

ASPECTOS DE MARKETING EM AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO¹

Tânia Modesto Veludo de Oliveira²
Ana Akemi Ikeda³

RESUMO

Esse trabalho enfoca a atividade turística, as agências de viagens, o setor de serviços e os principais conceitos de marketing relacionados.

Consiste em uma análise dos aspectos de marketing mais importantes verificados em agências de viagens e turismo.

A escolha do tema se justifica devido às atuais perspectivas de crescimento da atividade turística, representando um mercado de grande potencialidade para as agências de viagens.

O trabalho apresenta a análise de três casos reais e ilustrativos que foram comparados entre si e com a teoria.

Verificou-se que as agências se utilizam apenas parcialmente das atividades de marketing e que ainda há muito a ser desenvolvido nessa área.

INTRODUÇÃO

Este artigo é o resultado de um trabalho voltado para a área de serviços e, mais especificamente, voltado para a análise de alguns aspectos de marketing presentes na estrutura de agências de viagens e turismo.

Por ser um dos serviços que possui maiores perspectivas de crescimento, o turismo confere um mercado de grande potencialidade para as agências de viagens.

Procurou-se fazer o desmembramento dos temas relacionados a marketing, comparando-os com a realidade das agências. Os temas abordados são: estrutura de marketing das agências analisadas; planejamento das atividades de marketing; sistemas de informações e pesquisa; segmentação e posicionamento; produto, promoção, distribuição e preço.

A análise consiste em uma pesquisa exploratória e qualitativa realizada em três agências de viagens. Os casos foram analisados de forma comparativa e individual, propiciando uma visão geral das oportunidades e problemas do setor.

As agências selecionadas foram Stella Barros, Sagy e Goldtur, cada uma delas possui um perfil próprio e características muito peculiares, elas ilustram as possíveis variações que uma agência pode apresentar em termos estruturais e organizacionais. A Stella Barros é uma empresa de grande porte que desempenha as atividades de agência e operadora turística. A Sagy e a Goldtur são empresas de pequeno porte, a Sagy trabalha prestando serviços a pessoas jurídicas, enquanto que a Goldtur estimula o turismo para regiões exóticas como Israel, Turquia, Grécia e Egito.

No decorrer do artigo será feita uma análise dos principais pontos detectados no estudo. Os pontos em análise foram selecionados de acordo com sua importância para a compreensão das atividades de marketing das agências de turismo.

OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é conhecer os principais aspectos de marketing presentes em agências de viagens e turismo dentro de um contexto de crescimento e expansão de mercado.

A escolha deste tema se justifica pelo alto nível de importância adquirido atualmente pelo setor turístico, uma vez que o turismo acarreta uma série de benefícios sócio-econômicos visíveis além de ser

¹ Prêmio pelo melhor trabalho submetido ao **I SEMEAD JR - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, realizado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, nos dias 20, 21 e 22/10/99.

² Graduanda do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Estagiária do Departamento de Marketing da Empresa Johnson & Johnson. E-mail: tolivei@conbr.jnj.com.

³ Doutora, Mestre e Bacharel em Administração de Empresas pela FEA/USP. Cursos de Administração de Empresas na Loyola University (EUA) e na E.S.S.E.C. - École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (França). Coordenadora de projetos e consultoria, treinamento e pesquisa da Fundação Instituto de Administração/FEA-USP. Professora dos cursos de graduação e de pós-graduação da FEA e ECA/USP. Vice-Coordenadora do MBA-Marketing do Programa de Educação Continuada - FIA/FEA/USP. E-mail: anaikeda@usp.br.

uma das atividades que mais crescem e mais empregos geram em todo o mundo.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Para este trabalho optou-se pelo estudo de casos. Utilizou-se o método de levantamento para transformar os dados obtidos nas agências de viagens em informações. Para se obter as informações foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado e não-disfarçado como instrumento.

Foram feitas entrevistas individuais em profundidade, que foram direcionadas para o assunto. As questões foram adaptadas conforme o desenvolvimento da entrevista em cada uma das agências. Foram feitas observações de anúncios na mídia escrita para averiguar as estratégias promocionais adotadas.

O próprio ambiente das agências serviu como fonte de informações, sendo possível detectar o comportamento dos empregados dessas empresas, observando-se também a estrutura física e instalações. As informações foram obtidas nas agências de viagens Sagy Viagens e Turismo, Stella Barros Turismo e Goldtur Viagens e Turismo, localizadas no município de São Paulo.

Foram feitas entrevistas pessoais e diretas com a gerência e demais agentes que tinham condições de transmitir dados relevantes. Dúvidas e informações extras, quando solicitadas, foram conseguidas por meio da Internet.

O presente trabalho apresenta os resultados decorrentes das análises dessas informações, ou seja, exibe o perfil de marketing de cada agência escolhida, comparando-as, destacando suas características e peculiaridades.

As bases dessa pesquisa foram obtidas em documentos, livros, material das agências, entrevistas pessoais e observações.

A abordagem teórica será desenvolvida simultaneamente a análise dos casos.

Caracterização das Agências Analisadas

As agências de viagem ocupam uma posição de liderança na indústria do turismo por serem intermediárias de viagens.

De acordo com Salah-Eldin Abdel Wahab¹, a profissão de um agente de viagens baseia-se na confiança; de um lado é a confiança dos viajantes, que geralmente pagam adiantado ou contra a simples garantias de serviços cuja qualidade é difícil de ser julgada *a posteriori*; e por outro lado a confiança dos fornecedores (empresas de transporte e hotéis) que fornecem os seus serviços a crédito e para pessoas que não são diretamente proprietárias e que aceitam reservas normalmente sem mesmo garantias de uma taxa mínima de ocupação.

A seguir, apresentaremos a caracterização de cada uma das agências selecionadas.

Stella Barros

A Stella Barros constitui-se em uma empresa de grande porte, assume ao mesmo tempo papel de agência e operadora de viagens. Mantém escritórios no exterior e 40 unidades no Brasil. Dedicar-se, sobretudo, a preparar viagens internacionais, mais precisamente para a Flórida (EUA). A empresa lança mão de uma gama de recursos promocionais e estratégias de marketing. Possui um plano de ação condizente com as novas exigências do mercado globalizado além de estar estruturalmente bem organizada. A partir da análise feita na empresa, foi possível comprovar uma preocupação e atenção para com os clientes. Os seus esforços parecem estar canalizados ao atendimento das necessidades e anseios do consumidor.

Sagy

A Sagy é uma empresa de pequeno porte e não possui filiais. É uma agência de turismo desvinculada de operadores de viagens específicos, vende pacotes de variadas fontes, preocupando-se em fornecer a seus clientes as melhores vantagens em termos de preço e qualidade. Sua característica marcante consiste na prestação de serviços para empresas, assumindo a responsabilidade exclusiva sobre qualquer assunto ligado a turismo nestas organizações. A procura de seus clientes/empresas não varia muito nos períodos de alta ou baixa tem-

¹ Salah-Eldin Abdel Wahab. *Introdução à Administração do Turismo: Alguns Aspectos Estruturais e Operacionais do Turismo Internacional*. Editora Pioneira, 1977, São Paulo, p. 26.

porada, o que elimina o problema trazido pela sazonalidade.

Goldtur

A Goldtur é uma empresa de pequeno porte, não possui filiais, vende produtos turísticos de várias operadoras e procura atingir ao público que se inte-

ressa por viagens de lazer ou de férias. Essa agência enfatiza um segmento de mercado não muito explorado pelos concorrentes que são viagens com destinos para Egito, Israel, Grécia e Turquia. Entretanto, ela trabalha de acordo com as necessidades de seus clientes, vendendo qualquer destino e promovendo todo tipo de suporte para viagem.

QUADRO 1 - Paralelo entre as Agências Analisadas

	Sagy	Stella Barros		Goldtur
		Operadora	Agência	
Porte	Pequeno	Grande		Pequeno
Especialidade	Atender Empresas	Turismo Exportativo –Flórida		Viagens a Israel, Egito, Grécia e Turquia.
Principal Meio Promocional	Recomendação de Terceiros	Anúncio em Jornal		Recomendação de Terceiros
Planejamento de Atividades	Não-formalizado	Formalizado		Não formalizado
Quantidade Média Estimada de Clientes por Mês Alta e Baixa Temporada	10 pessoas jurídicas 15 a 20 pessoas físicas	8000 a 12000	2800 a 4200	90 a 150
Nº de Funcionários	4	250	15	4
Nº de Autônomos Vinculados	2	40	Nenhum	1

Estrutura de Marketing das Agências Analisadas

É muito importante saber diferenciar uma operadora de uma agência ao se fazer referência à estrutura de marketing dessas empresas.

O caso estudado Stella Barros explicita esta situação pois evidencia esses dois conceitos, o de agência e o de operadora. A Stella Barros desempenha,

ao mesmo tempo, papel de operadora e de agência de viagens. Já as empresas Sagy e Goldtur constituem-se somente em agências de viagens, vendem pacotes montados por diversas operadoras, pesquisando a melhor opção dentre as alternativas oferecidas.

A operadora é quem vai promover o passeio turístico em si, cabe a ela montar os pacotes turísticos,

negociar com hotéis e companhias aéreas, fechar acordos com escolas estrangeiras e responsabilizar-se pelas atividades de promoção e marketing. A agência vai vender o produto da operadora e estará todo o tempo ligada ao cliente (turista). De uma maneira informal, comparamos esses dois conceitos dizendo que se a operadora fosse a fábrica, a agência seria a loja. A operadora é a empresa que prepara o produto turístico, é a matriz, é a 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 demandado de forma a satisfazer o consumidor. A operadora cria um produto único cuja distribuição é feita por todas as agências vinculadas a ela diretamente, como no caso da Stella Barros, que possui agências pertencentes ao grupo, ou indiretamente, como é o caso da Sagy e da Goldtur, que são agências que somente vendem o produto criado pela operadora e não possuem ligação organizacional com a empresa. A estrutura de marketing da Stella Barros está concentrada dentro de um departamento existente na Operadora, chamado Marketing e Produtos. Esse departamento é administrado por um gerente que cuida de toda parte promocional da empresa, representando sua força de vendas.

Ao contrário do caso analisado Stella Barros, que possui uma estrutura mais complexa, a estrutura de pequenas empresas, como é o caso da Sagy e da Goldtur, se apresenta, em geral, de uma maneira muito simples, o que possibilita facilidade na comunicação, pouca burocracia e fluência de informações. Nessas empresas não há um departamento de marketing específico, os diretores, orientados por outros membros das agências, se responsabilizam pelas atividades de marketing e pela promoção das mesmas.

Para uma melhor visualização da estrutura de marketing das agências, será apresentado, a seguir, o organograma de cada uma das empresas. Dessa forma, será possível se ter idéia de como a estrutura de marketing das agências está colocada na empresa como um todo.

Stella Barros

A operadora Stella Barros representa a empresa como um todo, enquanto que a agência é somente uma parte deste grupo. A operadora Stella Barros divide-se em 5 ramos, sendo eles:

1. **Operadora:** Esta ramificação da empresa leva o mesmo nome do grupo, ambos são chamados "operadora", porém deve-se ter em mente que o grupo abrange muitas outras funções além destas. O ramo "operadora" é responsável pelas funções operacional, comercial e marketing e produtos. A operadora tratará de todos os assuntos referentes a promoção da imagem da empresa e negociará com os fornecedores, fechando acordos com companhias aéreas e redes hoteleiras.
2. **Franqueadora:** A franqueadora venderá o direito do uso do nome da empresa a terceiros bem como prestará serviços de auxílio e acompanhamento a seus franqueados.
3. **Incentivo:** A parte de incentivos se responsabiliza por atender a empresas específicas. Normalmente prestam serviços para grandes corporações, montando pacotes especiais para tais empresas. Muitas vezes, os funcionários destas corporações são presenteados com viagens que representam um fator motivacional de trabalho para os funcionários. Esta é uma forma de incentivá-los a trabalhar seguindo os objetivos propostos.
4. **Escritórios Externos:** Os escritórios externos funcionam como "correspondentes" da Stella Barros nos Estados Unidos. Esta empresa especializa-se em promover viagens a Disney o que justifica sua necessidade de estender ramificações aos Estados Unidos. A Stella Barros possui dois escritórios neste país, um situado em Nova York, cuja localização pode ser justificada por sua importância estratégica ao nível mundial, e outro situado em Miami, seu primordial foco de atenção.
5. **Agências:** A empresa Stella Barros mantém agências por todo o país, ou seja além de possuir filiais franqueadas também possui filiais próprias, pertencentes a operadora. Há quarenta agências espalhadas por todo Brasil e há duas nos Estados Unidos (Nova York e Miami). É importante salientar que o tratamento em termos de treinamento de funcionários, material e equipamentos bem como a linha de trabalho das unidades franqueadas é igual ao das agências mantidas pela operadora.

FIGURA 1 – Organograma da Operadora Stella Barros

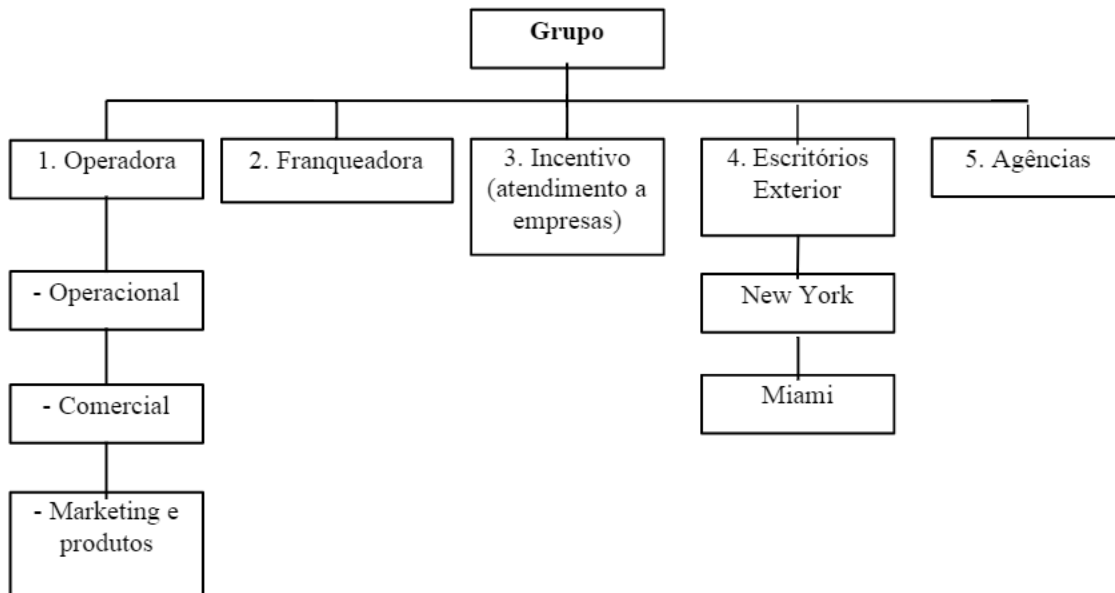


FIGURA 2 – Organograma da Agência Stella Barros

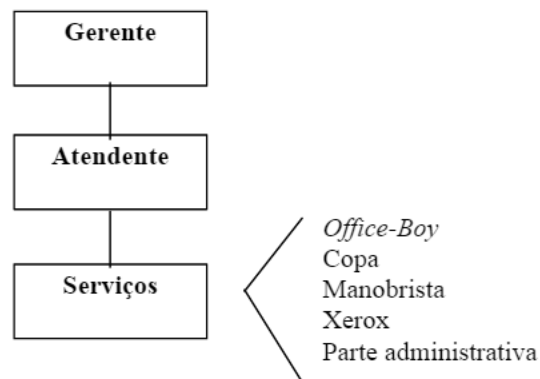


FIGURA 3 – Organograma da Agência Sagy

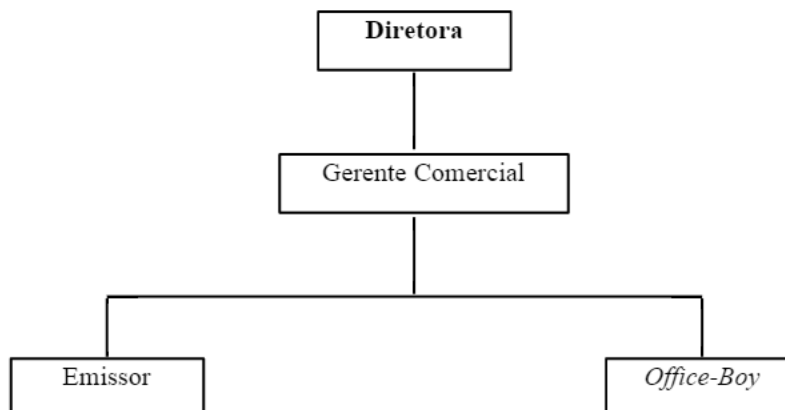
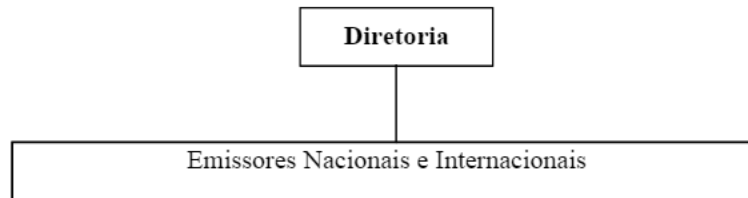


FIGURA 4 – Organograma da Agência Goldtur



Planejamento das Atividades de Marketing

Segundo Kotler², o plano de marketing é o instrumento central para dirigir e coordenar o esforço de marketing, uma vez que delinea as táticas específicas de marketing para o período, incluindo propaganda, *merchandising*, fixação de preço, canais, serviços e assim por diante; além de desenvolver os objetivos e estratégias baseadas na análise da situação e das oportunidades atuais de mercado.

A Stella Barros realiza o planejamento de suas atividades de marketing de maneira formal. O gerente comercial da operadora fixa metas por agência de acordo com o potencial de cada uma. As agências trabalham para o objetivo proposto recebendo auxílio da operadora. Nas reuniões bimensais, são expostas as dificuldades e estudadas soluções alternativas para enfrentá-las. Semestralmente são fixadas novas metas; operadora e agência trabalham juntas para neutralizar os obstáculos mais aparentes, na maior parte das vezes, buscam meios para enfrentar a ação da concorrência.

No caso da Sagy e da Goldtur, apesar de não formalizado, o planejamento das atividades de marketing é realizado periodicamente. Em ambas agências, a participação dos funcionários é considerada muito importante, todos os membros participam da definição do plano de ação.

Sistemas de Informação e Pesquisa

Para Kotler³, um sistema de informações de marketing consiste de pessoas, equipamentos e procedimentos para reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões de marketing. De acordo com Malhotra⁴, pesquisa de marketing é uma função ou atividade *ad hoc* de identificação, coleta, análise e disseminação de informações com o propósito de ajudar os decisores de marketing a identificar e resolver problemas e oportunidades em marketing.

O sistema de informações das pequenas empresas é feito de maneira informal, as informações são obtidas do ambiente por meio de materiais especializados da área, como livros, artigos e revistas, de maneira que as empresas possam estar atualizadas e atentas para as novidades do mercado.

No caso da Stella Barros, o fluxo de informações do ambiente externo para o interno é feito, principalmente, pela operadora. Não se verificou pesquisas de marketing desenvolvidas especificamente pelas agências. Parece que ainda há muito a ser feito em termos de sistema de informações, tanto no que se refere à coleta, estrutura, análise e disseminação da informação.

² KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*, 4ª Edição, São Paulo: Atlas, 1996

³ KOTLER, Philip. Op Cit.

⁴ MALHOTRA, Naresh K. *Marketing Research: an Applied Orientation*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Segmentação e Posicionamento

Segundo Toledo⁵, o posicionamento da empresa e dos produtos e serviços, consiste em identificar os possíveis conceitos e posições que ocupa, comparativamente aos concorrentes, em termos dos atributos associados a sua oferta.

Para ele, segmentação de mercado compreende o processo de identificação de mercados em grupos distintos de compradores, os quais exigem um composto de produto e um programa de marketing diferenciados.

De acordo com Adrial Bull⁶, existe um interesse econômico grande pela segmentação no setor turístico, uma vez que os diferentes tipos de turistas funcionam sob diferentes limitações e fazem contribuições distintas ao resultado da atividade.

Ao se analisar o posicionamento e a segmentação das agências, é possível perceber sua orientação dirigida aos clientes.

Para se analisar a maneira como cada uma das agências está posicionada e segmentada, é preciso antes, compreender os conceitos de empresa generalista e especialista.

A empresa generalista é aquela que atua organizando conjuntos turísticos ou seja, promovendo viagens para vários lugares. A empresa especialista, por sua vez, é aquela que especializa-se em promover viagens para determinados lugares ou regiões específicas.

Todos os casos analisados apresentam uma preocupação em posicionar-se e segmentar-se de maneira adequada e bem definida, o que pode ser identificado, principalmente, quando as agências assumem a postura de empresa especialista.

A seguir, analisaremos o posicionamento e a segmentação de cada uma das agências dentro dos conceitos de empresa generalista e especialista.

No caso Stella Barros, a empresa despende todos os seus esforços a fim de manter e reforçar uma imagem vinculada a *Disney World*, de forma que as pessoas quando pensam em viajar para *Disney* pensem em utilizar os serviços Stella Barros (postura especialista). Quanto mais especializada for a empresa, maior será o grau de associação das pessoas. Apesar de considerar o destino Disney-Flórida como principal e trabalhar em cima desta proposta,

a empresa considera mais importante atender a todo e qualquer desejo de seu cliente a fim de não perdê-lo. Se um cliente deseja fazer um cruzeiro pelas ilhas gregas e recorre a Stella Barros, a empresa não negará o seu pedido. Num caso deste, ela atuará como agência de viagens e venderá o produto de outra operadora (postura generalista).

Da mesma forma, a Sagy se posiciona como generalista porque está disposta a trabalhar segundo as necessidades de seus clientes. Tudo que for solicitado pelas empresas com que trabalha, desde passagens de ônibus até pacotes para turismo internacional, será atendido pela agência. Por outro lado, a postura especialista da Sagy pode ser detectada devido a sua preferência em trabalhar com viagens regionais e entre Estados Brasileiros por causa da maior demanda de seus clientes/empresas por essas regiões.

A Goldtur oferece produtos de acordo com a requisição feita pelo cliente, vendendo qualquer destino e promovendo todo tipo de suporte para a viagem, os seus movimentos são basicamente determinados pela evolução das necessidades dos clientes. O seu interesse em ser generalista ou especialista pode ser modificado pela situação em que se encontra o mercado em uma determinada fase. A Goldtur apresenta caráter especialista porque estimula viagens para Grécia, Turquia, Israel e Egito e apresenta caráter generalista porque está disposta a atender a qualquer especificação de seus clientes.

Essa classificação generalista enfatiza o caráter estritamente voltado para as necessidades do cliente. Essas empresas, já aderiram ao novo conceito de marketing que procura satisfazer não apenas as necessidades do consumidor como também a seus desejos e anseios.

A classificação especialista é decorrente do fenômeno da Globalização que confere às lojas especializadas um melhor preço por uma qualidade igual ou superior a dos varejistas.

As três agências procuram segmentar-se a fim de acatar as exigências do mercado globalizado. A Stella Barros enfoca o destino Disney, a Goldtur enfoca viagens exóticas enquanto que a Sagy enfoca a prestação de serviços para pessoas jurídicas. É importante refletir a respeito da segmentação de mercados para averiguar se as empresas estão realmente dedicando-se a um nicho específico, já que essa exigência da globalização será definitiva para o seu bom posicionamento.

⁵ TOLEDO, G. L. *Marketing e Varejo*. In Angelo, C. F. (coord). *Modernização e Perspectivas*. São Paulo, Atlas, 1994.

⁶ BULL, Adrian. *The Economics of Travel and Tourism*. Longman Cheshire Pty Limited, 1991, p. 24.

FIGURA 5 - Vantagens da Empresa Especializada e/ou Generalizada no Contexto da Globalização



Fonte: Trabalho de Iniciação Científica - PIBIC CNPq - Tânia Veludo de Oliveira- 97/98

Produto, Promoção, Distribuição e Preço

Um dos conceitos-chave da teoria de marketing diz respeito ao composto de marketing ou *marketing-mix*. Segundo Kotler⁷, composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo.

Dentre as variadas ferramentas de marketing existentes, McCarthy⁸ sugeriu uma classificação incluindo as quatro principais. Essas ferramentas, que se popularizaram, são chamadas os quatro Ps: produto, promoção, ponto (distribuição) e preço. Segue a definição utilizada por McCarthy para cada um dos elementos do composto de marketing:

- Produto: diz respeito ao desenvolvimento do "produto" certo para o mercado alvo, relacionados à seleção do produto ou linha de produtos, acréscimo ou eliminação de componentes da linha de produtos, marcas e embalagens.
- Promoção: diz respeito a qualquer método que comunique ao mercado alvo a respeito do produto certo a ser vendido no lugar certo pelo preço certo.

⁷ KOTLER, Philip. Op Cit

⁸ McCarthy, E. Jeron. *Marketing Básico: Uma Visão Gerencial*. Rio de Janeiro, Zahar, 1976., vol.1, pp 84-85.

- Ponto: considera-se todos os problemas, funções e instituições envolvidos na tarefa de colocar o produto certo no mercado alvo, de forma que o produto esteja disponível onde e quando o consumidor o desejar.
- Preço: diz respeito ao preço adequado para o produto, considerando a natureza da competição no mercado em perspectiva.

Verificaremos, a seguir, como os conceitos do *marketing-mix* podem ser aplicados no caso das agências de viagens.

Produto / Serviço

O produto oferecido por uma agência de viagens é um serviço. Segundo definição de Kotler, Bowen e Makens⁹, serviço é qualquer atividade, benefício ou satisfação que é oferecido para venda. É essencialmente intangível e não resulta na propriedade de algo. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.

O produto de uma agência constitui-se em uma prestação de serviços, o que supõe que os clientes quando o compram, compram na realidade direitos de uso e expectativas.

As pessoas procuram serviços de agências especializadas principalmente porque querem se livrar do risco de que ocorra algum inconveniente com sua viagem. A relação do cliente com uma agência baseia-se sobretudo na confiança, pois os "viajantes" pagam por um serviço que não vêem e cuja qualidade não pode ser medida antecipadamente, eles simplesmente confiam que a agência realizará um bom trabalho e lhes oferecerá um serviço a altura de suas expectativas. Por isso é tão importante para a agência estipular uma relação estreita com o cliente, baseada sobretudo na fidelidade do mesmo, o que foi claramente detectado nos casos das agências selecionadas para análise.

Todos os esforços em tangibilizar um serviço ajudarão a diminuir a ansiedade do consumidor e aumentarão sua percepção de qualidade, por exemplo, instalações, ambiente, decoração, etc.

A globalização e a segmentação de mercados reforçam a necessidade que as empresas têm em diferenciar seus produtos e limitar a reação da concorrência.

⁹ KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Upper Saddle River, NJ, EUA, Prentice-Hall, 1999.

cia. Nesta guerra de mercado, a Stella Barros conta com um poderoso artifício que é a sua marca forte e reconhecida, enquanto que a Sagy e a Goldtur se beneficiam da flexibilidade de sua pequena estrutura. De acordo com este estudo foi possível averiguar a importância de se obter um contato mais estreito com o cliente para adicionar valor a produtos e serviços. Para reforçar os vínculos com o consumidor é importante estabelecer uma comunicação mais personalizada e adaptada a seus interesses particulares, para isso a comunicação deve ser bidirecional, deve existir diálogo. O consumidor precisa estar a vontade para expressar-se e ser compreendido de forma verdadeira. Para tanto é imprescindível que os funcionários das agências se mostrem amáveis e dispostos a atendê-los. A força de vendas das agências concentra-se no trabalho dos atendentes, pois são eles quem estabelecem um relacionamento direto como os clientes, envolvendo uma relação imediata, viva e interativa que influi na resposta do consumidor, criando preferências.

Distribuição

As agências devem proporcionar comodidade ao cliente. O acesso aos produtos e serviços deve ser facilitado ao máximo. Na maioria das vezes, o consumidor se desloca para adquirir o produto da agência, pois a comunicação cara a cara lhe inspira mais confiança. Quando se trata de planejar férias, o consumidor não se contenta com uma informação fornecida por telefone, ele precisa de mais contato, de mais atenção. Nesse sentido, percebe-se que a boa localização de uma agência não é fator de vantagem competitiva e sim de sobrevivência no mercado.

A Stella Barros conta com 40 agências espalhadas por todo Brasil. A unidade em que está a operadora, localiza-se em uma zona nobre da cidade de São Paulo, assumindo um perfil tradicionalista por ser a mais antiga filial da empresa. Essa unidade, além da operadora, concentra também uma agência em suas instalações. A presença da operadora intensifica a importância estratégica da agência, já que nessa unidade são tomadas decisões que comprometem o funcionamento e o trabalho de toda a organização.

A Sagy e a Goldtur não possuem filiais e estão localizadas em regiões tradicionais de transações econômicas da cidade de São Paulo, áreas que comportam um número significativo de outras empresas e escritórios, o que faz com que elas também parti-

cipem e aproveitem do volume de pessoas e de negócios da região.

A Internet vem tornando-se um canal de distribuição muito importante, uma vez que o número de usuários vem aumentando significativamente. A Internet, segundo Moraes¹⁰, permite a disseminação ampla e sem restrições de informações, conectando um grande número de computadores espalhados por diferentes regiões. Essa ampla rede de máquinas conectadas é hoje utilizada para fins comerciais e de comunicação, além de implicações acadêmicas e científicas. É muito importante que as agências participem desse processo, pois a Internet representa um canal de comunicação em expansão que abre, inclusive, possibilidades para se fazer venda.

A Stella Barros possui um *site*, onde o usuário pode obter informações e se comunicar com a empresa. A Sagy e a Goldtur ainda não possuem, mas são conscientes de sua necessidade.

Existem perspectivas de grandes mudanças na distribuição com o advento do comércio eletrônico e na forma de relacionamento com os clientes, mas ainda não é possível afirmar como as agências reagirão frente a essa nova tecnologia.

Promoção

Para ser eficaz no processo de venda, as empresas devem possuir um produto de qualidade e torná-lo conhecido. A comunicação elegida para intermediar o relacionamento com o consumidor deve ser condizente com a mensagem que se deseja transmitir. A mensagem precisa ser lançada por meio de comunicação, mais adequado, de acordo como as características do produto em questão.

No caso do produto turístico, um canal de comunicação mais pessoal apresentará melhores resultados. Nos meios massivos de comunicação não existe contato pessoal nem interação entre as partes comunicantes, fato que é fundamental na prestação do serviço turístico.

Dentre as formas de promoção adotadas pela agências, a propaganda em jornal traz maior retorno para a Stella Barros e para a Goldtur. Já para a Sagy, o principal meio promocional é a recomendação de terceiros.

Traçando-se um paralelo entre alguns meios promocionais destas agências descobrimos muitas peculiaridades.

¹⁰ MORAES, Sérgio G. *Uso da Internet em Cursos de Graduação: Uma Proposta para Melhoria da Aula Expositiva*. II SEMEAD, vol.2, 1997, p. 33.

ridades e percebemos a intenção dessas empresas em focalizar seu produto mais importante, numa tentativa de chamar a atenção do seu cliente potencial.

A mala-direta tem importância como meio promocional para Sagy. Ao menos, sobre a mala-direta é possível exercer um certo nível de controle, o mesmo não ocorrendo com a recomendação de terceiros, seu principal meio promocional. A primeira coisa que a Sagy enfoca em sua mala direta são as vantagens de se recorrer a uma agência de turismo, enfoca as facilidades em centralizar interesses em um só lugar e a maior segurança e tranquilidade que uma agência oferece com relação ao êxito da viagem. A mala-direta faz referência a sua postura generalista, pois após enfatizar seu interesse em trabalhar com empresas, a Sagy deixa claro sua disponibilidade em atender qualquer exigência do cliente, mesmo que este necessite de um programa para férias.

A Stella Barros possui vários tipos de folhetos, cada um apresenta um pacote turístico diferente sendo que sua maioria faz referência a Disney e a outras atrações da Flórida. Estes folhetos são elaborados pela própria operadora, de modo que a Stella Barros apresente-se como uma opção perfeita, pois enfatizam a importância da especialização da empresa na diminuição dos riscos de uma viagem.

Analisando anúncios da Goldtur para uma revista especializada, percebemos o enfoque desta empresa para os destinos Grécia, Turquia, Egito e Israel. Os anúncios da Goldtur não deixam de destacar esses destinos considerados mais importantes mesmo quando referem-se a destinos turísticos variados (Inglaterra e França).

Preço

Os agentes de viagens, em sua maioria, trabalham em uma situação de concorrência perfeita. Por serem muito numerosos e oferecerem produtos muito parecidos, basicamente possuem vantagens diferenciais de localização ou de capacidade de venda.

É difícil para as agências Sagy e Goldtur se diferenciarem no mercado por meio de preço, justamente por oferecerem produtos de outras operadoras de viagens, que não são exclusivos das agências. Uma vez conscientes disso, essas agências buscam outras formas de diferenciação, tentam se posicionar de maneira adequada e procuram tirar vantagens da agilidade de sua pequena estrutura.

Para Stella Barros, é mais viável competir no segmento preço por dois motivos principais. Primeiramente, porque a agência Stella Barros se beneficia ao usufruir da infra-estrutura e da capacidade produtiva da operadora, uma vez que a operadora fornece pacotes exclusivos e dá abertura para uma maior flexibilidade em relação ao preço, que será fixado de acordo com o mercado. Em segundo lugar, porque a empresa já consolidou sua marca. As pessoas aceitam pagar mais quando acreditam e confiam na notoriedade de uma marca.

É interessante analisar mais cautelosamente, as vantagens e desvantagens que possui uma agência vinculada a uma operadora específica. Por isso, a seguir, discutiremos essa questão enfatizando aspectos referentes a utilização da marca, a padronização do produto, entre outros fatores que irão contribuir para minimizar o risco percebido pelo consumidor.

O bom posicionamento e a eficiente divulgação da marca Stella Barros fazem com que o consumidor crie expectativas com relação aos seus serviços. Antecipadamente, já se sabe que trata-se de uma empresa cuja ênfase está em promover viagens internacionais (EUA - Flórida).

O consumidor possui conhecimentos prévios do produto que se encontra bem posicionado, sendo capaz de percebê-lo de maneira diferenciada dos demais.

Considera-se que um produto é padronizado quando é possível garantir uma qualidade homogênea para todos os seus exemplares. Como o produto é uma criação da operadora, as agências oferecerão um mesmo produto com qualidade similar. Ou seja, o produto Stella Barros apresenta um elevado grau de padronização, o que diminui o risco percebido pelo consumidor, aumentando as possibilidades de venda.

O cliente Stella Barros confia na notoriedade da marca por isso sente-se seguro ao adquirir o produto.

Tais fatores justificam as vantagens que possui uma agência vinculada a uma operadora, sua capacidade de venda é acrescida pelo fato de usufruir da marca de prestígio do grupo, cujo nome e produto têm aceitação e espaço garantido no mercado.

Um outro aspecto a destacar neste modelo estrutural é que a agência possui maior suporte financeiro, possui meios de se proteger contra possíveis variações de seu caixa, já que conta com o apoio constante do grupo, que avalia suas condições de traba-

lho em todos os aspectos relacionados a gestão, incluindo as funções financeiras.

A desvantagem que apresenta este modelo estrutural é que o desenvolvimento das atividades torna-se lento quando não bem coordenado. Se ocorrer atrasos na tomada de decisões pela Operadora, as agências sofrerão as consequências desta centralização. Para o bom desempenho deste modelo estrutural é importante que as ações entre operadora e agência estejam bem coordenadas. Neste sentido, as pequenas empresas, como Goldtur e Sagy, tiram vantagem da flexibilidade de seu pequeno porte, já que é possível intensificar mais facilmente o contato entre todos os funcionários, tornando o ambiente mais participativo e promissor.

FIGURA 6 - Relacionamento entre Agências e Operadoras no Mercado Turístico



Fonte: Trabalho de Iniciação Científica - PIBIC CNPq - Tânia Veludo de Oliveira- 97/98

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo dos casos das agências propiciou uma visão geral dos aspectos de marketing, de seus pontos fortes e deficiências.

Os casos possuem características muito diferenciadas devido, principalmente, à grande diferença de seus enfoques. Enquanto a Sagy volta-se para atender a organizações, responsabilizando-se por qualquer assunto referente a turismo nessas empresas, a Stella Barros desenvolve turismo internacional, posicionando-se como uma agência especializada em viagens para a Flórida. Já a Goldtur é uma agência de pequeno porte que especializa-se em viagens

para Egito, Israel, Grécia e Turquia por ser um mercado menos explorado pela concorrência.

É difícil comparar empresas com enfoques tão diferentes. Suas semelhanças não são notórias, sendo que a sua administração é voltada para alcance dos clientes que possuem perfis muito particulares e distintos.

Uma peculiaridade comum a todas é a preocupação em atender exigências do cliente, mesmo que isso signifique abdicar de sua área de trabalho mais rentável.

As agências adotam a orientação para o cliente porque entendem que satisfazer e até mesmo antecipar suas expectativas faz parte do processo de prestação do serviço, devido ao grande contato existente entre eles.

A qualidade do serviço prestado pela agência depende da percepção do consumidor. Obtém-se qualidade quando se atua sobre as expectativas prévias do cliente, e isto significa dar a ele informações corretas e relevantes a respeito dos destinos turísticos, respondendo às suas dúvidas e facilitando ao máximo a preparação de sua viagem.

Um outro aspecto importante detectado no trabalho, é o fato de que quando há um operador específico vinculado à agência há vantagens pela utilização da marca e da imagem da operadora. Uma marca forte identifica diferenças em termos de qualidade sob a perspectiva do consumidor.

Uma breve análise sobre a tendência do mercado para as agências de viagens, permite concluir que estão sendo desenvolvidos novos canais de vendas de pacotes turísticos onde os fornecedores assumem maior controle, como a *Internet*, por exemplo. Num futuro próximo, esses canais dividirão espaço com as agências. Porém, ao contrário do que muitos pensam, as agências não serão totalmente banidas do mercado. Elas se adaptarão e continuarão como importantes distribuidores do produto turístico, oferecendo maior qualidade e assumindo com grande ênfase o papel de consultores de viagens. É o que argumentam alguns pesquisadores da área. O espaço no mercado para um consultor de viagens está assegurado porque o consumidor sozinho não é capaz de escolher e decidir pelo melhor, pois possui conhecimentos limitados com relação a reservas aéreas, hotéis, tarifas e geografia.

Este trabalho estudou alguns aspectos de marketing em agências de viagens e turismo sem, contudo, pretender esgotar o assunto. Uma outra proposta de trabalho seria a de averiguar opiniões, atitudes e

comportamentos dos consumidores em relação a sua prestação de serviços.

As agências analisadas estão atuando de maneira coordenada com o mercado, pois desenvolvem atividades de marketing coerentes com sua estrutura e posicionamento. As agências analisadas esforçam-se para identificar os tipos de bens e serviços mais procurados e conhecer as características de seus possíveis consumidores, enfocando nesse sentido, o moderno conceito de marketing, que propõe aumentar a satisfação do consumidor ao mesmo tempo em que aumenta o valor da empresa.

Muitas vezes, ocorre uma dissonância entre as propostas da empresa com aquilo que é feito na realidade. Ainda que em seus discursos algumas organizações se considerem adeptas aos novos conceitos de marketing, elas continuam trabalhando no ultrapassado esquema em que a relação custo-preço é mais importante que os benefícios criados pela transação.

De acordo com os casos analisados, é possível dizer que essas agências desenvolvem apenas parcialmente as atividades de marketing. Ainda há muito a ser desenvolvido, principalmente, considerando o ambiente em constante mudança com surgimento de novas tecnologias e concorrência acirrada.

BIBLIOGRAFIA

BULL, Adrian. The Economics of Travel and Tourism. Longman Cheshire Pty Limited, 1991. Check In. Maio de 1997. Internet e as Agências de Viagens.

IKEDA, Ana A. ; **CAMPOMAR**, Marcos C.; **TANAKA**, Emi. *Comportamento dos Jovens com Relação às Agências de Viagens*. Revista de Administração, vol. 33, nº 4. Out/ Dez 98.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip; **BOWEN**, John; **MAKENS**, James. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Upper Saddle River, NJ, EUA, Prentice-Hall, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. *Marketing Research: an Applied Orientation*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

MCCARTHY, E. Jeron. *Marketing Básico: Uma Visão Gerencial*. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

MORAES, Sérgio G. *Uso da Internet em Cursos de Graduação: Uma Proposta para Melhoria da Aula Expositiva*. II SEMEAD, vol.2, 1997.

OLIVEIRA, Tânia Veludo. *Trabalho de Iniciação Científica - PIBIC CNPq : A Organização de Agências de Viagens e Turismo- 97/98*.

TOLEDO, G. L. *Marketing e Varejo*. In Angelo, C. F. (coord). *Modernização e Perspectivas*. São Paulo, Atlas, 1994.

WAHAB, Salah-Eldin Abdel. *Introdução à Administração do Turismo: Alguns Aspectos Estruturais e Operacionais do Turismo Internacional*. São Paulo: Pioneira, 1977.