

TURISMO & CIA

Luana Ferreira Silva

Maria Valéria Pereira de Araújo

A Turismo & Cia é uma agência de viagens de pequeno porte sediada em Natal que teve o início de suas atividades no dia 19 de abril de 2009, quando três sócias conhecidas decidiram largar os seus empregos e ter seu próprio negócio. Atualmente a Turismo & Cia conta com apenas um das sócias da época de sua fundação, Camila, e com uma funcionária, Helena.

O principal foco da agência é a venda de serviços turísticos para o público em geral, público este que é subdividido por Camila em dois grupos: os clientes vips que possuem relação de amizade com Camila e que movimentam a maior parte do lucro que entra na agência, fazendo com que Camila tenha um cuidado especial e realize *feedback* para medir o grau de satisfação do serviço prestado, e os demais clientes que contribuem esporadicamente no lucro da agência e não há nenhum cuidado especial para mantê-lo.

Todos os dias a mesma cena se repete, vinte e quatro horas é pouco para Camila, gestora e proprietária da Turismo & Cia, pagar as contas da agência, organizar os pacotes, responder seus e-mails, pegar os filhos na escola e prestar serviço, como consultora de reservas, no turno vespertino em um hotel quatro estrelas da Via Costeira. Camila tenta administrar todas as suas funções, mas exatamente às treze horas, horário em que ela tem que se dirigir ao hotel, começa a correria. Para poder cumprir seu horário no hotel ela literalmente joga todas as suas pendências nas costas de Helena, sua funcionária, e sai as pressas dizendo que não fez nada durante a manhã e que já está atrasada.

Helena, por sua vez, tem a obrigação de responder a seus clientes agilmente, de atender aos clientes que chegam na agência, de fazer cotações ao telefone, e ainda tem que responder as cotações de Camila e escutar suas cobranças durante a tarde, turno este que ela se encontra no hotel prestando serviço. E estas cobranças fazem com que Helena acabe priorizando as solicitações de Camila em detrimento do cumprimento de suas atividades.

Diante de sua inquietação, Helena começou a refletir como a Turismo & Cia poderia resolver a questão de planejamento, organização e controle das ações de venda e pós venda de serviços turísticos, diante de suas limitações de tempo.

O mercado das agências de viagens no Brasil

O setor de viagens no Brasil apresentou crescimento efetivo a partir da década de 1950, com expansão do turismo de massa e comercialização de pacotes mais acessíveis com relação aos preços. Na década de 50 foi criada a Associação Brasileira de Agências de Viagens no Rio de Janeiro (ABAV-RJ), com a participação de 15 agências de viagens.

O final dos anos 60 foi marcado por alguns conflitos, principalmente entre os agentes de viagens, as empresas aéreas (Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias - SNEA) e a própria Embratur, criada em 1966, conflitos estes que proporcionaram condições especiais para que agências comesçassem a comercializar passagens aéreas em grande escala, impulsionando assim o crescimento do setor.

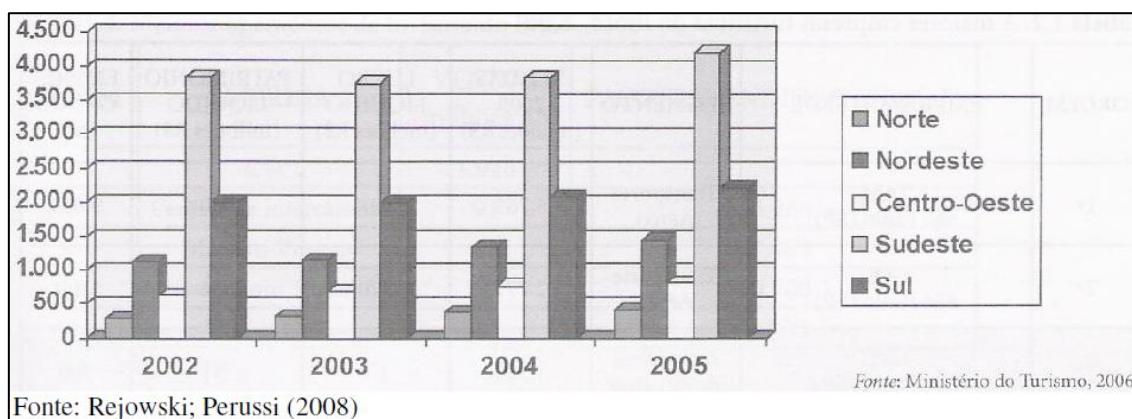
Nos anos 70 os bancos chegaram a representar uma ameaça para as agentes de viagens, já que passaram a atuar fortemente, comprando ou abrindo agências de viagens próprias. A utilização da estrutura bancária como ponto de

venda e/ou divulgação dos produtos e serviços era a principal argumentação dos agentes, que não tinham as mesmas condições para competir com os bancos. Além disso, alguns anos depois se observou que os bancos não conseguiriam obter, no segmento, os mesmos lucros registrados no sistema financeiro. Ainda nos anos 70, a fim de se posicionar no mercado do turismo, houve a criação da CVC Viagens e Turismo, a Soletur e a Stella Barros que operavam principalmente o turismo rodoviário. “Essas três operadoras de turismo passaram a dominar o mercado turístico brasileiro, situação que se manteve até o início do século XXI.” (REJOWSKI; PERUSSI, 2008).

Nos anos 80, um banco volta a protagonizar conflitos com os agentes de viagens, com a criação da BBTur pelo Banco do Brasil. As agências sentem dificuldade em concorrer com a BBTur, que se vale da ampla estrutura de agências, comunicação e gerenciamento do banco.

O amplo crescimento da quantidade de agências de viagens no Brasil ocorre após a liberação do exercício e da exploração das atividades e serviços turísticos no Brasil, em 1986, por meio do Decreto no 2.294. Em 2006 o Ministério do Turismo mensurou o crescimento do número das agências de viagens por região do Brasil no período de 2002 a 2005 (Figura 1).

Figura 1 - Agências de viagens por região do Brasil



Com relação ao crescimento do setor de viagens no Rio Grande do Norte tem-se, de acordo com as Estatísticas Básicas do Turismo publicadas pelo Ministério do Turismo em setembro de 2011, que o número de agências de viagens cadastradas cresceu de 162 em 2010 para 185 em 2011 (Anexo 1), representando assim uma aumento de 14,20% no setor.

No primeiro semestre de 2013 o número de agências de viagens cadastradas no Rio Grande do Norte é de 200, segundo o banco de dados do Sistema de Cadastro dos Empreendimentos, Equipamentos e Profissionais da Área de Turismo (Cadastur), sistema este que é executado pelo Ministério do Turismo, em parceria com os órgãos oficiais de turismo nos 26 estados do Brasil e no Distrito Federal. O cadastramento das agências de viagens junto ao Ministério do Turismo é obrigatório, portanto, o número apresentado acima se aproxima consideravelmente da realidade. Dentre essas 200 agências de viagens no estado apenas 77 são associadas à Associação Brasileira das Agências de Viagens (ABAV/RN).

O início do negócio

A Turismo & Cia surgiu em 19 de abril de 2009 quando Adriana, Camila e Patrícia em uma conversa informal decidiram largar suas funções e empreender no segmento do turismo. As três sócias já trabalhavam no turismo há alguns anos, mas em ramos diferentes. Adriana trabalhou durante dez anos em uma agência de viagens e tinha nível médio completo; Camila trabalhou durante quinze anos em hotéis cinco estrelas no Rio de Janeiro e em Natal, e tinha graduação em engenharia química; e Patrícia por sua vez trabalhou durante sete anos em uma companhia aérea reconhecida nacional e internacionalmente e tinha graduação em turismo.

A agência de viagens foi desenvolvida para atender todo tipo de cliente, não focando assim em um público específico, e começou a atuar no mercado com uma consultora de viagens e as três sócias, estas além da execução de suas funções dentro da agência, captavam novos clientes e atuavam ativamente no empreendimento desenvolvendo as mesmas atividades da funcionária contratada.

Antes de abrir o negócio as três sócias perceberam que haveria a necessidade de subdividir as funções dentro da agência para que a Turismo & Cia pudesse alcançar as expectativas esperadas. Dessa maneira optaram por subdividir as funções de acordo com a afinidade que cada uma tinha por determinado setor, assim Patrícia ficou responsável pelo setor comercial, que fazia a captação de clientes; Camila ficou responsável pelo setor financeiro e Adriana ficou responsável pelo setor operacional, que fazia o atendimento e a emissão dos serviços da agência. Apesar das sócias terem suas funções pré-definidas todas atuavam ativamente em todos os setores da agência, com exceção do setor financeiro que era de responsabilidade exclusiva de Camila.

No segundo semestre de 2009 ao ver que alguns segmentos estavam se destacando no mercado norte rio-grandense, a Turismo & Cia tentou fazer parcerias com escolas particulares e com empresas organizadoras de eventos no intuito de alavancar vendas e atrair clientes potenciais, mas ninguém se interessava, pois não conhecia o trabalho delas, Camila relata:

“As instituições viam isso como uma responsabilidade muito grande, e não queriam entregar seus alunos e seus eventos nas mãos de ‘desconhecidos’ que tinham chegado no mercado há pouco tempo.”

A agência foi crescendo aos poucos com o empenho de cada sócia que apesar de possuírem experiências em ramos diferentes do turismo conseguiram atrair seus antigos clientes para o novo empreendimento. A fim de atrair tais clientes, as sócias utilizaram como estratégia o contato direto feito através de visitas, no qual era informado para os antigos clientes o desligamento de seus empregos anteriores e aproveitavam o ensejo para informar os serviços prestados no novo empreendimento de atuação. Além disso, outro fator que proporcionou a Turismo & Cia atrair grande parte de seus clientes potenciais foram as indicações feitas por amigos pessoais das sócias e pelos antigos clientes que acompanharam elas no novo empreendimento. Indicações estas que proporcionaram a Turismo & Cia captar alguns clientes corporativos que antes desconfiaram do trabalho e da competência da agência.

Durante os oito meses iniciais a agência teve o cargo de consultora de viagens mudado por quatro vezes e exatamente com um ano no mercado do turismo, Patrícia, uma das sócias, decidiu sair da sociedade para voltar a trabalhar na companhia aérea que ela já havia trabalhado antes de entrar na Turismo & Cia. Neste momento, Camila e Adriana perceberam que não podiam seguir no empreendimento com uma sócia a menos e sem uma consultora de viagens, pois elas estavam sobrecarregadas e tinham que ficar revezando para não deixar a agência fechada durante o horário do almoço. Diante disso, as sócias decidiram no início de 2010 fazer um novo processo de seleção para a vaga de consultora de viagens, processo este no qual Helena passou a ocupar o cargo de consultora de viagens. Helena tinha trabalhado durante um ano em outra agência de viagens e havia saído de lá devido ao seu trabalho de conclusão de curso da faculdade que naquele momento estava necessitando de atenção especial.

No início de suas atividades na agência, Helena percebeu que a Turismo & Cia não possuía um banco geral de dados que fosse comum para todos que faziam parte da agência, já que cada uma das sócias possuía um caderno pessoal, no qual era anotado o contato dos clientes que cada uma possuía. Mas diante da correria do dia a dia e levando em consideração que nem sempre o caderno estaria em mãos, Camila optou pela praticidade e decidiu armazenar os contatos de seus clientes na agenda telefônica do seu celular. Não foi nada imposto por Camila, mas quando ela começou a fazer isto Adriana passou a fazer o mesmo e por terem aderido a praticidade que o telefone celular dava, elas repassaram tal posicionamento para Helena seguir também.

Helena por sua vez, optou por não adotar tal filosofia por não achar conveniente anotar o contato de seus clientes em seu celular pessoal, pois ela não queria misturar os contatos pessoais com os contatos profissionais. Assim, Helena desenvolveu no seu computador de trabalho uma planilha nominada “lista de contatos”, a qual organizava em ordem alfabética todos os contatos, informações e solicitações de seus clientes. No intuito de ajudar as sócias a organizar os contatos de seus clientes, Helena ao informar o que tinha desenvolvido para as sócias foi surpreendida com a colocação de Camila:

“Para mim não adianta esta planilha, porque ela vai ficar no meu computador e nem sempre ele está comigo, melhor anotar no celular mesmo.”

No fim de 2010, Helena ficou surpresa, uma vez que cada uma possuía seus próprios contatos de clientes, quando Camila questionou se ela possuía o contato telefônico de seu cliente, pois tinha havido antecipação no voo deste e ela não tinha

o contato dele em nenhum outro lugar que não fosse em seu celular, celular este que ficou sem funcionar de uma hora para outra, e fez com que Camila perdesse todos os contatos de seus clientes, que por conveniência dela, estavam armazenados na sua agenda telefônica. Após este acontecimento Camila adquiriu um novo celular, mas ainda permaneceu gravando os contatos de todos os seus clientes na agenda telefônica do celular.

No início de 2011 as visitas feitas por cada uma das sócias no início do empreendimento, assim como as indicações geradas através do reconhecimento do trabalho árduo renderam frutos e fizeram com que a Turismo & Cia tenha até os dias atuais parceiros bem conceituados no segmento de eventos, sendo estes congressos e shows de bandas conhecidas nacionalmente. A agência auxilia bandas, palestrantes e participantes de congressos no trajeto de vinda para Natal e de retorno para sua cidade, assim como em sua estadia na cidade. Adriana relata:

“Trabalhar com este segmento requer muito jogo de cintura, pois na maioria das vezes são pessoas conhecidas nacionalmente e que por ser quem é acha que podem tudo.”

No fim de 2011 começaram a surgir atritos pessoais e as ideias de Adriana e Camila começaram a se chocar, o que resultou na saída de Adriana da sociedade para montar sua própria agência de viagens. Restando assim apenas Camila e Helena que buscam fazer com que a Turismo & Cia conquiste um cliente novo a cada dia, mas isto não vem sendo fácil, pois Helena a cada dia que passa está mais sobrecarregada e sem tempo para fazer o que realmente deveria ser feito com relação a manutenção de antigos clientes e a conquista de novos clientes.

Desde o início da chegada de Helena na Turismo & Cia, Camila faz consultoria para um hotel da Via Costeira no turno vespertino, porém diferente dos outros anos Helena não conta mais com o suporte de uma pessoa acima dela no turno vespertino para resolver atividades que não podem ser solucionadas por ela, como: pagamento de parceiros, transferência bancária para fornecedores e checar se os clientes fizeram pagamento através de transferência bancária.

Além de não contar com o apoio para esta parte burocrática da agência, Helena também não conta com o apoio para suas obrigações que só fazem aumentar com o passar dos dias, já que Camila ao sair para o hotel joga literalmente todas as suas obrigações para Helena e durante a tarde fica cobrando todas as obrigações que incumbiu a Helena, ignorando o fato dela ter que atender os clientes que chegam na agência, de ter que atender as ligações das três linhas telefônicas e fazer cotações ao telefone, de ter que tirar as dúvidas dos clientes que já adquiriram seus serviços e ainda ter que fazer suas próprias obrigações agilmente conforme Camila pede. Helena por sua vez acaba priorizando as solicitações de Camila em detrimento das suas, fazendo com que nem sempre ela consiga atender todas as obrigações que lhes cabe.

A Turismo & Cia não possui o hábito de desenvolver seus próprios pacotes para oferecer para seus clientes, ela costuma esperá-los. Para que isto aconteça, Camila optou por pegar pacotes prontos dos fornecedores que a agência trabalha e como eles enviam diariamente, por e-mail, lâminas com os pacotes que possuem, fica mais prático para agência já que os mesmos desenvolvem pacotes para todos os destinos e gostos, e nas lâminas vem a descrição do que será feito, assim como os preços e a forma de pagamento. A agência só desenvolve seus próprios pacotes quando o cliente solicita algum destino exótico ou quando o cliente compra parte do

pacote em alguma promoção relâmpago e deseja adquirir os demais serviços com a agência.

Normalmente a venda para clientes pessoa física se dá através da visita direta do cliente à agência, devido a necessidade de inserir a forma de pagamento do serviço a ser adquirido. Já para clientes corporativos a venda se dá mediante confirmação via e-mail do representante da empresa, não precisando assim que ninguém vá até a agência para autorizar a emissão de tal serviço, já que o mesmo será feito na forma faturado.

A Turismo & Cia costuma fazer *feedback* com os clientes vips e que tenha relação direta de amizade com Camila. Este *feedback* se dá através de ligações telefônicas, no qual a proprietária questiona se a realização do serviço foi feita conforme o cliente esperava, e caso não seja Camila pede apenas desculpa e não fornece nenhum tipo de agrado para o cliente, o máximo que ela faz é se queixar com o fornecedor e caso este se mostre indiferente ela deixa de vender através dele por um certo período, mas depois volta a vender.

Helena por sua vez sempre se opôs a está tomada de decisão de Camila, e desde que entrou na agência tentou fazer diferente, tentou mostrar que os clientes que comprem um bilhete aéreo podem sim ser potenciais e voltar para comprar um pacote nacional ou internacional, basta que se dê a atenção devida para estes. Assim, Helena passou a atender seus clientes de maneira cuidadosa e se preocupava sempre em fazer o *feedback* com eles, independente do serviço que tivesse sido adquirido. Com o passar do tempo Helena percebeu que quando começava a fazer o *feedback* com seus clientes, Camila pedia várias coisas para ela ao mesmo tempo, fazendo com que o contato com os clientes ficasse em segundo plano e muitas vezes não fosse feito. Certa vez Camila comentou para Helena:

“É mais vantajoso darmos atenção aos clientes lucrativos, do que perder tempo com clientes que vem comprar apenas um bilhete aéreo por ano.”

Hoje o principal fator de manutenção e conquista de antigos e novos clientes da Turismo & Cia é a agilidade no retorno de cotações, e as ligações telefônicas esporádicas de *feedback* para os clientes fidelizados que já esperam tais ligações.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

A Turismo & Cia é uma agência de viagens de pequeno porte, fundada na cidade de Natal/RN no ano de 2009, voltada para atender o público em geral e teve seu início quando três sócias, Adriana, Camila e Patrícia, que já trabalhavam no turismo, decidiram largar os seus empregos e ter seu próprio negócio. Apesar de terem experiência no turismo, as sócias não possuíam nenhum conhecimento em gestão, principalmente na área de marketing que apoiasse as decisões da agência no mercado, e com isso passaram a tomar ações improvisadas, baseadas na intuição e na experiência anterior de cada uma. Com o passar dos anos a agência conseguiu, através de indicações, clientes que contribuíram consideravelmente para o lucro da agência, fazendo com que as atenções fossem voltadas para clientes que geravam mais retorno no negócio, em detrimento do outro perfil de cliente que comprava apenas pacotes básicos, que contribuíam esporadicamente no lucro. Atualmente a Turismo & Cia conta com apenas um das sócias da época de sua fundação, Camila, e com uma funcionária, Helena. Funcionária está que, diante do emprego paralelo de Camila no hotel, vem sofrendo com a sobrecarga de atividades e não consegue planejar, organizar e controlar as ações de venda e pós venda de

serviços turísticos, diante de suas limitações de tempo. Além disso, Helena não encontra abertura suficiente, por parte de Camila, para inserir mecanismos para armazenar as informações dos clientes da agência, e não possui autoridade suficiente na ausência de Camila, fazendo com que haja sempre uma dependência quando a mesma está ausente. Este caso relata uma situação real, iniciada em 2010, em uma empresa do segmento de turismo, uma agência de viagens. As informações coletadas foram realizadas através de observações e entrevistas. A empresa não autorizou a divulgação do seu nome, nem dos personagens desse estudo, por isso, foram usados nomes fictícios. Este caso pode ser lido em 30 minutos na sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em administração, turismo, marketing e vendas.

Palavras-chave: Composto de marketing. Venda e pós venda. Marketing de relacionamento. Delegação de poder.

Fontes dos dados

Este caso relata uma situação real, iniciada em 2010, em uma empresa do segmento de turismo, uma agência de viagens localizada na cidade de Natal. As informações coletadas foram realizadas através de observações e entrevistas. A empresa não autorizou a divulgação do seu nome, nem dos personagens desse estudo, por isso, foram usados nomes fictícios.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos na sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em administração,

turismo, marketing e vendas. Nota-se a importância da sequência dos seguintes passos para discussão do caso: 1) Uma breve explanação do professor sobre plano de marketing, destacando as decisões do composto de marketing (produto, preço, promoção e praça) e valorizando ainda as decisões de marketing de serviços (prova/evidência física, pessoa e processo), gestão de venda e pós venda e marketing de relacionamento com clientes; 2) Leitura individual; 3) Discussão em pequenos grupos; 4) Discussão em plenária; 5) A exposição da temática e da situação pelo professor.

Objetivos de aprendizagem

A narrativa busca contribuir para enriquecimento de conhecimentos proporcionando discussões, para solucionar os problemas detectados no planejamento, organização e controle das ações de marketing, marketing de serviços, venda e pós venda visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados para seus clientes.

Pretende-se que o aluno consiga: 1) Reconhecer a importância das ações do composto de marketing (produto, preço, promoção e praça) e do marketing de serviços (prova/evidência física, pessoa e processo); 2) Entender como ocorrem as ações de venda e pós venda; 3) Compreender a importância do marketing de relacionamento; 4) Diagnosticar, compreender e desenvolver alternativas para a solução de problemas; 5) Desenvolver um senso crítico sobre as referências teóricas e a prática abordada.

Questões para discussão

- 1) Analise as decisões do composto de marketing e marketing de serviços na Turismo & Cia?
- 2) Como você percebe a atitude de Camila ao delegar suas obrigações para Helena, considerando os impactos desta decisão na qualidade da prestação de serviços?
- 3) Identifique quais os principais problemas enfrentados por Helena, na condução de suas atividades na agência.
- 4) Avalie as ações de venda e pós venda na Turismo & Cia e seus impactos na conquista e a manutenção de seus clientes?
- 5) A distinção entre os clientes imposta por Camila e a ausência de uma banco geral de dados para toda agência pode ser visto como uma falha no marketing de relacionamento?

Análise do caso

Composto de marketing e marketing de serviços

Inicialmente os alunos deveriam destacar que a Turismo & Cia iniciou suas atividades sem nenhum plano de marketing que a ajudasse a se posicionar estrategicamente no mercado, já que as sócias de sua fundação, por terem formação em outras áreas, não possuíam conhecimento da importância do plano antes da agência iniciar suas atividades. Diante disso, as sócias passaram a tomar decisões conforme lhes era conveniente e não com base numa análise ampla de mercado.

No que diz respeito ao composto de marketing, a Turismo & Cia deveria ter realizado inicialmente uma análise de mercado, a fim de buscar conhecimento da concorrência, do perfil dos clientes na região e das variáveis do ambiente de marketing. Diante destas informações a agência deveria ter segmentado seu público alvo, decidindo assim qual produto/serviço seria mais adequado para atender as necessidades dos clientes que almejava atingir.

Dentro da estratégia de marketing, o composto de marketing é um dos fundamentos que na sua forma mais eficiente, é feito especificamente para satisfazer as necessidades de cada um dos seus mercados-alvo pretendidos. O composto de marketing ajuda a empresa a desenvolver uma estratégia de posicionamento (CZINKOTA, 2002).

No que diz respeito a clientes pessoas físicas e clientes corporativos, a Turismo & Cia deveria ter adotado sua própria forma de negociação de preço junto ao prestador de serviço final, sem que houvesse a intermediação de um fornecedor, já que isto acaba encarecendo o valor final do serviço. Com isto a agência manteria uma parceria com o prestador de serviço final, no qual seria fornecido por este um preço mais competitivo do que é fornecido à concorrência e em troca a Turismo & Cia venderia um número “x” de pacotes para que tal diferencial de preço concedido desse lucro tanto para a agência quanto para o prestador de serviços. Fazendo isto o prestador de serviço conseguiria ver a produtividade da agência e com isto poderia conceder um preço bem mais competitivo e até cortesias, dependendo do período.

A prática do preço pressupõe um objetivo, que pode ser remunerar o capital empregado em um negócio, bem como remunerar a força de trabalho e gerar lucro para os acionistas. Mas o preço pode ter um objetivo de marketing, como conquistar

o mercado à base de preços atrativos em relação ao valor do produto ou aos preços praticados pela concorrência (COBRA, 1993).

Mais do que desenvolver um bom produto a um preço atraente e torná-lo acessível, é preciso comunicar para as atuais e potenciais partes interessadas. Para isto a Turismo & Cia deveria manter o envio de mala direta para seus clientes diariamente e deveria agregar a isto, a inserção da agência nas redes sociais, a fim de divulgar seus pacotes e manter um contato direto com seus clientes, já que a agência é pequena e não possui recursos suficientes para investir em outros meios de divulgação. A agência poderia também pedir a seus clientes vips mais antigos que recomendassem seus serviços para amigos e familiares, a fim de fazer com que a agência se torne mais conhecida no mercado e atraia mais clientes.

Segundo Dias (2004) estas ações têm como objetivos “fixar o produto na mente do consumidor; criar uma mensagem única, consistente, compreensível e crível sobre o produto; construir uma imagem da marca diferenciada e sustentável na mente do consumidor; oferecer informações e incentivos para o consumidor adquirir o produto ou serviço da empresa; e gerar atitude favorável dos diversos segmentos de público para as iniciativas da empresa.”

A Turismo & Cia deveria ter escolhido o seu ponto de venda para comercializar seus serviços de acordo com os clientes que se almejava atingir, pois não existe localidade que possa abranger todos os públicos de uma só vez. Para Lovelock (2006) a rapidez e conveniência de lugar e horário para o cliente tornam-se importantes na estratégia de entrega de serviço.

A importância do ponto de venda nos negócios aumenta a cada dia que passa. Isso porque os clientes estão cada vez mais exigentes e um ponto de venda

bem estruturado gera resultados que podem transformar em excelente vantagem competitiva.

Dias (2004) define ponto de venda como o “fluxo de bens e/ou serviço de um produtor a um consumidor ou usuário final”. O sistema de distribuição faz parte de uma estratégia de longo prazo da empresa que visa maximizar a utilidade de tempo, de lugar e de posse.

A Turismo & Cia possui uma estrutura física agradável que permite que os clientes se sintam bem ao entrar na agência. Ao chegar na agência os clientes se deparam com o ambiente externo convidativo, pois apresenta na sua fachada principal os destinos nacionais e internacionais mais visitados pelos brasileiros, fazendo com que os clientes despertem a curiosidade de perguntar sobre tais destino. Já o ambiente interno é discretamente decorado com as lembranças que os clientes trazem de suas viagens e com *banners* que também retratam destinos nacionais e internacionais, a agência em si é pequena, mas para a quantidade de funcionários que se tem hoje é suficiente, possui ainda refrigeração, iluminação e é limpo diariamente e sempre está com aroma agradável, pois constantemente é colocado produtos aromatizadores.

É nesse componente de grande importância que colabora para tangibilizar o serviço, onde toda sua estrutura apoia com evidências as decisões dos clientes. Pois uma vez a empresa organizada, transmite ao cliente que o mesmo cuidado se terá na prestação de serviço. Todavia, cabe ao gerente/proprietário cuidar para que suas evidências estejam de acordo com as expectativas do consumidor.

Na agência as sócias sempre contrataram funcionárias graduadas Turismo ou que tivesse alguma experiência em agência de viagens, assim todas as funcionárias que passaram pela Turismo & Cia tinha conhecimento de como tratar com os

clientes, e quando o cliente era complicado e as sócias já o conheciam elas informavam como o cliente gostava de ser atendido. Por outro lado, talvez por comodismo, a agência não possuía treinamentos exclusivos para seus funcionários. Os únicos treinamentos que havia eram oferecidos pelos fornecedores e como o quadro de funcionárias era pequeno não tinha como a agência se fazer presente nos treinamentos, treinamentos estes que normalmente era para conhecer os destinos turísticos nacionais e internacionais e que precisava que o agente de viagens se ausentasse por certo período de sua função. A fim de melhorar isto a Turismo & Cia deveria fazer parceria com o Sebrae e passar a oferecer a seus funcionários cursos gratuitos que diretamente virão a contribuir com o crescimento da agência.

A qualidade do serviço é frequentemente avaliada com base em interações dos clientes com o pessoal de linha de frente, e empresas de sucesso dedicam esforços significativos ao recrutamento, treinamento e motivação de seus funcionários (LOVELOCK, 2006).

A Turismo & Cia deveria, devido a praticidade e a rapidez na confirmação, optar em trabalhar apenas com os portais online, que alguns fornecedores possuem, pois isto iria ajudar consideravelmente a agência a evitar esperas desnecessárias, ao telefone ou via e-mail, quando se precisa de uma cotação ou de uma confirmação de reserva. Já que a demora na resposta do fornecedor implica diretamente na demora da resposta para o cliente da agência e conseqüentemente na insatisfação do mesmo.

Delegação de poder e definição de distribuição

Outro ponto importante a ser levado em consideração para obter o desenvolvimento saudável da Turismo & Cia seria a delegação de poder. O ato de

delegar envolveria a designação, da parte de Camila para Helena, de tarefas específicas e o compromisso desta que recebeu a incumbência de concluir a tarefa. A delegação é uma das mais importantes habilidades que um gerente/proprietário bem-sucedido pode demonstrar, porém frequentemente negligenciada ou despercebida por gerentes sobrecarregados ou com outros vínculos empregatícios.

Delegar é uma arte vital para gestores eficazes. Alguns gestores evitam delegar com o receio de perder o controle da situação ou acreditam que é mais rápido fazer uma atividade do que passar para outra pessoa fazer. Para delegar deve haver confiança em transferir a responsabilidade de uma atividade para outra pessoa e atingir um objetivo que é seu. De uma forma mais simples, é pedir para outra pessoa fazer o seu trabalho, embora você ainda continue a ser o responsável pelo resultado final. Além disso, pode citar outras vantagens da delegação: libera o tempo do gestor para focar nas prioridades do trabalho; motiva as pessoas que recebem as delegações; serve como uma ferramenta para desenvolver o potencial da equipe e contribui para o plano de sucessão de cargos.

Ações de venda e pós venda

A Turismo & Cia deveria obter, no ato da venda, o máximo de informações pessoais de cada cliente e armazenar tais informações em alguma planilha ou *software*, já que estas informações seriam de grande valia nas próximas compras do cliente e para manter contatos futuros. A agência poderia também ter um contato mais direto com seus clientes, independente do valor que eles comprem, telefonando e enviando e-mails a fim de oferecer outros serviços da agência. Além disso, a Turismo & Cia poderia desenvolver contas nas redes sociais, a fim de divulgar seus serviços e treinar a equipe de funcionários, semanalmente, para que a

mesma tenha um maior conhecimento dos serviços e destinos comercializados pela agência.

Outro fator que a agência deveria levar em consideração é a implantação de ações de marketing para monitorar seus resultados, já que assim se saberá onde, quando e o que é melhor para a Turismo & Cia. Além disso, seria fundamental testar todas as opções e combinações de ações de marketing e monitorá-las muito de perto, controlando todos os resultados, contatos e vendas efetuadas.

A Turismo & Cia deve entender que o ciclo de compra do seu cliente é de fundamental importância para poder influenciá-lo a comprar mais rapidamente outros serviços. Para isso, é necessário que a agência recolha todas as informações possíveis sobre seus clientes, automatize, organize-as de forma prática para manuseio e crie ações de pós-venda para aumentar a fidelidade dos clientes que estão na sua carteira. Optando assim por ações de marketing mais convenientes com seu orçamento e levando em conta o mercado e as ações da concorrência.

A agência deveria fazer *feedback* com os demais clientes que comprem esporadicamente, já que devido a atenção dada eles podem vir a se tornar clientes que venham a contribuir constantemente no lucro da agência.

Para Las Casas (2008), “depois da aceitação e do fechamento da venda, é a hora da verdade, na concretização de todas as promessas feitas”. Segundo ele, o não cumprimento destas promessas de expectativas feitas aos clientes, pode gerar insatisfação e frustração, somadas a perda de credibilidade gerando prejuízos em vendas futuras. Para evitar este problema, ele sugere que “o resultado deve igualar ou superar as promessas feitas”, onde este serviço deve seguir com a criação de laços de amizade com o cliente. Nos dois conceitos, o objetivo parece ser um só: a quantificação da satisfação do cliente após o fechamento.

A Turismo & Cia estar perdendo vários negócios por não fazer *follow-up* com todos os clientes. Embora o *follow-up* seja visto como uma obrigação profissional, a agência não deve transformar esta atividade em uma coisa chata e entediante, deve procurar fazê-la de maneira alegre, original e descontraída lembrando sempre que o *follow-up* trará benefícios futuros para agência. A melhor maneira da Turismo & Cia fazer *follow-up* seria pelo telefone, já que está resultaria num contato mais pessoal com cada cliente avaliando mais de perto a satisfação ou a insatisfação gerada, e caso a insatisfação ocorresse a agência se posicionaria prontamente para reverter tal situação oferecendo ao cliente algum mimo de desculpa e evitando assim que o cliente permaneça insatisfeito e deixe de comprar seus serviços na Turismo & Cia.

Marketing de relacionamento

A Turismo & Cia deveria entender que todos os seus clientes são potenciais e que a medida que é feita distinção entre estes, o cliente nota tal distinção e passa a procurar outra agência que dê a devida importância a ele. Dessa maneira, para que a Turismo & Cia possa crescer no mercado é interessante que a mesma não distinga seus clientes, pois caso isto ocorra os mesmos irão deixar de comprar seus serviços na agência.

No que diz respeito ao banco geral de dados dos clientes a Turismo & Cia deveria compreender que a implantação de um banco geral de dados na agência viria a contribuir para que os clientes se mantivessem na própria agência, já que evitaria que a saída de uma funcionária resultasse na perda do contato dos clientes.

O marketing de relacionamento veio contribuir de maneira significativa no futuro de uma organização. Sabe-se que o relacionamento entre fornecedor e

comprador sempre existiu, porém o que faltava era um cuidado mais elaborado com o cliente, fator primordial para tornar a empresa competitiva no mercado.

A cada dia, os consumidores detêm uma maior quantidade de informações e se dirigem a uma posição mais privilegiada na relação com as empresas. É o consumidor quem já está ditando as regras em diversos segmentos de mercado, devido ao fato de estar mais bem informado sobre os produtos e também à grande concorrência entre as empresas.

O marketing tradicional tem se preocupado com transações comerciais dirigidas à satisfação dos clientes e, evidentemente, à manutenção desta satisfação. Nessa perspectiva de satisfação do consumidor final, surge o marketing de relacionamento ou *after-marketing* na tentativa de manter o cliente em situações de pós-venda, visando assim criar um ambiente perfeito para um casamento duradouro entre clientes e fornecedores.

ANEXOS

ANEXO 1 - Estatísticas Básicas do Turismo

4 - Equipamentos, prestadores de serviços turísticos e profissionais da área de turismo cadastrados no Ministério do Turismo		
4.1 - Agências de turismo cadastradas no Ministério do Turismo, segundo Grandes Regiões e Unidades da Federação - 2010-2011		
Grandes Regiões e Unidades da Federação	Agências de turismo	
	2010	2011
Brasil	12.000	13.203
Norte	615	666
Acre	49	49
Amapá	51	59
Amazonas	164	169
Pará	183	187
Rondônia	97	118
Roraima	34	37
Tocantins	37	47
Nordeste	1.975	2.158
Alagoas	123	150
Bahia	569	618
Ceará	304	285
Maranhão	184	194
Paraíba	171	218
Pernambuco	297	324
Piauí	73	73
Rio Grande do Norte	162	185
Sergipe	92	111
Sudeste	5.713	6.635
Espírito Santo	153	184
Minas Gerais	1.131	1.283
Rio de Janeiro	1.678	1.827
São Paulo	2.751	3.341
Sul	2.624	2.643
Paraná	1.016	957
Rio Grande do Sul	1.005	1.029
Santa Catarina	603	657
Centro-Oeste	1.073	1.101
Distrito Federal	345	323
Goiás	297	328
Mato Grosso	196	216
Mato Grosso do Sul	235	234

Fonte: Ministério do Turismo.

Notas: 1. O Decreto nº 4898, de 26/11/2003, transferiu ao Ministério do Turismo as atribuições que anteriormente cabiam à Embratur.
2. A Lei 11.771/08, institui o cadastro obrigatório dos prestadores de serviços turísticos junto ao Ministério do Turismo.
3. Número de estabelecimentos regularmente cadastrados no Sistema de Cadastro dos Empreendimentos, Equipamentos e Profissionais da Área de Turismo (CADASTUR), Posição: 31 de dezembro de cada ano.
4. Dados de 2010 foram revisados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Turismo. **Cadastur**. Disponível em:
<<http://www.cadastur.turismo.gov.br>>. Acesso em: 09 maio 2013.

_____. Ministério do Turismo. Disponível em:
<<http://www.turismo.gov.br/turismo/home.html>>. Acesso em: 10 maio 2013.

COBRA, Marcos. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.

CZINKOTA, Michael R.; DICKSON, Peter R.; DUNNE, Patrick; GRIFFIN, Abbie.

Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados. São Paulo: Saraiva, 2004.

LOVELOCK, Christopher. **Marketing de serviços, pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

REJOWSKI, Mirian; PERUSSI, Regina Ferraz. **Agências de Viagens e Turismo: Práticas de mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.