3			
Administrador 4			

2. Os administradores costumam fazer cursos especializados na área de administração? Se sim, sobre quais temas especificamente?

ANÁLISE DO AMBIENTE

1. Há uma área de marketing organizada? Se sim, qual é a estrutura (número de funcionários, cargos, atividades) dessa área?
2. No caso de não ter uma área de marketing organizada, quais atividades fazem parte do marketing na agência?
3. Existe um percentual específico no orçamento da agência destinado às atividades de marketing?
4. A agência costuma registrar informações de marketing? Que tipo de informações são registradas? Que fontes são usadas para obter estas informações?

5. De que forma são obtidas informações sobre clientes atuais, ex-clientes ou clientes potenciais para a agência? Como são utilizadas essas informações? Quem tem acesso às informações?
6. A agência acompanha a evolução do mercado? Como é realizado o monitoramento das tendências e das mudanças do mercado? Que meios utiliza para isso (pesquisas especiais, pesquisas contínuas, jornais, revistas etc.)?
7. Como esta empresa definiria seu negócio? A empresa trabalha com os conceitos de visão, missão, objetivos e metas? Se sim, com que finalidade?
8. A empresa possui informações sobre os concorrentes? Como essas informações são obtidas? Quais são os concorrentes principais?
9. A empresa identifica suas potencialidades (pontos fortes) em relação a seus concorrentes? Quais são esses principais pontos fortes?
10. A empresa identifica suas vulnerabilidades (pontos fracos) em relação a seus concorrentes? Quais seriam as principais vulnerabilidades?
11. É possível conhecer ou identificar os pontos fortes e pontos fracos de seus concorrentes? É possível mencionar alguns?
12. A empresa faz planos a longo prazo? Se sim, com quantos meses de antecedência? Quais as atividades básicas realizadas?
13. A empresa realiza pesquisas de mercado? Se sim, quais tipos de pesquisa são realizados? As pesquisas são realizadas por alguma área interna ou mediante institutos de pesquisa?
14. A empresa possui um cadastro de clientes/consumidores? Com que finalidade?
15. A empresa possui algum método para verificar a satisfação dos consumidores em relação a aspectos do seu atendimento? Quais aspectos são avaliados? Como são avaliados? E quais aspectos têm recebido avaliação favorável dos clientes?

ASPECTOS SOBRE POSICIONAMENTO

1. A empresa usa alguns critérios para identificar os segmentos de mercado? Se sim, quais?
2. A empresa escolhe um segmento em particular (segmento-alvo) ou atua em todos os segmentos existentes no mercado? Por quê?
3. De que maneira é feita a escolha de segmentos-alvos de mercados onde a agência atua?

4. Quais os critérios para saber se um segmento de mercado, atual ou potencial, é atraente para a empresa atuar nele?
5. De que maneira são conquistados os clientes da agência?
6. Qual é o nível de relacionamento dos seus clientes com os profissionais e funcionários desta empresa?
7. Como é o público atendido pela empresa, em termos de:
 - Classe social (poder aquisitivo)?
 - Região / bairro em que se localiza?
 - Pessoa física X pessoa jurídica X ambas? Se ambas; qual é a predominante?
8. Existe algum tratamento especial para grandes clientes ou clientes especiais? De que forma?
9. A empresa tem planos de atender algum outro tipo de público a médio e longo prazos? Se sim, qual? Por quê?
10. O que é feito para reforçar a imagem/marca da agência na mente dos seus clientes?
11. Quais os tipos de propaganda/publicidade utilizados pela agência? Existe outro tipo de comunicação com o público que permita projetar o nome da empresa? Qual?

ASPECTOS SOBRE DIFERENCIAÇÃO

1. Considerando o segmento principal de mercado, esta empresa se diferencia dos concorrentes em termos de:

Dimensões para a Diferenciação	Segmento Principal de mercado (1. Sim ou 2. Não)	Outros Segmentos ⁽¹⁾ (1. Sim ou 2. Não)
Diferenciais de Serviços: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapidez no atendimento? ▪ Assessoria ao consumidor? ▪ Preços e formas de pagamento? ▪ Acompanhamento após o uso do serviço? ▪ Benefícios adicionais ao cliente fiel? ▪ Prestígio ou tradição? ▪ Mais algum diferencial de serviço? 		
Diferenciais Humanos: E quanto à equipe da agência, esta empresa é diferente dos concorrentes em termos de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiência da equipe? ▪ Conhecimento profundo do serviço? ▪ Habilidade para transmitir as informações necessárias ao cliente? ▪ Treinamento especial para o pessoal da agência? 		

E em relação aos outros segmentos de mercado quais destes diferenciais são praticados? ⁽¹⁾

2. Em relação à imagem geral dessa empresa, qual(is) o(s) meio(s) utilizados para a empresa ser rapidamente identificada pelos principais segmentos de mercado? Utiliza símbolos, alguma pessoa famosa, personagem ou música para ser associada à empresa? A empresa costuma patrocinar eventos? Quais?
3. Quais aspectos deste serviço vocês acham que o mercado valoriza?
4. Em que aspectos o mercado percebe que esta empresa é diferente da concorrência?
5. Como a empresa se vê relativamente à concorrência?
6. Como a empresa gostaria de ser vista a longo prazo em relação à concorrência?
7. Para finalizar, de acordo com os diferenciais apontados na primeira questão deste bloco de perguntas, quais deles vocês selecionam para sensibilizar (conquistar) o mercado-alvo? Como vocês selecionam os aspectos? Existe alguma prioridade nesta seleção?

ANEXO 2 –DECLARAÇÕES ESPONTÂNEAS DOS ENTREVISTADOS

Conhecimento conceitual

“A maioria tem curso superior, com exceção de uma pessoa que é muito esforçada. Minha opinião a respeito do turismo é a seguinte: é muito de experiência, de dedicação e *feeling*. Eu acho que o curso de turismo voltado para agência de viagens é um curso muito fraco. Tem muito a melhorar ainda, tudo depende do que a pessoa quer trabalhar no mercado [...] no meu nicho de mercado [...] é só experiência”.

“Mas, não [...] não temos, não fizemos, não estamos acostumados a fazer cursos especializados na área de administração e marketing [...] eu acho que até pelo *feeling*, pela bagagem que a gente tem e pela conversa com os outros, a gente acaba meio sem querer em tecnologia [...]; não fizemos nenhum curso de capacitação na parte administrativa”.

“[...] a grande maioria já é formada em turismo, então superior completo. Mas, hoje em dia, acho que o importante é ter o básico [...], mas não que a faculdade deixe de ser importante, ela é importante, mas hoje é mais o carisma, a honestidade, a força de vontade do ser humano [...], os passageiros querem ser bem tratados e se sentir familiarizados [...] É importante a formação, mas a formação acaba sendo aqui dentro da própria operadora, dentro da própria agência”.

“Fazemos cursos, sim, participar de eventos é importante, seminários. Surgiu um curso de cruzeiros marítimos. Na área de administração, não costumamos fazer cursos, acaba pegando a rotina do dia-a-dia [...]”.

Análise do ambiente

“Então, as pessoas sabem que podem contar com a gente, antes, durante e depois do serviço. Então, o meu melhor marketing é o boca-a-boca”.

“A participação em eventos [...], a nossa página na internet é uma coisa importante, a gente sempre está atualizando, porque hoje ele é meio de consulta e não tanto de venda”.

“Acompanhando todos os jornais específicos da área, procurando estar a par em relação às mudanças do ambiente. Jornais e revistas da área e internet”.

“[...] a gente investiu muito em tecnologia [...], o mercado de turismo é muito sazonal, depende muito de fatores externos, não para falar vou faturar tanto no próximo mês ou no ano seguinte [...] pode estourar a guerra, por exemplo, nesse caso, alguns destinos turísticos se veriam afetados [...]”.

“A empresa possui informações [...], mas, não é de uma maneira formal e estruturada, acho que sempre existe uma conversa de bastidores nos diversos eventos que costumamos participar [...] tipo assim, mas nada assim, estruturado [...] olhamos ou ouvimos algumas coisas que a mídia traz [...] a internet, por meio do *site* sempre estamos atentos para verificar alguma novidade no que diz respeito às promoções dos concorrentes [...]”.

“Tem um sistema ou programa que é feito especificamente para a empresa [...] que tem todo o banco de dados de todos os clientes [...] cadastro dos clientes [...] quando o cliente vem comprar, a gente puxa do computador e todos as informações dele aparecem, desde os últimos 8 anos que temos o sistema. Tem tudo o que ele já fez [...] Toda a diretoria e área de marketing têm acesso a essas informações, normalmente para fazer mala direta para cruzeiros [...] como a gente sabe, quem gosta de viagens de navio [...] enviamos mala direta todos os anos com dados sobre cruzeiros marítimos”.

“O turismo é muito dinâmico, muda demais [...] recebo muitas informações diariamente via *e-mail*, malas diretas, mas a respeito de informações de tarifas, formas de pagamento, alterações [...]”.

“Na verdade, existe o marketing mais velho [...] o marketing de boca-a-boca que entra no que você me perguntou: *O que é vocês fazem de marketing?* é o atendimento, aí cai no círculo vicioso [...] é o atendimento durante toda a viagem”.

“Como uma prestação de serviços, atendendo da melhor maneira possível todas as fases da viagem [...] com qualidade. Trabalhamos sim, mas ainda, pode-se dizer que a publicação dessas metas ou objetivos não é muito forte. Em nível estratégico, se trabalha muito com esses conceitos, mas falta difundir para os outros níveis. Pretende-se, com isso, todos seguirem o mesmo caminho [...] mas, a comunicação para os níveis mais baixos ainda é falha nossa”.

“Fazemos, sim, [...] normalmente planejamos com 6 meses de antecedência. Reuniões de diretoria, com a gerência, pessoal de marketing e também vemos os relatórios de vendas anteriores, pois é um indicativo de onde precisamos atacar”.

Aspectos sobre posicionamento

“Olha, identifica pelo nosso próprio banco de dados [...] a gente consegue ver exatamente pelo bairro, pela cidade [...] com o cadastro que a gente tem dá para identificar os grupos no mercado”.

“Não tenho critérios. Eu atendo todos, desde que eles venham com uma indicação [...], e tento prestar o melhor serviço possível”.

“As grandes operadoras devem gastar milhões em jornal [...] só que é um público de massa (turismo em escala) [...] um público de massa que quer comprar o seu pacote para Porto de Galinhas e ponto final. Ou seja, as grandes operadoras vendem seus produtos e não conseguem fornecer detalhes adicionais aos clientes para se tornar a viagem mais prazerosa, então, o que a gente faz [...] desenvolver pacotes turísticos de acordo com o que o cliente solicita e, além disso, proporcionar informações ou detalhes dos destinos solicitados [...]”.

“O que nós buscamos é atacar aquilo que não é explorado [...]”.

“[...] está agindo nos pontos obscuros [...] porque a minha esperança é essa, a minha filosofia em algum momento é [...] a grande chance é atingir aquilo que não está sendo visto, enxergado, explorado [...]”.

“A conquista de clientes é por meio de tarifas convidativas e descontos personalizados...aquele desconto que você comprou várias vezes [...] você vai tendo um acúmulo [...], a família está comprando,então, a gente faz uma tarifa...um pacote”.

Aspectos sobre diferenciação

“Como uma empresa muito mais sólida que a concorrência, com mais segurança, mais solidez e com um marketing um pouco menos agressivo [...] a nossa postura é mais passiva. A concorrência sempre está bombardeando a cidade com publicidade, páginas inteiras nos jornais de propaganda, *outdoor* pela cidade, panfletos [...] a gente é muito mais calma nesse sentido [...] a gente tem uma postura mais pé no chão”.

“A longo prazo [...] gostaríamos de ser vista como uma operadora de médio porte com produtos exclusivos ...que nossa empresa seja vista pela informalidade e por fugir de padrões...nós queremos criar um vínculo de amizade com o cliente”.

“Como uma empresa sempre em crescimento [...] moderna e ao mesmo tempo tradicional, moderna no sistema, na tecnologia, no atendimento, mas tradicional no sentido de ter essa segurança e solidez que a gente tem [...] a gente sempre está passando essa solidez [...] pela nossa história [...] o público tem medo pelos históricos de falência. Procuramos manter essa mistura entre o moderno e o tradicional”.

“Eu tento sentir como é o perfil do cliente para lhe indicar determinado roteiro. 60% das pessoas querem viajar, mas não têm certeza do tipo de viagem que querem fazer [...] A nossa experiência nos dá essa facilidade”.