

**O IMPACTO DAS NOVAS
TECNOLOGIAS NOS CANAIS
DE DISTRIBUIÇÃO TURÍSTICA:
UM ESTUDO DE CASO
EM AGÊNCIA DE VIAGENS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO**

**O IMPACTO DAS NOVAS
TECNOLOGIAS NOS CANAIS DE
DISTRIBUIÇÃO TURÍSTICA:
UM ESTUDO DE CASO EM AGÊNCIA DE VIAGENS**

Ângela Cabral Flecha

**Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Engenharia de Produção**

Florianópolis

2002

Ângela Cabral Flecha

**O IMPACTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS NOS CANAIS DE
DISTRIBUIÇÃO TURÍSTICA:
UM ESTUDO DE CASO EM AGÊNCIA DE VIAGENS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.
Florianópolis, 03 de abril de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.
Orientadora

Prof^a. Olga Regina Cardoso, Dra.
Membro

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.
Membro

... A vida só pode ser compreendida olhando-se para trás, mas só pode ser
vivida olhando-se para frente ! ...

Soren Kierkegaard

A minha grande e especial amiga Angélica,
por toda a sua dedicação e amizade.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina,
A orientadora e amiga Professora Jane Iara Pereira da Costa e Olga Regina
Cardoso, pelo acompanhamento pontual e competente
Aos professores do Curso de Pós-graduação.

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS.....	XI
LISTA DE GRÁFICOS.....	XIII
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	XIV
RESUMO.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
1 INTRODUÇÃO.....	2
1.1 O tema.....	2
1.2 Justificativa.....	6
1.2.1 Justificativa baseada na experiência profissional.....	7
1.2.2 Justificativa por levantamento bibliográfico.....	7
1.2.3 Justificativa para a Produção.....	9
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo geral.....	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	10
1.4 Delimitações da pesquisa.....	10
1.5 Estrutura da dissertação.....	11
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1 Turismo.....	13
2.1.1 O movimento do turismo no mundo.....	14
2.1.2 Setor do turismo no Brasil.....	16
2.2 Breve história das Agências de Viagens.....	17
2.2.1 Conceito de Agência de Viagem.....	19
2.2.2 O perfil das Agências de Viagens.....	25
2.3 O ambiente e os relacionamentos das agências de viagens.....	28
2.3.1 As agências de viagens e seus relacionamentos.....	28
2.3.2 Os fornecedores.....	29
2.3.3 Atacadistas ou operadores de viagens.....	34

2.3.4	Os Sistemas Mundiais de Distribuição (SMD) e Reservas.....	35
2.3.5	Novos distribuidores.....	38
2.3.6	Os usuários.....	42
2.3.7	As agências de viagens.....	45
2.3.8	As grandes redes.....	49
2.3.9	Os novos relacionamentos das agências.....	51
2.4	Turismo e Internet: oportunidades para o marketing direto.....	55
2.4.4	Internet: A Nova Ferramenta de Marketing para as Agências de Viagens.....	61
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	64
3.1	Métodos quantitativos.....	65
3.2	Métodos qualitativos.....	65
3.3	Quantitativos versus Qualitativos.....	66
3.4	Tipo de Pesquisa.....	67
3.4.1	Coleta de Dados.....	68
3.4.2	Amostragem.....	70
3.4.3	Seleção da amostra.....	71
3.4.4	Caracterização da População e Trabalho de Campo.....	71
3.4.5	As entrevistas.....	72
3.5	O método de estudo de caso.....	72
3.5.1	Definindo o método de estudo de caso.....	73
3.5.2	Os critérios e justificativa para a escolha do método de estudo de caso.....	74
3.5.3	Um único estudo de caso.....	75
3.5.4	As vantagens do método de estudo de caso.....	76
3.5.5	As limitações do método de estudo de caso.....	77
3.5.6	Reunião de dados.....	78
3.5.7	Etapas da pesquisa.....	80
4	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	83
4.1	Resultados.....	84
4.1.1	Perfil da empresa.....	84

4.1.2	Entrevista de profundidade.....	86
4.1.3	Perfil dos funcionários.....	94
4.1.4	Treinamento de mão de obra.....	97
4.1.5	Perfil do cliente.....	99
4.1.6	Equipamentos.....	100
4.1.7	Meios para obtenção de informações.....	102
4.1.8	Recursos para oferta de informações.....	103
4.1.9	Atualização/manutenção das informações.....	104
4.1.10	Promoção.....	104
4.1.11	Contatos com o cliente e solicitação de serviços.....	106
4.1.12	Informação e consultas.....	107
4.1.13	Reservas.....	108
4.1.14	Emissão de bilhetes, bônus, e de outros documentos.....	109
4.1.15	A entrega e retirada de bilhetes, bônus e documentação.....	110
4.1.16	Requisitos para o atendimento ao cliente.....	111
4.1.17	Fatores que influenciam a consulta/compra de serviços turísticos.....	113
4.1.18	Vendas.....	115
4.1.19	Pontos de melhoria.....	116
4.1.20	Pesquisas de mercado.....	117
4.1.21	Internet.....	117
4.2	Considerações.....	118
4.2.1	Perfil dos funcionários.....	118
4.2.2	Treinamento de mão de obra.....	119
4.2.3	Perfil do cliente.....	120
4.2.4	Equipamentos.....	120
4.2.5	Meios para obtenção de informações.....	121
4.2.6	Recursos para oferta de informações.....	121
4.2.7	Atualização/manutenção das informações.....	121
4.2.8	Composto Promocional.....	122
4.2.9	Contatos com o cliente e solicitação de serviços.....	122
4.2.10	Informação e consultas.....	123

4.2.11	Reservas.....	123
4.2.12	Emissão de bilhetes, bônus, e de outros documentos.....	124
4.2.13	A entrega e retirada de bilhetes, bônus e documentação.....	125
4.2.14	Requisitos para o atendimento ao cliente.....	125
4.2.15	Fatores que influenciam a consulta/compra de serviços turísticos.....	126
4.2.16	Vendas.....	126
4.2.17	Pontos de melhoria.....	127
4.2.18	Pesquisas de mercado.....	127
4.2.19	Internet.....	128
4.2.20	Valorização dos meios de comunicação.....	128
4.2.21	A agência de viagens e suas necessidades atuais e futuras.....	129
5	PERSPECTIVAS.....	131
5.1	Novos problemas e soluções para o próximo século.....	131
5.2	As tendências e estratégias.....	131
5.3	O novo século.....	132
5.3.1	As ameaças.....	133
5.3.2	Outros riscos.....	137
5.3.3	As oportunidades.....	138
5.4	Desenvolvimentos.....	147
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	150
6.1	Quanto ao Mérito do Trabalho Científico.....	150
6.2	Quanto ao Mérito dos Objetivos.....	152
6.3	Conclusão.....	153
6.4	Recomendações.....	156
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	157
8	ANEXOS.....	172
	ANEXO I – Entrevista de profundidade.....	172
	ANEXO II - Questionário.....	173

ANEXO III – Fatores de melhoria do contato com o público.....	181
ANEXO IV – Opinião sobre a página da Agência X na Internet.....	182

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo dos Novos Distribuidores.....	39
Figura 2 – Relações da Agência de Viagens com o Mundo Turístico.....	47
Figura 3 - Conceito Evolutivo do Marketing.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- <i>Sítes</i> de Consulta e Reserva Turística.....	41
Tabela 2 - O processo de Pesquisa.....	81
Tabela 3 – Meios utilizados na promoção da agência e seus serviços	105
Tabela 4 - Meios de Comunicação de Usuários para Solicitação de Serviços	107
Tabela 5 - Meios de Informação e Consulta.	108
Tabela 6 - Meios de reserva	109
Tabela 7 – Emissão de Bilhetes, Bônus e Outros Documentos.....	110
Tabela 8 - Retirada e Entrega de Bilhetes, Bônus e Outros Documentos.....	111
Tabela 9 – Requisitos para o atendimento ao cliente	112
Tabela 10 - Fatores que influenciam a consulta/compra de serviços turísticos.	114

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos Agentes de Viagens por Categoria.....	26
Gráfico 2 - Distribuição das Agências de Viagens por Número de Funcionários.	27
Gráfico 3 - Modalidade Principal x Tamanho da Empresa (%).	28
Gráfico 4 - Meios de Transporte Utilizados (%).	30
Gráfico 5 - Meios de Hospedagem Utilizados (%).	33
Gráfico 6 - Turismo Receptivo no Brasil - Motivo da Viagem.....	42
Gráfico 7 - Segmentação da Produção.....	44
Gráfico 8 - Gênero	94
Gráfico 9 - Faixa Etária	95
Gráfico 10 - Escolaridade	95
Gráfico 11 – Tempo de atuação em agência de viagens.....	96
Gráfico 12 - Tipo de agência que atua.....	97
Gráfico 13 - Treinamento, reciclagem e/ou atualização pela agência.	98
Gráfico 14 - Periodicidade do treinamento.....	98
Gráfico 15 - Principais temas abordados no treinamento.	99
Gráfico 16 - Motivos das viagens dos clientes mais freqüentes	100
Gráfico 17 - Equipamentos disponibilizados para um atendimento eficiente ao cliente	101
Gráfico 18 - Grau de dificuldade encontrado na utilização dos sistemas de reservas.....	101
Gráfico 19 - Meio utilizado para a obtenção de informações de turismo	102
Gráfico 20 - Recursos disponibilizados para ofertar informações turísticas ao cliente	103
Gráfico 21 - Freqüência com que é feita a atualização/manutenção destas informações	104
Gráfico 22- Meio mais utilizado para o acompanhamento de venda	115
Gráfico 23 - Abordagens pós-venda aplicadas pela agência.....	116
Gráfico 24 - Contratação de pesquisas pela agência para conhecer o cliente/mercado.	117
Gráfico 25 - Gastos de uma Agência de Viagens.....	144

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABAV – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGENTES DE VIAGENS

ABIH – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA

ASTA – AMERICAN SOCIETY OF TRAVEL AGENTS

CRS – COMPUTER RESERVATION SYSTEM

EMBRATUR – INSTITUTO BRASILEIRO DO TURISMO

GSA – GENERAL SALES AGENT

IATA – INTERNATIONAL AMERICAN TRANSPORT ASSOCIATION

OEA – ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS

OMT – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO

SMD – SISTEMA MUNDIAL DE DISTRIBUIÇÃO

SNEA – SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DE AVIAÇÃO

WTO – WORLD TOURISM ORGANIZATION

WTTC – WORLD TRAVEL AND TOURISM ORGANIZATION

RESUMO

Neste estudo está previsto avaliar o impacto que as novas tecnologias podem ter sobre a estrutura, atividade e organização das agências de viagens. Analisa as relações das agências de viagens com o setor através de seus equipamentos informatizados e das telecomunicações, tanto de aquisição de informação como sua forma de tratá-la e processá-la, partindo da premissa que grande parte do futuro do setor das agências de viagens dependerá destas ferramentas de trabalho.

Ainda, neste estudo, procurou-se dar ênfase à incorporação de parâmetros de mudança e à evolução do setor das agências de viagens, as circunstâncias, tendências, estratégias e necessidades de seus provedores, usuários e competidores.

Palavras-chave: turismo, Agências de Viagem, novas tecnologias, marketing, canais de distribuição.

ABSTRACT

The aim of this study is to evaluate the impact that new technologies can have on the travel agencies structure, collective activity and organization. It analyzes the travel agencies relationships with sector through the equipments and communications, as well as information acquisition and its way to treat and process it, departing of the premise that part of future of the travel agencies sector will depend on these tools.

Yet, this study tried to give emphasis to the change parameters incorporation and to the evolution of the travel agencies sector, the circumstances, trends strategies and needs of its providers, users and competitors.

Keywords: *tourism, travel agencies, new technology, marketing, distribution channel.*

1 INTRODUÇÃO

1.1 O tema

O setor de turismo já reportou mudanças dramáticas em sua estrutura durante os últimos anos. Os clientes desejam com mais freqüência viagens de curta duração, sendo que 80% das viagens feitas no mundo são de curta distância, o que equivale a uma média de cinco horas (OMT, 1998), reservas de última hora, qualidade de serviço, transparência de mercado e uma certa mentalidade de auto-serviço.

Os viajantes modernos começaram a reunir eles mesmos "micro serviços" recreativos e a formar um pacote de feriado personalizado (Rachman e Richins, 1997). Os avanços nas informações, o computador, e as tecnologias de telecomunicação que lideraram o princípio do *cybertrend*, ativaram também a reestruturação dentro do setor de turismo.

Steiner e Dufour (1998) observaram que a mudança significativa no Sistema de Informações Turísticas, baseada na Internet, tem levado a uma reorganização dos canais de distribuição deste setor, mudando a forma dos negociadores chave do setor de turismo oferecerem, reunirem e usarem informações. Com a tecnologia da Internet, a acessibilidade às informações atingiu desde os agentes de viagens profissionais dos anos 70 e 80 até os usuários finais nos anos 90 (Buechy, 1998). A Internet ativou também as vendas diretas desde o fornecedor até ao cliente, forçando o reposicionamento dos intermediários tradicionais (Eastman, 1998).

Os novos concorrentes do setor, que utilizam completamente a tecnologia, contribuíram também para a sua reestruturação. Por exemplo, o comando do mercado tradicional de Sistemas de Reserva de Computador (CRS) foi assumido significativamente pelos novos concorrentes como Microsoft Expedia e Travelocity. O modo mais conveniente e efetivo de fazer negócio será o de

substituir eventualmente os tradicionais meios lentos e caros (Eastman, 1998) que Nell (1998) descreve como um “pesadelo” para todo mundo. A British Airways, por exemplo, fechou todos os seus 17 guichês de passagens nos E.U.A. porque os clientes mudaram crescentemente para seu *web site*, para o telefone e para agências de viagens independentes para comprar passagens aéreas (Gulielmo, 1998).

Outros fatores que contribuem para a reestruturação do setor de turismo são as novas formas convenientes e lucrativas de fazer negócio através da Internet, o excesso de capacidade contínua, e a guerra de preço (Affolter, 1998; Warner, 1998). A pessoa que faz compras *on-line* é um caçador de ofertas, exigente, procurando maximizar conveniência e economia. Os *web sites* oferecem grande conveniência para os consumidores. Por exemplo, através do *web site* da United Airlines (www.ual.com), visitantes podem reservar e comprar bilhetes aéreos em mais de 500 outras companhias aéreas (Warner, 1998), e normalmente a um preço muito mais barato que pode ser encontrado na maioria das agências de viagens. No Brasil esta prática está acessível nos portais de turismo como a Viajo.com, Turbynet, entre outros.

Uma das conseqüências da reestruturação é a ausência de intermediação de canais de distribuição tradicionais (Steiner e Dufour, 1998). Porém, isto pode significar tanto grandes oportunidades quanto ameaças sérias. O fator mais significativo que irá separar vencedores e perdedores será a maneira proativa como as empresas potencializarão suas forças na Internet aumentando a eficiência e adicionando valor para o cliente. Os intermediários que não agregarem valor à cadeia de valor, se não mudarem, serão grandes perdedores. O valor agregado pode estar em forma de conhecimento, serviço personalizado e adequação para o viajante a cada dia mais sofisticado. Os vencedores podem ser novos concorrentes tais como Biztravel.com, Microsoft Expedia, e Travelocity e podem ser negociadores tais como a American Express e Rosenbluth Travel que têm salvaguardadas e reforçadas suas

marcas físicas mundiais por guiar a "re-intermediação" (Karcher, 1998) no *ciberespaço* com uso prudente do canal *on-line*.

Buechy (1998) sugere novas oportunidades para o tradicional intermediário CRS (Sistemas de Reserva de Computador) vendendo novos tipos de produtos, assim como a aplicação de interfaces, sistemas de reservas, centro comercial de viagem, publicidade e ferramentas de viagens de negócio. Também, lucros podem ser obtidos através de compartilhamento de comissão por indicação, taxas técnicas, adequação de taxas, taxas de manutenção, taxas de publicidade, margem de taxa de reserva de mercado e subscrições. Entretanto, esta não é uma praxe do mercado e com certeza encontrará grande resistência na sua adoção, tanto por parte dos fornecedores de serviços turísticos quanto dos clientes em contratá-los.

Outros intermediários tradicionais, como agências de viagens, terão que encontrar caminhos para combinar competição das vendas diretas de companhias aéreas e cadeias hoteleiras. A American Express, a empresa número um na arena de viagem e entretenimento (ganhou 9 bilhões de dólares em 1997) junto com Microsoft Expedia, começou com um sistema de reservas aéreas e hospedagem pela Internet que levou em conta as políticas de viagem de seus clientes de negócio e cortou conseqüentemente custos (Girishankar, 1998). Em vez de agentes ao vivo, no local, lidando com o funcionário ou individualmente pelo telefone, os grandes clientes da American Express conectam diretamente os serviços de reservas aéreas e aluguel de veículos. As vantagens deste sistema consistem em formas de visitas personalizadas para cada negócio em particular. O sistema alerta automaticamente as pessoas para as tarifas e hotéis recomendados que eles devem escolher. A economia para corporações como a Novartis foi de aproximadamente de 25 por cento, em um gasto anual de 65 milhões de dólares em passagens aéreas e aluguéis de veículos nos E.U.A. (Girishankar, 1998).

A oportunidade apresentada pelo setor é enorme. A viagem individual é agora o maior negócio *on-line business-to-consumer* nos Estados Unidos (Forrester Research, 1998) e viagem aérea *on-line* é a maior na Europa (Dwyer et al, 1998). A Alemanha foi o principal mercado *on-line* na Europa, a viagem aérea foi a maior renda *on-line* desde 1997 e está prevista para ser o maior gerador de renda, pelo menos até o ano 2002 (Júpiter Communications, 1998c). A Júpiter Communications previu ainda, em 1998, que mais US\$2.1 bilhões em bilhetes de companhia aérea, reservas de hotel, e pacotes de viagens seriam comprados pela Internet. No relatório *Leisure Travel On The Web* as reservas de viagem *on-line* estavam previstas para alcançar \$7.4 bilhões no ano 2001, acima de US\$ 654 milhões em 1997 (Forrester Research, 1997). As viagens *on-line* foram previstas para alcançar aproximadamente \$30 bilhões em vendas em 2003 (Forrester Research, 1998). Já a Gartner Group (apud www.surf.com.br, 2000), divulgou previsões onde o mercado de turismo *online* poderia alcançar a cifra de US\$ 30 bilhões no mundo todo até o último trimestre de 2001.

A oportunidade de negócios oferecida pela Internet apresenta um desafio para os novos entrantes e negociadores existentes no setor de turismo que possuem eficazes *web sites* de turismo. Porém, alcançar o volumoso mercado de viagens e turismo de mais de US\$ 4.4 trilhões e crescendo para US\$ 10 trilhões exigirá esforços extensos (WTTC, 1998).

Já é tarde para as agências que ainda não oferecem reservas *on-line*, venda de passagens e informação personalizada aos clientes, restando para elas apenas a opção de se associarem a agências que já façam isso. Uma pesquisa recente do Gartner Group (apud www.surf.com.br, 2000) com internautas concluiu que 75% pesquisavam horários, vôos, descontos e pacotes na rede antes de marcar uma viagem. Do total, 16% reservaram vôos e pagaram por eles diretamente na Internet.

Segundo a empresa norte-americana de pesquisa Gómez Advisors (apud www.surf.com.br, 2000), os consumidores que procuram passagens aéreas mais baratas estão correndo para a Internet. Isto estaria afetando as agências de turismo tradicionais, cujo número total caiu 15% desde 1997. Apesar de a notícia ser muito boa para as grandes agências de turismo *online* (Expedia, Travelocity e Preview Travel), provoca temor entre as empresas “de carne e osso”. Isso porque, no mercado de turismo *online*, a tendência é de as grandes empresas crescerem cada vez mais, incorporando as pequenas. A Gómez Advisors (apud www.surf.com.br, 2000) prevê que em 2001 a metade de todas as reservas feita na rede deverá ser controladas por dois *sites*, o Expedia.com e o Travelocity.com. Hoje em dia 60% de todas as passagens aéreas compradas na rede são negociadas em *sites* individuais de companhias aéreas. Só no ano de 1998, de acordo com a empresa, foram gastos US\$ 3,5 bilhões em passagens na Internet, sendo esperado que em 1999 esse número chegasse a US\$ 6,3 bilhões.

É imperativo que os empresários do setor turístico brasileiro reconsiderem seus negócios, tendo em vista a realidade da globalização, investindo tanto em tecnologia quanto em treinamento de mão-de-obra. É igualmente importante a reorganização das empresas através da implantação de modernas técnicas de gestão. Essas medidas devem contribuir para a sobrevivência num mercado competitivo e, também, para obter redução de custos e fornecimento de um produto de maior qualidade a preços mais baixos.

1.2 Justificativa

A definição do tema para a realização deste estudo inicialmente foi baseada na experiência pessoal e profissional, e em seguida reforçada através das pesquisas de campo e bibliográfica.

1.2.1 Justificativa baseada na experiência profissional

A experiência no setor sugere a ausência de conhecimento do que seja cliente, prestação de serviço e qualidade de entrega de serviços, que, a grosso modo, baseia-se na falta de conhecimento da utilização das novas tecnologias disponibilizadas para o atendimento ao cliente. O agente de viagens, em geral, não se sente ameaçado em sua posição de contato direto com o cliente e com isto, pouco faz para melhorar seus serviços. Outro problema muito sério é a falta de transparência e profissionalismo no setor.

O setor de agências de viagem no Brasil até então esteve orientado apenas para o preço do serviço prestado e só agora no início do século XXI tem-se observado movimentos tímidos de orientação para o mercado (cliente).

1.2.2 Justificativa por levantamento bibliográfico

O turismo, como uma das formas de lazer, constituiu no século XX, um fenômeno marcante e seguirá crescendo, conforme as previsões da *World Tourism Organization* (WTO). E, nas últimas décadas, tem chamado a atenção de estudiosos, homens e mulheres de negócios e governantes.

A oferta de informações já disponibilizada até então pelos meios tradicionais de comunicação somadas à Internet e as facilidades que esta tem proporcionado aos turistas e prospectivos turistas, tem causado um grande impacto nos serviços oferecidos e prestados pelas agências de turismo, tanto em relação ao tratamento dado aos clientes quanto à confiabilidade no produto turístico oferecido.

De acordo com informações da *World Tourism Organization* (WTO) (1999), os Estados Unidos, Alemanha, Japão e Reino Unido, juntos, representam a quinta parte dos viajantes do mundo e aproximadamente 80% dos usuários da Internet. A WTO, ainda, prognostica que as viagens aéreas surgirão sendo o

mercado *on-line* dominante por exigir somente uma operação simples. E ainda afirma que no momento, somente 5% das reservas são feitas *on-line* (WTO, 2000).

A distribuição de produtos/serviços no setor do turismo por meio da Internet está sofrendo uma revolução, uma vez que o fornecedor pode entregar o serviço diretamente ao consumidor sem necessidade da intermediação, tornando ágil, desta maneira, todo o processo de entrega do serviço, com diminuição dos custos, beneficiando o consumidor.

Outro fator importante é o local de compra. No comércio tradicional, o consumidor se dirige à loja física, onde itens como limpeza, atendimento, exposição dos produtos, *lay-out* etc. são fatores determinantes para o sucesso ou fracasso de uma loja. Já no comércio virtual, o consumidor tem acesso às lojas virtuais através dos portais, dos mecanismos de buscas ou pelos *shoppings* virtuais e, a facilidade de navegação, a segurança e a interatividade do *sites* são fatores que podem influenciar no processo de decisão de compra.

Quais são as tecnologias fundamentais e acessórias necessárias para uma agência? Quais tecnologias auxiliam na agilidade e qualidade do atendimento ao cliente? Estas questões e muitas outras são base deste estudo, uma vez que existem, hoje, muitas opções na escolha de produtos turísticos, sendo considerada a agência de viagens a mais tradicional delas. O conhecimento destas tecnologias e outras questões levantadas neste estudo são extremamente importantes para o setor das agências de viagem.

O propósito do trabalho é ser um instrumento de orientação para empresários do setor de agências de viagens, sugerindo a utilização das novas tecnologias como estratégias de marketing na oferta de produtos e serviços.

1.2.3 Justificativa para a Produção

A administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços.

A função produção na organização representa a reunião de recursos destinados à produção de seus bens e serviços. Qualquer organização possui uma função produção porque produz algum tipo de bem e/ou serviço. (Slack et al, 1997).

A função produção é importante para a organização porque afeta diretamente o nível pelo qual ela satisfaz a seus consumidores.

Slack et al (1997) divide a organização em três outras funções principais (em termos de papéis fundamentais que exercem na organização):

- A função marketing
- A função contábil-financeira
- A função desenvolvimento de produto/serviço.

Configura-se um quadro peculiar do significado da Produção na Engenharia “a reunião de recursos materiais, humanos, financeiros e informações para, através de um processo de transformação racionalizado, chegar a um produto/serviço” (Cardoso,1995, p. 2).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar o impacto das novas tecnologias na estrutura e nas atividades de uma agência de viagem.

1.3.2 Objetivos específicos

- *Obter uma perspectiva do estado atual da informatização de uma agência de viagem de grande porte;*
- *Avaliar o comportamento da organização de uma agência de viagens;*
- *Analisar o avanço da tecnologia, a revolução e a dinâmica do setor;*
- *Analisar os interesses de seus atores e suas estratégias de marketing;*
- *Analisar as relações de uma agência de viagens com o seu setor através das novas tecnologias e das telecomunicações, tanto de aquisição na informação como na sua utilização;*
- *Avaliar os parâmetros de mudança de uma agência de viagens, as circunstâncias, tendências, estratégias e necessidades de seus provedores, usuários e competidores;*
- *Consolidar um conjunto de informações técnicas que orientem o projeto de oferta de agências de viagem;*

1.4 Delimitações da pesquisa

Apesar do rigor nos procedimentos aplicados, este estudo apresenta limitações.

A revisão de literatura ressentiu-se da escassez de fontes. Na realidade, o assunto foi pouco discutido por pesquisadores e estudiosos do ramo, além do que, ao se estudarem novas tecnologias, torna-se um ponto delicado, pois ao se publicar um estudo, ele já se encontra ultrapassado devido à rapidez das mudanças tecnológicas.

Este estudo não tem como objetivo analisar as formas de cobrança e pagamento como o de orientar para a gestão financeira das agências, métodos e práticas de gestão, não visa, ainda, aprofundar-se nas técnicas de venda, podendo entretanto ser um orientador diante das novas tendências de mercado.

Apesar de discorrer em determinados pontos sobre as atividades “*back-office*”, considerou-se mais conveniente ter em conta algumas tarefas genéricas, que se desenvolvem de forma contínua na agência.

Este estudo, não visa, também, aprofundar-se nas tecnologias utilizadas pelas agências e sim em sua análise como ferramentas.

1.5 Estrutura da dissertação

Este estudo procurou cobrir três áreas. De um lado, se pretendeu obter uma perspectiva do estado atual da informatização das agências de viagens. Por outro lado, considerou-se importante conhecer a forma de evolução do setor do turismo e suas forças motrizes, tanto das próprias agências como de seu meio ambiente. Em terceiro lugar, serão apresentadas algumas das tecnologias disponíveis, suas aplicações práticas e como o mundo do turismo e o usuário vêm se organizando em torno delas.

Ainda, encontrar-se-á, neste estudo, uma idéia global da situação e da forma de implantação das tecnologias de comunicação, buscando-se oferecer uma perspectiva de futuro. Também é de interesse para todo aquele que venha a ter ou tenha um relacionamento com as agências de viagens. Tudo isso facilitará a obtenção de uma visão antecipada das mudanças tecnológicas, os movimentos até agora realizados pelos atores mais sensíveis e para aqueles que possam se ver afetados, traçar em linhas gerais a estratégia mais conveniente diante do rumo que elas trazem para todos os setores.

O **capítulo inicial** apresenta uma introdução geral à presente pesquisa, contempla os objetivos do trabalho, a importância do tema, as limitações encontradas durante seu desenvolvimento e a sua estruturação.

O **segundo capítulo** apresenta conceitos do turismo, tece um breve histórico do mesmo, aponta os atores envolvidos, os impactos sofridos com a

implantação de novas tecnologias. Analisa o setor através de uma visão macro do turismo no Brasil e no Mundo. Faz um breve relato sobre a história das agências de viagens, seus conceitos, perfil, ambientes, seus relacionamentos e as relações entre os atores turísticos. Apresenta os fundamentos teóricos do marketing e do marketing na Internet, como uma nova tecnologia, o relacionamento com o cliente e o marketing direto, o entorno e as novas ferramentas do marketing.

A metodologia utilizada neste estudo está apresentada no **terceiro capítulo**, através da abordagem da agências de viagem objeto deste estudo e os meios atuais de comunicação, apresenta o grau de penetração das tecnologias nas comunicações da agência de viagens.

A análise e interpretação dos resultados deste estudo estão apresentados no **quarto capítulo**.

As tendências e tecnologias para século XXI estão relacionadas no **quinto capítulo**, o qual apresenta as conclusões finais e algumas recomendações para trabalhos futuros, tece comentários sobre os novos problemas e as novas soluções para o século XXI, as debilidades, as novas tecnologias e as oportunidades, a força do setor de agências de viagens e encerra com desenvolvimentos para o futuro.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este estudo se orienta de uma forma geral na análise da composição das agências de viagens dentro do mundo do turismo, sua atitude diante das tecnologias e sua possível evolução diante das mudanças futuras. Portanto, convém destacar os aspectos mais relevantes das agências de viagens, isto é, aqueles que contribuíram para determinar as características e o papel das agências no entorno atual.

2.1 Turismo

Para melhor compreensão do turismo, cita-se a conceito mais importante do setor que é o da Organização Mundial do Turismo – OMT (Lickorish e Jenkins, 2000, p. 53). O turismo compreende:

“as atividades de pessoas que viajam e permanecem em locais fora de seu ambiente usual, por não mais de um ano consecutivo, para fins de lazer, negócios e outros”.

E ainda:

“O uso desse amplo conceito possibilita a identificação do turismo entre os países, bem como do turismo dentro de um país. O “turismo” se refere a todas as atividades de visitantes incluindo “turistas” (visitantes que passam a noite no local) e “visitantes de um dia”.

Interpretando este conceito Wahab (1991) aborda o turismo como um fenômeno que se refere ao movimento de pessoas dentro de seu próprio país ou cruzando as fronteiras nacionais. Este movimento revela elementos tais como interações e relacionamentos individuais e em grupo, compreensão humana, sentimentos, percepções, motivações, pressões, satisfação, a noção de prazer, etc.

Wahab (1991) destaca, ainda, 3 elementos básicos na anatomia do fenômeno turístico: o homem (elemento humano como autor do ato de turismo), o espaço (elemento físico, coberto pelo próprio ato) e o tempo (elemento temporal que é consumido pela própria viagem e pela estada no local de destino). Estes são os elementos representativos das condições de existência do fenômeno.

Na abordagem de Castelli (1990) a compreensão do fenômeno turístico deve necessariamente passar por uma análise sobre o significado das viagens no decorrer da história, que sempre foram movidas por interesses econômicos, políticos e militares. Entretanto, ao longo da história, registram-se também aquelas viagens movidas por outros interesses tais como: curiosidade, saúde, cultura, religião, descanso.

2.1.1 O movimento do turismo no mundo

O mercado de viagens e turismo é um mercado dinâmico com um aumento contínuo em seu tamanho e sua importância para as pessoas (Affolter, 1998). O setor, no mercado mundial, cresceu rapidamente de US\$4.4 trilhões de faturamento em 1998 para um crescimento esperado para 2010 de US\$10 trilhões. Além desta previsão de crescimento, a WTTC (1998) divulgou que o setor foi responsável por US\$ 802 bilhões de impostos e geração de 231 milhões de empregos e a World Tourism Organization (OMT) em 1998 relatou que as chegadas de turistas no mundo totalizaram um montante de 625 milhões e US\$ 439 bilhões de ingressos de divisas.

O setor do turismo é hoje uma das atividades econômicas mais importantes do mundo em termos de movimentação financeira, só perdendo para o petróleo. A sua importância é inegável e o seu crescimento é iminente. As pessoas em todo o mundo estão cada vez mais preocupadas em ter momentos de lazer, de descanso, de diversão; as pessoas estão ávidas por conhecer lugares novos, viver aventuras diferentes ou mesmo apenas sair da rotina.

De acordo com a OMT (apud Informe do Banco do Brasil, 2001), 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; R\$ 10 mil empregam uma pessoa num restaurante e R\$ 50 podem garantir matéria-prima e emprego a um artesão.

Este crescimento é influenciado pelo número de pessoas, cada vez maior, que podem ter condições de viajar e o padrão variável de demandas. Kumar (1998) observa a mudança de padrão em uma explosão de demanda através do globo; o alcance global para destinos através do globo: variedade de idades dos clientes, interesse, saúde e reservas financeiras; variedade das viagens de propósitos não tradicionais e viagens com propósitos múltiplos; requisitos de informações de viagem; individualização de massa de “experiência de viagem”; competitividade de custo e qualidade de serviço; e expectativa na velocidade de resposta para clientes inquietos.

A natureza dinâmica do mercado de turismo é também mostrada pelas mudanças nos comportamento dos clientes seguida pela transição estática à provisão dinâmica de informações. Os consumidores são agora mais educados, mais informados, mais confiantes, e esperam um alto envolvimento na sua decisão de viagem. Affolter (1998) ressalta que os consumidores estão abertos à inovação e esperam encontrar o melhor negócio com sua seleção e que diante da tremenda quantidade de informações disponíveis, eles esperam também transparência de mercado. Mais que nunca, consumidores agora esperam um alto desempenho do setor do turismo.

A interação do mercado dinâmico do turismo com as tendências cibernéticas e o setor do turismo reestruturado, acelerou o uso do *web site* como um meio para o marketing, transação de produtos e serviços de turismo. A transação de viagem de turismo através da Internet sofreu, e está previsto para continuar, um crescimento exponencial.

Através deste estudo será possível conhecer como as novas tecnologias estão atuando como catalisadores das tensões existentes no setor turístico que vêm determinadas por uma luta pela competitividade e pelo domínio dos mercados, por uma aproximação dos produtores aos usuários e por uma concentração da atividade mediante estratégias de integração vertical e horizontal dos atores turísticos. A vertiginosa evolução das tecnologias está produzindo, de forma generalizada, grandes transformações no âmbito econômico e empresarial, acelerando de forma multiplicadora as mudanças no mundo da distribuição turística; e tem tido uma repercussão importante sobre a atividade, a organização e futura dimensão do setor das agências.

2.1.2 Setor do turismo no Brasil

No Brasil o interesse pelo turismo também tem crescido muito. Caio Luiz de Carvalho (1998), presidente do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) afirma que diante das velozes transformações do sistema produtivo mundial, a indústria do turismo passou a ser considerada, no Brasil, no fim da primeira metade desta década, setor estratégico por sua capacidade de gerar emprego, com impacto sobre 52 segmentos da economia produtiva. A mudança de mentalidade levou a atividade a ser declarada como prioritária pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso. “O ambiente possibilitou um crescimento exponencial, a ponto de a atividade gerar US\$ 13,2 bilhões em receitas diretas ao movimentar, em 1998, 38,2 milhões de turistas domésticos, além de permitir a captação de 4,8 milhões de turistas estrangeiros, que em 1994 era inferior a 2 milhões e que podem ter chegado a 5,3 milhões em 1999, o que significa um aumento superior a 10%”. (Informe Banco do Brasil, 2000).

Com uma receita de US\$ 3,678 bilhões em ingresso de divisas no país, o turismo é o produto de exportação brasileiro que mais tem crescido nos últimos anos (Informe Banco do Brasil, 2000).

Carvalho (1998) afirma ainda que “em face das perspectivas de crescimento da indústria mundial do turismo, o Brasil dispõe de espaço para continuar crescendo, interna e externamente, como destino turístico. Por isso, com o

objetivo de captar 6,5 milhões de turistas estrangeiros até 2003, expandir para 57 milhões de consumidores o fluxo do turismo doméstico e gerar 500 mil novos empregos, o programa de desenvolvimento sustentado "Avança Brasil" reservou para a Embratur, apenas para programas e promoção, recursos superiores a R\$ 800 milhões”.

Diante deste cenário, o setor do turismo teve no ano de 1999 sua melhor participação no PIB nacional, a qual vem aumentando progressivamente, apresentando menor diferença entre receita gerada por turistas estrangeiros no Brasil e despesas feitas por brasileiros no exterior. Além de sair do 43º lugar, em 1994, no ranking dos receptores de turistas da OMT (1999, p. 14), com um total de 1.853.301, passando para o 30º lugar em 1998, totalizando 4.818.084 turistas que entraram no país.

2.2 Breve história das Agências de Viagens

Na abordagem de Castelli (1984) a agência de viagens ganhou o seu espaço a partir do momento em que as viagens foram democratizadas.

Estudiosos do fenômeno do turismo, tais como Fuster (1974), Castelli (1984), Acerenza (1991), Trigo (1998), Ignarra (1999), Barreto (1995) são unânimes em afirmar que o ano mais memorável da história do turismo foi 1841, quando Thomas Cook e Henry Wells, começam suas atividades. O primeiro na Inglaterra e o outro nos Estados Unidos.

O turismo se deve tanto a Cook quanto a Wells, fundadores das empresas Thomas Cook and Sons e American Express Company, respectivamente. Esta última criada em 1859. De maneira muito especial o turismo reconhece Thomas Cook como o primeiro agente de viagens profissional.

Em 1841 Cook teve a idéia de alugar um trem para transportar 570 pessoas, em uma viagem de 22 milhas entre as cidades de Leichester e Loughborough,

para assistir a um congresso antialcoolismo. E assim, iniciou sua atividade como organizador de excursões.

Preparou, para o uso dos participantes, o *Handbook of The Trip*, que se constitui no primeiro itinerário descritivo de viagem, preparado de forma profissional.

Organizou um *tour* com participação de *guias de turismo*, que foi o primeiro conhecido com estas características e que levou 350 pessoas numa viagem para Escócia.

Com a oportunidade da Primeira Exposição Mundial, realizada em Londres em 1851, a qual recebeu cerca de 6 milhões de visitantes, estima-se que nada menos de 165.000 pessoas fizeram uso dos serviços oferecidos por Cook para a composição de transportes e alojamentos, o que evidentemente põe visível sua extraordinária capacidade receptiva já naquela época.

Cook, em 1856, organizou a primeira excursão ao continente europeu e dez anos mais tarde a primeira excursão aos Estados Unidos da América. Já em 1872, organizou a primeira excursão *volta ao mundo* com um grupo de 9 pessoas, viagem que teve duração de 222 dias e cujas crônicas foram publicadas pelo jornal *Times* de Londres. Em 1878 levou 75.000 pessoas para visitar a Exposição de Paris.

Foi o criador, em 1867, do cupom de hotel, que hoje se conhece como “*Voucher*” e em 1874 da *Circular Note*, antecessora do atual *Traveler’s Check*, uma vez que tal documento era aceito por bancos, hotéis, restaurantes e casas comerciais em distintas partes do mundo. É interessante mencionar que o *Money Order*, criado pela American Express, teve sua origem nas viagens. O *Money Order*, se identificava como *Traveler’s Check*, denominação que teve sua origem nos bancos britânicos. O *Traveler’s Check* atual foi criado pela American Express em 1891.

A maior contribuição efetuada por Cook ao Turismo, sem dúvida, estabeleceu-se na introdução nesta atividade do conceito da *excursão organizada*, que hoje se conhece pelo nome de “*pacote turístico*” e que foi o que permitiu que uma grande massa da população tivesse acesso às viagens de férias. Esta inovação introduzida por Cook teve uma rápida aceitação e em 1850 passou a vender bilhetes de trens e incorporou hotéis em pacotes completos.

A partir da idéia lançada por Thomas Cook, outras agências foram surgindo, atingindo hoje um expressivo número em todo o mundo. Sua importância pode ser medida ao analisar o volume de vendas do produto turístico. Historicamente as agências de viagens foram surgindo na proporção em que os meios de transporte se expandiram.

2.2.1 Conceito de Agência de Viagem

O setor das agências de viagens é um dos setores importantes do turismo. Entretanto é necessária a clareza do significado de agência de viagens e suas classificações.

Wahab (1977, p. 207) afirma que as agências de viagens ocupam posição de liderança na indústria do turismo por impulsionarem o ato de viajar.

O enfoque apresentado por Castelli (1984) é que as agências de viagem têm como finalidade realizar viagens, informar, organizar e tomar todas as medidas necessárias, em nome de uma ou mais pessoas que desejam viajar. Portanto, as agências de viagens têm como sua função principal e de maior volume os pacotes turísticos para o mercado de massa, para viagens de longa distância e áreas especializadas.

Entretanto Pelizzer (1989) tem uma abordagem mais simplista quando afirma que as agências de turismo podem ser tanto empresas produtoras de

serviços quanto intermediárias, ou seja, comercializam serviços produzidos por outros operadores turísticos.

Já a definição do Dicionário Turístico Internacional da Academia Internacional do Turismo (apud Castelli, 1984, p.168), especifica os serviços, classifica as agências e caracteriza os clientes em individuais e grupo. “Agências de viagens são empresas comerciais que têm como finalidade proporcionar todas as prestações de serviços relativos aos transportes, hotelaria, manifestações turísticas de todos os tipos e organizar, a um preço determinado, viagens individuais ou coletivas quer sejam através de um programa estabelecido pela agência ou à escolha do cliente.” (apud Castelli, 1984, p.168).

Visto sob o enfoque do cliente, deve-se levar em consideração que as agências de viagens são empresas que devem ter a capacidade de captar, compreender e realizar o desejo do cliente através da prestação de serviços de turismo e a comercialização das viagens.

É indispensável a citação da legislação brasileira (EMBRATUR, 1980) que classifica as agências em duas categorias distintas, determinando a abrangência legal de suas operações e seu estabelecimento no país:

- **Agências de viagens** prestam serviços a seus usuários em território brasileiro e em países limítrofes, quando em função da complementação de viagens e por tempo limitado;
- **Agências de viagens e turismo** prestam serviço não apenas ao público consumidor, mas também às próprias agências de turismo, tanto no Brasil quanto no exterior. Podem trabalhar com câmbio e remeter moeda estrangeira ao exterior.

A classificação proposta por De La Torre (1987) foi baseada no tipo de mercado:

- **Agências de turismo receptivo:** organizam e gerenciam viagens, proporcionando certos serviços isolados a turistas estrangeiros e nacionais, porém, que residam fora do território nacional, gerando, portanto, divisas.
- **Agências de turismo emissivo:** vendem tanto serviços isolados como viagens organizadas, geralmente por outra agência do exterior, a turistas nacionais e estrangeiros, que residem no país e que viajam fora do território nacional.
- **Agências de turismo nacional:** promovem e vendem serviços a pessoas do país ou que residem nele, dentro do território nacional.

Esta classificação de De La Torre (1987) é equivocada quando menciona que as “agências de turismo receptivo organizam e gerenciam viagens para turistas que residam fora do território nacional”. De fato, as agências de turismo receptivo atendem tanto o mercado interno (turistas de outras localidades) quanto externo (turistas de outros países). O autor também se equivoca no trecho “...gerando, portanto, divisas” pois tanto o turista estrangeiro quanto o turista interno ao viajar de um estado para o outro gera divisas para o estado ou país visitado (Lickorish e Jenkins, 1997 e 2000).

Oliveira (2000) propõe, com mais clareza devido à sua experiência na área, a classificação em:

- **Agências dedicadas ao turismo receptivo** que são aquelas que se dedicam a trabalhar e recepcionar visitantes provenientes de outras partes do país ou do exterior, tais como, traslados, reservas de hotéis e passeios, utilizando equipamentos próprios ou de terceiros e possuem ou contratam serviços de guias para dar assistência aos visitantes;
- **Agências dedicadas ao turismo emissivo** que são aquelas que vendem passagens e organizam viagens para fora dos locais onde elas estão instaladas;

- **Agências dedicadas ao turismo nacional** são as que se dedicam a organizar viagens e prestar outros serviços turísticos somente dentro do país onde estão instaladas.
- **Agências mistas** que são as que atuam em todos os campos, desde o receptivo, emissivo e o turismo nacional.

E as atividades **não** exclusivas das agências de turismo que são: a obtenção e legalização de documentos para viajantes; reservas e venda, mediante comissionamento, de ingressos para espetáculos públicos, artísticos, esportivos e outros; transporte turístico de superfície; desembaraço de bagagens; agenciamento de carga; prestação de serviços para congressos, convenções, feiras e eventos similares; operações de câmbio manual, observadas as instruções do Banco Central do Brasil; seguros para clientes de viagens turísticas e outros serviços que venham a ser especificados pelo Conselho Nacional de Turismo – CNTur.

De uma forma mais sucinta, Lickorish e Jenkins (1997 e 2000) afirmam que existem dois grandes setores interdependentes dedicados à intermediação turística: os operadores e os agentes de viagens, com um grupo de sub setores integrados como as agências e representantes de reservas de hotéis e teatros, agentes de gerenciamento de receptivo, guias locais, agentes de companhias aéreas e empresas de viagens de incentivo.

Ikeda e Oliveira (2000), classificam as agências de viagens como intermediadores, organizadores e os operadores de viagens ou *tour operators* e afirmam que é importante diferenciar uma operadora de uma agência ao fazer referência à estrutura dessas empresas comparando as operadoras como fábricas de serviços turísticos, fontes de abastecimento especializadas e as agências como lojas generalistas e assumem o risco junto aos fornecedores de serviços turísticos (Beni, 1998).

A classificação de especialista confere às operadoras habilidades e recursos necessários para atender ao nicho de mercado de modo superior, adquirindo melhor preço por uma quantidade superior à dos generalistas. Também são vistas como intermediárias entre o produtor (hotéis, companhias aéreas, etc.) e o distribuidor (agência de viagem).

Ainda, de acordo com a EMBRATUR (1997), existem atividades exclusivas das agências de turismo que são:

- a) venda comissionada ou intermediação remunerada de passagens individuais ou coletivas, passeios, viagens e excursões;
- b) intermediação remunerada na reserva de acomodações;
- c) recepção, transferência e assistência especializada ao turista ou viajante;
- d) operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários;
- e) representação de empresas transportadoras, empresas de hospedagem e outras prestações de serviços turísticos;
- f) divulgação pelos meios adequados, inclusive propaganda e publicidade, dos serviços mencionados anteriormente.

Dentre as funções das agências de viagens encontrar-se-á: assessoria, que é a razão de sua existência exigindo requisitos essenciais como ética, responsabilidade e profissionalismo; a intermediação e a produção, função específica das operadoras (Oliveira, 2000).

As agências de viagens são supermercados de serviços produzidos por fornecedores de serviços turísticos, como hotéis, companhias aéreas e por operadoras especializadas.

Blanco e Marqués (1987), detalham as atividades mais comuns de uma agência de turismo como sendo:

- proporcionar informações gerais e específicas ao público;
- reservar e vender boletos de transportes aéreo, terrestre e marítimo;
- reservar e vender alojamento e alimentação, excursões e visitas locais; entradas de teatros, exposições, festivais e museus;
- planejar formas e modos de transporte, incluindo os alojamentos e alimentação;
- reservar e utilizar serviços complementares, tais como guias e intérpretes;
- facilitar a tramitação de documentos: passaporte, vistos e seguros;
- estabelecer e manter contatos entre o cliente e os servidores turísticos;
- realizar uma promoção ativa dos atrativos e serviços turísticos disponíveis;
- organizar e vender viagens em pacotes especiais.

Dentre as funções das agências de viagens, o aconselhamento/assessoria é o contato mais intenso com o público e a forma mais interessante de promoção através dos canais de distribuição.

As agências de viagem não possuem produtos próprios, sendo o seu papel principal o de intermediário, recebendo pela comercialização dos serviços uma comissão.

Podem ainda ser classificadas conforme o tipo de constituição de pessoa jurídica como: sociedade anônima, sociedade limitada e franqueada.

Para que possam operar, as agências de viagem necessitam, além de registros padrões para funcionamento de uma empresa, do registro obrigatório na EMBRATUR.

Entretanto podem ou não se registrar em:

- **SNEA** (Sindicato Nacional das Empresas Aéreas) que passa a ser obrigatório para as agências que desejam ter posse do bilhete aéreo para fins de venda e emissão de passagens aéreas nacionais.
- **IATA** (International Association of Transport Association) registro obrigatório para as agências que desejam ter posse do bilhete aéreo para fins de venda e emissão de passagens aéreas internacionais;
- **ABAV** (Associação Brasileira de Agências de Viagens), **ASTA** (American Society of Travel Agencies); e
- entre outras inúmeras entidades existentes no Brasil e no mundo e de acordo com o seu segmento.

Devem, ainda, dispor de estrutura e organização adequadas para poder dar resposta satisfatória à demanda que solicita serviços.

As instalações devem zelar pela sua imagem. Castelli (1984) afirma que um dos fatores componentes da imagem é o das instalações da agência.

O termo adotado pelo “trade turístico” será o mesmo adotado neste estudo que é a denominação de **agências de turismo** por **agências de viagens** e as **agências de viagens e turismo** por **operadoras turísticas**.

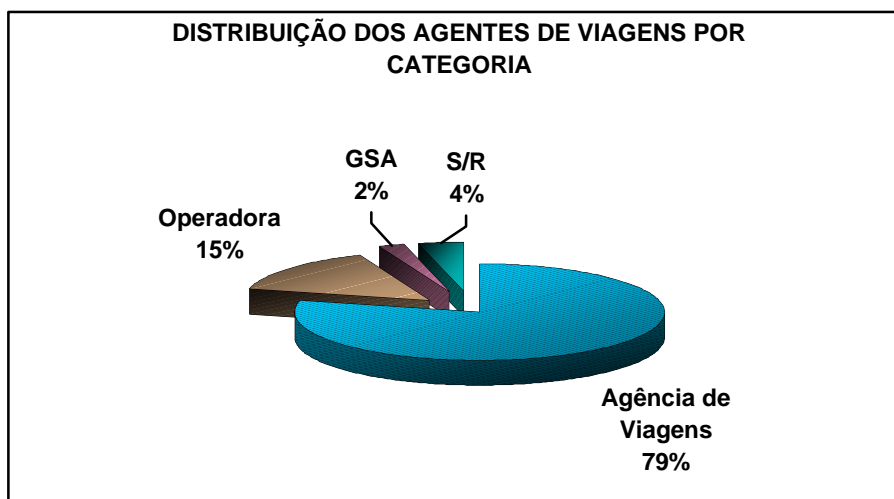
2.2.2 O perfil das Agências de Viagens

Em 1997 o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE-RAIS) registrou 6.752 agências de viagens. Entretanto a pesquisa de campo realizada no período de outubro de 1998 a julho de 1999, pela Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV) detectou a existência de 4.762 agências/operadoras/GSAs, (General Sales Agent) em 26 estados brasileiros. Estes dados demonstram a grande movimentação no setor, em que um dos pontos se acredita ser em função da ausência de barreiras de entrada.

Na distribuição das agências de viagens nos 26 estados brasileiros por tipo de loja, a ABAV (2000) encontrou 4.267 matrizes, 79 franquias, 296 filiais e os 120 restantes não responderam ao questionário.

Na distribuição dos agentes por categoria, 79% caracterizam-se como agência, 15% como operadora e apenas 2% como GSA apresentado no gráfico 1 (ABAV, 2000).

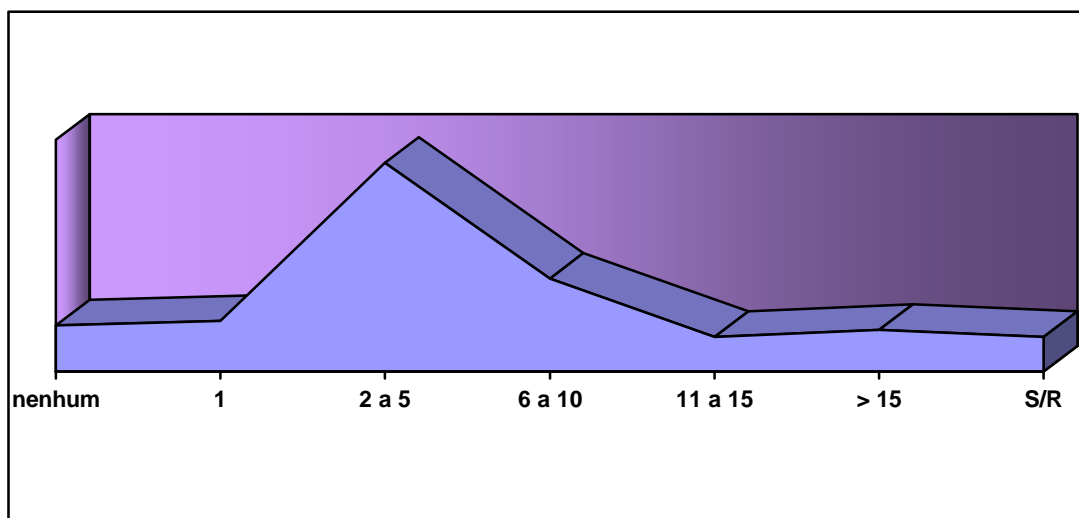
Gráfico 1 - Distribuição dos Agentes de Viagens por Categoria.



Fonte: ABAV (2000).

Nos dados apresentados pela ABAV (2000), os 4.762 respondentes geram 28.251 empregos diretos, distribuídos em efetivos, temporários, autônomos externos e estagiários, com aproximadamente 6 funcionários por estabelecimento, sendo que mais da metade (51,40%) situa-se na faixa de 2 a 5 funcionários conforme gráfico 2, o que demonstra que o setor é composto em sua grande maioria por pequenas empresas.

Gráfico 2 - Distribuição das Agências de Viagens por Número de Funcionários.



Fonte: ABAV (2000).

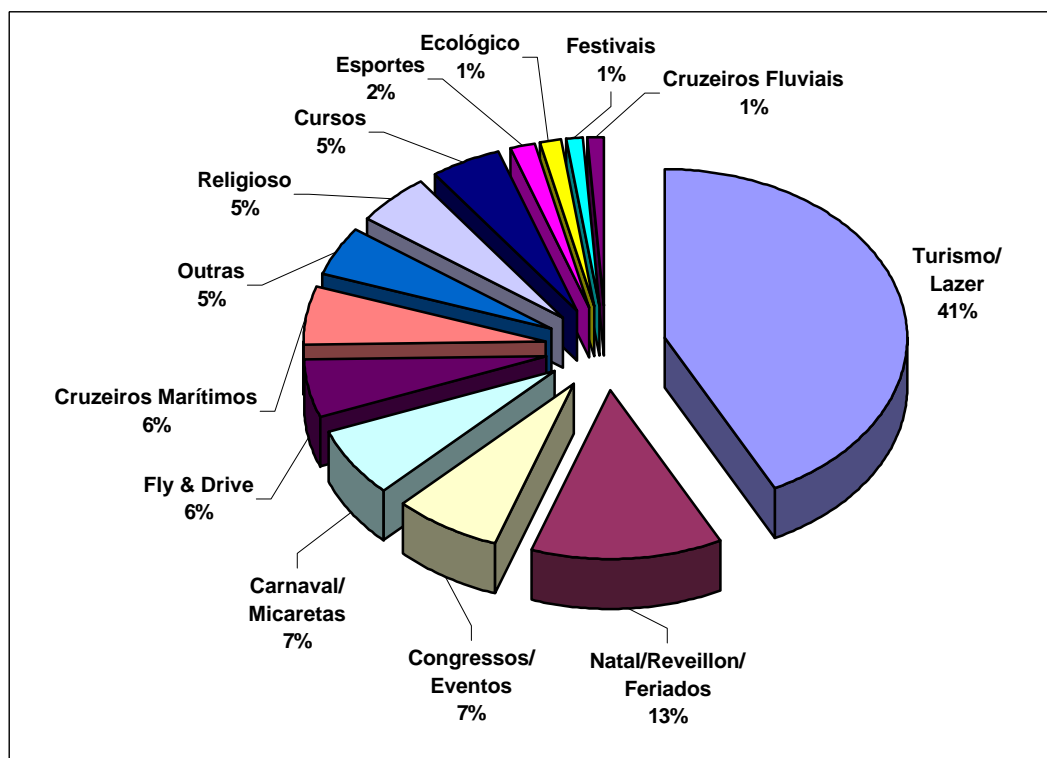
A pesquisa apontou, também, que a maior concentração de agências de viagens encontra-se na região Sudeste, com 55,5% das agências de viagens pesquisadas e 57,6% dos empregos do setor.

Dos 418 estabelecimentos pesquisados, 92,8% são matrizes, 1,2% é franquia e 5,9% são filiais. Classificando-os por categoria, tem-se: 86,0% Agências de Viagens, 11,3% Operadoras e 2,7% GSA..

O setor é responsável por 2.244 empregos gerados, em Minas Gerais, e estão distribuídos em 35,09% em lojas de pequeno porte, 30,8% em lojas de médio porte e 33,2% em lojas de grande porte.

Quanto à principal atividade das empresas, em 59,3% dos estabelecimentos pesquisados a modalidade principal consiste em Turismo/Lazer, seguida de Natal/Reveillon/Feriados, com 18,2% das respostas.

Gráfico 3 - Modalidade Principal x Tamanho da Empresa (%).



Fonte: ABAV (2000)

2.3 O ambiente e os relacionamentos das agências de viagens

2.3.1 As agências de viagens e seus relacionamentos

Este tópico tem como propósito ressaltar quem são os atores que interagem com as agências, e descrever a seu modo de operar, tendências e problemas, assim como as relações que mantêm com outras agências de viagem. Os grupos mais importantes são: de um lado os fornecedores, sistemas e centrais de distribuição e reserva, operadores de viagens ou atacadistas e do outro, usuário ou turista potencial.

Para Lickorish e Jenkins (2000, p.137) são 4 os principais setores de negócio do turismo, que são interdependentes. O transporte e a acomodação são os serviços que funcionam como o “hardware” do turismo, e os

operadores/agentes, atrações turísticas e atividades de recreação exercem o papel do “software”, já que, em geral, representam o elemento catalisador para que haja turismo no local e para o uso do transporte e da acomodação.

Um setor de menor peso é aquele que proporciona serviços de tipo local, com as excursões, traslados, serviços de guias, etc. Também foram considerados de menor peso, os serviços do tipo administrativo e financeiro, como seguros, câmbio de moeda, etc.

2.3.2 Os fornecedores

Entre os fornecedores é importante destacar os fornecedores de transporte, hospedagem, alimentação e serviços auxiliares no setor turístico. Dentre estas, as principais relações mantidas pelos agentes de viagem ocorrem com os transportadores e os meios de hospedagens e estão menos caracterizadas com os restaurantes e outros serviços.

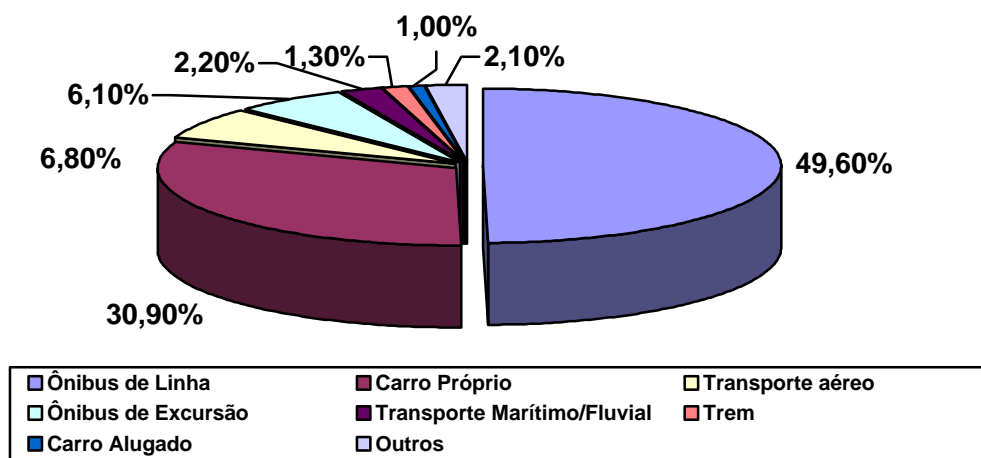
Transporte Aéreo

Para Lickorish e Jenkins (2000, p.138) “o transporte fornece o meio de se chegar ao destino ou, em determinadas circunstâncias, pode ser a própria experiência de turismo”.

“Estima-se que as empresas aéreas de todo o mundo têm uma frota de 17.000 de aeronaves, que operam em uma rota de cerca de 15 milhões de quilômetros e servem cerca de 15.000 aeroportos” (Lickorish e Jenkins, 2000, p.142).

No Brasil os dados demonstram que o setor tem uma baixa participação do turismo devido ao preço das passagens ainda não ser acessível à maior parte da população, conforme o gráfico 4.

Gráfico 4 - Meios de Transporte Utilizados (%).



Fonte: FIPE (1998).

As atuais políticas mundiais de liberalização paulatina do transporte aéreo têm dado lugar ao aparecimento de novos transportadores e novos serviços, pelo que esse setor vive também a batalha da competitividade de maneira notável, onde se iniciou uma guerra de tarifas cujo final se desconhece.

Com efeito, as características do setor, destacadas por Tamayo (1997), são:

- Preços decrescentes, como conseqüência da luta competitiva entre empresas.
- Custos de distribuição através dos SMD crescentes, forçados a uma luta similar para obter maiores cotas de introdução dentro dos distribuidores.
- Rigidez com gastos de distribuição através das agências que atualmente conservam seus níveis de comissões.
- Custos de exploração globalmente crescente.

Como conseqüência, a reação é compensar menor faturamento com menores gastos, o que leva à adoção, em muitos casos, de políticas extremamente austeras de redução de custos.

Entre as políticas de redução de custos se pode citar:

- Redução ou eliminação dos custos de intermediação. Essa tendência está sendo implantada nos Estados Unidos, onde se tem colocado limites para as comissões pagas pelas companhias aéreas às agências de viagens (ASTA, 2000).
- Outras vias de redução são através da venda direta de bilhetes. A United Airlines fixou como objetivo reduzir de 80% para 50% as vendas de bilhetes através das agências de viagens. O aparecimento de agentes virtuais, assim como são todos aqueles que introduzem informações na Internet e similares estão alinhados com essas políticas (Woody, 1999).
- Serviços *on line*, que fornecem ao usuário o maior volume de informação sobre vôos, tarifas, etc, que em muitos casos permitem a reserva e o pagamento (Lopes, 1999).
- Faturamento sem bilhete, modalidade que suprime o bilhete como prova de compra, sendo substituído por um registro em um arquivo de uma companhia ou grupo de companhias. Diversas estimativas situam o custo da emissão de um bilhete para a companhia aérea entre US\$15 a US\$30, que incluem os gastos, comissões da agência, mão-de-obra, etc (Woody, 1999).

Aluguéis de veículos

Apesar de este setor constituir a menor parte do negócio das agências de viagens, esta via de chegada até o cliente é muito importante.

As pesquisas da Eurostat (apud Lickoriski e Jenkins, 2000, p.146) citam mais de 500.000 carros de aluguel a curto prazo, com períodos de aluguel disponíveis de 4 a 5 dias, e um forte crescimento (5%), nos últimos anos, na Europa. No Brasil, a Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis (ABRA) aponta que o setor teve um faturamento de US\$ 880 milhões no ano de 1998 (EMBRATUR, 1999).

Os ônibus de turismo estão diretamente relacionados aos *tours*, *transfers* e visitas aos pontos turísticos.

O setor de aluguel de veículos, conforme observou Tamayo (1997), encontra-se submetido a variáveis temporais e estruturais que condicionam seu volume de negócios, como:

- Está submetido às crises e ciclos econômicos como o resto do setor turístico.
- Existir centros de reservas de aluguel de carros por todo o território nacional além das grandes companhias estarem integradas nos SMD.
- Às agências de viagens, que utilizam os SMD para reservas de trajetos aéreos, não lhes agrada a utilização dos SMD para a reserva de automóveis, preferindo o telefone ou fax. Uma vez mais, a falta de uniformidade de procedimentos de acesso é a origem de muitas dessas resistências.
- A atividade do setor depende muito do setor de transporte aéreo. Por isto, cabe esperar que a guerra de preços no transporte aéreo, além de incentivar as viagens aéreas, atue mais dinamicamente no setor de aluguel de carros.

Hospedagens

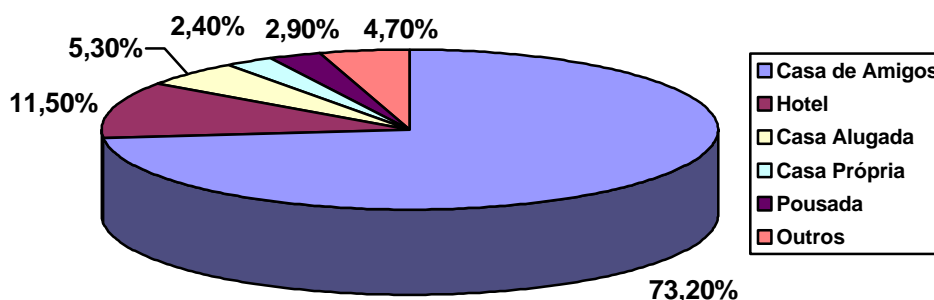
A hotelaria pode ser compreendida como uma das principais atividades do turismo, já que atende a uma necessidade básica para sua realização, quando viabiliza a permanência do turista no local visitado por meio da hospedagem (Mota, 2001).

Embora os hotéis sejam geralmente vistos como os principais fornecedores de acomodações para turistas, no Brasil eles só contabilizam 11,50% do total de acomodações utilizadas, conforme demonstrado no gráfico 5.

Os administradores de hospedagem, incluem os hoteleiros e outras novas formas de hospedagem, com apartamentos, o turismo rural, etc. Este setor em 1999 possuía 10 mil meios de hospedagens, no Brasil (ABIH e EMBRATUR, 1999).

A WTO estimou que 1991 havia 11,3 milhões de hotéis, hotéis de beira de estrada e outros tipos de acomodações em todo o mundo; e o inventário mundial de quartos cresceu a uma média anual de 2.5% entre 1987 e 1991 (Lickoriski e Jenkins, 2000).

Gráfico 5 - Meios de Hospedagem Utilizados (%).



Fonte: EMBRATUR/FIPE (1998).

Até o presente momento os hotéis, suas sedes e centros de reservas, têm sido razoavelmente bem organizados, ou seja, através de centros próprios das grandes cadeias hoteleiras, ou através de centrais de cobertura mundial ou de tipo nacional ou regional.

Por outro lado, a hotelaria enfrenta um consumidor cada vez mais exigente, tanto no preço como na qualidade serviços, devendo cuidar tanto da competitividade quanto da satisfação do cliente de uma forma simultânea.

Dentro das políticas encaminhadas para a melhora da competitividade, os hotéis devem elevar seus níveis de ocupação, o que lhes permite diminuir seus custos. Além disto, a satisfação do cliente deve ser buscada ante um

consumidor cada vez mais independente, que prefere fazer sua própria seleção do lugar (Castelli, 1975).

Cada dia é mais freqüente o turista que organiza suas férias solicitando das agências passagem aérea e hospedagem, ou só hospedagem (Mota, 2001).

2.3.3 Atacadistas ou operadores de viagens

A principal atividade dos operadores de viagens é compor pacotes turísticos e promovê-los. Sua venda se faz através dos canais de distribuição, ou seja, agências de viagem.

Dos 4.267 agentes de viagens brasileiros levantados pela ABAV (2000), 15% são de operadores que mantêm aproximadamente 640 lojas abertas (gráfico 1) e existe todo tipo de cobertura e especialidades, desde viagens de aventura as viagem de lua-de-mel.

As operadoras de turismo e as agências de viagens têm um papel crucial na promoção e no desenvolvimento de destinos especiais e facilitadores do produto do turismo (Lickorish e Jenkins, 2000, p.151).

O operador de viagens é de grande importância, tanto pelo índice da atividade turística dos fornecedores de serviço, como pela captação e canalização do turismo. Para Tamayo (1997), as características mais determinantes do negócio são:

- Compor produtos turísticos a partir de serviços simples, sendo os mais usuais os de transportes e hospedagens.
- Oferecer operadores de viagens com toda a classe de especialidade em viagens e tipos de clientes.
- Os gastos com promoção e publicidade são significativos se comparados com valor agregado dos operadores de viagens. A promoção é feita

principalmente através de panfletos, cartazes e campanhas publicitárias. A presença de novos meios de promoção é muito reduzida.

- Penetração pouco importante dos produtos atacadistas nos SMD.
- Surgem novas formas de turismo que exigem adaptações rápidas e flexíveis à demanda.

2.3.4 Os Sistemas Mundiais de Distribuição (SMD) e Reservas

Os Sistemas Mundiais de Distribuição (SMD) ou Sistema de Reservas Computadorizadas (CRS) são o paradigma da globalização dos mercados. São sistemas que têm cobertura mundial ou quando menos continental. Atualmente têm uma função diferente da inicial, que é a de fornecer serviços a todas as companhias aéreas.

Os autores Lickorish e Jenkins (2000, p.216) definem o Sistema de Reservas Computadorizadas (CRS) ou Sistema Mundial de Distribuição (SMD) como um sistema de distribuição por computador que exhibe os serviços e instalações disponíveis, faz reservas e emite bilhetes, e é utilizado por produtores de turismo (ou seja, companhias aéreas e outros meios de transporte, hotéis, locadoras de automóveis, excursões, cruzeiros, etc). Afirmam ainda, os autores, que os sistemas de fornecedores têm uma vantagem, pois asseguram o pagamento para o produtor e oferecem o gerenciamento das informações e recursos para mudanças de última hora. Além de seguir rigorosos códigos de conduta que possam garantir uma concorrência leal.

Existem, hoje, seis grandes sistemas: Abacus, Amadeus, Gallileo International, Sabre, System One e Worldspan. Este continua sendo um campo de rápidas mudanças tecnológicas, mas de custos bastante altos. Os sistemas mais conhecidos pelas agências de viagens, no Brasil, devido à utilização pelas companhias aéreas nacionais são o Amadeus, o Gallileo e o Sabre.

Centrais de reservas

Integradas ou não aos grandes sistemas de distribuição, existem centrais de reservas que, em geral, pertencem a produtores e fornecedores de serviços turísticos e principalmente cadeias hoteleiras e companhia de aluguel de veículos.

Entre eles pode-se distinguir os grandes provedores, que dispõem das cadeias com cobertura mundial ou muito extensa e com centros distribuídos regionalmente, e os pequenos, alguns dos quais também têm centros de reserva com cobertura regional ou local.

Lickorish e Jenkins (2000, p.166) apontam que a “supervia de informações” está tendo uma influência significativa sobre quem irá controlar, no futuro, a venda de inventários de quartos de hotéis, assentos de companhias aéreas e aluguéis de carros, entradas para atrações, etc. Tem-se como principal responsável por essas mudanças o setor de telecomunicações, tais como a TV a cabo, fax, telefones, Internet e PCs, onde cada vez mais os indivíduos podem acessar diretamente os centros de reservas e/ou os fornecedores diretamente. Haja vista o exemplo da American Express que se associou á American Online propiciando aos viajantes fazerem suas reservas de qualquer lugar do mundo em seus PCs.

Até agora estas centrais vêm funcionando de forma independente e pertencem, em muitos casos, a cadeias empresariais, hoteleiras, etc (Castelli, 1975). Na realidade, em uma grande maioria dos casos, se tratava de um serviço complementar, devido ao hábito de muitos usuários, agências de viagens, turista, etc., de contatar diretamente com o local de prestação do serviço. É possível que esse costume continue por mais algum tempo, mas há alguns anos se observa movimentos de grandes centrais de reserva para aumentar sua presença frente aos consumidores e intermediários, mediante a implantação de meios de distribuição de cobertura mundial.

Essa tendência vem complementada pela incorporação destas centrais a outros meios novos, como são as que utilizam a tecnologia da Internet. Essa tecnologia permite a realização e execução, a um custo relativamente baixo, de pontos de ligação, domínios, etc., que podem ser utilizados como centrais de reserva, às vezes utilizadas por um reduzido número de indústrias, hotéis, etc., porque não são necessários grandes volumes de faturamento para assegurar sua rentabilidade.

As centrais de distribuição

Na distribuição turística, o Amadeus tem ocupado um papel central. Seu vínculo com o negócio das companhias de transporte aéreo não é tão estreito como no início, e seu negócio se estende para a distribuição de toda a classe e tipo de produtos turísticos, mas sua partida principal segue sendo o transporte aéreo. No Brasil, estima-se que o Sabre cobre mais de 80% das necessidades de reserva.

Em 1963, a American Airlines criou o Sabre para automatizar suas reservas de passagens. O primeiro Sabre centralizava as informações num computador de grande porte instalado em Briarcliff Manor, no estado de Nova York. No início, o sistema continha apenas informações da American. Depois passou a incluir vôos de outras companhias. Terminais de computador instalados em agências de viagem permitem que os agentes façam reservas *on-line*. A partir de março de 1996, a empresa lançou o Travelocity para que os internautas pudessem ter acesso ao serviço de reservas do Sabre pela Internet, usando um micro comum (Woody, 1999).

Para as companhias aéreas a rede permite esticar os tentáculos dos sistemas computadorizados de reservas, antes usados apenas nas agências de viagens, até os usuários finais. Trata-se de uma ferramenta poderosa nestes tempos em que o lucro cada vez mais depende da capacidade de prever a demanda por assentos nos aviões, de modo a não deixá-los vazios. Para se ter uma idéia da importância dos sistemas de reservas, enquanto a

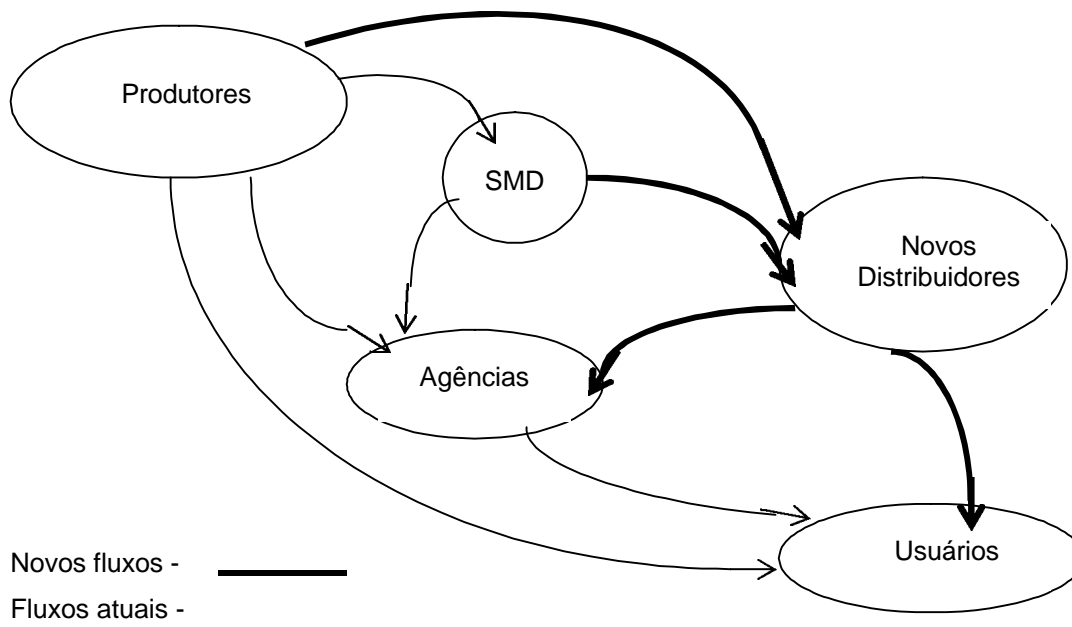
AMR, *holding* que controla a American Airlines, aumentou a receita em módicos 3,4% no ano passado, o Sabre, seu sistema de reservas, incrementou o faturamento em 29,3%. Ou seja: saber onde há lugares disponíveis nos aviões pode valer mais que levá-los de um aeroporto a outro (Exame, 1999).

2.3.5 Novos distribuidores

As novas tecnologias têm aberto o caminho para novos distribuidores, conforme demonstrado na figura 1. Na realidade, os SMD abocanharam uma grande cota de mercado durante os anos 80 e primeira metade dos anos 90, devido ao fato de terem sido os únicos aspirantes a ocupar o espaço da distribuição turística. As altas barreiras de entrada e os elevados custos de realização de um sistema de tal complexidade, que estavam somente ao alcance das grandes companhias de sólida posição financeira, protegiam os SMD estabelecidos de outros concorrentes.

Mesmo que os projetos de informática sigam sendo caros e complexos, a tecnologia da Internet tem posto ao alcance de outros operadores turísticos a realização de sistemas de reserva com menos riscos financeiros, já que permite integrar a baixo custo as bases de dados dos sistemas de reservas existentes na Internet. Por outro lado, a tecnologia e a Internet, que integram perfeitamente a informação através de texto, imagem e som, tem posto em evidência as limitações dos SMD para distribuir produtos turísticos de diferentes naturezas. Assim, se a informação de texto é adequada para informar ou fazer reservas aéreas, se vê superada pela tecnologia multimídia da Internet e outros para a promoção e informação de lugares turísticos, hotéis, etc. Além disto, a tecnologia da Internet vem associada a custos mais baixos, a uma normatização de linguagens, compatibilidade de terminais, mecanismos de busca e navegação de grande difusão, que não requerem praticamente treinamento.

Figura 1 - Fluxo dos Novos Distribuidores



Fonte: Tamayo (1997, p. 55)

Vasudavan e Standing (1999), alegam que isto tem dado lugar à aparição no mundo de novos distribuidores, que se caracterizam por:

- Emprego da tecnologia da Internet nas comunicações e nos terminais;
- Informação multimídia, *on-line* e *off-line*;
- Custos baixos de inscrição e utilização para seus usuários;
- Os usuários podem ser tanto intermediários como usuários finais do turismo;
- A distribuição e reserva de bilhetes de transporte aéreo é muito complexa, visto que estes distribuidores são na grande maioria dos casos usuários dos SMD;
- Podem prestar uma grande gama de serviços adicionais aos tradicionais, dado que o formato e linguagem da Internet são comuns para todo tipo de informação, seja turística, administrativa, legal, etc.;

- Abrir novas vias de canalização de produtos turísticos entre produtores e usuários, deixando de lado as agências de viagens.

Todas estas características podem ser constatadas no artigo publicado pela revista Exame (1999) que menciona que o mercado *on-line* de viagens deverá saltar de 12,8 bilhões de dólares naquele ano para 67,4 bilhões em 2003. Só nos Estados Unidos, esse mercado movimenta anualmente 2 bilhões de dólares. Essa cifra representa 1,7% de todos os gastos dos americanos com viagens de lazer e de negócios. A empresa de pesquisas Jupiter Communications prevê para o turismo *on-line* nos Estados Unidos um crescimento anual médio de 125% até 2002, quando os *sites* de viagem deverão estar respondendo por 7,9% de todo o movimento do setor.

A revista afirma, ainda, que no Brasil, os números do turismo *on-line* ainda são bem menos reluzentes e que especialistas do mercado estimam que, dos 30 milhões de reservas aéreas feitas anualmente no país, apenas 0,1% se origine na Internet. Acredita-se que o Brasil deva levar ainda uns três anos para alcançar o patamar americano atual. Isso se deve em grande parte à pouca disponibilidade de *sites* nacionais de turismo. Só agora começam a surgir iniciativas como o ZipTravel, oferecendo informações turísticas e pacotes montados pelas agências Flytour e CVC. O ZipTravel permite reservas de passagens *on-line* por meio de uma janela em que o internauta tem acesso ao *site* Travelocity, da AMR, o maior do gênero no mundo.










O Travelocity é líder em venda de passagens pela *Web*, com 8 milhões de usuários cadastrados. Para enfrentar a concorrência de um segundo colocado voraz, o Expedia, da Microsoft, ele está em processo de fusão com outro *site* de turismo, o Preview Travel (Learmonth, 2001). O Travelocity surgiu como versão para a Internet do sistema de distribuição de reservas Sabre.

Sistemas como o Travelocity e Preview Travel são um achado para as companhias aéreas. Assentos em aviões são produtos que se deterioram muito rapidamente. Há décadas as empresas do ramo usam cálculos matemáticos e

as tecnologias disponíveis para prever a demanda por assentos e manter alta a taxa de ocupação dos aviões.

Tamayo (1997) afirma que, “enquanto a emissão de um bilhete de passagem custa 8 dólares para as companhias aéreas, um bilhete eletrônico sai por apenas 1 dólar. Por isso, além da American Airlines, outras companhias estão correndo para a Internet. É o caso da Air France, da Iberia e da Lufthansa. As três detêm 75% do capital do sistema Amadeus, principal concorrente do Sabre”. A exemplo do concorrente, lançaram uma versão do sistema para a Internet, chamada Amadeus.net. A subsidiária brasileira do Amadeus tem como sócios locais a Varig e a Transbrasil. No *site* da Varig, por exemplo, os candidatos a passageiros podem fazer reservas on-line nos vôos da companhia usando o Amadeus.net. “A TAM pretende ir mais longe. Promete que em breve os passageiros poderão não só fazer reservas em seu *site*, mas também emitir o bilhete e imprimi-lo em casa numa impressora comum”. (Lopes, 1999)

Tabela 1- *Sites* de Consulta e Reserva Turística

 www.tam.com.br	O <i>site</i> permitirá que os usuários comprem passagens da TAM e imprimam os bilhetes na impressora de casa.
 www.amadeus.net	Versão para Internet do Amadeus, um dos maiores sistemas de distribuição de reservas do mundo. Ainda não tem versão em português.
 www.travelocity.com	Maior <i>site</i> de turismo do planeta, é a versão para Internet do sistema de distribuição de reservas Sabre, ligado à American Airlines.
 www.expedia.com	Segundo colocado no ranking dos <i>sites</i> de viagem o Expedia, da Microsoft, ameaça a liderança do Travelocity. Ainda não há versão nacional no portal da empresa, MSN Brasil.
 www.ziptravel.com.br	Área de turismo do portal Zip.Net. As reservas são feitas (em inglês) por meio de uma parceria com o Travelocity. As passagens são emitidas pela operadora brasileira Flytour.
 www.varig.com.br	Permite que os internautas façam reservas <i>on-line</i> por meio do sistema Amadeus. A Varig e a Transbrasil são sócias do Amadeus na operação brasileira.
 turismonet.uol.com.br	O internauta diz para onde quer viajar e o TurismoNet envia o pedido para três agências cadastradas. As agências entram em contato com o cliente e fazem suas propostas.
 www.vamosviajar.com.br	Neste <i>site</i> o internauta poderá reservar passagens <i>on-line</i> por meio do sistema PowerFlyer ou fazer cotações de preço com as agências cadastradas.
 bargain.zaz.com.br	Versão nacional do badalado Priceline.com. Você diz para onde quer ir, quando e quanto quer pagar. O <i>site</i> se encarrega de checar qual companhia está disposta a aceitar sua oferta.

Fonte: Lopes (1999).

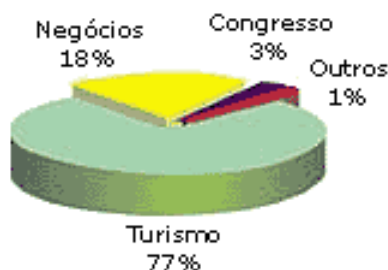
2.3.6 Os usuários

Foram destacados três tipos de usuários: o viajante de negócios, dentre os quais estão os grupos, incentivo, congressos, etc, os viajantes de turismo emissor ou exportativo e os de turismo receptivo. Os serviços solicitados, em sua grande maioria, são os de passagens aéreas, seguido de outros transportes, pacotes turísticos, hospedagem e serviços auxiliares e locais.

Lickorish e Jenkins (2000) apontam que nos Estados Unidos o segmento de viagens de negócios é responsável por 6% do mercado de turismo. O turista estrangeiro que visita o Brasil, de acordo com pesquisa realizada pela EMBRATUR (1999) definiu ter como objetivo principal da viagem o turismo, conforme demonstrado no gráfico 6. Entretanto 18% referem-se ao turista de negócios, mercado que vem crescendo ano a ano devido a tendências mundiais de viagens de curta duração.

O usuário cresce em número de forma continuada, em função de hábitos de consumo e níveis de renda. Este apresenta alguns perfis diferenciados: o de negócios e de turismo lazer e férias. Os usuários têm comportamentos, roteiros e tendências diferentes.

Gráfico 6 - Turismo Receptivo no Brasil - Motivo da Viagem



Fonte: EMBRATUR (1999).

Para Lickorish e Jenkins (2000, p. 181) há uma especialização crescente quanto aos objetivos de viagens. As viagens a negócios se subdividem em visitas a conferências, feiras comerciais, viagens de incentivo ou tarefas da organização ou de uma empresa individual. As viagens particulares, que não são de negócios, ainda se subdividem em vários itens; por exemplo, diversão, saúde, educação, visitas a amigos ou parentes e muitos outros motivos.

O viajante de negócios

As viagens de negócios representam hoje o segundo maior gasto de uma empresa, ficando atrás apenas das despesas de pessoal. A importância e o crescimento deste segmento transformou o mercado de administração de emissões de passagens aéreas, hospedagens e locações de automóveis em um serviço conduzido por agências de viagens especializadas no mundo corporativo (FAVECC, 2001).

Este segmento do mercado é importante porque representa, em média, os gastos mais altos de todos os turistas. No entanto, é um dos setores mais difíceis de serem quantificados. As viagens de incentivo são tidas como o segmento que mais cresce no mercado de viagens a negócios (Lickorish e Jenkins, 2000).

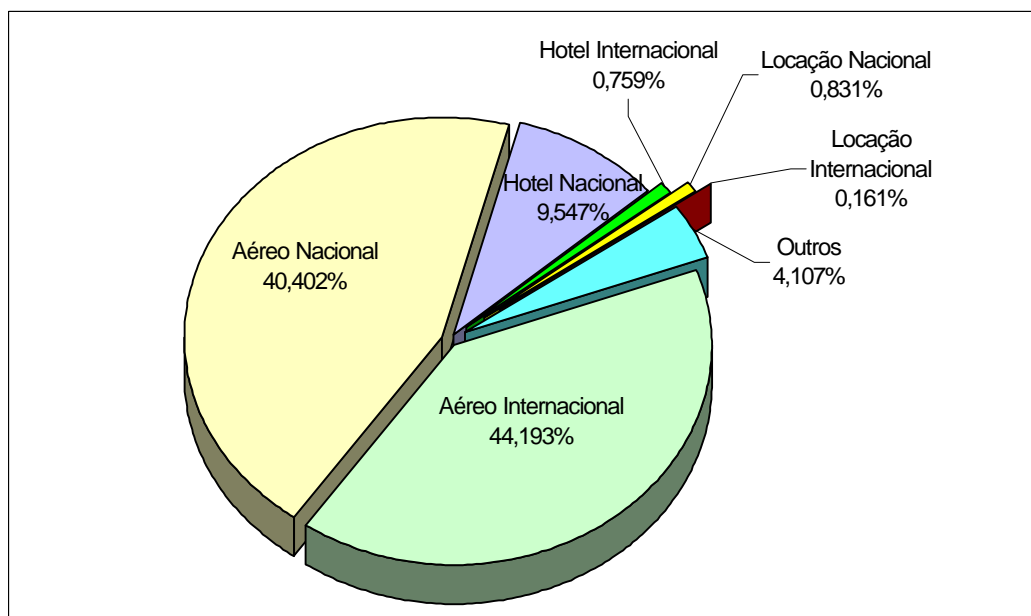
- Em geral requerem produtos simples, com transporte e hotel. Às vezes, produtos combinados em viagem de incentivo.
- Com frequência, as corporações de negócios têm acordos para operar de forma estável com uma determinada agência. De fato, as grandes agências de viagens mundiais se especializam nos serviços de negócios.
- As agências oferecem postos de atendimento instalados na sede da empresa. A agência deve conhecer os acordos da empresa com as companhias aéreas, com hotéis, aluguel de carros, etc., a fim de poder aplicar tarifas especiais.

- As grandes corporações podem exercer pressão sobre as companhias aéreas para obter melhores preços ou descontos. Em alguns lugares essa pressão se converte, em parte, em benefícios para as agências de viagem.
- Inicia uma tendência por parte das empresas para que os benefícios de milhas voadas com uma determinada empresa aérea revertam para a empresa ao invés de para o funcionário.
- As empresas estão realizando fortes campanhas para diminuir as contas de gastos de viagens, estimulando o uso de viagens com tarifas baratas, e recorrendo a soluções tecnológicas para reduzir o número de viagens, como são a videoconferência, distribuição de notícia e o correio eletrônico.

A necessidade de controles específicos e a falta de relacionamento com fornecedores na área de turismo fazem as empresas, naturalmente, optar pela terceirização da gestão dos itens que compõem as viagens empresariais.

Em 2000, este segmento, foi responsável por um faturamento de R\$1.2 trilhões distribuídos nos serviços apresentados no gráfico 7, abaixo.

Gráfico 7 - Segmentação da Produção.



Fonte: (FAVECC, 2000).

Pode-se dizer que a demanda do viajante de negócios está mais coesa através de seus agentes de viagens, além de que uma grande parte da demanda é atendida por grandes corporações que se especializaram nesse tipo de serviço. Por outro lado, o homem de negócios é um viajante de qualidade ao que as companhias de transporte dirigem muito dos seus serviços inovadores.

O turismo de lazer e férias

No ponto de vista dos autores Lickorish e Jenkins (2000) o turismo de lazer e férias:

- “A demanda tem aumentado, em função dos novos hábitos e o maior tempo de ócio. Aparecem a cada dia novos destinos turísticos com novos tipos de turismo, com o cultural, esportivo, etc. Existe, além disto, um turista que sabe o que necessita: requer das agências de viagem serviços mínimos, com bilhetes e reservas”.
- “É uma demanda estreitamente relacionada com preços baixos e decrescentes. No entanto, se espera que seja cada vez mais sensível à qualidade de serviço, tanto no usufruto dos serviços turísticos como nos prestados pela agência, tais como o assessoramento, a comodidade, a confiança”.
- “Requer uma oferta cada vez mais personalizada: inicia-se a falar de turismo sob medida”.

2.3.7 As agências de viagens

No setor de turismo o agente de viagens é a rota principal para um consumidor na direção da escolha e compra de uma oportunidade de férias, e exceto para a mídia e a publicidade, é a fonte principal de informações de produto para a maioria dos clientes potenciais.

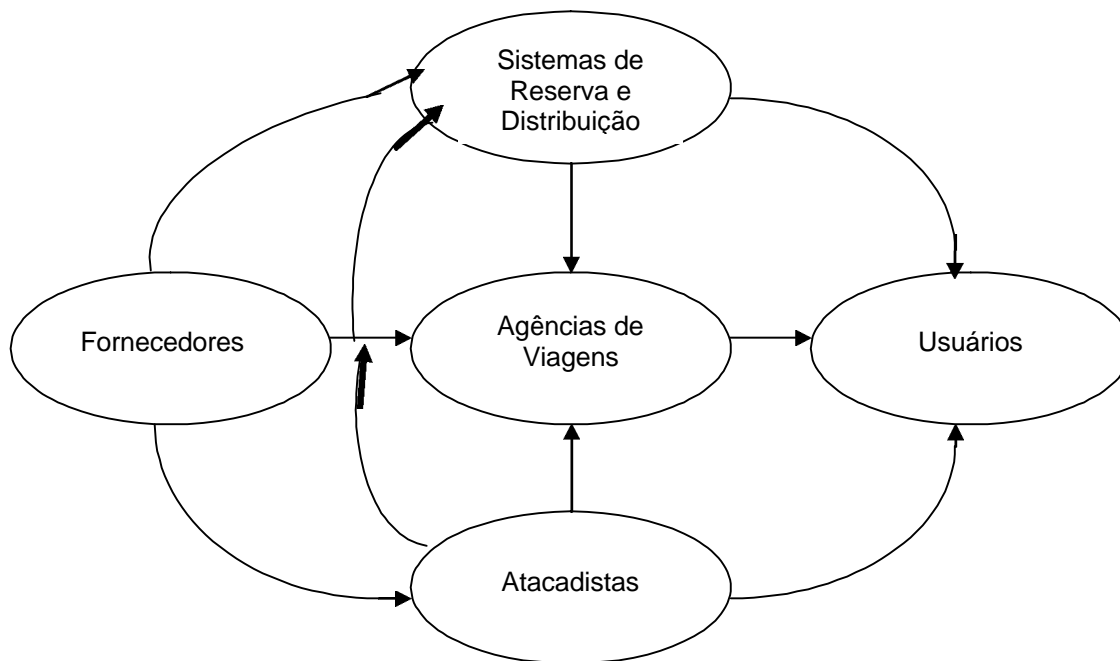
Segundo dados da EMBRATUR, o Brasil possuía, em 1999, 4.960 agências de viagens, isto é, agências de viagens e operadoras, e apresentaram, juntas, um resultado na vendas de passagens aéreas internacionais em 1997, de aproximadamente US\$ 2 trilhões. Já a venda de passagens aéreas nacionais apresentou um resultado, em 1997, de US\$ 1.7 trilhão e empregavam aproximadamente 28.250 pessoas (MTE-RAIS, 1998, EMBRATUR, 1999).

Este número de agências de viagens é pequeno se comparado com a Espanha que em 1997 possuía 2.800 agências (Tamayo, 1997). Entretanto, estas 2.800 agências empregavam 26.000 pessoas, ou seja, praticamente o dobro de empregos que as agências brasileiras ofereciam.

O papel central das agências de viagens no mercado turístico

Seus principais grupos de interlocutores são fornecedores de serviços atacadistas, centrais de distribuição e reserva e os usuários. Também têm relações cruzadas, como as existentes entre atacadistas e centrais de reserva, e entre produtores e os usuários. É importante acreditar que a intensidade dos fluxos entre os diversos grupos sofrerá modificações nos próximos anos. Em primeiro lugar, porque esses fluxos consistem na transferência de informação, o que lhes faz suscetíveis de serem transformados pelas novas tecnologias de comunicação e por outro lado, porque os novos tempos têm produzido novas forças motrizes entre os atores turísticos que forçam a modificação de suas relações. Tamayo (1997) apresenta o estreito vínculo das agências de viagem com o negócio na figura 2.

Figura 2 - Relações da Agência de Viagens com o Mundo Turístico.



Fonte: Tamayo (1997, p. 45).

O ambiente das agências de viagens

No mundo atual, as agências se encontram em um ambiente que muda a um ritmo vertiginoso. As mudanças freqüentes em um sistema complexo de tarifas, horários, procedimentos de emissão e taxa de acomodação indiscutivelmente aumentaram a importância do papel de agentes de viagens, além de terem se tornado cada vez mais dependentes dos sistemas computadorizados a fim de fornecer informações e permanecer competitivos (Deng, 1999).

Os aceleradores da mudança têm que buscar múltiplos fatores, que trazem como consequência o aumento do volume do turismo, e podem destacar-se entre eles:

- O barateamento de alguns custos como os de transporte e hospedagem, proporcionando viagens mais acessíveis a um leque mais amplo de classes sociais (WTO, 1998).

- Novos hábitos culturais, níveis de renda e de emprego, que fazem do turismo uma necessidade social (Acerenza, 1977).
- A globalização do turismo como de quase todas as atividades humanas, que introduzem fatores como a competitividade, o domínio de mercado, a industrialização dos negócios, etc. (WTO, 1998).

Já se pode ver como se relacionam atualmente as agências de viagem com os clientes, fornecedores e outros intermediários. Tamayo (1997) acredita que estes relacionamentos tendem a mudar, em função da evolução do ambiente, como por exemplo:

- A automatização progressiva dos meios de comunicação com a aparição de tecnologias alternativas e complementares.
- A luta pela competitividade dos interlocutores, como fornecedores e produtores de serviços, que se traduzirá em tentativas de baratear custos reduzindo processos intermediários.
- Tentativa de fornecedores em aproximar os produtos e serviços turísticos do usuário final, principalmente para orientar a demanda, mas também com a finalidade reduzir custos de intermediação.
- Concentração de processos e serviços em um número cada vez menor de atores, mediante processos de integração vertical e horizontal.
- Uma estratégia generalizada de todos os atores orientada para um crescimento do volume de negócios para estar em melhor posição negociadora.
- Um incremento dos novos intermediários, apoiando-se nas novas tecnologias, que em muitos casos darão um maior suporte às agências de viagens, mas em outros também permitirão o acesso direto dos usuários aos produtores eliminando a função de intermediação da agência.

Oliveira (2001) acrescenta que a agência do século 21 precisará ter ainda um programa claro e eficiente de retenção e fidelização dos clientes, além de um banco de dados completo e eficiente, e monitoramento da lucratividade.

Devido a isso, supõe-se que as relações das agências com o mundo exterior irão mudar muito depressa, mas haverá movimentos intrínsecos que provocarão resultados divergentes, em função das circunstâncias e estratégias de cada agência.

As agências de viagens de hoje e amanhã

Para manter o bom relacionamento com os clientes, Oliveira (2001) ressalta que o agente de viagens tem que se adaptar às novas tecnologias e exigências. O autor afirma que no passado, as agências viviam das vendas de bilhetes aéreos e que hoje servem a consumidores de viagens e no futuro terá de estimulá-los a viajar e satisfazê-los completamente com base sempre na relação que têm, conhecendo seus gostos e suas necessidades.

Relações entre os atores turísticos

Essas relações são contratuais, econômicas, de negociação, etc., sendo que a maior parte da atividade está relacionada com o transporte e gerenciamento da informação. Portanto, será dada uma maior ênfase na sua análise, com a certeza de que qualquer mudança nesse tipo de inter-relações seja qual for a sua origem, dará lugar a profundas mudanças na atividade das agências e nas relações mútuas com seus interlocutores.

2.3.8 As grandes redes

Registra-se uma tendência à integração horizontal, vertical e para a concentração (Hooley, 2001), produzidas como consequência da globalização da economia, que também se dá no resto do ambiente turístico. A partir delas se obtêm:

- Controlar a oferta e demanda de serviço desde o produtor até o cliente final, mediante a utilização no máximo dos recursos próprios da agência ou

corporação, como hospedagem e transporte, etc. (Vasudavan e Standing, 1999).

- Posição vantajosa para negociar descontos que permitem grande poder de barganha na negociação para alta remuneração em forma de porcentagens, cancelamentos, ou descontos de companhias aéreas, hotéis, empresas de aluguel de veículos e outros representados pela cadeia da agência, o que melhora sua competitividade (Deng, 2000). Esta é uma área de conflito de interesses, especialmente com as companhias aéreas, que também pretendem reduzir sua dependência e por sua vez seus pagamentos e comissões às agências.
- Economias de escala, que permitem compensar os gastos inerentes à automatização obrigatória que estão afetando as agências, em busca de uma maior produtividade, normatização de procedimentos, facilitando a mobilidade de pessoal, etc. (Vasudavan e Standing, 1999).
- Possibilidade de controlar blocos maiores do negócio e poder melhor fornecer contas comerciais com o nível de serviços que eles agora demandam (Dilts e Prough apud Deng, 2000).

Na linha de integração horizontal são ressaltadas pelas transformações recentes no setor, tais como, a fusão da Carlsson com a WagonLit, a aquisição da Thomas Cook e suas agências americanas por parte da American Express, no âmbito mundial. Na Espanha, registraram-se notáveis transformações, destacando-se a criação da Marsans mediante a fusão da Marsans S.A e Viajes Internacional Expreso; a aquisição da TEP pelo grupo Viajes Ibéria, Ecuador e Viagens Mediterrâneo, e a absorção na seção de negócios da Ecuador e Meliá por parte do grupo Carlsson WagonLit.

Os exemplos de integração vertical são verdadeiramente notáveis e seus efeitos são os mais espetaculares. Há poucos anos, as empresas turísticas, como os operadores de viagens, eram especialistas em sua atividade. Hoje em dia, as grandes empresas turísticas oferecem quase toda a gama de atividades possíveis. Tamayo (1997) destaca na Alemanha a TUI como proprietária das

Viagens Ultramar e tem acordos com TravelPlan e com Sol-Meliá; a Halcón é atacadista através da TravelPlan e, através da Air Europa é também transportadora; o Grupo Viagens Ibéria, com Iberojet como atacadistas, Airworld para transportes e Iberostar para hotéis, cobre uma grande gama de serviços, a que deve-se agregar a atividade receptiva do turismo de GVI Incoming Network da Iberotravel e SolPlan. Em situação semelhante está a Marsans com a Spanair, Clube de Férias e Vie-Marsans. A Barceló, por seu lado tem hotéis na Espanha, Estados Unidos e em países do Caribe, uma divisão de transportes e uma divisão de navegação no Caribe. No Brasil, a Varig possui a rede hoteleira Tropical Hotéis.

2.3.9 Os novos relacionamentos das agências

O relacionamento com os fornecedores e operadores de viagens

As novas tecnologias proporcionam às agências de viagens novas formas de comunicação que as aproximam dos fornecedores de serviços turísticos. Em qualquer caso, é muito pouco provável que as relações com as companhias de transporte e de hospedagem variem de forma drástica, mas é possível que estes relacionamentos adquiram uma maior fluidez, que irá redundar na melhoria da qualidade de serviços ao cliente e uma redução dos custos de comunicação. Dentro destes relacionamentos tem lugar a incorporação de terminais multimídia para a promoção e de serviços *on-line*, que produziram grandes mudanças na forma de inter-relacionamento (Deng, 2000).

Nesta área, as agências podem obter grandes benefícios, pois a facilidade de comunicação com os produtores pode permitir, dentro de sua atividade varejista, compor viagens personalizadas, pacotes individualizados e, em suma, poder evoluir gradualmente até uma atividade até agora quase exclusiva do atacadista.

Modificações podem ocorrer nos relacionamentos com os operadores de viagens. As novas tecnologias propiciaram a distribuição de todos os produtos turísticos através do sistema informatizado, o que hoje é ainda escasso, e ele incidirá em uma melhora na produtividade e um melhor serviço ao cliente (Deng, 2000).

Os Sistemas Mundiais de Distribuição (SMD)

Existe uma relação de dependência mútua entre as agências e os sistemas de distribuição. A complexidade do mundo da distribuição faz esta relação, no momento, indissolúvel. É bem verdade que começam a aparecer casos em que certas companhias aéreas distribuem diretamente seus produtos sem passar pelos SMD e, portanto, ignorando também as agências de viagens (Vasudavan e Standing, 1999).

O acesso aos SMD se realiza através dos terminais que o próprio SMD instala nas agências de viagem. Uma grande parte deste crescimento se deve aos custos de comunicação. Por outro lado, se a forma de acesso é eficiente, requer certo nível de formação do operador para conseguir os objetivos necessários de eficácia, além das limitações largamente denunciadas por seus usuários, como a falta de ajuda na pesquisa ou a dificuldade para distribuir outros produtos turísticos, como é o caso dos pacotes turísticos.

Os SMDs, para manter sua posição de interface genérica e única das agências como até agora, precisam evoluir. De fato, o impacto tão decantado da Internet, que com sua capacidade para normatizar formatos e critérios de acesso à informação, põe ainda mais em evidência a uniformidade do acesso que tem sido a assinatura pendente dos SMDs (Bloch e Pigneur, 1996).

Por outro lado, e ainda que o núcleo do negócio dos SMDs tenha sido e siga sendo a venda de bilhetes, adaptá-los à venda de outros produtos, é uma tendência, determinada mais por razões de estratégia que de negócio. Essa

estratégia consiste em converter os SMD's em supermercados do turismo, de forma que um usuário, uma vez ali, encontrará de tudo.

Os centros de reservas

Tradicionalmente, foram as grandes corporações, as hoteleiras, as locadoras de veículos, etc., que puderam dispor de centrais de reservas próprias. Esta prática se difundiu entre as empresas de pequeno e médio porte, etc., pelo fato do investimento necessário não ser grande e os hábitos de reservas, das agências e usuários, só serem feitos por telefone e fax.

Os novos distribuidores e os novos canais de venda

Já se pode ver como surgiram os novos distribuidores, os quais se apóiam, na maioria dos casos, na Internet. Para Bloch e Pigneur (1996), o uso destes novos meios implica em geral em uma interface de usuário mais sensível, necessidades de estruturas reduzidas, que podem agregar valor como também podem ser ferramentas de busca por temas ou destinos e, sobretudo, uma drástica redução de custos de comunicação.

Estes novos distribuidores permitem relações muito diferentes entre produtores e usuários, perdendo a agência seu papel intermediário – o produtor permite o usuário ultrapassar a agência -, até aquelas em que a agência se beneficia de seus serviços, passando pelos novos distribuidores que aportam um valor agregado aos distribuidores tradicionais. (Tamayo, 1997). O autor cita a American Express utilizando os serviços da Internet Travel Network para algumas de suas tarefas.

As agências podem aproveitar-se daqueles distribuidores que agreguem valor, como destes serviços facilitem a busca de certos serviços, como destinos turísticos, etc., de forma mais completa realizada após os SMDs. A ITN, a

TravelWeb, a Logibro, a LeisurePlan, destacadas por Tamayo (1997), entre outras, aportam novas formas de suporte às agências.

Na abordagem de Bloch e Pigneur (1996), os novos distribuidores podem significar, como se pode verificar, novos canais de venda que marginalizariam em parte as agências de viagens. Inclusive se viu o surgimento de canais de venda direta, para produtos de pouca distribuição e preços mais ajustados, que a fim de reduzir ao máximo os custos, deixariam fora do caminho tanto as agências como todo tipo de distribuidores e intermediários.

Recordando novamente o processo de normatização que significa a Internet, todos os produtos que utilizem os sistemas com esta tecnologia estarão igualmente acessíveis tanto para as agências de viagens quanto para os usuários finais. A seleção do usuário ou agência pode depender, de certos acordos estratégicos entre empresas, dos serviços adicionais que prestem de informação e reserva ou da diferenciação, qualidade e competitividade dos produtos expostos. (Bloch e Pigneur, 1996).

Relacionamento entre agências

O relacionamento entre as organizações começou a evoluir, na busca da sua eficiência econômica, dentro de um *continuum* que tem num extremo uma situação de pura transação, passando por transações repetidas, relacionamentos de longo prazo, parcerias entre comprador e vendedor, alianças estratégicas, redes de organizações, até a integração vertical no outro extremo (Gummesson, 1996).

As agências vêm tradicionalmente se associando para defender interesses comuns. Esta tendência tem ocorrido mais freqüentemente nos últimos anos. As associações se criam tendo como vínculos a especialidade ou a área de atuação. Assim, existem associações nacionais e regionais, e também delegações regionais de associações com abrangência nacional. No entanto,

as funções atribuídas a cada associação não são iguais, mas isto depende das circunstâncias, antiguidade, coesão do grupo e objetivos da associação ou federação. A indústria de viagem viu uma aceleração tremenda na formação de consórcio de agências e cadeias (Brenner, Leet e Schott, apud Deng, 2000).

A importância das associações e federações vem crescendo, devido a força das agências médias e independentes com capacidade de negociar em grupo. As associações vêm sendo cada vez mais ativas em seus relacionamentos com as administrações nacionais e autônomas, em suas iniciativas de promoção do turismo, sua análise setorial ou sua participação no programa de desenvolvimento tecnológico (Tamayo, 1997).

É importante frisar, também, a importância da própria infra-estrutura turística e suas empresas. Neste aspecto destacam-se as atividades realizadas para a coesão do grupo, como são as publicações periódicas para os profissionais de turismo, os fóruns de discussão, a informação fornecida por provedores de serviços básicos, como os de transporte, assim como a publicação de guias e manuais de natureza diversa – gestão, qualidade e a realização de feiras, congressos e exposições.

2.4 Turismo e Internet: oportunidades para o marketing direto

Diversos métodos e procedimentos podem levar a um aperfeiçoamento do setor turístico. Para Tamayo (1997) estes métodos podem, igualmente, ser aplicados em agências de viagens e envolvem, basicamente, técnicas de marketing. O objetivo principal para o uso destas técnicas é o de conhecer as necessidades do cliente e, deste modo, oferecer produtos que atendam às suas expectativas.

Por décadas muitos negócios empregaram as técnicas de marketing direto, em que o cliente pára de lidar com alguns ou todos os intermediários tradicionais quando faz compras. Walle (1996) alerta que em tais casos, vários

canais de distribuição são ultrapassados e os serviços que eles uma vez forneceram são absorvidos por outra pessoa ou são eliminados.

Porém o marketing direto sobrepujou profundamente suas origens, que por décadas estiveram intimamente ligadas ao envio de materiais de promoções para membros de listas de remessas. Hoje, novas estratégias, métodos e tecnologia estão transformando e expandindo o setor. As inovações tecnológicas permitem, cada vez mais ao marketing direto transcender o correio.

Em geral o marketing direto é uma opção viável quando um segmento significativo do mercado está disposto a renunciar a qualquer benefício dos intermediários tradicionais a fim de obter economia e/ou conveniência. Se os benefícios e serviços fornecidos pelo canal tradicional de distribuição são vistos como supérfluos, o público estará mais disposto a abandonar o intermediário estabelecido. Uma análise feita por Walle (1996) na indústria manufatureira, concluiu que se as empresas menosprezam o valor que os clientes colocam nos intermediários tradicionais, a eliminação deles pode causar resultados devastadores.

Muito bem abordado por Walle (1996), as agências de viagens só existem porque servem a viajantes, outros intermediários e a provedores de serviços de viagem. Ressalta ainda o autor que na década de 80 (quando o setor de transporte estava firmemente regulamentado), existiu um nicho garantido para a cadeia de agências de viagens tradicional. Depois da desregulamentação, porém, a cadeia das agências teve que se justificar em termos de serviços fornecidos (onde tanto os provedores quanto clientes estão livres para aceitar ou rejeitar). Portanto, políticas, regulamentos e leis não mais protegem nem a agência individual nem muito menos a cadeia das agências.

As agências de viagens auxiliam provedores no marketing de seus produtos e serviços enquanto servindo simultaneamente às necessidades de viajantes.

Os viajantes, por sua vez, se apóiam nas agências de viagens para diminuir os riscos que uma viagem envolve, obter informações e usufruir da comodidade que uma agência tradicional oferece. Quando os serviços oferecidos não são percebidos como significativos ou quando as agências não são vistas como o melhor meio de adquirir tais benefícios, aí se concentra o problema.

Walle (1996) lembra que no início dos anos 80, as agências de viagens reclamaram que o marketing direto era uma ameaça para a cadeira das agências. Nos anos 90, tais pressões continuaram com ações efetivas da Cruise Line e da United Airlines encorajando consumidores a chamar os números 0800 para reservas e compra de ticket eletrônico sem a ajuda de um agente de viagens tradicional.

Presumivelmente, estes anunciantes acreditam que um segmento significativo do mercado não sinta que os serviços oferecidos pelos agentes de viagens são indispensáveis ou agreguem valor. Os fornecedores devem assumir que os consumidores estão dispostos a comprar direto se puderem economizar e/ou tiverem mais comodidade que utilizando um agente de viagens tradicional. Realmente, em 1995 a campanha publicitária da United Airlines introduziu o bilhete eletrônico enfatizando a comodidade.

As inovações eletrônicas, como a Internet, podem minar a posição a cadeia das agências de viagens tradicional no futuro. Tamayo (1997) ressalta que a comercialização em um meio eletrônico apresenta características diferentes dos meios tradicionais e suas implicações são óbvias, embora sua teoria não seja simples.

Além destas características diferenciadas de comercialização dos meios eletrônicos Peppers e Rogers (1995) destacam que a grande audiência das campanhas publicitárias se encontra agora fragmentada em diversos meios de comunicação e demonstram que este tipo de campanha de massa tem perdido a eficácia.

2.4.1 Relacionamento com o cliente e o marketing direto

A aparição de novos meios de comunicação capacitou o consumidor a ser mais seletivo, podendo filtrar a mensagem dentro de uma grande variedade de meios. A isto se soma o aspecto mais recente, a interatividade, pela qual o consumidor conduz a busca da informação de forma contínua e dialogada com os servidores de informação, dá lugar a o que recentemente se tem definido como um novo paradigma do marketing, que se denomina marketing direto, marketing pessoa a pessoa e database marketing.

Os consumidores de viagem e turismo na *web* esperam ser atendidos individualmente e então esperam um alto grau de personalização dos produtos (Affolter, 1998). “Os produtos individualizados combinam os critérios do sistema econômico emergente um a um (*one-to-one*), a um novo paradigma que substituirá o velho paradigma do sistema de produção em massa, meios de comunicação de massas, e marketing de massa” (Peppers e Rogers, 1997). Com o novo paradigma, produtos serão crescentemente sob medida, meios eletrônicos estarão baratos para clientes individuais, e a mídia será para as duas formas. O coração do marketing *one-to-one* poderá ter um foco na premiação de clientes de negócios precisamente porque os profissionais de marketing agora têm o poder do computador para lembrar todo detalhe sobre história de transação do cliente, inclusive comunicação. “Em vez de tentar vender produtos a um número maior de pessoas quanto possível, o novo jogo será satisfazer cada cliente com precisão e individualmente” (Peppers e Rogers, 1997).

“É claro que o sucesso das empresas na Internet é determinado pela capacidade delas suprirem as necessidades de seus clientes e como eles formam seus relacionamentos”. (Dwyer et al, 1998).

“Para assegurar o sucesso das empresas é necessário conhecer os clientes e projetar uma estratégia na *web* tendo-os em mente” (Ware et al, 1998).

“Para saber sobre seus clientes, as empresas devem ter um *web site* compreensivo e orientado para o cliente, ainda pesquisas amigáveis, banco de dados, etc” (Berger, 1998).

Bancos de dados são inestimáveis por determinar quem são seus clientes, e para saber sobre o relacionamento empresa-cliente. A Internet é um caminho dinâmico para interagir com clientes existentes e clientes prospectáveis como também para oferecer informações e vender produtos.

Kumar (1998), afirma que “através dos bancos de informações de clientes as empresas podem identificar quem são eles, suas preferências de viagem, história de viagem, histórico financeiro, e outros documentos relacionados, além de oferecer produtos ou serviços apropriados” .

“O desenvolvimento do relacionamento com cliente aumenta indubitavelmente a “retenção de cliente” (Dwyer et al, 1998). Muitos *web sites* de turismo famosos, agora colecionam dados do cliente oferecendo assinatura de provedor de serviços. A Preview Travel (www.previewtravel.com), por exemplo, informa ter mais de 5 milhões de usuários registrados e a ITN (www.itn.com) 4 milhões de usuários, com quem eles podem ter um relacionamento ganha-ganha.

As empresas também precisam especificar de que forma seus clientes serão atingidos para que seus *web sites* possam combinar a expectativa de seus clientes alvo com as da empresa. Krochmal (1997) destaca que o perfil do nicho de mercado que a Biztravel.com capturou é 85% masculino, com um faturamento de US\$120,000 ao ano, que pertencem a sete programas de viajantes freqüentes e viajam 20 vezes por ano. Este mercado gosta de

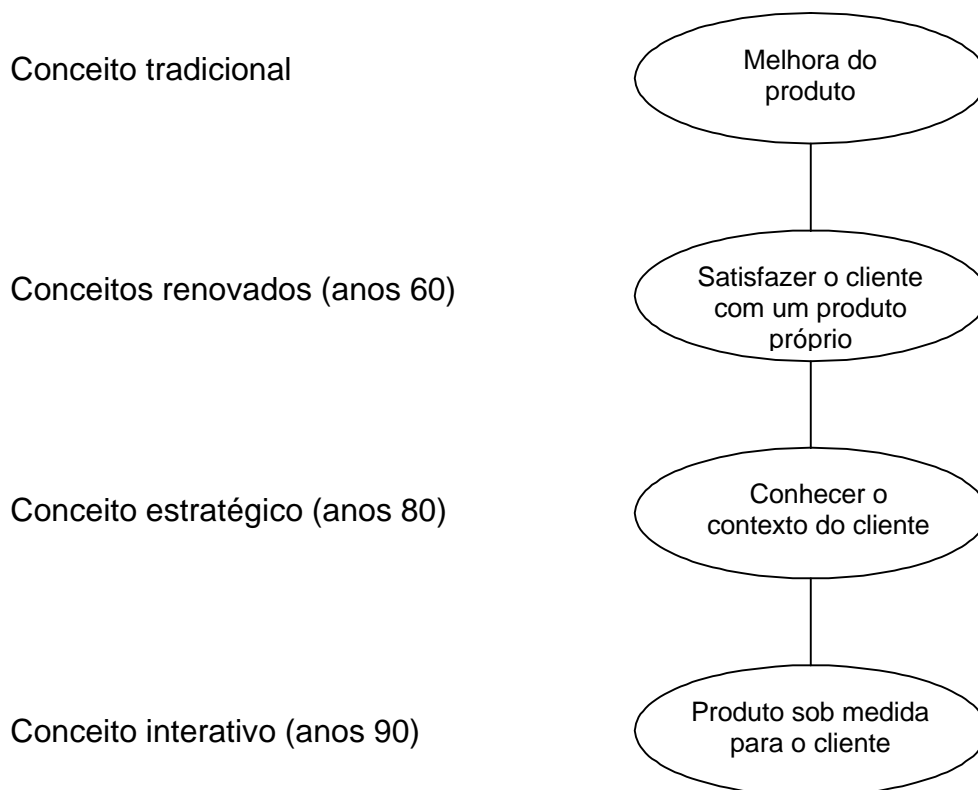
acumular pontos para recompensar a viagem ou para melhorar para o nível VIP.

O novo enfoque do marketing mede o êxito em termos da cota de participação a longo prazo nos negócios de um determinado cliente, ao invés de fazê-lo nos termos de cotas dos mercados globais, ainda que sejam temporais, como antigamente. Na realidade, o princípio não é novo, sendo que se trata da mesma relação que o proprietário de uma loja, em uma cidade pequena tem com todos seus clientes e conhecendo suas preferências, situação, etc.

Para a realização do marketing direto em termos maciços são necessárias tecnologias informatizadas que permitam conhecer o cliente e com ele estabelecer uma relação. Em primeiro lugar, é necessário conhecer o seu perfil, que, de acordo com o tipo de negócio, pode ser, por exemplo, sua idade, estado civil, nível profissionais e preferências de consumo. Mas também é necessário cumprir com a segunda condição, estabelecer uma relação com o cliente. Uma política de envio unidirecional da informação constitui um monólogo, e sua principal falha consiste em supor que o cliente quer estabelecer uma relação, o que é falso e às vezes contraproducente (Rosenfield, 1994). Desta maneira, pode-se oferecer ao consumidor melhores soluções que produtos, o que leva ao estabelecimento de uma relação mútua. Assim, a Internet proporciona voltar aos tempos antigos do comércio, aos princípios que se seguiam antes de se descobrir a teoria do marketing.

A figura 8 apresenta a evolução do conceito de marketing através dos últimos 30 anos que passou sucessivamente pelo produto, cuja excelência se proclamava uma necessidade criada, a uma adequação da necessidade do ambiente e, finalmente, a soluções tal como a busca do consumidor.

Figura 3 - Conceito Evolutivo do Marketing.



Fonte: Tamayo (1997, p. 130)

2.4.4 Internet: A Nova Ferramenta de Marketing para as Agências de Viagens

A maior mudança dos últimos anos no *mix* de marketing e nas ferramentas de promoção pode ser vista no avanço da tecnologia da informação e nos serviços de reservas. Está havendo um aumento na proporção das vendas diretamente da casa ou do escritório do cliente, por telefone ou cartão de crédito. Novas tecnologias continuam a surgir, como a Internet, por exemplo. Esses desenvolvimentos têm implicações importantes para o turismo quando a proporção de viajantes sofisticados que retornam a um local visitado aumenta muito mais rapidamente do que o mercado total, estimulando o crescimento da viagem independente. Os serviços limitados de muitos distribuidores de

viagens a varejo estimulam essa mudança no processo de venda (Lickorish e Jenkins, 2000).

O Marketing um-a-um está freqüentemente expresso como sendo sinônimo de Marketing de Relacionamento, mas é considerado aqui como uma extensão do esforço inicial que resulta da sempre crescente personalização de esforços de promoções em uma variedade de indústrias.

Para realizar esta abordagem do marketing, a indústria deve tratar, eficazmente, os pontos de coleta e aplicação dos dados do cliente. As duas abordagens óbvias são a segmentação e a personalização. A segmentação é a informação distribuída para estreitar, e definir bem as faixas dos clientes-alvo - uma abordagem usada por anos. Reciprocamente, personalização é a informação distribuída e projetada para ser um-a-um. Os métodos históricos de coleta de dados tanto para a segmentação quanto para a personalização da base de dados foram mala direta e telemarketing.

Os relacionamentos um-a-um podem ser aumentados hoje pela maioria das empresas que utilizam a Internet. O que muitas pessoas chamam de marketing um-a-um não é nada mais que Database Marketing – comunicação de marketing endereçada de forma personalizada. A diferença entre as duas é que o marketing um-a-um não é nada sem a customização (Pitta, 1998).

É basicamente um gerador de *feedback* com o qual os profissionais de marketing podem aprender mais sobre as preferências dos clientes possibilitando ofertas futuras sob medida e de acordo com estas preferências.

Pitta (1998) ressalta que três eventos devem ocorrer para focar os esforços do relacionamento em direção ao marketing um-a-um:

1. A adoção de uma filosofia de negócios centrada no cliente,
2. O desenvolvimento de uma nova geração da tecnologia de marketing como a Internet, e

3. A reunião compreensível de uma inteligência de marketing.

No futuro, a informação continuará tendo extrema importância, entretanto a questão é saber quem receberá e distribuirá esta informação. O mais provável é que o consumidor busque seus especialistas de confiança, de forma que lhes permita prestar atenção aos assuntos de seu interesse e desprezar o tempo gasto com toda aquela informação que lhe chegará de forma indiscriminada com o objetivo de manipular o consumidor.

Segundo Walle (1996), os avanços da tecnologia de computador e a Internet encorajam os consumidores a ultrapassar pelo menos alguns intermediários quando compram serviços de viagens/turismo. Para se beneficiar completamente destes desenvolvimentos, os profissionais do setor de viagem e turismo, por um lado, devem manter-se lado a lado com as rápidas inovações tecnológicas, e por outro lado, transcender o modelo clássico de difusão das inovações.

Walle (1996) afirma, ainda, que agora as inovações eletrônicas, como os computadores e a Internet, estão transformando potencialmente a capacidade do marketing direto. Elas são destinadas para aprofundar o impacto causado no setor de viagens, na rede das agências de viagens, e no canal tradicional de distribuição do setor.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

As agências de turismo necessitam de grande quantidade de informações para poder tomar decisões em um ambiente competitivo. Por outro lado, o âmbito de atuação das empresas tem mudado nos últimos anos, sendo que a atividade turística não se limita a mercados locais e nacionais, englobando praticamente o mundo todo. Neste contexto, as empresas de turismo precisam dispor de técnicas para investigar os mercados e obter assim informações para a tomada de decisão.

“A pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (Marconi e Lakatos, 1991, p. 15).

O tratamento científico determina desde a escolha do tipo de pesquisa até as etapas e procedimentos a serem seguidos. A metodologia de pesquisa não pode ser arbitrariamente escolhida, mas sim, é determinada, primeiro, por questões que dirigirão a investigação e, segundo, pelo estado atual do conhecimento reportado na literatura (Connolly, 1999).

Yin (1994) sugere que aplicação do método de estudo de caso é apropriado quando questões de pesquisa enfocam assuntos exploratórios tais como: “como”, “quando”, ou perguntas explicativas e quando o foco da pesquisa for um problema contemporâneo ao invés de uma de natureza histórica.

Conseqüentemente, este estudo emprega técnicas exploratórias associadas à pesquisa qualitativa apontada em qualidade, profundidade, evidência para revelar os impactos das novas tecnologias nos canais de distribuição turística.

3.1 Métodos quantitativos

Os métodos quantitativos são freqüentemente pensados como sinônimos da “ciência pura” (por exemplo, física e química) considerando que métodos qualitativos são reservados para as “ciências simples” (por exemplo, ciências humanas e sociais) (Guba e Lincoln apud Connolly, 1999).

Estes métodos respondem a questões que podem ser medidas objetivamente. Geralmente, a informação obtida refere-se a toda população objeto de estudo ou a uma amostra da mesma. Neste último caso, as conclusões tiradas, podem generalizar-se sobre o conjunto da população em termos estatísticos.

Os métodos e procedimentos apresentados têm sido utilizados, com freqüência no setor turístico e fornecem informações valiosas para a tomada de decisão do agente de viagens. No entanto, no setor do turismo é relevante a utilização de um conjunto de técnicas que permita a integração de valores qualitativos com aspectos quantitativos.

3.2 Métodos qualitativos

“A pesquisa qualitativa é um termo guarda-chuva” (Guba e Lincoln apud Connolly, 1999). Não pertencendo a uma única disciplina, nem tendo um conjunto distinto de métodos para chamar de próprio a pesquisa qualitativa é usada por muitas disciplinas e obtém emprestado métodos de pesquisas de uma variedade de campos. “Este é um método de enfoque múltiplo e é utilizado para estudar fatos em seus cenários naturais empregando várias matérias empíricas (por exemplo, entrevistas, documentos, observações) e tenta interpretar os fenômenos e os significados que têm para as pessoas” (Denzin e Lincoln apud Connolly, 1999).

Os métodos qualitativos de investigação são aqueles que utilizam informações relativas a aspectos internos do comportamento humano. Estes métodos de estudo se realizam em função do conhecimento ou experiência que as pessoas têm sobre um produto, serviço, ou uma determinada situação. Buscam obter dados a respeito da realidade, vivência, percepção, atitude, crença e motivação da pessoa humana.

Este estudo, conforme descrito, caracteriza-se como quantitativo.

3.3 Quantitativos versus Qualitativos

Connolly (1999) cita que autores como Kerlinger (1986), Lee (1989), Yin (1994), Denzin e Lincoln (1994) e Babbie (1995), afirmam que existe um grande e polêmico debate relativo à natureza erudita (rigor científico) das contribuições, e das diferenças entre pesquisas quantitativas e qualitativas.

A escola predominante de pensamento sugere que a pesquisa qualitativa é mais habilmente aplicada em situações envolvendo construção de teoria e não teste de teoria (Sutton e Staw apud Connolly, 1999).

Os dados entram tipicamente em forma de palavras, não em números, e a avaliação de dados qualitativos tende a ser mais subjetiva que em estudos quantitativos porque o pesquisador tenta estabelecer assuntos, modelos, e categorias baseadas nos dados nos quais ele compreende e interpreta.

Muitos cientistas tradicionais argumentam que uma abordagem quantitativa para pesquisa é superior à qualitativa porque o uso de estatísticas (dedutíveis e descritivas), projetos experimentais, e pesquisas são melhor percebidas por fornecer mais rigor científico e objetividade e, portanto, suporte real para o teste da teoria. Os resultados parecem ter maior validade, generalidade e aplicabilidade e, conseqüentemente, fornecem contribuições teóricas maiores.

Novamente Connolly (1999) destaca autores como Lees, Barua e Whinston (1997), Guba e Lincoln (1994), Bakos e Treacy (1986) que afirmam que uma posição comumente segura é que a maturidade científica de um campo só pode ser alcançada através da quantificação empírica. Deste modo, para alguns, um campo só é legitimado depois de construir um corpo rico de conhecimento em uma abundância de empirismo quantitativo.

Após avaliar os pontos relevantes de cada tipo de pesquisa, esta pesquisadora optou pelo método qualitativo por se tratar, essencialmente, de construção de teoria.

3.4 Tipo de Pesquisa

De acordo com o objetivo de estudo é possível a escolha por um tipo de pesquisa. Existem diversas classificações. “Os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado pelo autor” (Marconi e Lakatos, 1991, p. 19).

A presente pesquisa possui como característica a descrição, registro e análise de novas tecnologias em agência de viagens, apresentando a situação real e atual. Portanto, pode-se classificá-la como descritiva.

É de fundamental importância ressaltar que o presente estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, tão pouco apresentar dados conclusivos, mas sim, fornecer informações e análises do impacto das novas tecnologias na distribuição turística.

3.4.1 Coleta de Dados

A coleta de dados é uma das fases decisivas na elaboração de trabalhos científicos.

Considerando-se os objetivos propostos para a efetivação da pesquisa, optou-se pelas seguintes técnicas: a entrevista e o questionário.

“Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (Seiltez et Al apud Gil, 1987, p. 113).

Marconi e Lakatos (1991) afirmam que as entrevistas estruturadas garantem uma padronização das respostas.

Realizaram-se entrevistas estruturadas e não estruturadas junto a três gerentes e o proprietário da Agência X, pois foi concluído que esta seria a melhor técnica para coletar dados junto às lideranças. Para os demais funcionários, na matriz, filiais de Belo Horizonte e em outras cidades, postos de atendimento e salas VIPs da empresa foram enviados questionários por e-mail e fax.

De acordo com a metodologia adotada, um questionário (Anexo I) foi desenvolvido para reunir informações sobre atitudes dos agentes de viagens no uso de tecnologia computadorizada e até que ponto eles já usaram tal tecnologia para aspectos diferentes de seu negócio, e como eles perceberam seu desenvolvimento na utilização.

O questionário foi construído com perguntas fechadas e, em alguns casos, para maiores esclarecimentos, com perguntas duplas.

Gil (1987, p.127) afirma que perguntas fechadas são aquelas para as quais todas as respostas possíveis são fixadas de antemão. Há casos em que são previstas apenas as respostas “sim” e “não” (dicotômicas). Mas há também casos em que as perguntas admitem número relativamente grande de respostas possíveis (múltipla escolha).

As perguntas duplas, por fim, reúnem uma pergunta fechada e outra aberta, sendo esta última freqüentemente enunciada pela forma “por quê?”(Gil, 1987, p.127).

Junto aos funcionários da agência, optou-se pela utilização de questionários. Acredita-se ser esta a melhor técnica de coleta de dados junto a esse tipo de público pelos seguintes motivos:

- a) o número de funcionários que se desejou atingir;
- b) a garantia do anonimato das respostas;
- c) permitir aos funcionários a escolha do horário mais apropriado, não interrompendo ou prejudicando suas atividades profissionais.

Para a elaboração das perguntas considerou-se o objetivo da pesquisa e, sobretudo o perfil sócio-cultural dos funcionários da agência.

O uso bem sucedido da técnica da entrevista requer muita preparação do pesquisador. As perguntas de entrevista servem como um programa de trabalho e ajudam o pesquisador a lembrar sobre as informações que deviam ser coletadas e sua relevância para o estudo (Yin, 1994). Em outras palavras, elas ajudam o pesquisador a não perder o foco e a permanecer no caminho de acordo com a sugestão de Mintzberg (1979). As perguntas da entrevista devem ser cuidadosamente elaboradas assegurando que o entrevistador não a está conduzindo e o que o problema e o objetivo de pesquisa estão claros, concisos, relevantes e apropriados (Kerlinger apud Connolly, 1999).

Existem três tipos comuns de entrevistas: estruturada, não estruturada, e a aberta (Kerlinger, Fontana e Frey apud Connolly, 1999). Este estudo utilizou

um híbrido de entrevistas semi-estruturadas. Esta abordagem foi escolhida por fornecer um maior equilíbrio e dos três tipos de entrevistas foi o mais apropriado e o que ofereceu mais vantagens para este estudo. Esta abordagem proporcionou estrutura e direção (através de perguntas pré-definidas) na manutenção do foco como também flexibilidade na procura de evidência divergente ou outros assuntos interessantes e relacionados que previamente não haviam sido considerados no projeto de pesquisa. Adicionalmente, questões abertas encorajaram à discussão, forneceram uma estrutura de referência, e estabeleceram profundidade nas respostas não direcionadas. O questionário poderá ser encontrado no Anexo II.

3.4.2 Amostragem

Para garantir a representatividade dos dados colhidos e legitimidade da pesquisa científica, é necessário determinar o tamanho da amostra, estatisticamente.

Richardson (1989) afirma que o tamanho da amostra depende da amplitude do universo, do nível de confiança estabelecido, da estimativa de erro permitido e da proporção da característica pesquisada no universo.

A amplitude é dividida em universo finito e infinito. “Considerando-se universos finitos (limitados) aqueles que não ultrapassam as 100.000 unidades (pessoas, alunos, estabelecimentos educacionais, etc.)” (Richardson, 1989, p. 116).

Esta pesquisa foi feita considerando todo o universo da população, portanto, caracterizando-se como censitária, uma vez que a amostra abrangeu os 67 funcionários em contato direto com o público. Estes funcionários se encontram distribuídos na matriz, filiais, postos de atendimento nas empresas e salas VIP's em aeroportos que atuam no estado de Minas Gerais, apesar de a

empresa possuir filiais em outros estados - como no estado do Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba - e no exterior - Portugal.

Considerando-se que todos os funcionários da agência, diretamente envolvidos, com o atendimento ao público foram entrevistados para a obtenção de dados, conclui-se a validade alcançada dos resultados da presente pesquisa.

3.4.3 Seleção da amostra

A seleção da amostra foi feita sob as seguintes determinantes:

1. funcionários de agência de viagens com mais de 80 funcionários, localizada na região central de Belo Horizonte, com mais de 5 filiais;
2. funcionários das lojas, filiais, postos de atendimento e matriz da empresa que tenham contato direto com o público;
3. o período foi de junho a agosto de 2001;

3.4.4 Caracterização da População e Trabalho de Campo

Para a presente pesquisa foi escolhida uma grande agência de viagens de Belo Horizonte, com segmento de mercado definido. A Agência X possui como público-alvo o corporativo.

A população que respondeu aos questionários possui perfil bastante variado, considerando-se os diferentes graus de instrução dos funcionários da agência.

A pesquisa de campo foi dividida em dois momentos: o primeiro, com a realização de entrevistas com os líderes da agência aconteceu em junho de 2001; o segundo, com a aplicação dos questionários aos funcionários da agência, ocorreu nos meses de julho e agosto de 2001.

3.4.5 As entrevistas

As entrevistas podem ser realizadas através de um questionamento pessoal ou através de um questionário escrito. Também é possível considerar formas mistas onde o material é enviado pelo correio, mas a entrevista é conduzida por telefone.

Entrevista pessoal tem a vantagem que o entrevistador pode explicar o que esta sendo requerido. Este procedimento assegura uma alta taxa de respostas, embora as entrevistas sejam, relativamente, demoradas.

Os questionários têm sido utilizados, principalmente, quando os entrevistados devem escolher uma única entre várias alternativas. Em linhas gerais, neste tipo de entrevista o respondente deve enviar pelo correio as suas respostas. As principais desvantagens deste método são a carência de controle de qualidade e a baixa taxa de retorno das respostas.

Inicialmente, de acordo com a recomendação da direção da Agência X, optou-se pelo envio dos questionários por e-mail para todos os funcionários da agência, entretanto somente parte dos questionários, foi respondida. Houve muita resistência por parte dos funcionários em responder aos questionários alegando que não tinham tempo para “perder” respondendo questionários, sendo que este tipo de questionário não traria nenhum benefício para eles. A partir desta alegação a direção da Agência X autorizou a entrevista pessoal.

3.5 O método de estudo de caso

Malhotra e Grover apud Connolly, (1999) escreveram que no campo dos negócios (e especialmente na área de sistemas de informações e tecnologia), existe uma pressão crescente para produzir “pesquisas relevantes”. Conseqüentemente, existe uma tendência crescente em direção à pesquisa de campo de forma que os dados podem ser coletados no próprio negócio e

contextos sociais onde as práticas que estão sendo investigadas ocorrem. A pesquisa de campo tem muita oferta na comunidade de pesquisas através de ensino de tentativas, tabulações, e erros que são encontradas todo dia pelas pesquisas de campo, descoberta que somente pode ser feita usando abordagens qualitativas que submergem o pesquisador no contexto estudado (Benbasat apud Connolly, 1999). Esta abordagem naturalista da investigação é importante para o desenvolvimento de teoria e é o epítome de pesquisa qualitativa e do método do estudo de caso.

O método de estudo de caso é mais um exemplo de pesquisa qualitativa. Tem uma longa história de criticismo, identidades e concepções errôneas, mas quando utilizados corretamente e sob um determinado conjunto de circunstâncias, fornece uma rica e criteriosa análise e contribuições para desenvolvimento da teoria (Yin, 1994). Com esta mistura de pensamentos indutivos e dedutivos, o método de estudo de caso tem a capacidade de introduzir novos conceitos e paradigmas, que são indispensáveis para o avanço da teoria (Eisenhardt apud Connolly, 1999). É, portanto, uma ferramenta útil e às vezes, indispensável no processo de desenvolvimento da teoria (Yin apud Connolly, 1999).

3.5.1 Definindo o método de estudo de caso

A pesquisa através do estudo de caso pode ser utilizada para muitos propósitos, isto é explorar, descrever, ilustrar, e explicar diferentes fenômenos. Embora o estudo de caso seja freqüentemente utilizado junto com outras técnicas de pesquisas para complementar e triangular os resultados, não deveria ser identificado como um subconjunto de outro método. É seu próprio método que pode estar só com seus próprios méritos (Yin, 1994 p.12). De acordo com Benbasat apud Connolly (1999), não existe nenhuma definição universal de estudo de caso.

Entretanto Yin (1994) sugere que a definição de um estudo de caso reflete tipicamente o tópico para o qual é aplicado. Para ser mais preciso, Yin (1994, p. 13) propõe a mais completa definição para estudo de caso:

- 1) Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes.
- 2) A investigação de estudo de caso lida com a situação tecnicamente distinta em que existirão muito mais variáveis de interesse que pontos de dados, e como um resultado, conta com fontes múltiplas de evidência, com dados precisando convergir de uma forma triangular, e como outro resultado os benefícios do desenvolvimento anterior de proposições teóricas para direcionar a coleta e análise de dados.

3.5.2 Os critérios e justificativa para a escolha do método de estudo de caso

É amplamente reconhecido que cada tipo de estratégia de pesquisa tem forças e fraquezas e que nenhuma estratégia de pesquisa é excepcionalmente superior a qualquer outra (Connolly, 1999). O que determina o “melhor” método é o problema e contexto de pesquisa, o ajuste entre estes e a metodologia escolhida. Para maximizar os benefícios obtidos de uma estratégia particular de pesquisa, é imperativo que o pesquisador principal entenda as técnicas empregadas, suas forças e limitações, e os propósitos de seu uso.

A seleção de métodos qualitativos, em geral, é a abordagem de estudo de caso que em particular não deve ser visto como uma saída para objetivos de uma boa investigação científica, mas sim como uma abordagem para investigar, entender e revelar verdades sobre um determinado fenômeno que servirá para avançar no desenvolvimento da teoria e do conhecimento.

Yin (1994, p. xiii) observa que o método de estudo de caso esteve incorretamente rotulado como “os parentes fracos dentre os métodos de

ciências sociais,” e os resultados da pesquisa estão injustamente criticados como falta de precisão (isto é, quantificação), objetividade, e rigor científico. Apesar de tal adversidade, estudos de caso têm uma tradição existente há muito, por fazerem contribuições valiosas para o desenvolvimento da teoria e os grupos de literatura nas ciências sociais em geral.

Quando uma estratégia de pesquisa é selecionada, existem três condições que devem ser consideradas (Yin, 1994 p. 1):

- 1) O tipo de pergunta de pesquisa
- 2) O controle do pesquisador sobre eventos de comportamentos reais
- 3) O foco no fenômeno contemporâneo versus fenômeno histórico

Expandindo esta lista, Benbasat apud Connolly, (1999) fornece uma lista ontológica, considerações epistemológicas, e metodológicas que devem ser levadas em consideração quando o método de estudo de caso é escolhido (veja quadro 2). De acordo com Benbasat apud Connolly, (1999) e Yin (1994), o teor das perguntas de pesquisas fornece uma pista importante com respeito à estratégia de pesquisa apropriada que deve ser usada. O estudo de caso é uma escolha apropriada e justificativa metodológica quando as perguntas de pesquisas enfatizarem em assuntos de “como” ou “por quê” e “quando” o pesquisador tiver pouco controle sobre os acontecimentos, e quando o foco estiver no ganho da compreensão de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, isto é, seu cenário natural. O método de estudo de caso é uma ferramenta de pesquisa efetiva em estudos exploratórios e descritivos, como é o caso do presente estudo.

3.5.3 Um único estudo de caso

Yin (1994) sugere três razões principais para a seleção de um único caso como assunto de investigação, e por definição, cada uma destas razões implica tipicamente a seleção de somente um caso. Primeiro, um único caso é escolhido porque ele representa um exemplo inigualável de algum fenômeno

digno de estudo e de interesse para o pesquisador. Segundo, um único caso de interesse pode representar um caso crítico por testar a teoria bem formulada para ver se ele pode ser apoiado ou se ele deve ser rebatido. Finalmente, a abordagem de um único estudo de caso é apropriada quando o caso selecionado servir para um propósito revelador; isto é, o caso oferece ao pesquisador um cenário para observar e analisar o fenômeno que, caso contrário, seria inacessível para investigação científica.

3.5.4 As vantagens do método de estudo de caso

O método do estudo de caso é uma abordagem rica e investigatória, com cinco vantagens principais acima das outras técnicas de pesquisas. Estas incluem:

- 1) Uma abordagem holística para estudar eventos em seu cenário natural. Talvez a vantagem mais significativa do método do estudo de caso seja que ele permite ao pesquisador estudar o fenômeno em seu cenário natural a fim de reter “as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (Yin, 1994, p. 3) que são importantes quando estudados processos organizacionais e administrativos.
- 2) Uma poderosa ferramenta de valor heurístico. Os resultados contribuem para percepções significativas e constroem uma base de conhecimento que fornece direção e guia pesquisas futuras, fazendo o método de estudo de caso uma técnica de pesquisa inestimável.
- 3) Um projeto altamente interativo e flexível. Em outras palavras, o método de estudo de caso é um processo repetido. Como tal, o pesquisador pode fazer modificações e afinar os instrumentos de coleta de dados do projeto (por exemplo, acrescentar ou retirar perguntas) enquanto o esforço de pesquisa é contínuo e assim como o novo conhecimento se torna disponível (Eisenhardt e Yin apud Connolly, 1999).
- 4) O uso de fontes e técnicas múltiplas de evidência, relatado por Yin (1994), é sua habilidade de incorporar vários tipos e fontes de comprovação, inclusive entrevistas, observações e documentos.

- 5) Uma variedade de usos e aplicação. Embora o uso do método de caso seja mais comumente associado a estudos exploratórios e descritivos, existem momentos em que o método de estudo de caso pode ser usado como uma ferramenta efetiva para pesquisas explicativas e teste de hipóteses. Os estudos de caso estão freqüentemente complementados pela análise quantitativa e, às vezes, confiável somente em dados quantitativos.

3.5.5 As limitações do método de estudo de caso

Nenhum projeto ou metodologia de pesquisa é perfeito. Cada um tem suas forças e fraquezas, e o método de estudo de caso não é nenhuma exceção. Yin (1994) descreve quatro negligências associadas com o método de estudo de caso:

- 1) Carência de rigor. Para superar a carência de rigor, Yin (1994) estabelece limites em um procedimento de estudo de caso que devem ser seguidos para assegurar que a pesquisa siga um conjunto disciplinado de procedimentos.
- 2) Subjetividade. Neste estudo, a subjetividade foi tratada de várias maneiras. Primeiro, a triangulação foi utilizada para estabelecer uma maior ordem em face da validade e da confiabilidade, ou seja, o uso de múltiplas fontes de comprovação (por exemplo, entrevistas, documentos da empresa, fontes secundárias de informações), participantes múltiplos dentro do estudo de caso, representação de disciplinas múltiplas (por exemplo, TI, marketing, finanças, e operações) e casos múltiplos (réplicas). Uma segunda abordagem do assunto subjetividade foi convidar participantes-chave para revisar os resultados preliminares para assegurar precisão e consistência e subseqüentemente como foram interpretadas pelo pesquisador. Terceiro, uma série de revisões independentes por especialistas foram utilizados para fornecer um conjunto claro e objetivo. Finalmente, o pequeno número de visitas locais permitiu ao pesquisador manter um objetivo claro e perspectiva

externa sem se envolver como parte do cenário ou as operações diárias do negócio (Morse apud Connolly, 1999).

- 3) Pouca base de generalização científica. Deve ser lembrado que o papel do estudo de caso exploratório/descritivo não é generalização, mas compreensão, e qualquer generalização que acontece é em referência às proposições teóricas, não à uma população (Stake e Yin apud Connolly, 1999). As conclusões deste tipo de pesquisa são sugestivas e não definitivas (Babbie apud Connolly, 1999) e devem, portanto, ser utilizadas como um pequeno passo em direção a generalização (Campbell apud Connolly, 1999).
- 4) Excesso de tempo e esforço consumidos em documentos volumosos e ilegíveis. A quantidade exigida de tempo dependerá de vários fatores, inclusive o problema e contexto de pesquisa, a complexidade do projeto de pesquisa, número de casos estudados, disponibilidade de participantes, tamanho da equipe de recurso, etc.

Reconhecendo estas limitações, este estudo pode ser interpretado no contexto apropriado e aperfeiçoado em estudos de pesquisas subseqüentes (Boynton apud Connolly, 1999).

3.5.6 Reunião de dados

A preparação avançada para a fase coleta de dados é imprescindível para a integridade global de um estudo (Yin, 1994). Se a reunião de dados não é bem feita, um estudo inteiro pode ser comprometido e seus resultados e conclusões declarados sem efeito. Mintzberg apud Connolly, (1999) habilmente declarou:

“Não importa o quão pequena seja nossa amostra ou qual é nosso interesse, nós sempre tentamos entrar em organizações com um enfoque bem definido para coletar tipos específicos de dados sistematicamente.”

Os objetivos do processo de coleta de dados são para obter um conjunto rico de dados acerca do fenômeno em questão, capturar a complexidade relativa ao contexto, e para confirmar ou triangular os resultados (Benbasat apud Connolly, 1999). Uma técnica comum utilizada para ajudar o foco e organização do pesquisador da maneira sugerida por Mintzberg é usar apresentação de tabela vazia (Connolly, 1999). A apresentação de tabela vazia, quando usada como modelo, fornece uma sensação estruturada e é útil para identificar os dados buscados. Ela serve também como uma ferramenta útil por organizar e armazenar dados por assegurar que os dados coletados através de casos (isto é, empresas e participantes de entrevista) são consistentes e completos. Finalmente, esta apresentação de tabela fornece um veículo efetivo para analisar dados dentro e entre casos.

Yin (1994) lembra aos pesquisadores que toda fonte de evidência vem com limitações. Por exemplo, fraquezas inerentes a entrevistas incluem propensão à resposta, inexatidões devido a registros de arquivo pelo participante, reflexivo (isto é, o entrevistador diz o que o pesquisador pensa e deseja ouvir), e influencia diretamente perguntas utilizadas e como elas são construídas. Potencialmente, as limitações associadas a documentos e registros de arquivos incluem problemas em acessibilidade, influência do autor, e propensão a seletividade no caso dos documentos ou registros serem incompletos. Usando fontes múltiplas de evidência, como foi feito neste estudo, estabelecer triangulação reduz estas limitações. Este estudo tomou também precauções usando um painel de revisores especialistas, para revisar perguntas de entrevista, usando, inicialmente, o estudo de caso como um teste piloto e pré-teste, e confiança para ganhar acesso a documentos e informações dos proprietários.

Comparando a verificação de pesquisas e experimentos de laboratório, a coleta de dados no estudo de caso é a menor rotina e envolve um maior grau de discricção do pesquisador (Yin, 1994). Na pesquisa qualitativa, o pesquisador se torna o instrumento de pesquisa (Connolly, 1999). Em outras palavras, a

percepção é baseada na personalidade do pesquisador e sua interação com os participantes do estudo. Como tal, o pesquisador deve possuir características e habilidades certas, como definidas por Yin (1994, p. 56). Estes incluem:

- Natureza inquisitiva.
- A habilidade de formular perguntas inteligentes e interpretar as respostas.
- Bom ouvinte, registrando habilidades, sem fixar pré-concepções, valores, juízo, ou parcialidade.
- A habilidade de se ausentar da situação e manter a objetividade.
- Conhecimento completo do assunto em questão e assuntos relacionados ao estudo.
- A habilidade de se adaptar e ser flexível.
- Uma atenção aguda para detalhes.
- Astúcia, critério, personalidade sociável e refletiva.
- Boas habilidades analíticas, com a habilidade de acumular, reduzir, e prefixar grandes volumes de dados qualitativos preservando seu significado.
- A habilidade de comunicar bem, tanto por escrito quanto oralmente.

As fontes de evidência usada neste estudo de caso incluem entrevistas com representantes de vários setores da empresa (inclusive Tecnologia de Informações, marketing, finanças, e operações). Como indicada na quadro 3, dados de entrevista foram acrescentados, complementados, e confirmadas com o uso de outras fontes de evidência, inclusive documentos internos da empresa, *web site*, registros de arquivos, observações feitas durante cada visita local, e informações de fontes secundárias (por exemplo, a imprensa).

3.5.7 Etapas da pesquisa

Para selecionar a agência de turismo que fez fazer parte do experimento de estudo de caso, foram utilizadas informações da ABAV (2000), referente ao ano de 1999.

A partir destas informações foi possível determinar as agências de turismo que tiveram maior participação na venda de passagens aéreas internacionais no ano de 1999.

Com base nesta análise, optou-se por aplicar a pesquisa na agência de viagens com maior produção de vendas, sendo que esta agência se distingue das outras, em função de sua classificação, conforme definição no Capítulo 2.

Tabela 2 - O processo de Pesquisa

<p>Passo 1: Definir o tópico de pesquisa da questão de interesse</p> <p>Passo 2: Conduzir a revisão de literatura preliminar e criar perguntas de pesquisa iniciais</p> <p>Passo 3: Conduzir a revisão independente por especialistas</p> <p>Passo 4: Completar a revisão de literatura detalhada</p> <p>Passo 5: Definir base teórica</p> <p>Passo 6: Formalizar perguntas de pesquisas</p> <p>Passo 7: Determinar unidade(s) de análise</p> <p>Passo 8: Definir construções, variáveis e medidas</p> <p>Passo 9: Desenvolver modelo de pesquisa</p> <p>Passo 10: Administrar revisão independente por especialistas</p> <p>Passo 11: Definir e documentar projeto de pesquisa e escolha Metodológica</p> <p>Passo 12: Criar instrumento/guias de coleta de dados e tabelas demonstrativas</p> <p>Passo 13: Administrar revisão Independente por especialistas</p> <p>Passo 14: Selecionar casos e obter entrada no campo (cartas de apresentação, acordo de participação, programa)</p> <p>Passo 15: Administrar primeiro caso (piloto) e pré-teste</p> <p>Passo 16: Relatar resultados iniciais</p> <p>Passo 17: Convidar revisão de informante chave</p> <p>Passo 18: Revisar resultados de pesquisa (onde necessário)</p> <p>Passo 19: Fazer modificações no projeto de pesquisa (se necessário)</p> <p>Passo 20: Administrar revisão independente por especialistas</p> <p>Passo 21: Executar estudo de caso</p> <p>Passo 22: Escrever relatório do estudo de caso</p> <p>Passo 23: Convidar revisão de informante-chave</p>

- Passo 24:** Revisar pesquisa (onde necessário)
- Passo 25:** Conduzir análise cruzada do caso
- Passo 26:** Modificar a teoria e desenvolver propostas teóricas
- Passo 27:** Determinar plano de ação
- Passo 28:** Preparar relatório do estudo de caso
- Passo 29:** Administrar a revisão independente de especialistas
- Passo 30:** Apresentar, publicar, e distribuir Relatório Final

Fonte: Adaptado de Connolly, 1999.

Nos aspectos das atividades “front-office”, estes estudos, questionário e busca de informação se orientaram com a finalidade de conhecer a utilização dos equipamentos de comunicação e informática que constituem os diferentes processos, desde a promoção do produto até os procedimentos de entrega dos serviços prestados. Sobre as atividades “back-office”, se considerou mais conveniente ter em conta algumas tarefas genéricas, que se desenvolvem de forma contínua na agência.

As tecnologias por si só podem ser capazes de transformar um setor de negócios, sendo utilizadas em geral para responder às necessidades, tendências e estratégia dos atores de um determinado coletivo, que normalmente se manifestam de antemão.

O ambiente da agência também serviu como fonte de informações, sendo possível observar o comportamento dos empregados dessa empresa e a maneira pela qual trabalham e são gerenciados.

As informações foram obtidas em uma agência de viagens, localizada na área central da cidade de Belo Horizonte, cujo faturamento está entre as primeiras do estado, o perfil de sua clientela é corporativa, possui mais de 70 funcionários e várias filiais e pontos de atendimento como poderá ser visto detalhadamente no capítulo 4. Chamaremos esta agência, neste estudo, de Agência X.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Um dos objetivos deste estudo é conhecer o grau de informatização de uma agência de viagens atualmente. Isto implica no grau de utilização das tecnologias e as possibilidades que os agentes vêem nas comunicações.

A agência desse estudo de caso foi selecionada por ser representativa do setor. Também se considerou a localização territorial, o número de lojas, filiais e número de funcionários, além de sua situação dentro do entorno de emissores ou receptores de turismo, assim como sua proximidade e participação no mundo dos negócios.

Para isto, foi selecionada agência que no ano 2000 esteve entre as maiores em faturamento no estado, mais de 70 funcionários, e clientela corporativa e sua localização central na cidade de Belo Horizonte. Tais dados foram obtidos na ABAV/MG (2000).

A pesquisa ocorreu durante o mês de agosto de 2001 na matriz da agência, localizada no bairro Lourdes, nas filiais da Av. Afonso Pena e da UFMG, também na capital, nas salas vips dos aeroportos de Confins e da Pampulha e nas filiais de Contagem, Montes Claros e Ipatinga. O total de respondentes à pesquisa foi de 60 funcionários, sendo que a pesquisa foi limitada dentro do estado de Minas Gerais, deixando assim de ser aplicada a pesquisa nas filiais do Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Portugal.

Foram feitas entrevistas de profundidade com os três principais executivos da empresa e aplicados questionários para todos os funcionários que tivessem contato com o público. Portanto, a pesquisa foi aplicada a fim de obter uma radiografia detalhada da utilização das tecnologias de comunicação. Estas questões se agrupam os seguintes tópicos:

- Caracterização de seu negócio com o volume e tamanho, tipos de serviços prestados e o perfil de clientes.
- Tipo e número de equipamentos de comunicações e informática da agência de viagens.
- Forma de utilização dos equipamentos de comunicações e informatização.
- Pesquisa de opinião sobre os meios existentes.
- Valorização de meios e serviços emergentes e identificação de novas necessidades.

Este estudo se concentra, portanto, na análise do relacionamento da agência com seu entorno e através de seus equipamentos, tanto na aquisição da informação quanto na forma de tratá-la e processá-la, isto é, na utilização que a agência faz das modernas ferramentas de comunicação. Os resultados estão descritos a seguir:

4.1 Resultados

4.1.1 Perfil da empresa

A Agência de Viagens X é uma grande agência de viagens com representação de marca no setor. Atualmente, a Agência X é uma das maiores do setor no estado de Minas Gerais, e no último ano, suas lojas e filiais atingiram mais de 500 clientes corporativos. Suas 15 unidades, ou seja, a matriz, 8 filiais, 2 salas VIP's e 5 pontos de atendimento em empresas geraram no ano 2000, R\$ 35 milhões de lucro operacional. Deste montante 70% se referem a turismo de negócios e 30% turismo de lazer. É a primeira, no Brasil, a obter a certificação ISO 9001.

A Agência X é distinguida pela sua identidade de marca e presença de mercado e tecnologia de sistemas de reservas. Ao longo dos anos, a Agência X não se preocupou com a tecnologia de informação utilizando-se dos meios tradicionais de comunicação e observando uma certa estagnação no

faturamento e na prospecção de mercado. Entretanto, está agora dirigindo seus esforços em refazer o seu foco, com a finalidade de manter esta liderança reinventando sua imagem propriamente dita.

A Agência X é uma agência que se encontra no segmento dos “*late adopters*”, ou seja, é sua característica esperar o mercado consolidar as inovações e seus resultados para depois adotá-los.

Com a instalação de uma nova equipe de administração, e dirigindo seus esforços para o fortalecimento da qualidade do serviço, consistência e imagem de marca, a empresa agora parece bem posicionada para ser um concorrente importante do setor nos próximos anos.

O enfoque da Agência X no compromisso com o cliente está articulado em sua declaração de missão: “Realizar os sonhos e satisfazer as necessidades dos clientes em suas viagens de turismo ou negócio com excelência”. Para este fim, a Empresa espera manter-se no ranking como a *melhor* do setor no segmento de agências de viagens em que ela compete.

A ênfase na preferência do cliente resultou na criação de uma política de qualidade e a certificação ISO 9001. A estratégia da Agência X é agir de forma a se tornar a principal e a preferida agência de viagens do estado.

Para alcançar esta missão, a empresa deverá estabelecer melhora da qualidade e identidade da marca como suas prioridades estratégicas para os anos seguintes, acompanhado pelo crescimento, diversificação e expansão. O compromisso em atingir os objetivos desejados é claro para os dirigentes da empresa, investindo em uma campanha de modernização para fortalecer a qualidade, melhor benefício, atendimento personalizado, segurança e qualidade, talentos valorizados, ética nos relacionamentos e respeito ao cliente.

As competências centrais da empresa estão nas áreas de distribuição e capacidade de processar grandes transações. Sob a perspectiva das novas tecnologias, a empresa se orgulha de sua nova gerência e de seu conhecimento do negócio de turismo e familiaridade com as novas tecnologias. As estruturas de salário e gratificações melhoradas ajudaram a aperfeiçoar a cultura e o moral. Com a nova equipe de administração, ali parece ter um entusiasmo renovado a respeito da cultura corporativa da empresa e sua visão para o futuro. Também parece ter uma visão compartilhada e uma compreensão que altas performances serão reconhecidas para suas contribuições.

A visão propriamente dita da Agência X é de uma agência de viagens, não uma empresa de tecnologia. Então, todas as aplicações dela devem ser adicionais ao negócio.

De acordo com um executivo da empresa as novas tecnologias são ferramentas que permitem a empresa alcançar as metas de negócio desejadas. Este assunto é uma voz comum de alguns executivos dentro da empresa.

Muito da falta de confiança nas novas tecnologias é baseada em experiências negativas encontradas nos últimos anos. Até recentemente, a relação entre as novas tecnologias e o resto da organização poderiam ser caracterizados como adversos.

4.1.2 Entrevista de profundidade

Foram feitas entrevistas de profundidade com os três principais executivos da agência. O Executivo A é sócio-proprietário, com mais de 40 anos e uma experiência de aproximadamente 30 anos no turismo. O Executivo B é diretor comercial, com mais de 50 anos e uma experiência no turismo de, também, mais 30 anos. O executivo C é gerente geral da agência, com mais de 30 anos e uma experiência de 16 anos no turismo.

Devido ao fato do executivo C ser mais jovem e ter estado em contato com as novas tecnologias em prol do seu trabalho, a tendência para a mudança de cultura da empresa é iminente. Ele reconhece que no mundo de hoje, é impossível competir prosperamente sem tecnologia. Como a faixa etária dos funcionários da Agência X é acima de 40 anos existe uma grande resistência para a adoção das novas tecnologias, pois estes profissionais que há 15/20 anos atuam no setor e que têm seus processos de obtenção de informações, reservas e atendimento ao cliente cristalizados, não conseguem perceber benefícios nas novas tecnologias por estarem acostumados ao imediatismo e com isto se torna mais difícil a aprendizagem de novos processos, mesmo que estes só venham a produzir benefícios. É claro para a agência que as novas tecnologias devem ser usadas para construir valor ao negócio e habilitar a empresa a alcançar suas diretrizes estratégicas.

Sem dúvida, o trabalho do gerente geral da Agência X é um tanto difícil, dado o alcance, volume e diversidade de suas responsabilidades. Junto com o resto da equipe de administração da empresa, ele está atualmente tentando resolver três equações muito diferentes:

- 1) Promover o crescimento da empresa mais rápido que o setor.
- 2) Rever os processos internos da empresa.
- 3) Rever a qualidade, a reputação, e o desempenho geral da empresa.

Os tipos de serviços prestados pela Agência X são divididos em dois grandes grupos:

- Turismo de negócios que atende os clientes corporativos na emissão de passagens aéreas, hospedagem, transfer, locação de veículos, seguros de viagem e receptivo.
- Turismo de lazer que atende clientes individuais na comercialização de cruzeiros marítimos, fluviais, excursões, pacotes, viagens sob medida (forfait), seguros de viagem e a prestação de serviços turísticos.

A Agência X tem em seu quadro 100 funcionários assim distribuídos:

- 5 estagiários nas áreas comercial e administrativa
- 70 no atendimento ao cliente inclusive na operadora
- 25 na área administrativa financeira

Os serviços de expedição, serviços gerais e contabilidade são terceirizados.

A parte comercial da Agência X é dividida em 3 grandes departamentos, ou seja:

- Departamento de Operações Nacionais
- Departamento de Operações Internacionais
- Departamento de Eventos

De acordo com a observação e com o depoimento dos dirigentes da empresa existe um computador e ramal telefônico para cada funcionário, além de 14 aparelhos de fax e impressoras.

A priori, os equipamentos da Agência X são fornecidos pelo Sistema Mundial de Distribuição (SMD) ou Sistema Computadorizado de Reservas (CRS) contendo Windows, Office e correio eletrônico interno e correio eletrônico externo.

A empresa implantou há aproximadamente um ano a comunicação interna através da Intranet, entretanto quanto à sua utilização, pode-se observar uma grande resistência por parte dos funcionários na utilização nos processos internos e externos das novas tecnologias disponibilizadas pela empresa, que, de acordo com os dirigentes, é causado pela falta de conhecimento do sistema e pela necessidade de treinamento.

Apesar da consciência da necessidade de treinamento ele é pouco aplicado até então, mas é visto como um meio eficiente de adquirir conhecimento sobre as novas tecnologias disponibilizadas. O treinamento oferecido basicamente se concentra na utilização do CRS.

A empresa é consciente da necessidade de estabelecer processos de comunicação padronizados através das novas tecnologias, entretanto falta empenho e trabalho de base de conscientização da importância e da necessidade na evolução dos processos.

No setor de agências de viagens as comunicações internas, basicamente, são verbais. As informações fluem rapidamente e sem um sistema adequado o que, por muitas vezes, tem conseqüências desastrosas por não serem documentadas, além da resistência em documentar ser enorme.

Outro ponto importante, que explica a dificuldade na documentação dos processos, é a necessidade que os funcionários têm de assegurar sua posição justificando, em parte, as comissões obtidas por seu trabalho.

É comum, no setor, observar-se funcionários saírem de uma agência e levar consigo todos os processos e informações dos clientes que atendem causando grandes danos para a empresa.

A forma de utilização das novas tecnologias é pequena para processos administrativos, sendo mais utilizada para processos operacionais como reservas e emissão de passagens aéreas, locação de veículos, reservas hoteleiras, seguros de viagem.

Foi relatado, pelos executivos da Agência X, que a maioria dos funcionários nem conhece as ferramentas e novas tecnologias que a eles são disponibilizadas.

Para os executivos, o ponto crítico da empresa é treinamento. E para eles a cultura brasileira dificulta a implantação das novas tecnologias.

De acordo com os executivos, hoje o CRS pode ser acessado pelo cliente em sua residência e imprimir os dados de sua reserva. Entretanto, este serviço

não é, usualmente, utilizado. A justificativa é que a cultura brasileira, ainda baseada no contato pessoal, não absorveu as novas tecnologias. Eles acreditam que nem 2% do que os CRSs e outros sistemas oferecem, são utilizados pelos usuários. Como exemplo, foi citado o caso do cliente, que prefere usar o telefone, ao invés de utilizar o correio eletrônico para solicitar reservas de hotel e passagem aérea.

A cultura do setor se baseia no contato telefônico e o *business traveler center* da empresa, onde 80% dos trabalhos que são efetuados através do telefone, poderiam ser feitos através do correio eletrônico, devido ao custo altíssimo do telefone e demora no atendimento. Porém, esta atitude é defendida por praticamente todos os funcionários por oferecer empatia e confiabilidade.

O executivo C citou como exemplo e modelo de *call center* o da American Express Card no Brasil, onde aproximadamente 90% dos primeiros contatos são feitos através do telefone, seguidos de contatos formalizados através do correio eletrônico.

O executivo B da Agência X vem de uma longa experiência em companhia aérea e 5 anos nos Estados Unidos, onde teve oportunidade de vivenciar a utilização da informatização no atendimento. Na sua opinião, não é proveitoso para as empresas. Citou ainda, como experiência negativa de informatização do atendimento, o exemplo de uma filial de companhia aérea em Belo Horizonte, tendo como consequência a perda de receita. Tal escritório não possui atendimento telefônico declarado e a solicitação de reservas e serviços é feito através de central de reservas local ou 0800 da empresa. A loja se resume em atendimento pessoal, entretanto se o cliente tiver problemas, não poderá falar por telefone com a mesma pessoa que o atendeu. A cultura brasileira, de acordo com o dirigente, não aceita este tipo de contato com a máquina e que são raras as vezes em que ele tentou ligar e foi atendimento prontamente.

Além do CRS, a Agência X sentiu necessidade de um sistema de administração de informações, chamada pelos executivos de sistema de “*back-office*”. Tão importante quando o CRS a Agência X fez um investimento de R\$ 100.000,00 neste novo sistema de administração interna de informações chamado Regente, objetivando a padronização de processos e agilização da informação, conseqüentemente, o aumento da produtividade, a redução de custos e o aumento do negócio. Neste sistema, o funcionário, em somente uma tela, terá todas as ferramentas integradas podendo utilizar correio eletrônico, fax, emitir faturas e contabilizar a partir dele sem a necessidade de acessar vários aplicativos. Este sistema gerará controles e informações tanto administrativas quanto financeiras, estatísticas diárias de vendas em tempo real auxiliando nas decisões.

Quanto à visão a respeito das novas tecnologias, é opinião dos dirigentes da Agência X que estas, no momento, não irão causar impacto nas empresas de turismo, mas que a próxima geração irá adota-la integralmente levando à impessoalidade na prestação de serviços. Citados os exemplos da TAM e GOL com o bilhete eletrônico onde o intermediário foi eliminado. Os dirigentes acreditam que apesar de toda informatização ser benéfica, os clientes acima de 30 anos não irão absorver todas estas tecnologias e que, mesmo tendo à sua disposição o correio eletrônico ou até uma estação flutuante, continuarão preferindo o contato telefônico direto. Já para clientes entre 18 a 25 anos, 90% dos contatos são feitos através de correio eletrônico.

Para o executivo B, mesmo que as novas tecnologias venham facilitar os contatos, ele ainda prefere falar pessoalmente com o atendente. Na verdade, a crença é de que nos casos de esclarecimento, o contato tem que ser pessoal e que a grande maioria de profissionais e clientes na faixa etária de 50-60 anos têm uma grande dificuldade de interface com as novas tecnologias. Ainda afirma que os contatos pessoais no turismo “nunca” irão mudar; o que está mudando é o perfil do profissional da área passando de um simples atendente a consultor. Na realidade, o cliente quer saber é da experiência do consultor

que o está atendendo, afirmou o executivo B, e equipara a Internet aos folhetos de turismo que oferecem as informações básicas, entretanto não fornece as particularidades. Afirmou, ainda, que mesmo no Brasil, a Internet é mais utilizada como informativo para o cliente assim como um folheto e que o que ocorre é que o agente de viagens deve ser ágil para obter e utilizar estas mesmas informações.

Para os dirigentes, os agentes de viagens não estão preparados para clientes bem informados, estes crêem que o cliente irá procura-lo sempre. Acreditam, também, que se o agente permanecer com este ponto de vista, irá perder mercado.

Para o executivo B, o cliente procura a agência de viagens para obter mais informações além daquelas obtidas na Internet ou através de um folheto, e quem irá dizer-lhe as particularidades do destino ou do programa é o atendente. O cliente hoje chega na agência de viagens com uma gama de informações muito maior que a própria agência, concluiu.

O executivo C, há 16 anos no mercado e 11 meses na Agência X, tem uma grande experiência em agências de viagens e vem de uma empresa que, de acordo com ele, é a melhor em turismo de lazer, onde os atendentes dedicam parte do ano para viajar, por 90 dias/ano, para os destinos que comercializam.

Para o executivo C, não é a instituição que tem que mudar e sim as pessoas, pois elas têm vícios de comportamento de 15/20 anos de trabalho. Afirmou, ainda, que as pessoas sabem que a comunicação é cara e a Internet é barata, entretanto, a própria chefia, muitas vezes, coloca barreiras na adoção das novas tecnologias.

Quanto perguntados sobre a identificação das necessidades da empresa, os executivos da Agência X, foram unânimes em afirmar que a primordial

necessidade é de treinamento e, que de acordo com este treinamento é que se conseguirá mudar a cultura e comportamento da empresa.

O objetivo primordial é mudar as pessoas através do treinamento visando o atendimento ao cliente, agregando valor a este atendimento, ressaltou o executivo C, pois produtos como passagem aérea e reserva de hotel toda agência tem, o que diferencia é o preço, o serviço prestado no atendimento e a infra-estrutura.

Na realidade, estes executivos, crêem firmemente que estas novas tecnologias que aí estão não são utilizadas para quem tem mais de 10 anos de turismo. Citam a dificuldade que os atendentes têm em atender clientes individuais por estarem condicionados, ainda, à comercialização de programas prontos de operadoras (pacotes pré-elaborados como a Soletur e CVC).

Já para o executivo B, o agente de viagens é um profissional, como um médico ou um advogado, no qual o cliente precisa ter confiança e sentir firmeza nas informações. Ressalta ainda que, se o cliente chegar em uma agência e não obtiver respostas convincentes e seguras do funcionário que o atendeu, ele troca de agência por outra onde possa obter esta confiança e segurança, não importando se esta tem infra-estrutura ou não.

As principais necessidades da empresa no momento são:

- Melhora da qualidade de serviços com o treinamento
- Redução de custos através da implantação de novas tecnologias
- Aumento da produtividade através da utilização das novas tecnologias
- Diversificação para outras áreas do turismo como a hotelaria e novos nichos de mercado.

Para os executivos da Agência X, o principal ativo da empresa é a equipe, e a empresa está preocupada em fazer um planejamento estratégico para o ano

de 2002, visando preparar esta equipe para superar as expectativas do cliente, através do atendimento diferenciado e personalizado.

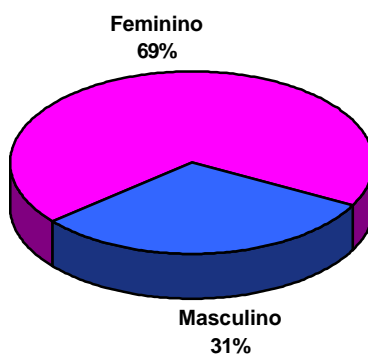
Na questão sobre as ações para assegurar a fidelização da clientela, a resposta foi que serão tomadas ações considerando a segmentação da clientela, ou seja, para a clientela corporativa serão: melhores preços, melhor atendimento e infra-estrutura adequada. Quanto ao mercado de lazer e turismo o diferencial será através do atendimento personalizado.

Finalmente, quando foi abordada a questão sobre o “aumento de produtividade”, um dos executivos apressou-se em responder que a agência adota uma política de remuneração diferenciada do mercado, onde os funcionários são considerados como parceiros/sócios, tendo participação nos resultados da empresa.

4.1.3 Perfil dos funcionários

Dos 70 funcionários que têm contato direto com o cliente, 60 funcionários responderam ao questionário, 8 estavam viajando no período da pesquisa e 2 não quiseram responder. Do total dos entrevistados 69% são mulheres e 31% são homens, conforme demonstrado no gráfico 8.

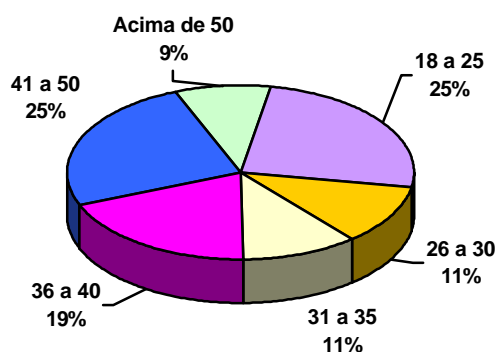
Gráfico 8 - Gênero



Fonte: Dados primários, 2001

A pesquisa concluiu que 25% dos entrevistados têm entre 18 e 25 anos, outros 25% têm entre 41 e 50 anos, 19% entre 36 e 40 anos, 11% entre 31 e 35, outros 11% entre 26 e 30 anos e 9% têm mais de 50 anos conforme demonstrado no gráfico 9.

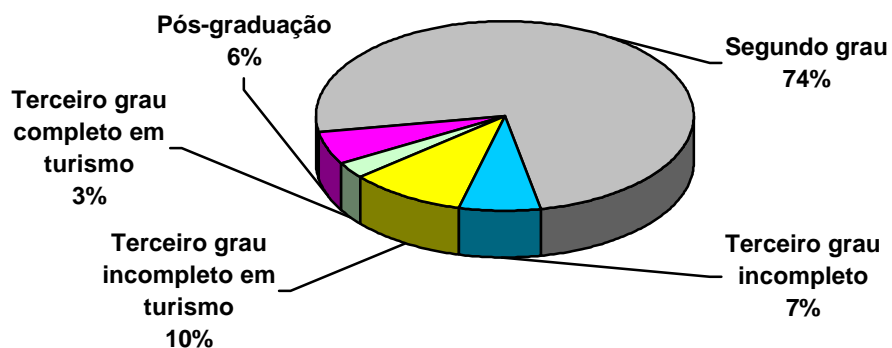
Gráfico 9 - Faixa Etária



Fonte: Dados Primários, 2001

Quanto à escolaridade dos funcionários, o gráfico 10 retrata a realidade da Agência X, onde dos entrevistados (53%), a maioria, têm segundo grau completo, 24% têm terceiro grau completo, 7% terceiro grau incompleto em turismo, 5% terceiro grau incompleto, outros 5% nenhum dos mencionados, 4% pós-graduação e 2% têm terceiro grau completo em turismo.

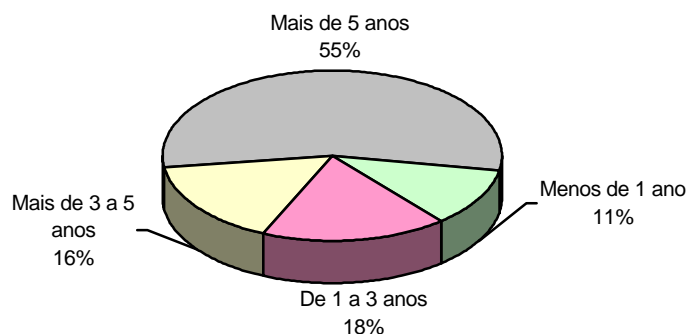
Gráfico 10 - Escolaridade



Fonte: Dados primários, 2001

Na questão sobre o tempo de atuação em agência de viagens, no gráfico 11 nota-se que 55% dos entrevistados atuam há mais de 5 anos, 18% entre 1 e 3 anos, 16% há mais de 3 a 5 anos e 11% há menos de 1 ano.

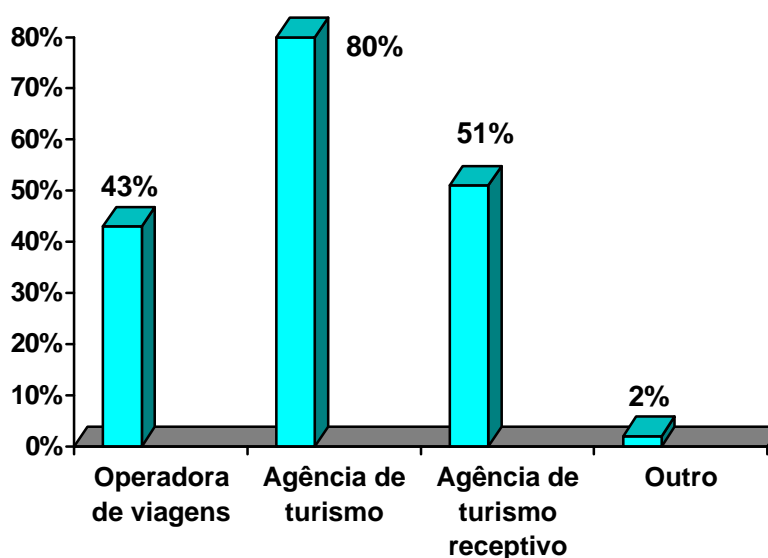
Gráfico 11 – Tempo de atuação em agência de viagens



Fonte: Dados Primários, 2001.

Foi perguntado aos funcionários sobre o tipo de agência em que eles atuavam, com a finalidade de conhecer o grau de informação que estes tinham a respeito da agência que trabalhavam e o resultado, apresentado no gráfico 12, foi que 80% dos entrevistados classificaram a Agência X como agência de turismo (venda de bilhetes aéreos, reservas de hotéis e pacotes), 51% como agência de turismo receptivo, 43% como operadora de viagens e 2% a classificaram como “outros”.

Gráfico 12 - Tipo de agência que atua



* questões com múltiplas respostas podem ultrapassar os 100%*

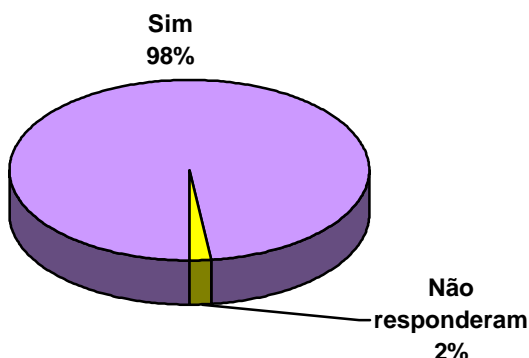
Fonte: Dados Primários, 2001.

Pode-se observar que a Agência X opera nos três campos, ou seja, operadora de viagens, agência de turismo (varejo) e receptivo (grupos).

4.1.4 Treinamento de mão de obra

Este foi um dos pontos interessantes da pesquisa, e muito valorizado pelos executivos da Agência X. O reflexo da importância deste item para a agência, está demonstrado no gráfico 13 onde a quase unanimidade (98%) dos entrevistados respondeu que a agência oferece treinamento, reciclagem e/ou atualização e 2% não responderam.

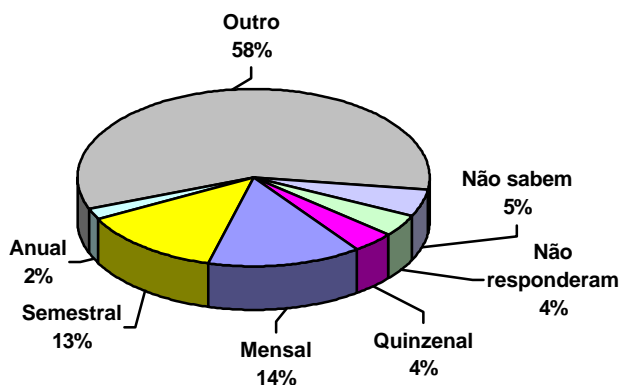
Gráfico 13 - Treinamento, reciclagem e/ou atualização pela agência.



Fonte: Dados Primários, 2001.

Quando questionados sobre a periodicidade dos treinamentos, o gráfico 14 apresenta que 14% responderam ser mensal, 13% semestral, 5% não souberam, 4% não responderam, outros 4% responderam quinzenal e 2% anual. A maioria, ou seja, 58% dos entrevistados, respondeu outras periodicidades.

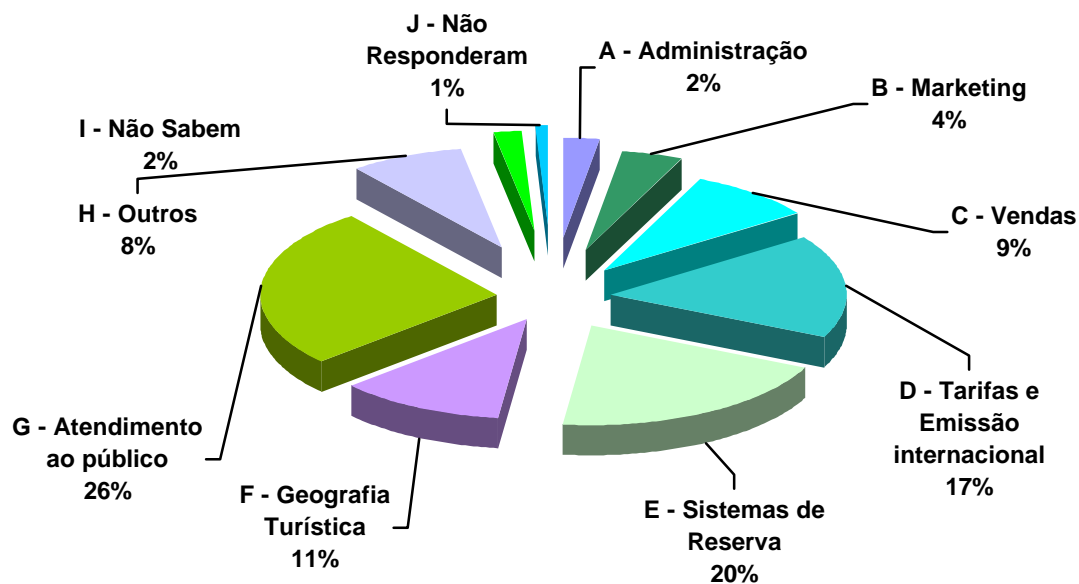
Gráfico 14 - Periodicidade do treinamento.



Fonte: Dados Primários, 2001.

Os temas que obtiveram maiores índices de respostas na questão sobre o treinamento foram: atendimento ao público com 26% das respostas, sistemas de reserva com 20% das respostas, tarifas e emissão internacional com 17%, geografia turística com 11%, conforme apresentado no gráfico 15.

Gráfico 15 - Principais temas abordados no treinamento.



* questões com múltiplas respostas podem ultrapassar os 100%

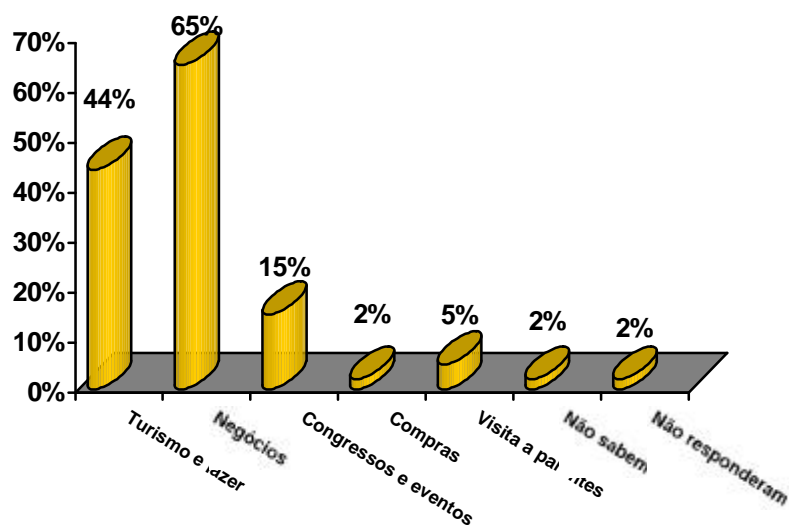
Fonte: Dados Primários, 2001.

Entretanto o tema “vendas” ficou com 9%, outros (computador, equipamento técnico, emissão nacional, hotéis, qualidade) com 8%, marketing com 4%, noções de administração de agências de viagens com 2%, sendo que 2% não souberam e 1% não respondeu.

4.1.5 Perfil do cliente

Sobre os motivos mais freqüentes das viagens dos clientes da agência que trabalham, 65% dos entrevistados disseram que os clientes viajam a negócios com maior freqüência, 44% citaram turismo e lazer como principais motivos, 15% responderam congressos e eventos, 5% visita a parentes e amigos, e 2% compras, conforme demonstrado no gráfico 16.

Gráfico 16 - Motivos das viagens dos clientes mais freqüentes



* questões com múltiplas respostas podem ultrapassar os 100%.

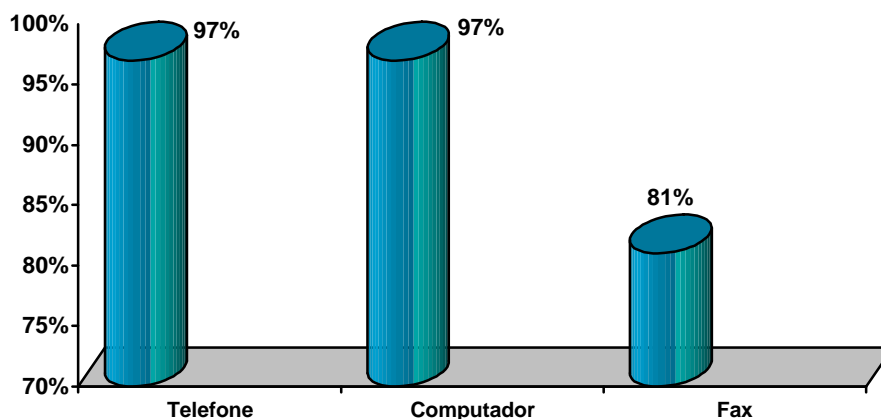
Fonte: Dados Primários, 2001.

O fato da grande maioria dos clientes da agência (65%) ser de negócios, não impede que estes também possam estar dentre os 44% de turismo e lazer, pois permanecem como clientes individuais da agência.

4.1.6 Equipamentos

Foi possível constatar a implantação do telefone (97%), fax (81%), terminais de computador (conectados nos sistemas de distribuição) para todos os funcionários (97%) e a Internet.

Gráfico 17 - Equipamentos disponibilizados para um atendimento eficiente ao cliente

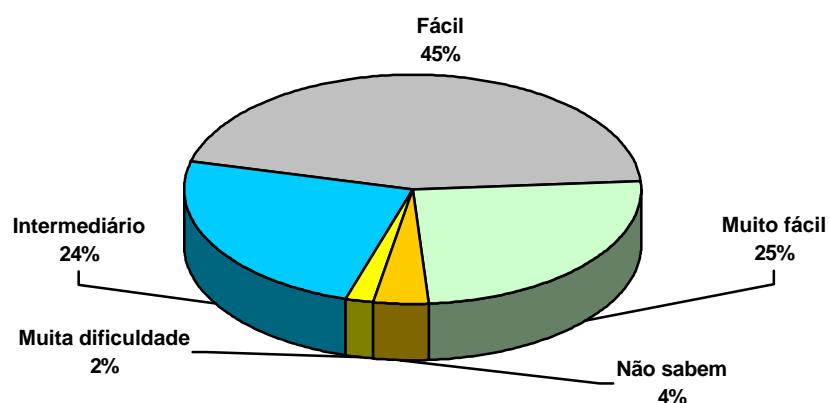


* questões com múltiplas respostas podem ultrapassar os 100%.

Fonte: Dados Primários, 2001.

Quanto ao grau de dificuldade encontrado na utilização do sistema de reservas pelos funcionários foi especificado que para 45% dos entrevistados a utilização dos sistemas de reservas é fácil e para 25% é muito fácil.

Gráfico 18 - Grau de dificuldade encontrado na utilização dos sistemas de reservas.



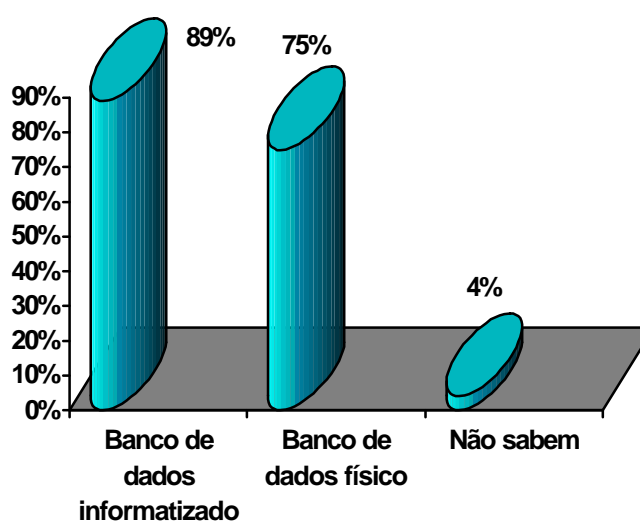
Fonte: Dados Primários, 2001.

Já para 24% o grau de dificuldade é intermediário, 4% não souberam responder e para 2% a utilização do sistema é muito difícil, ou seja, 28% é um número alto de respostas no que se refere ao grau de dificuldade encontrado na utilização dos sistemas de reservas e deve ser tratado adequadamente.

4.1.7 Meios para obtenção de informações

Foi solicitado aos funcionários que apontassem quais os meios utilizados na obtenção de informações de turismo, o gráfico 19 demonstra que 89% dos entrevistados citaram que o meio mais utilizado foi o banco de dados informatizado, ressaltando, mais uma vez, o tipo de clientela. O cliente corporativo, na sua grande maioria, solicita serviços de reserva aérea, cujas informações são obtidas através dos SMD.

Gráfico 19 - Meio utilizado para a obtenção de informações de turismo



* questões com múltiplas respostas podem ultrapassar os 100%.

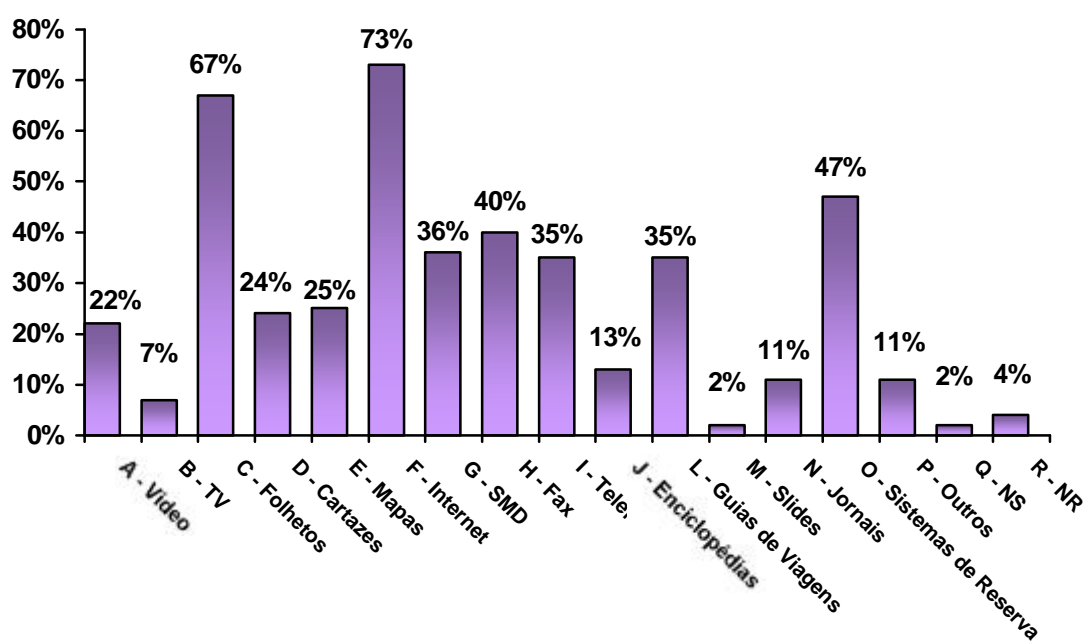
Fonte: Dados Primários, 2001.

Entretanto, 75% citaram o banco de dados físico, o que pode significar os serviços de reserva de hotéis e outros serviços, assim como pode, também, significar os serviços de turismo e lazer e 4% não souberam.

4.1.8 Recursos para oferta de informações

Nos recursos disponibilizados ao cliente para ofertas de informações turísticas (vide gráfico 20), 73% dos entrevistados citaram a Internet, 67% folhetos informativos/*folders*, 47% sistemas de reserva, 40% fax, 36% sistemas de reservas *on line*, 35% telefone ou serviço 0800, outros 35% citaram guias de viagens, 25% mapas, 24% cartazes, *posters*, 13% enciclopédias/dicionários, 11% jornais, outros 11% citaram outros meios tais como revistas, informações da matriz e tarifários, 4% não responderam, e 2% não souberam.

Gráfico 20 - Recursos disponibilizados para ofertar informações turísticas ao cliente



* questões com múltiplas respostas podem ultrapassar os 100%.

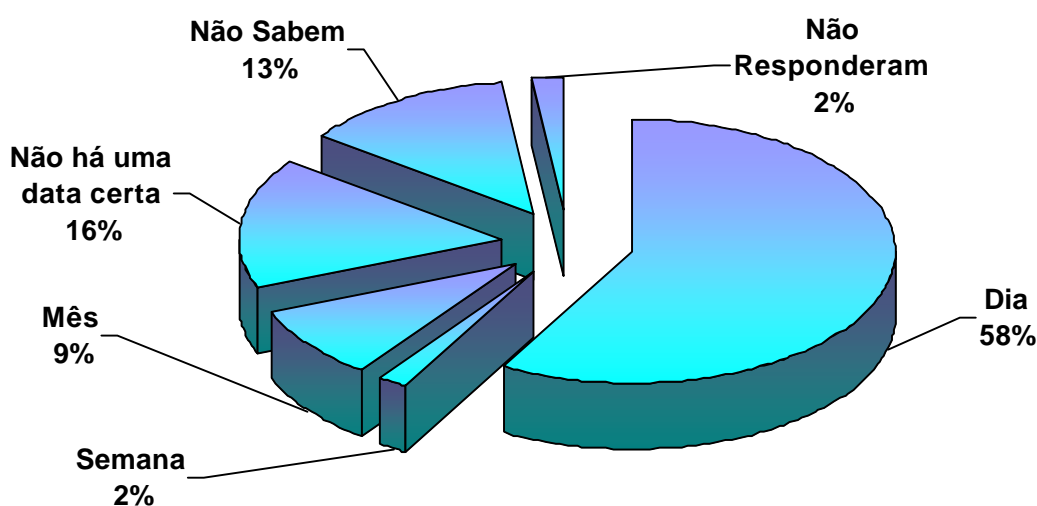
Fonte: Dados Primários, 2001.

A empresa segue a linha tradicional no que se refere a fontes e recursos para ofertas de informações, ou seja, folhetos, sistemas de reservas, guias de viagens, telefone, fax, SMD, cartazes e mapas.

4.1.9 Atualização/manutenção das informações

Sobre a atualização/manutenção das informações, 58% dos entrevistados responderam ocorrer diariamente, 16% responderam que não há uma data certa, 13% não souberam, 9% mensalmente, 2% semanalmente e outros 2% não responderam, conforme o gráfico 21.

Gráfico 21 - Frequência com que é feita a atualização/manutenção destas informações



Fonte: Dados Primários, 2001.

Neste ponto, está claramente demonstrado a pouca utilização dos meios, equipamentos e tecnologias disponibilizados aos funcionários.

4.1.10 Promoção

A Agência X vem utilizando toda a classe de meios convencionais – cartas, e-mails, folhetos, anúncios - para promover a agência e incentivar a demanda de seus clientes potenciais (vide tabela 3).

Tabela 3 – Meios utilizados na promoção da agência e seus serviços

Propaganda	%
Internet	75
Folder da agência	60
Jornais e suplementos	58
Mapas/folhetos	53
Revistas nacionais	47
Rádio AM	42
Placas luminosas	38
Jornais de clubes/associações	33
Guias/Panrotas	31
Televisão	20
Encartes de jornais	18
Não sabem	15
Revistas internacionais	13
Vídeo	11
Cartazes de loja	9
Cinema	5
Cartazes de rua	5
Rádio FM	4
Promoção de venda	%
Mala direta	76
Preços promocionais	60
Exposições, feiras e eventos	60
Convênios (empresas, associações)	58
Cortesias	36
Brindes	35
Patrocínios	33
Bônus	24
Cartões de desconto	20
Não sabem	16
Comissão para guias/taxistas	11
Concursos	9
Venda pessoal	%
Promotor de vendas	75
Contato com operadoras	49
<i>Telemarketing</i>	27
Não sabem	18
Não responderam	5
Relações Públicas	%
<i>Fan Tours</i>	53
Não sabem	36
Contato com imprensa	35
Publicidade	29
Convites especializados	24
SAC – Serviço de atendimento ao cliente	24
Cartões VIP/ fidelidade	15
Cortesias à imprensa	13
Não responderam	4

* questões com múltiplas respostas podem ultrapassar os 100%.

Fonte: Dados Primários, 2001.

Na propaganda, os itens que mais se destacaram, conforme demonstrado no quadro 3 foram: a Internet (correio eletrônico) com 75%, folder da agência com 60%, jornais e suplementos com 58%, e mapas e folhetos com 53%.

Já na promoção de venda, o maior grau de respostas foi a mala direta com 76%, preços promocionais com 60%, exposições, feiras e eventos com 60% e convênios com empresas e associações com 58%.

A venda pessoal contou com dois itens de destaque: o promotor de vendas (75%), e o contato com operadoras (49%). Devido ao perfil da clientela ser corporativa, a venda pessoal não é tão agressiva.

Quanto à relações públicas, o item mais citado foi o *fan tour* com 53%, muito utilizado no setor e no caso da Agência X. O *fan tour*, em sua grande maioria, é direcionado para as secretárias das grandes empresas, por este público ter alto poder de decisão e por serem pessoas que mantêm o contato direto e o relacionamento com a agência.

Na tabela 3, pode-se observar, também, um alto número de respondentes que não sabiam das ações promocionais da empresa.

4.1.11 Contatos com o cliente e solicitação de serviços

Geralmente separada das tarefas de promoção, a solicitação de serviços vem a se efetuar em função do tipo de usuários. Os meios de contato estão demonstrados na tabela 4, abaixo.

Tabela 4 - Meios de Comunicação de Usuários para Solicitação de Serviços

Tipo de Usuário	Cliente de negócios	Turismo emissor	Turismo receptivo	Grupos
Visita ao cliente	75%	45%	27%	-
Visita do cliente	22%	36%	20%	24%
Telefone	22%	20%	20%	27%
Fax	27%	16%	20%	22%
E-mail	27%	11%	20%	22%
Não aplicável	7%	16%	33%	29%
Não responderam	-	2%	4%	5%

* questões com múltiplas respostas podem ultrapassar os 100%.

Fonte: Dados Primários, 2001.

A visita ao cliente é produzida quase que exclusivamente para grupos de clientes corporativos (75%). A utilização do telefone é equilibrada em todos os segmentos de clientes, variando de 20 a 27%. Os serviços solicitados pelo turismo emissor têm como meio de comunicação preferido a visita ao cliente (36%), entretanto outros meios de comunicação como o telefone, fax e o e-mail estão bem equilibrados. As excursões (grupos) são promovidas e contratadas, mediante o contato através do telefone (27%) e a presença de pessoal da agência (24%).

4.1.12 Informação e consultas

Usualmente, os processos de informação, reserva e emissão de bilhetes ou bônus estão relacionados, mas as vezes meios diferentes de informação são empregados para cada um deles. Por exemplo, serviços casados, como transporte aéreo (62%) e hospedagem (98%), são oferecidos através dos sistemas de distribuição; a consulta a pacotes turísticos e hospedagem se faz com freqüência por meio do telefone (45%) e de folhetos (42%), enquanto a

reserva é feita pelo telefone. Os meios de informação mais utilizados estão apresentados na tabela 5.

Em outros tipos de transportes o telefone é o meio mais utilizado, sendo crescente o uso da Internet/e-mail com 35% das respostas.

Tabela 5 - Meios de Informação e Consulta.

	Transporte aéreo	Outros transportes	Pacotes turísticos	Hospedagem
Telefone	49%	65%	45%	67%
Fax	20%	29%	35%	58%
Folhetos	7%	22%	42%	35%
Internet/e-mail	35%	35%	29%	33%
Sistema de distribuição	62%	11%	4%	98%
Não aplicável	4%	16%	20%	4%
Não responderam	-	-	2%	2%

* questões com múltiplas respostas podem ultrapassar os 100%.

Fonte: Dados Primários, 2001.

Pode-se observar, por outro lado, que devido à pouca presença dos pacotes turísticos nos SMD, o folheto é o meio preferido para a busca de informação com 42% das respostas.

4.1.13 Reservas

Os resultados apresentados, na tabela 6, demonstram que o sistema de distribuição (SMD) é o preferido (73%) seguido pelo fax (75%) e o telefone (62%).

Tabela 6 - Meios de reserva

	Transporte aéreo	Outros transportes	Pacotes turísticos	Hospedagem
Telefone	29%	49%	38%	62%
Fax	22%	58%	55%	75%
Folhetos		4%	15%	13%
Internet/e-mail	16%	33%	29%	27%
Sistema de distribuição	73%	18%	15%	13%
Não aplicável	4%	16%	18%	4%
Não responderam	2%	2%	2%	2%

* questões com múltiplas respostas podem ultrapassar os 100%.

Fonte: Dados Primários, 2001.

Quanto às hospedagens, ou seja, hotéis, apartamentos, hotéis rurais, estes são reservados preferencialmente por telefone (62%) e fax (75%).

A pouca presença dos pacotes turísticos nos sistemas de distribuição dificulta o acesso a informações, por existir uma forma de acesso não uniforme, variando de acordo com cada operador, desestimulando, assim, muitos funcionários na utilização dos meios informatizados e impelindo-os a uma maior utilização do fax (55%).

A reserva de veículos tem grande atividade na agência consultada e os meios mais utilizados são o fax (58%) e o telefone (49%). Entretanto, a Internet já vem apresentando um resultado significativo com 33%.

4.1.14 Emissão de bilhetes, bônus, e de outros documentos

No transporte aéreo, em sua grande maioria, os bilhetes são emitidos de forma automatizada através dos meios dependentes dos sistemas de distribuição. Sem dúvida, este é o meio preferido (85%), mas ainda são

emitidos bilhetes manualmente (40%), como ocorre com os vôos charter não incluídos nos SMD.

Tabela 7 – Emissão de Bilhetes, Bônus e Outros Documentos

	Transporte aéreo	Outros transportes	Pacotes turísticos	Hospedagem
Manual	40%	29%	25%	47%
Automática	85%	25%	29%	55%
Emissão por terceiros	7%	25%	24%	9%
Não aplicável	6%	29%	29%	8%

* questões com múltiplas respostas podem ultrapassar os 100%.

Fonte: Dados Primários, 2001.

Sobre os pacotes turísticos é importante lembrar que é de pouca implantação nos SMD, faltando normatização dos procedimentos de busca. Quanto às hospedagens, elas estão variando entre a emissão manual e automática, que mais uma vez vem confirmar a utilização dos Sistemas de Distribuição e de Reservas para a emissão de *vouchers* e possíveis descontos (bônus).

4.1.15 A entrega e retirada de bilhetes, bônus e documentação

É importante compreender como entrega imediata aquela em que o viajante recebe a respectiva documentação no momento que solicita o serviço à agência (56%). A tabela 8 demonstra a larga utilização dos serviços de mensageiros para todo o tipo de serviços (73%).

Tabela 8 - Retirada e Entrega de Bilhetes, Bônus e Outros Documentos.

	Transporte aéreo	Outros transportes	Pacotes turísticos	Hospedagem
Imediata	56%	25%	22%	51%
Diferenciada	29%	31%	35%	27%
Mensageiros	73%	62%	53%	64%
Não aplicável	8%	22%	27%	10%
Não responderam	-	2%	-	-

* questões com múltiplas respostas podem ultrapassar os 100%.

Fonte: Dados Primários, 2001

A documentação gerada na venda, especificamente, de pacotes turísticos se entrega através de mensageiros (53%) e de forma diferenciada (35%), em geral em uma segunda ou terceira visita à agência.

A documentação referente à solicitação de serviços de hospedagens e pacotes turísticos, está equilibrada entre a entrega através de mensageiros (64%) e entrega imediata (51%), em grande parte, pelo peso que este tipo de serviços tem nos grupos.

4.1.16 Requisitos para o atendimento ao cliente

Foi perguntado aos funcionários quais os requisitos necessários para o atendimento ao cliente, em uma escala entre “muito importante” a “totalmente sem importância”. Os resultados, apresentados na tabela 9, são que 70% dos respondentes mencionaram ser “muito importante” o item “tratar o cliente pelo nome” porém, 29% dos respondentes assinalaram ser “importante”.

Tabela 9 – Requisitos para o atendimento ao cliente

Requisitos	MI	I	PI	TSI	NR	%
Conhecer as necessidades do cliente	84	16				100
Tratar o cliente pelo nome	70	29	1			100
Ser gentil	89	11				100
Ter um histórico das preferências do cliente	42	51	7			100
Oferecer produtos/serviços de acordo com as preferências do cliente	58	42				100
Oferecer opções de produtos/serviços para o cliente	67	31	2			100
Oferecer informações seguras para o cliente	91	9				100
Ser experiente para auxiliar o cliente na escolha de um roteiro	64	33	3			100
Oferecer opções de viagens	53	44	3			100
Oferecer segurança ao cliente	85	15				100
Oferecer contatos para o cliente nas cidades de destino	38	49	13			100
Oferecer reservas/bilhetes de shows, teatros, antes do início da viagem	18	56	24		2	100
Conhecer as informações disponibilizadas pela agência	73	25	2			100
Saber trabalhar sobre pressão	49	36	7	3	5	100
Retornar as solicitações do cliente (telefonema, e-mail ou fax)	80	18			2	100
Ser bilíngüe	31	62	5		2	100

Legenda

MI	Muito importante	PI	Pouco importante
I	Importante	TSI	Totalmente sem importância
NR	Não responderam		

Fonte: Dados Primários, 2001.

Da mesma forma ocorreu com “ter um histórico das preferências do cliente” (51%), “oferecer produtos/serviços de acordo com as preferências do cliente” (42%), “oferecer opções de produtos/serviços para o cliente” (31%), “ser

experiente para auxiliar o cliente na escolha de um roteiro” (33%), “oferecer opções de viagens” (44%), “oferecer contatos para o cliente nas cidades de destino” (49%), “oferecer reservas/bilhetes de shows, teatros, antes do início da viagem” (56%), “conhecer as informações disponibilizadas pela agência” (25%), “saber trabalhar sob pressão” (36%), “conhecer as informações disponibilizadas pela agência” (25%) e “ser bilíngüe” (62%) (Tabela 9).

Nesta mesma linha de raciocínio, os itens que ainda tiveram níveis relevantes de resposta, curiosamente, foram “conhecer as necessidades do cliente” (16%), “ser gentil” (11%), “oferecer informações seguras para o cliente” (9%), “oferecer segurança ao cliente” (15%) e “retornar as solicitações do cliente” (18%).

4.1.17 Fatores que influenciam a consulta/compra de serviços turísticos

Quando perguntados quais os fatores que influenciaram a consulta/compra de serviços turísticos, 31% permaneceram citando como “importante” o atendimento personalizado e 2% citaram ser “pouco importante” e quanto a “agilidade da informação”, 29% acreditam ser “importante”.

A tabela 10 apresenta as conclusões no tocante a “agilidade na entrega de produtos/serviços” e “comodidade”, pontos que 35% dos respondentes acreditaram ser importante.

Tabela 10 - Fatores que influenciam a consulta/compra de serviços turísticos.

Fatores	MI	I	PI	TSI	NR	%
Atendimento personalizado	67	31	2			100
Confiabilidade – garantia de qualidade da viagem oferecida ser a real	87	13				100
Agilidade da informação	71	29				100
Qualidade da informação	78	22				100
Agilidade na entrega dos produtos/serviços	62	35	3			100
Variedade da oferta de produtos/serviços	51	47	2			100
Comodidade	56	35	2		7	100
Preço	53	44	3			100
Formas de pagamento	29	65	6			100
Material informativo	49	47	4			100
Disponibilidade para solucionar imprevistos	78	22				100
Cortesia no atendimento	89	11				100
Tradição	49	45	4	2		100
Garantia da qualidade de produtos/serviços	85	15				100

Legenda

MI	Muito importante	PI	Pouco importante
I	Importante	TSI	Totalmente sem importância
NR	Não responderam		

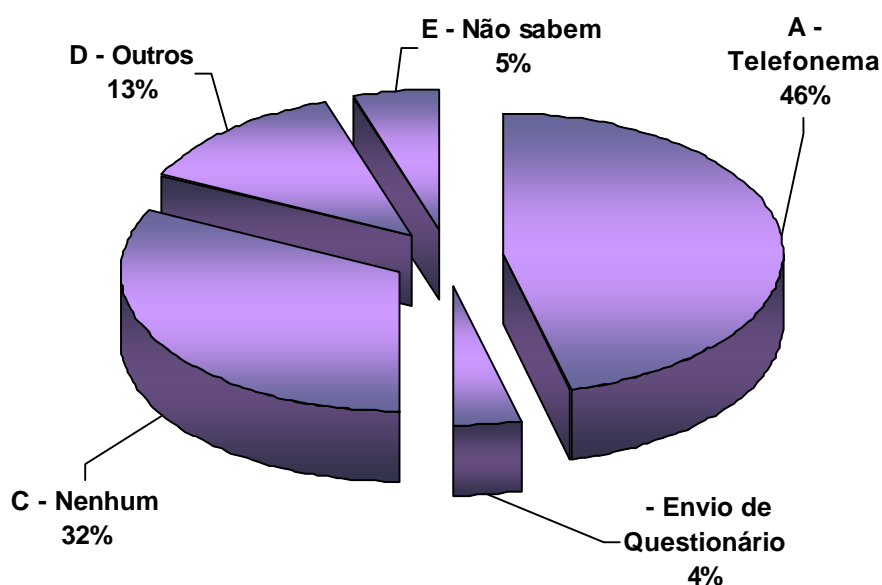
Fonte: Dados Primários, 2001.

Esta questão auxilia no diagnóstico da equipe da agência, ficando clara a necessidade de uma comunicação mais eficiente, de conscientização da importância do papel do atendente de turismo e principalmente a necessidade urgente de treinamento da equipe.

4.1.18 Vendas

O gráfico 22 apresenta os resultados da questão sobre o acompanhamento da venda, que, de acordo com 47% dos entrevistados, é feito através do telefonema durante a viagem, 33% disseram que não há um meio de acompanhamento de venda, 13% responderam outros (terminal, envio de roteiro com informações para o cliente, e-mail, fax, guias turísticos), 5% não souberam e 4% citaram o envio de questionários para a avaliação junto com a passagem ou hospedagem.

Gráfico 22- Meio mais utilizado para o acompanhamento de venda



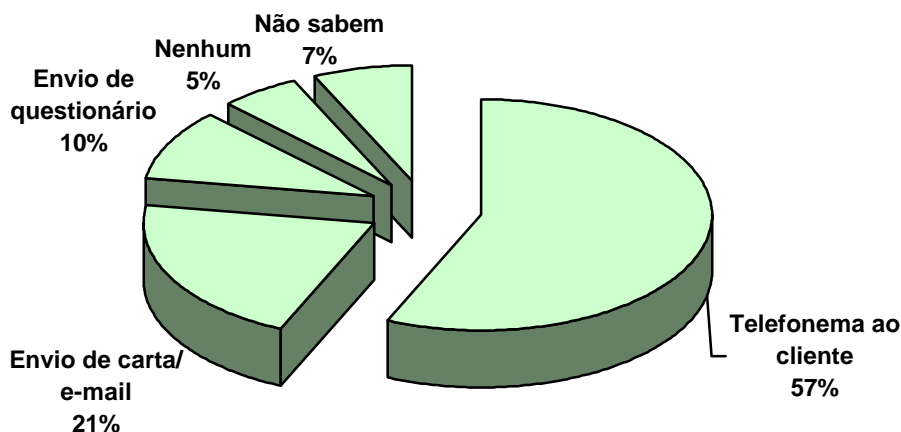
* questões com múltiplas respostas podem ultrapassar os 100%.

Fonte: Dados Primários, 2001.

Quando perguntados sobre abordagem pós-venda aplicadas pela agência 73% dos entrevistados citaram o telefonema ao cliente, 27% o envio de carta/e-mail de boas vindas, 13% o envio de questionário de avaliação dos serviços

prestados, 9% não souberam e 7% citaram que não há abordagem pós-venda, de acordo com o demonstrado no gráfico 23.

Gráfico 23 - Abordagens pós-venda aplicadas pela agência



* questões com múltiplas respostas podem ultrapassar os 100%.

Fonte: Dados Primários, 2001.

No que se refere aos meios mais utilizados para o acompanhamento da venda e pós-venda, de acordo com os respondentes pode-se observar que a empresa não possui uma política de vendas definida. A venda é feita, simplesmente, sem uma orientação clara e a preocupação da satisfação e retenção do cliente parece ser somente de alguns.

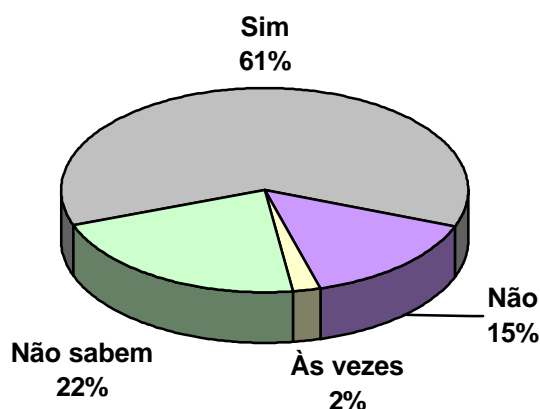
4.1.19 Pontos de melhoria

No que se refere ao contato com o público, esta pesquisa identificou vários aspectos suscetíveis de melhora, tendo sido apontado pelos funcionários o atendimento (32%), englobando o atendimento personalizado, claro, objetivo e eficiente, qualitativo, aumento de equipe, retorno, agilidade e cortesia. Outros pontos importantes, apontado pelos respondentes, que tem necessidade de melhoria, foram os que se referem a atividade do composto promocional, tais como a propaganda (7%) a promoção (4%), descontos e ofertas (3%). (vide anexo III).

4.1.20 Pesquisas de mercado

Quando perguntado aos funcionários sobre a contratação de pesquisas pela agência com a finalidade de conhecer o cliente ou mercado, 61% dos respondentes afirmaram existir a contratação deste serviço.

Gráfico 24 - Contratação de pesquisas pela agência para conhecer o cliente/mercado.



Fonte: Dados Primários, 2001.

Por outro lado, está demonstrado, no gráfico 24, que 22% não sabem, 15% não responderam e que as vezes esta contratação é feita (2%), o que denota que boa parte dos funcionários não tem conhecimento das ações da empresa.

4.1.21 Internet

A pergunta elaborada no questionário foi “Dê a sua opinião sobre a existência de página da empresa na Internet” (Anexo I). A grande maioria (60%) acredita ser “necessário”, “excelente”, “ótimo”, “muito importante”, entretanto a preocupação com conteúdo foi apontada somente por 18% dos respondentes em respostas como “um *site* bem elaborado, direcionado e

divulgado torna-se um meio de conquista de novos clientes e de manutenção dos clientes atuais”.

Já 8,9% dos respondentes justificaram a necessidade da presença da empresa na Internet, por ser o “meio de comunicação mais usado e crescente atualmente”. Poucos funcionários (4,2%), acreditam ser “bom para a imagem da empresa”, “aproximar do cliente” e ampliar os horizontes da empresa”, enquanto outros poucos (4,2%) observaram oportunidades como “possibilitar ganhos”, “facilitar o acesso a produtos e serviços” e “possibilitar a oferta de promoções”, e 4,7% não sabem e/ou não quiseram responder. (Anexo IV). Outros poucos (2,8%) citaram que a página da agência na Internet “é fraca” ou “pode melhorar”, mesmo a agência, há quase um ano, não ter colocado a página novamente no ar.

4.2 Considerações

4.2.1 Perfil dos funcionários

Praticamente a metade dos funcionários (58%), possui a formação básica (2º grau) e mais de 10 anos de experiência no setor. São mulheres que se encontram na faixa etária de 18 a 40 anos, indicando ser este o ponto que deve ser mais trabalhado para a mudança pretendida pela empresa.

Na realidade, e, de acordo com as observações dos funcionários, mais da metade destes tem mais de 10 anos de experiência em turismo, justificando a posição da empresa no mercado. Entretanto, pode ser um grande obstáculo à implantação de novas técnicas, processos e tecnologias.

Nota-se a importância de estabelecer formas de comunicação interna, com a finalidade de informar mais aos funcionários sobre a empresa em que atuam, utilizando as novas tecnologias como jornais eletrônicos, contando com a participação dos funcionários e a necessidade premente de implantar políticas

de marketing interno de acordo com as recomendações feitas por Webster (apud Hooley, 2001, p. 6 e 7) quando disse que, “de todas as funções de gerenciamento, o marketing encontra a sua maior dificuldade em definir posicionamento na organização, porque ele é simultaneamente cultura, estratégia e tática”, ou seja:

- Cultura é um conjunto de crenças e valores que motivam a organização por meio de um compromisso fundamental em atender as necessidades do cliente através de um caminho lucrativo;
- Estratégia no sentido que estratégia de marketing procura desenvolver respostas eficientes a ambientes de mercado em transição ao definir segmentos de mercado, e desenvolver e posicionar produtos para aqueles públicos-alvo;
- Táticas: marketing como tática é preocupado com as atividades do dia-a-dia como o gerenciamento de produtos, preço, distribuição e comunicação, tais como publicidade, vendas diretas, propaganda e promoção de vendas.

4.2.2 Treinamento de mão de obra

Apesar de 98% dos funcionários da empresa terem respondido que a empresa oferece treinamento, quando questionados sobre a periodicidade dos treinamentos, a resposta foi, de certa forma, incoerente, tendo a maioria, ou seja, 58% dos entrevistados, respondido outras periodicidades demonstrando a ausência de uma política definida de treinamento.

Como já foi anteriormente dito, observou-se, por parte dos funcionários, uma grande resistência em relação à pesquisa. Talvez seja este o motivo de algumas respostas incoerentes como afirmar que a empresa oferece treinamento, mas não saber afirmar a periodicidade. Entretanto, quando perguntados sobre os principais temas abordados no treinamento, as respostas foram mais precisas. Porém, pode-se observar que a maior parte dos temas de treinamento se relacionam a temas técnicos relacionados a atividades diárias e

nenhum relacionado a conscientizar sobre a importância do papel do atendente e/ou a importância do cliente para a empresa.

Pode-se observar que os dirigentes da Agência X até então, não se preocuparam em investir na formação do crescimento pessoal e profissional do funcionário, ou seja, a formação oferecida até então visou suprir a possível falha no atendimento. Entretanto, o atendimento é consequência de uma série de ações da empresa, tais como: valorização do funcionário, planos de incentivo de equipe, investimento na formação profissional real da equipe como proporcionar a participação de “*fans tours*”, entre outras.

Talvez por isto, que os treinamentos fornecidos não tenham dado as respostas esperadas. É primordial para os funcionários conhecerem e se sentirem parte da empresa.

É necessário que os atendentes tenham educação e consciência da importância do seu papel e, também é fundamental para os dirigentes, que compreendam e se conscientizem, da importância da equipe e do clima organizacional para o bom atendimento.

4.2.3 Perfil do cliente

A empresa está, basicamente, voltada para o cliente corporativo (65%), panorama que a empresa pretende modificar para o ano de 2002, de acordo com as palavras dos executivos da agência.

4.2.4 Equipamentos

Apesar da constatação da informatização completa da empresa observou-se que um número alto de funcionários encontra dificuldade intermediária e alta (30%) na utilização do sistema implantado nos computadores e que deve ser tratado adequadamente.

É importante frisar que a dificuldade encontrada pelos funcionários é na utilização do sistema de reservas, que realmente é complexo para um leigo, entretanto causou estranheza, uma vez que é uma ferramenta de trabalho de utilização diária.

4.2.5 Meios para obtenção de informações

Mais uma vez é de causar certa estranheza quando 75% dos funcionários responderam que o banco de dados físico (folhetos, cartazes, mapas, etc) é o mais utilizado, uma vez que a maioria dos funcionários respondeu, na questão anterior, não ter dificuldades na utilização do sistema. É sabido que os pacotes turísticos não se encontram implantados nos sistemas de reservas e distribuição, entretanto a Internet é uma fonte inesgotável de informações, disponibilizada a todos os funcionários.

4.2.6 Recursos para oferta de informações

Pode-se observar, ao longo da pesquisa desenvolvida, certa falta de compromisso dos funcionários ao responder as questões. Em algumas questões foram apontados itens que a pesquisadora tinha conhecimento que a empresa não dispunha, e mesmo assim alguns respondentes assinalaram como sendo um recurso disponível, como a televisão, vídeo, projetor de slides, etc., portanto, estes itens foram desconsiderados.

4.2.7 Atualização/manutenção das informações

Apesar da atualização das informações ser feita de forma sistemática acredita-se que, de acordo com os resultados apresentados, os funcionários não conhecem o que a empresa tem lhes disponibilizado, com a finalidade de melhorar o desempenho no trabalho e, se o conhecem, tem dificuldade na sua utilização, criando assim uma grande resistência na aceitação de processos inovadores.

4.2.8 Composto Promocional

A prática de efetuar descontos é pouco freqüente dentre as agências de viagens, dada a pouca capacidade de manobra e das estreitas margens com que operam, entretanto, a Agência X tem uma política de conceder descontos/bônus para clientes com grandes movimentos.

A visita a clientes potenciais tem lugar quando a clientela potencial possui um volume significativo, no setor que atua. Em todo o caso, a emissão de folders/cartas, circulares/e-mails para grupos de clientes é uma prática constante.

4.2.9 Contatos com o cliente e solicitação de serviços

Geralmente separada das tarefas de promoção, a solicitação de serviços vem a se efetuar em função do tipo de usuários.

A visita ao cliente é produzida quase que exclusivamente para grupos de clientes corporativos, que é o principal negócio da Agência X, para iniciar um serviço, ou quando necessário, condições especiais são oferecidas. É importante ressaltar que, em geral, os funcionários/atendentes da agência acreditam gozar de usuários fiéis, sobretudo no segmento de viagens de negócios e grupos, o que justifica o uso do telefone como um importante meio. Os serviços solicitados pelo turismo receptivo consistem em proporcionar serviços locais, como o transporte, alimentação, etc., têm como meio de comunicação preferido a visita ao cliente, entretanto outros meios de comunicação como o telefone, fax e o e-mail estão bem equilibrados. As excursões (grupos) são promovidas e contratadas mediante o contato através do telefone e a presença de pessoal da agência.

4.2.10 Informação e consultas

Antes da reserva e da emissão de bilhetes, a agência deve informar o usuário sobre as oportunidades, opções de viagem e hospedagem, o que nem sempre ocorre. As agências não foram proativas, até o aparecimento das agências virtuais que, por sua vez, têm sido muito agressivas. Na realidade, os processos de informação, reserva e emissão de bilhetes ou bônus estão relacionados, mas às vezes meios diferentes de informação são empregados para cada um deles. Por exemplo, serviços casados, como transporte aéreo e hospedagem, são oferecidos através dos sistemas de distribuição; a consulta a pacotes turísticos e hospedagem se faz com frequência por meio do telefone e de folhetos, enquanto a reserva é feita pelo telefone. Ainda nota-se uma forte utilização do telefone para obtenção de informações, entretanto a Internet/e-mail já apresenta uma presença significativa.

O telefone é utilizado nos casos de necessidade de atualização de alguma informação, situação que ocorre, sobretudo, no âmbito dos pacotes turísticos, devido ao fato dos folhetos necessitarem de constante atualização de algumas informações necessárias para os agentes, como variações de preços, etc..

A pouca presença dos pacotes turísticos nos SMD, faz do folheto o meio preferido, entretanto ineficiente, para a busca de informação, quando o cliente solicita uma informação sem haver definido claramente suas preferências, pois a informação necessária se encontra disseminada em uma multidão de folhetos de operadores. Isto sem considerar a dificuldade do atendente, em suprir a demanda de viagens sob medida, ficando preso aos folhetos e pacotes.

4.2.11 Reservas

O processo de reserva ocorre geralmente seguido da busca de informação. O sistema informatizado (SMD) é o preferido. No que se refere a reserva de vôos *charter*, este se apóia bastante nas comunicações pelo telefone. O

sistema informatizado, por outro lado, pode ser utilizado de forma muito eficaz para obter informações e reservas em trajetos aéreos. No entanto, por ser um sistema dificultoso e cheio de comandos, alguns funcionários não utilizam o SMD e preferem vias mais convencionais, como é o caso de reservas de hotel separadamente, onde o agente faz o contato através do telefone, emite uma ordem (*voucher*) e envia através do fax, com força e efeito de reserva.

Quanto às hospedagens, são reservadas, preferencialmente, por telefone e fax. As centrais de reservas das grandes redes hoteleiras parecem ainda provocar uma certa desconfiança e sendo preferida a utilização da comunicação direta através do telefone e com os responsáveis diretos. Em outras ocasiões, os funcionários da agência são relutantes na introdução de mudanças na forma diária de operação e preferem os procedimentos já estabelecidos, embora os custos telefônicos da agência sejam altíssimos. É um ponto de grande resistência dentro da agência e acredita-se ser generalizada esta resistência no setor. São vícios de comportamento que precisam ser muito bem trabalhados através de um planejamento de marketing interno e externo, ou seja, endomarketing e marketing de relacionamento.

A reserva de veículos tem grande atividade na agência consultada e os meios mais utilizados são o fax e o telefone. Várias razões apóiam esta prática. A maioria das centrais de reservas deste ramo não tem outro meio alternativo de reserva, aflorando a tendência de comunicar-se pessoalmente mediante o telefone em lugar de fazê-lo de forma mecanizada.

4.2.12 Emissão de bilhetes, bônus, e de outros documentos

Este panorama está começando a se modificar, no Brasil, frente à utilização do bilhete eletrônico, da Internet e da crise que vêm passando as companhias aéreas que necessitam, urgentemente, reduzir seus custos para sobreviverem. No caso das hospedagens, a Internet tem surgido como meio de contato e emissão, através de computadores pessoais, dos *vouchers*.

4.2.13 A entrega e retirada de bilhetes, bônus e documentação

Os mensageiros são muito utilizados para todo o tipo de serviços, por razões de urgência e/ou quando se quer evitar uma segunda visita do cliente à agência, como ocorre principalmente com os viajantes de negócios.

A Agência X é dotada de meios que permitem a emissão e entrega da grande maioria de bilhetes de forma imediata, mas em benefício de seus clientes é aconselhado, pela administração, esgotar os prazos antes de emitilos, especialmente quando um cancelamento vem acompanhado de penalidade. Nos casos de viagens de negócios é usual enviar o bilhete ao cliente através de mensageiros, salvo em situações de pontos de atendimento implantados na empresa a que atendem ou nas lojas (salas VIP's) nos aeroportos, onde o volume de entrega de bilhetes é imenso.

Nas reservas de viagens marítimas e nos aluguéis de veículos, a quantidade é igualmente pequena e gera relativamente pouca documentação nas agências.

Pelas razões expostas anteriormente, a documentação gerada na venda específica de pacotes turísticos é entregue de forma diferenciada, em geral em uma segunda ou terceira visita a agência.

Este tipo de turismo é uma forma que está em crescimento e que vem requerendo algumas medidas de cautela, como o pagamento de uma parcela antecipada, gerando a entrega de documentação através de mensageiros.

4.2.14 Requisitos para o atendimento ao cliente

Este ponto surpreendeu a pesquisadora, apesar de sua experiência na área. A surpresa não se deveu a atitude dos funcionários, e sim à falta de preparo de alguns para o atendimento ao público, sendo comprovadamente

experientes em turismo como são, e este sendo um dos temas mais usuais do treinamento.

É importante verificar e basear os dados, nos altos níveis de respostas, entretanto os números mais baixos podem indicar graves problemas, ou seja, apesar de 70% ser um número incontestável nas pesquisas, 30% é um número significativo e que não pode ser ignorado. No caso da Agência X, por ser uma empresa de prestação de serviços e que busca a excelência no atendimento, inclusive a certificação ISO 9001, “pequenos números” são de extrema relevância. Portanto o “muito importante” para itens como “tratar o cliente pelo nome” tem uma grande diferença do “importante”, porém 29% dos respondentes assinalaram ser somente “importante”.

4.2.15 Fatores que influenciam a consulta/compra de serviços turísticos

A pesquisa apontou que os respondentes não julgaram ser “muito importante” tratar o cliente pelo nome e 31% permaneceram citando como “importante” o atendimento personalizado e 2% assustadoramente citaram ser “pouco importante”. Entretanto no item agilidade da informação, 29% acreditam “ser importante”, ou seja, a coerência da incoerência.

4.2.16 Vendas

Entender os clientes é fundamental para o desenvolvimento de um posicionamento estratégico coerente (Hooley, 2001, p. 129), por isto é que é indispensável o acompanhamento das vendas.

Esta pesquisa identificou que a Agência X não possui uma ação efetiva para o acompanhamento das vendas deixando, a empresa, de usufruir uma importante fonte de informação dos serviços prestados.

Preocupante foi o resultado obtido na questão sobre a abordagem no pós-venda, pois é amplamente conhecido que a grande maioria dos funcionários da empresa não se preocupa com esta abordagem como forma de melhoria da prestação de serviços ao cliente.

4.2.17 Pontos de melhoria

Hooley et al (2000, p. 26) afirma que existem 2 principais processos de melhoria em uma empresa: o primeiro é por meio da inovação, em que se dá um passo, relativamente grande em um determinado espaço de tempo e o segundo, se dá por meio de um aperfeiçoamento contínuo em que ocorrem pequenas mudanças, mas de forma persistente, que os japoneses chamam de “kaizen”.

Nesta questão ficou claro que os funcionários sentem uma grande necessidade de melhorar o atendimento e os pontos relevantes foram a necessidade de atendimento personalizado e o aumento de equipe levando a pesquisadora a crer que podem ser pontos resultantes da pressão para o aumento da produtividade.

No caso da Agência X, acredita-se que o processo de melhoria, por meio da inovação, seja o fato do surgimento da Internet, que tem ameaçado uma boa parcela dos funcionários, por não saberem ainda aplicá-la, adequadamente, obtendo assim melhores resultados. Já a aplicação do aperfeiçoamento contínuo (kaizen) supriria o impacto da inovação, através de treinamentos contínuos.

4.2.18 Pesquisas de mercado

Na realidade, a empresa não contrata pesquisa. Esta é feita internamente, de acordo com os dirigentes e feita por estes. Os dados não são tratados adequadamente. A pesquisadora teve oportunidade de ter acesso a estas

pesquisas feitas pela empresa que são voltadas para a satisfação do cliente e curiosamente estas pesquisas não apresentavam nenhum problema no atendimento.

4.2.19 Internet

A agência, em 2000, colocou uma página na Internet, porém teve que retirar, pois os dirigentes da empresa concluíram que esta não agregava valor, pois se limitava a ser um folder eletrônico e até o momento desta pesquisa, não haviam implantado a *home page*.

Nesta questão, também foi observada uma falta de conhecimento, por parte dos funcionários, das ações da empresa, pois mesmo depois da agência, ter retirado a *home page* do ar, há quase um ano, alguns funcionários (2,8%) ainda responderam que a página “é fraca” ou “pode melhorar”.

4.2.20 Valorização dos meios de comunicação

O trabalho da agência tem sido potencializar a implantação e utilização dos SMD, e propõe sua generalização apesar destes sistemas serem objeto de algumas críticas. No entanto, o desejo é que estes sejam utilizados ao máximo nos processos da agência.

As opiniões controversas sobre os Sistemas Mundiais de Distribuição (SMD) se concentram sobre o uso primário dos sistemas relacionados com a venda de serviço de transporte aéreo, que em sua grande maioria são de propriedade deste segmento de fornecedores do turismo. Dentre estas opiniões, têm sido valorizados positivamente os aspectos relacionados com o conteúdo informativo, como a confiabilidade da informação, sua utilidade e atualização.

Também foram qualificadas como eficazes as operações do sistema e a entrada e saída de dados através de terminais, devido ao fato de seguirem sendo utilizadas listagens de informações e cadeias de comandos.

Paradoxalmente, ao mesmo tempo se observou que os novos usuários ou operadores destes terminais necessitam em geral de uma formação mais intensa da que até agora receberam.

A qualidade de serviços do sistema, sendo compreendida como disponibilidade, tempo de resposta, etc., tem sido aceitável, mas, em geral, considera-se que deve ser melhorada, por afetar a produtividade e a qualidade do serviço prestado ao cliente.

Este conceito se estende aos serviços diferenciados do transporte aéreo. A crítica mais consistente tem sido a ausência dos pacotes turísticos. A esta alegação, se soma o fato de que o volume das operações com estes serviços não é agregado ao volume total do tráfico nos Sistemas Mundiais de Distribuição (SMD), conseqüentemente não fornecem à agência descontos e redução de custos.

Finalmente, e dentro do âmbito da agência orientada para usuários de negócios, nota-se a falta de soluções específicas deste segmento, em particular, a falta de um *site* interativo na Internet que permita, ou facilite a retirada e impressão de, por exemplo, *vouchers* eletrônicos, bilhetes aéreos, etc., nos próprios escritórios dos clientes de negócios, empresas, etc.

4.2.21 A agência de viagens e suas necessidades atuais e futuras

É importante conhecer a opinião da administração da agência pesquisada a respeito de certos temas de seu negócio, entre eles, a identificação das necessidades atuais e futuras. Ao se consultar os responsáveis da Agência X sobre seus objetivos mais imediatos, se veio a saber que são cinco e igualmente importantes: a melhoria da qualidade de serviços, a redução de custos e o aumento da produtividade e do negócio e diversificação. Esta visão vem ressaltar a idéia de conservar seu principal ativo que, de acordo com os dirigentes da agência, é sua equipe que está em constante contato com o

cliente, mediante competitividade e a fidelização da clientela através de qualidade e da eficácia.

Existe uma crença, que é generalizada no setor, que o cliente prefere ver e tratar pessoalmente com seus interlocutores, e sua relação pessoal com a agência é algo que deve perdurar. Assim, a respeito dos meios de promoção considera ser muito importante dispor de novas formas de promoção, se destacando entre elas a informação multimídia e interativa na agência.

Quanto ao marketing direto, mediante a utilização de bases de dados que forneçam o perfil do cliente e permitam uma publicidade seletiva, dentro da estratégia de fidelidade da clientela (apesar de ser valorizado pelos responsáveis da Agência X), não existem, ainda, programas e nem ações neste sentido. Paradoxalmente, os representantes entrevistados da agência estiveram resistentes a atribuir eficácia às páginas da Internet da empresa, no momento atual, entretanto afirmaram a importância de estar presente em mais este meio de comunicação. Isto sugere a falta de conhecimento da abrangência que esta ferramenta significa. A agência retirou a página da Internet do ar que está em fase de reformulação pois era somente um folder eletrônico que continha uma apresentação tímida da empresa.

Finalmente, em quase todas as questões da pesquisa pode-se observar que aproximadamente a metade dos funcionários teve uma resposta coordenada. Entretanto observou-se que uma boa parcela dos funcionários desconhecem as ações da empresa. Observou-se uma firme resistência dos funcionários em responder aos questionários, mesmo com a recomendação do sócio-proprietário.

5 PERSPECTIVAS

5.1 Novos problemas e soluções para o próximo século

Diante de um novo século, o setor turístico e todos seus componentes se vêem e verão envolvidos dentro de um clima que afetou e afetará fortemente a todos os atores deste negócio. De maneira geral, pode-se prever que o setor viverá dentro das seguintes condicionantes:

- a. Uma luta para ganhar a batalha da competitividade, que afetará a todos atores, desde os produtores turísticos até os serviços de intermediação.
- b. Uma melhora da produtividade e da qualidade de serviço ao cliente como elementos fundamentais da competitividade.
- c. Cada ator turístico procurará acumular e concentrar a atividade, sobre a qual acomodará a sua força e capacidade para negociar de forma vantajosa com seus interlocutores, provedores ou clientes.
- d. Serão produzidos mais movimentos de integração vertical e horizontal dentro das empresas e demais atores turísticos com vocação de sobrevivência e predomínio.
- e. Novos hábitos de consumo, onde se destacam novas tendências no turismo e formas avançadas de relacionamento com os clientes.
- f. Um avanço na implantação das tecnologias de comunicação e informatização.

5.2 As tendências e estratégias

Os fornecedores turísticos se encontram particularmente sensibilizados pela competitividade e suas conseqüências. Os fornecedores já estão adotando uma estratégia geral, cujas diretrizes consistem em:

- Apoiar e melhorar os serviços para as agências de viagens e outros intermediários como catalisadores de seus produtos.

- Levar simultânea e diretamente até o usuário potencial a quantidade máxima de informação para diferenciar seus produtos, modelar suas preferências e influir em suas decisões.
- Automatizar o maior número de etapas na oferta e venda de seus produtos reduzindo custos.
- Propiciar a venda direta ao usuário final, evitando, na medida do possível, os custos de intermediação.

Os fornecedores, segundo suas características, vêm a seguir esta estratégia, mediante soluções específicas de cada tipo de serviços, mas de qualquer modo tudo isto é necessário para sua ligação com o suporte de novos procedimentos com crescente componente tecnológico.

Para as agências de turismo, a Internet significa um grande desafio: elas precisam se reinventar. Precisam deixar de vender apenas passagens e quartos de hotel e passar a vender informação, a atuar como verdadeiras consultorias de viagem que agem em prol do consumidor. As que não entenderem isso estão destinadas a desaparecer (Lopes, 1999).

5.3 O novo século

O progresso não vem sem agitar a vida de países e grupos. Mas nunca como agora o progresso levou a sociedade até ao ignorado, e isto pode e tem causado alguma inquietude em muitos. O novo século vem sobrecarregado de circunstâncias e mudanças, que podem convidar tanto ao otimismo quanto à reflexão.

Tudo isto tem seu reflexo no mundo do turismo, como são os novos hábitos culturais, maior tempo de descanso, maior relacionamento entre pessoas e países, etc. Também aparecem novas formas de relacionamento, trabalho e emprego. E, uma nova terminologia: competitividade, globalização,

liberalização, tecnologia. Tudo isto poderia quase ser considerado como envoltório de um único termo: incerteza.

Seria pretensioso, em um estudo desta natureza e em um cenário turbulento, tratar de predizer o futuro. A intenção neste capítulo é projetar tudo visto até agora até o futuro, próximo e incerto, e o enfoque mais prudente é o esquema que analisa as oportunidades e ameaças das agências de viagens, em função da conjuntura e atuações.

5.3.1 As ameaças

O papel central das agências se manterá ou decrescerá em função de diversas variáveis, entre elas se encontram os interesses dos grandes negócios e a instrumentação através das agências de viagens. O relacionamento entre empresas, os hábitos de consumo, o código do consumidor, o relacionamento entre os distintos serviços turísticos, etc, são fatores que influirão no futuro das agências.

A concorrência entre as grandes e as pequenas agências, o bilhete eletrônico, a Internet, os novos distribuidores, a integração dos grandes grupos e a competitividade, são aspectos indicadores da situação de risco para as agências.

Uma série de fatores está na origem das situações de maior risco para as agências. As ameaças podem agrupar-se em uma queda no faturamento, na atividade da agência e na intermediação. Outros riscos são produto das circunstâncias diversas ou imprevisíveis. Enfim, a competitividade é algo que afeta o setor globalmente e que altera a distribuição da atividade.

Tanto a queda nas entradas ou faturamento como nas atividades coloca as agências em grandes dificuldades, o que pode obrigá-la a se redimensionar. A

queda na intermediação, cujos efeitos se somam aos anteriores, chega a colocar em dúvida, a própria viabilidade da agência.

A queda no faturamento está ocorrendo como conseqüência da guerra de preços em todas as frentes e em especial, no transporte, com a baixa das tarifas aéreas, o que provoca uma queda nas entradas das comissões das agências. Por outro lado, é de se esperar que uma queda nos preços incentive a demanda, mas na produção, abrirá uma brecha no tempo entre a causa e o efeito, pois assim como uma queda de tarifas é de efeito imediato, a reação da demanda requer um tempo de desenvolvimento, que durante um espaço de tempo produzirá as maiores quedas de entradas nas empresas intermediárias.

Por outro lado, existe um desejo por parte de muitos fornecedores em diminuir as comissões pagas às agências. Assim, nos Estados Unidos, as companhias aéreas fizeram um acordo para eliminar a comissão de 10% por bilhete vendido pelas agências. Na maioria dos casos esta comissão continua sendo paga e existe uma tentativa de estabelecer um teto de \$25 dólares para bilhetes de mais de \$250 dólares e outro de \$50 dólares para os superiores a \$500 dólares (Vialle, 1995).

Existe o risco adicional de uma queda da atividade mediadora das agências, como é o caso do bilhete eletrônico, que se emitido pelas agências, podem ser estabelecidas políticas que diminuam sua comissão.

A queda na atividade ocorre por várias razões. A globalização e a concentração levam a uma distribuição crescente e irregular da atividade da agência, que ocorre por vários mecanismos; entre os que se destacam está o maior poder de negociação das agências maiores e melhor equipadas.

Entretanto, o número de agências tem aumentado sem que o número de viajantes tenha aumentado.

Se o aumento da produtividade da agência foi devido à incorporação de processos automáticos, como a reserva e emissão de bilhetes, obteve-se como resultado um excesso de capacidade produtiva, que, ao não utilizar todos os seus recursos, provoca na agência um funcionamento abaixo da capacidade.

O paradigma da Internet significa um grande atrativo para o usuário, como é a interatividade, permitindo-o selecionar e examinar a informação que recebe, obter dados adicionais sobre as áreas de seu interesse, voltar ao lugar de origem, comparar, etc., além de somar a grande variedade de informação que pode consultar, desde a turística como a cultural ou desportiva colocando-o em contato com o próprio produtor do serviço turístico. Isto leva o usuário a iniciar relacionamentos que não passam por uma agência, situação que se agrava, sendo que através desses relacionamentos ele pode reservar e pagar (Lopes, 1999).

Em todo o mundo, as companhias aéreas desenvolveram seus meios de presença na Internet, assim como outras empresas em vários países, sendo possível fazer reservas e pagamentos, via Internet.

É necessário reconhecer que cada vez mais as reservas estão ao alcance do usuário final. Hoje é possível fazê-lo através da Internet, amanhã pode ser outro meio, igual ou que supere os atuais. Para alguns a Internet nunca estará em 100% das residências – nos Estados Unidos 1 em cada 4 residências já possui Internet, no Brasil deverão ser 40 milhões de usuários em 2006 (Lopes, 2001) -, mas é muito possível que esteja em todos os negócios, o que gradualmente permitirá aos usuários organizar suas próprias viagens, ainda que não se elimine a necessidade de recorrer à agência.

A emissão de bilhetes deverá ser, pelo menos parcialmente, um trâmite necessário. O faturamento sem bilhete (bilhete eletrônico) já está implantado nos Estados Unidos e na Europa e até no Brasil. A Ibéria implantou um sistema de bilhetagem eletrônica em várias cidades em 1997 (Tamayo, 1997). No

Brasil, a TAM quer ir mais longe, prometendo, em breve, a emissão e impressão de bilhetes, através de seu *site*, em uma impressora comum (Lopes, 1999).

A agência de viagens como intermediária que se encarrega de cobrar do cliente pode ver o seu papel debilitado, ainda que não se tenha provocado variações significativas. No entanto, os novos métodos de pagamento simplificarão imensamente esta tarefa, e a presença do agente terá diminuída sua importância. Por outro lado, os meios eletrônicos facilitaram as transações das agências, sua contabilidade financeira e fiscal, de forma que será possível fazer pagamentos, de forma instantânea, o que eliminará ciclos e permitirá fechar operações exatamente no instante em que seja mais conveniente para agentes e usuários.

Na luta pela redução de custos de distribuição, as companhias aéreas têm empreendido uma série de iniciativas, sobre as quais pesam uma grande confusão, pelo menos para muitas agências de viagens, entre elas o bilhete eletrônico. Em torno destas iniciativas tem-se pregado o trinômio “sem comissão, sem bilhete, sem agência”. Mas estas três metas nem sempre podem vir associadas.

As novas tecnologias promovem a abertura de novos canais de distribuição, mas são os hábitos de viagem que determinaram a sua magnitude. De acordo com Tamayo (1997) nos Estados Unidos, 43% dos passageiros que se dirigem diretamente à companhia aérea para comprar seu bilhete elegem a modalidade eletrônica. Dentro das iniciativas que pretendem eliminar a agência de viagem estão em primeiro lugar a Morris Air, e seguida pela American Airlines, Valuejet ou Southwest, dentre outras (ASTA, 1999 e 2000). Estas companhias reduzem assim ao máximo os gastos de distribuição, que são considerados altíssimos. É uma estratégia possível. Em termos semelhantes a Gol, no Brasil, iniciou sua caminhada, que só admitia reservas e compras em suas lojas, mas acabaram entrando nos SMDs. A TAM, além de promover a venda diretamente, ainda

oferece, através de seu *site*, entrega domiciliar (Lopes, 1999 e *site* da TAM, 2001).

5.3.2 Outros riscos

Um dos problemas mais comuns das agências é a diminuição das margens empresariais, devido tanto a uma diminuição do faturamento como um aumento de custos.

A queda na produtividade é um efeito que se apresenta de forma controvertida. De um lado, a informatização das atividades e processos mais importantes das agências, com o uso de sistemas eletrônicos de reservas e emissão de bilhetes, tem aumentado a produtividade das agências, o que a longo prazo se traduz na necessidade de um número menor de agências para determinado volume de faturamento. Isto levará a uma luta pela sobrevivência das agências. Por outro lado, não se deve ignorar o efeito benéfico, que permite compensar uma possível diminuição de entradas para um mesmo nível de atividade com uma maior eficácia produtiva.

O negócio do turismo é muito sensível aos ciclos econômicos e qualquer variação em seus parâmetros básicos, como o nível de preços ou tipo de mudança, afeta imensamente o volume do turismo. Entretanto, até agora as crises estiveram de alguma forma moderadas dentro do turismo pelo componente das viagens de negócios, que se mostram mais resistentes às mudanças macroeconômicas. Mas já é possível verificar uma movimentação inigualável no setor como relatado pela FAVECC (2001) quando afirma que a classe executiva, quando surgiu, era somente 10% mais cara do que a classe econômica e que hoje os clientes corporativos, que antes adquiriam passagens em classe executiva para viagens com mais de seis horas, estão correndo para a classe econômica.

5.3.3 As oportunidades

As agências de viagens dispõem, através dos terminais multimídias, de um poderoso aliado para incentivar seus clientes e, sobretudo para compartilhar com o agente a responsabilidade e o acerto de uma boa seleção. Através dos serviços *on-line* e *off-line*, a informação é previamente armazenada nos equipamentos da agência. É cada dia maior o número de empresas de publicidade que convertem seus documentos em novos meios, e assim é fácil encontrar, hoje, guias turísticos ou folhetos publicitários em formato de CD-ROM.

As páginas da Internet ou o marketing direto na Internet é outro meio de promoção importante. O *design* de uma página, que provavelmente vai entrar na residência ou empresa do possível cliente, deverá ser projetada de tal forma que possa competir, em atrativo e conteúdo informativo, com as campanhas publicitárias de massa.

As novas tecnologias de comunicação, segundo os especialistas, pressupõem uma revolução do ponto de vista da promoção, comercialização e marketing. Os que conseguirão retirar o máximo de benefícios de sua utilização são aqueles que melhor e antes as compreenderem. É neste ambiente, segundo os especialistas como Walle (1996), que se deverá abandonar ou, pelo menos, não utilizar maciçamente mensagens de promoção e propaganda. O consumidor se verá invadido de informação, e sua reação será a busca da informação seletiva de acordo com suas preferências. A tecnologia da Internet permite às agências de viagens desenvolver e lançar mensagens mais direcionadas, assim como selecionar a oferta em função do perfil do cliente e, em uma etapa imediatamente posterior, estabelecer uma comunicação interativa com ele, prevendo suas necessidades e as soluções, ou seja, utilizando todas as ferramentas disponíveis do Database Marketing.

“Database é uma poderosa ferramenta para manter, estimular e recuperar clientes dentro de sua estrutura, pois permite que se mantenha um relacionamento *one-to-one* com cada um deles.” (Cardoso, Bicalho e Flecha, 2001).

Além das formas tradicionais de relacionamento de uma agência com seus clientes, como são as visitas, o telefone, o fax e o correio eletrônico, a tecnologia oferece soluções que as melhoram. Já é possível estabelecer sessões de videoconferência mediante uma micro-câmera, que situada na mesa de um dos interlocutores permite o envio de imagens e som junto com as mensagens ao outro interlocutor. As atuais infraestruturas de comunicações permitem conhecer e conversar com o interlocutor e mostrar documentos, fotos, títulos de jornais, etc.

As agências poderão contar, em seus escritórios, com terminais que permitam aos usuários conhecer melhor seus locais de destino. Os terminais multimídia serão auxiliares eficazes nesta tarefa. Na realidade, esta possibilidade é oferecida a todos os usuários em suas casas ou locais de trabalho, entretanto a qualidade oferecida através das linhas telefônicas atuais é limitada, quando a agência poderá competir vantajosamente em seu escritório mediante equipamentos multimídia, que dêem uma grande qualidade de imagem e som, e poderão mostrar sinais de vídeo de qualidade.

O futuro passa pelas imagens tridimensionais, de forma que o viajante poderá ver como se movimenta de um lugar ao outro, em um determinado lugar, como se se tratasse de um cenário real. Isto é a realidade virtual, para a qual estão se desenvolvendo novos algoritmos e novas linguagens, como a VRML (Virtual Reality Modelling Language), que também poderá ser utilizada através da Internet, mas que necessitará de máquinas e acessos mais rápidos que os atuais.

Atualmente existem meios informatizados, como são os Sistemas de Distribuição e Centrais de Reserva, que ao serem introduzidos, proporcionaram um aumento na eficácia e produtividade das Agências de Viagens em relação às funções que se desenvolveram originariamente, entretanto, tem suas limitações para outras aplicações.

Em primeiro lugar, a sua utilização está generalizada, inclusive para tarefas que tais sistemas estão capacitados. Somente as reservas e bilhetes aéreos estão, a esta altura, totalmente implantadas, mas não no caso dos hotéis, aluguel de veículos e pacotes turísticos. É possível verificar como ainda são largamente utilizados para reservas o telefone e fax. Estas práticas perdurarão e seguirão sendo insubstituíveis, em muitos casos, o tempo que atualmente é empregado para falar ao telefone é enorme, e deverá ser drasticamente reduzido. O uso do telefone, está claro, vem associado a processos de busca, consulta e registro do tipo manual, o que aumenta o tempo de conversação e busca de ambos os lados do fio telefônico e, em geral, é menos eficiente que os procedimentos informatizados. Inércia e hábitos de trabalho a parte, apesar de sua aparente ineficácia, o uso do telefone está perfeitamente justificado em quase todos os casos, como nas informações incompletas, dados de última hora, falta de confiança nos métodos alternativos, etc. A introdução dos novos meios, em todas as atividades do turismo, deverá permitir automatizar ao máximo os processos e melhorar o tempo de atenção ao cliente.

Aspectos de melhora são os procedimentos de entrada e saída de dados nos sistemas de reservas. As agências de viagens se mostram satisfeitas com os métodos atuais, ou seja, uma série de comandos que o agente tem que memorizar, saída de dados tabuladas que requerem um conhecimento prévio do seu significado. Estes métodos são aperfeiçoados mediante a prática generalizada nas aplicações informatizadas atuais, baseando-se em ícones, menus, etc., que podem não ser mais rápidos, mas são mais acessíveis para todos, profissionais e leigos, o que levaria a diminuição da necessidade de

treinamento dos usuários. Em resumo, mais úteis para os leigos e menos para as agências de viagens.

A melhora dos procedimentos de acesso contribuirá para generalizar a utilização dos sistemas de reserva. Uma segunda consequência seria que o processo de busca e seleção poderia ser realizado juntamente com o cliente, inclusive dentro e com os meios da agência.

A Internet tem produzido, divulgado e quase feito obrigatória a utilização de navegadores, programas de busca e coleta da informação. Além do mais, a utilização de ícones e menus se agregam ao hipertexto, de forma que o acesso à informação se faz sem a necessidade de aprender comandos complicados e custosos treinamentos. Assim é, sem prévia preparação, que milhões de usuários de todo o mundo estão acessando lugares e informações que até há pouco tempo eram exclusivos dos profissionais do turismo.

Ao mesmo tempo, a Internet propiciou, por um lado, bases de dados abertas e distribuídas e, por outro, de novos prestadores de serviços. Entre eles é importante destacar atualmente aqueles sistemas de busca de informação que processam, agrupam e selecionam de acordo com o tema e o conteúdo. Esta ainda é uma área suscetível de grandes melhorias. Isto aplicado ao turismo quer dizer que existirão programas de busca da informação turística que permitirão à agência de viagens um melhor acesso a pacotes turísticos de acordo com as preferências e perfil do usuário, obter informações sobre destinos turísticos, elaborar programas sob medida, etc., assim como uma série de tarefas que até agora exigiram uma grande dependência de fornecedores ou dos centros de reservas.

É importante observar que, diante do volume de informações que é necessário gerenciar, alguns atores turísticos atuam como intermediários da informação, de acordo com sua classificação e organização. A melhoria da qualidade de serviços ao usuário que todos estes serviços propiciam é imensa,

destacando-se um novo enfoque que pode adquirir a atividade das agências no mundo de hoje.

Pode-se observar que o processo de emissão de bilhetes foi simplificado, com o risco suposto de uma perda das comissões recebidas, e com a ameaça adicional implicada na agilização dos procedimentos poder-se-ia supor um dia a perda da exclusividade da agência de viagem para a emissão de bilhetes, podendo esta ser feita por qualquer usuário de forma remota pela Internet, como já anunciou a TAM (Lopes, 1999). Assim, a eliminação física do bilhete traz vantagens para as companhias aéreas e, também para o usuário, ao ter menos dependência das agências de viagens.

A emissão e reserva de bilhetes aéreos por pessoal leigo apresenta um problema em alguns casos, devido à complexidade dos esquemas de tarifas, que exigem um treinamento específico dos agentes de viagens. No entanto, os SMD's seguirão colocando seus procedimentos ao alcance de pessoas mesmo sem o devido treinamento.

A Internet e seus fenômenos associados igualam as oportunidades, profissionais e não profissionais, para acessar a informações turísticas. Mas pelas razões já vistas, não implica necessariamente que vá ocorrer, dado que a experiência vem demonstrando que o usuário, em geral, quer tratar com um interlocutor, que possa consultar, confiar e inclusive responsabilizar-se pelos serviços turísticos que adquire.

Por outro lado, e apesar dos progressos do comércio eletrônico, as viagens apresentam características especiais que exigem em muitos casos a presença do agente.

As agendas pessoais permitem melhorar a eficácia da agência, dando suporte a aplicações informatizadas, como são os processadores de texto ou base de dados, mas estas ferramentas devem estar prontas para sua

utilização, e igualmente o pessoal da agência tem que estar treinado para seu uso. Mas o processo de informatização deve ser continuado, dado que ele é lento e custoso. A informatização requer, na maioria dos casos, mudanças na organização, nos métodos de trabalho, adoção de tarefas e fluxos da informação.

A melhoria contínua da qualidade é um processo que deve ser empreendido pela agência como atividade ordinária. A melhoria da qualidade é uma vocação e uma atitude, pelo que as tecnologias podem jogar como suporte. Mesmo assim têm tido um papel importante. Um dos resultados mais imediatos da informatização de toda atividade econômica e empresarial é uma melhora da qualidade das operações. Assim, a informatização de processos consegue melhorias na produtividade, elimina erros, motiva o pessoal, permite um serviço melhor ao cliente. Em suma, vem melhorar todos aqueles aspectos que constituem o que se conhece como competitividade.

Segundo a OMT (2001) a qualidade vem determinada por dois parâmetros:

- O preço, no sentido que o usuário percebe como correspondente ao serviço que recebe, tanto em valor que gera a agência como dos serviços que contratam através dela.
- As necessidades do cliente, no sentido da realização de seus desejos, expectativas ou tendências.

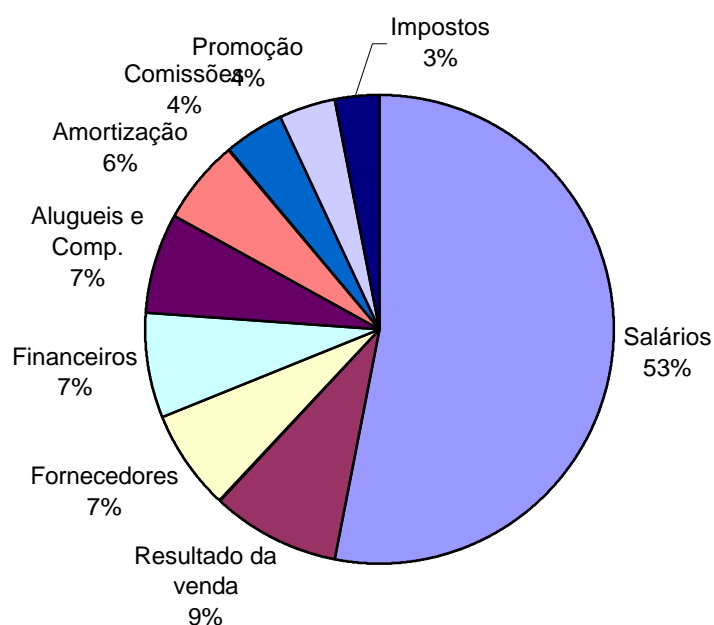
Em ambos pode-se determinar um papel às novas tecnologias dentro da agência. O conhecimento dos produtos, meios de promoção que co-responsabilizem o usuário da seleção, a oferta de alternativas, o busca da melhor oportunidade, etc., são ingredientes da qualidade.

O processo de qualidade é contínuo e compromete toda organização. Para tanto tem sido produzido programas e ferramentas que contribuem em muitos casos para a melhora da qualidade como um componente da produtividade.

Em todo o caso, ainda é necessária a implantação de sistemas e programas de qualidade nas agências de viagens que melhorem a qualidade de serviços, imagem e competitividade.

Uma estrutura média de custos de exploração de uma agência de viagens pode ser observada no gráfico 25 onde foram excluídos os serviços pagos a terceiros (fornecedores e provedores de serviços), que é a parte mais importante, mas sobre a qual não se pode atuar por ser um custo fixo.

Gráfico 25 - Gastos de uma Agência de Viagens.



Fonte: (Tamayo, 1997, p. 93).

As novas tecnologias oferecem a oportunidade de uma contínua redução de custos, através de várias vias, dentre elas a que deve figurar prioritariamente é a melhora da produtividade. Tempos de acesso reduzidos, informatização das operações, eliminação de processos, etc., conduzem a melhoras da eficácia produtiva, que aumenta em muitos casos em magnitude e permitem como consequência uma diminuição dos salários em relação ao volume do negócio realizado, dado a alta participação deste conceito na conta de gastos é de grande importância.

Por outro lado, a liberalização das comunicações e a concorrência entre operadores e servidores está provocando uma queda drástica nos custos das comunicações das agências, acompanhados por sua vez pelos preços cada vez mais reduzidos dos equipamentos que as suportam.

A agência virtual

Esta é uma possibilidade e algumas de suas variantes estão em crescimento no Brasil e no mundo. Está crescendo cada vez mais conforme se implantam novos meios técnicos na sociedade e no mundo turístico. A Internet Travel Network, a Travelocity, a Preview Travel, entre outras, funcionam com uma ampla cobertura através da Internet (Learmonth, 2001).

A agência virtual permite servir a certos grupos que não necessitem da presença física e contínua do agente, ou estar presente no momento preciso em lugares diferentes do habitual da agência, como é o caso do turismo receptivo. Ou aproveitar oportunidades sazonais ou esporádicas, como nas feiras, congressos, acontecimentos esportivos e culturais, festas populares, circunstâncias estas, que podem permitir a uma agência aproximar-se de milhares de pessoas que se deslocam e com várias necessidades a serem descobertas.

A agência virtual permite também a colaboração em tempo parcial de pessoas que, de acordo com a experiência e localização de recursos, possam fazer colaborações úteis.

É possível que a força das agências de viagens seja superior àquela que os próprios agentes acreditam. Desta maneira, cabe compreender a estabilidade das agências na participação do negócio turístico. As companhias aéreas têm como um dos objetivos a redução de custos de distribuição; entre eles se encontra a comissão das agências, entretanto que não têm conseguido

progressos nos últimos anos. De fato, algumas tentativas, como a realizada em conjunto pelas companhias aéreas nos Estados Unidos para limitar as comissões, e que a ASTA (American Society of Travel Agents, 1999 e 2000) denunciou diante dos tribunais, terminou com um acordo antes de iniciar o processo, resultando favoravelmente para as agências, que além do mais, foram indenizadas pelo período em que se manteve o acordo das companhias aéreas. No Brasil as agências ainda brigam para reaver as comissões retidas (ABAV, 2001).

Por outro lado, as ameaças devem ser postas em termo justo. A implantação generalizada e ampla do bilhete eletrônico irá demorar, tanto por hábitos dos viajantes como pelas dificuldades de sua implantação, se tivermos em conta que os sistemas informatizados, aeroportos, etc., terão que ser adaptados. Entretanto, a complexidade do mundo turístico ou dos sistemas de reserva, que de certa forma ainda necessita da intervenção de especialistas e profissionais do turismo. As agências, atualmente, têm uma posição forte que podem e devem manter.

Assim, a força pode radicar na:

- Proximidade do usuário, o maior ativo das agências o que nenhum ator nem fornecedor turístico parece querer renunciar.
- Posição atual das agências através da qual se distribui aproximadamente 75% de alguns produtos turísticos, como os transportes (Learmonth, 2001).
- Experiência das agências, conhecedoras do negócio e dos produtos que distribuem e comercializam.
- Função de interlocutor e consultor da agência, e depositária da confiança do usuário, que prefere tratar com pessoas que assessorem e se comprometam com as viagens contratadas.
- Flexibilidade para adaptar-se a novos serviços ou necessidades especiais, assim como agilidade para captar nichos de atividades.

- Papel neutro do agente no mundo ocupado por intermediários vinculados a grupos de empresas, que tratarão de orientar a demanda dos usuários para seus próprios serviços.
- Posição confortável para buscar as associações que considerem mais convenientes frente a prestação de serviços.

A força das agências pode ser incrementada, portanto, mediante ações de associação de interesses, associação de esforços e coordenação de ações. Na realidade, é mais simples conseguir atuações conjuntas entre agências que entre fornecedores turísticos, como as companhias aéreas, em primeiro lugar, porque as agências estão mais protegidas diante da concorrência por serem melhores em atuação territorial e por outro lado, por ser uma atividade que não requer grandes investimentos de capital, podem acomodar-se melhor na conjuntura do turismo e as flutuações da demanda, promovendo uma oferta de serviços flexíveis.

5.4 Desenvolvimentos

Serão inúmeras as alternativas que se apresentam, pelo menos do ponto de vista das aplicações e serviços, como pode ser a Internet. Devido ao fato da rede de acesso ser um ponto crítico não só para as comunicações, mas também para investimentos dos prestadores de serviços, estas comunicações agora aparecem como as mais viáveis. As aplicações que possam surgir no futuro, centros de reserva, comunicações multimídia, etc., serão viáveis economicamente ou não em função de seus custos de acesso, tanto iniciais como recorrentes. Isto é, a evolução do setor turístico, e também o ritmo com que este evolui, está ligado às soluções técnicas que apareçam no mercado e suas estruturas de custos.

Conforme o observado, as novas comunicações, junto com as tecnologias, podem ajudar no desenvolvimento e melhora dos serviços das agências de

viagens. Desta forma, elas permitem melhorar algumas das funções atualmente realizadas.

As tarefas de promoção podem requerer alta qualidade de transmissão da rede de comunicações para transmitir sinais, como gráficos, fotos, vídeos de qualidade, etc. A relação com o usuário, que tradicionalmente é feita por telefone, pode melhorar com comunicações através de videoconferência, de necessidade média-alta. Reservas, emissão de bilhetes e outros documentos podem se realizar eficazmente com as redes existentes atualmente.

Isto é, as novas redes de telecomunicações permitirão impulsionar principalmente tarefas relacionadas com a promoção. Isto é importante, sendo que pode estar relacionado com o desenvolvimento de novas formas de turismo, novos itinerários e, em geral, de tudo aquilo que ainda é desconhecido do grande público.

A informação turística, hoje em dia disseminada em milhares de catálogos e folhetos, centrais de reserva, empresas hoteleiras, etc., poderá ser cada vez mais organizada e estruturada mediante as novas tecnologias, segundo vão aumentando as necessidades do usuário e a complexidade do turismo. Além disso, pode produzir como resposta de uns a estratégias de outros, em movimentos de ação e reação.

As novas redes permitem o acesso de uma maneira fácil à informação de promoção e venda de produtos turísticos. O que tem sido visto através da Internet, mas é importante lembrar, é que o uso das tecnologias de informação está em desenvolvimento. Tradicionalmente, as bases de dados eram fechadas e pertenciam a uma organização que autorizava o acesso, as mantinha e as administrava. A Internet está dando lugar a um novo conceito que também poderíamos chamar de “base de dados”, abertas e distribuídas, onde cada fornecedor dispõe de seus próprios dados, os mantêm, os atualiza e os distribui. As páginas da *Web* poderiam ser consideradas como um caso

particular, ainda que através delas também se pode acessar as bases de dados tradicionais.

Tudo isto tem várias implicações, como as funcionais, administrativas ou tecnológicas. A seleção em todo caso deverá ser feita em função dos objetivos que se deseje alcançar, assim como das restrições que cada alternativa impõe e apresenta.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A Engenharia de Produção caracteriza-se como uma engenharia de métodos e de procedimentos. Seu objetivo é o estudo, o projeto e a gerência de sistemas integrados de pessoas, materiais, equipamentos e ambientes. Procura melhorar a produtividade do trabalho, a qualidade do produto e a saúde das pessoas (no que se refere às atividades de trabalho). (Silva, 2000)

6.1 Quanto ao Mérito do Trabalho Científico

Um trabalho de pesquisa, qualquer que seja o tema escolhido e não importando se é aplicada ou fundamental, deve atender a determinados critérios para que se justifique e não cause frustração ao pesquisador (Cardoso, 1995). A metodologia científica, traduzida para a Engenharia de Produção, e na visão de Mattar (1993, p. 60 e 61) e Rudio apud Silva (2000), apontam critérios para validade de pesquisas:

- **Contribuição** - quando cooperar através de resultados científicos para algum fim na área da Engenharia de Produção.
 - O tema, o Impacto das Novas Tecnologias nos Canais de Distribuição Turística, é pouco explorado no Brasil, sendo raros os relatos em publicações especializadas. A literatura disponível, no Brasil é encontrada através de artigos jornalísticos. É no exterior que se encontram algumas publicações sobre temas correlatos, entretanto nada como a abordagem desta dissertação.
 - A Engenharia de Produção é colocada num setor ainda pouco explorado e reconhecido, como passível de aplicação de seus métodos (Cardoso, 1995)
- **Relevância** - o problema é relevante em termos científicos, quanto a propiciar conhecimentos novos à área de estudo e em termos práticos a relevância refere-se aos benefícios que sua solução trará para a humanidade, país, área de conhecimento, etc.;

- A importância do tema está relacionada com o enfoque do atendimento ao cliente devido ao fato de ser o setor que mais sofre impactos com o surgimento das novas tecnologias, propiciando ao cliente o acesso direto a informações e provocando questionamentos generalizados sobre a validade e a sobrevivência da intermediação e os canais de distribuição turística.
- A concepção de Canais de Distribuição possibilita identificar "processos" agregados a produtos, aumentando o seu valor; o serviço poderá ser gerenciado de modo mais consistente (externo e interno), garantindo um aspecto mais competitivo através de respostas ágeis frente a mudanças.
- A definição de uma linha de pesquisa a partir da concepção sistêmica gerada, podendo extrair vários outros temas mais específicos para trabalhos futuros.
- **Originalidade/Ineditismo** - se tiver caráter singular, próprio e não abordado no tema, caracterizando oportunidade e não razões óbvias e ainda não publicado. A uniformização mais clara dos conceitos ligados aos Canais de Distribuição Turística, que estão dispersos em vários enfoques na literatura.
 - As abordagens existentes se restringem à apresentação das agências de viagens estritamente como prestação de serviços não sendo abordado o posicionamento de mercado diante das modernas técnicas de comunicação.
 - Ausência da consciência e compreensão da importância do cliente como o principal ativo da empresa; surpreendentemente o fato de que as novas tecnologias poderão afetar os canais de distribuição ainda é negado pelo setor; é fraco o conhecimento da empresa sobre as tecnologias disponíveis tanto interna quando externa.
 - Existência de uma grande resistência em enxergar as novas tecnologias como facilitadoras.

- **Viabilidade** – mostrar-se exeqüível uma vez que foram considerados prazos, recursos e informações disponíveis, além de habilidade e competência do pesquisador.
 - A realização do trabalho ocorreu dentro de recursos e prazos disponíveis uma vez que não teve o endosso de uma Agência de Fomento, sendo proposto por pesquisadora habilitada nas áreas de conhecimento envolvidas: especialização em Planejamento Turístico, tendo sido empresária no setor de Agências de Viagens; além de possuir experiência em trabalhos junto a empresas de turismo de negócios e agências de viagens.
 - O trabalho apresentou resultados viáveis na implementação de processos ágeis utilizando-se das novas tecnologias; entretanto é assunto extremamente delicado em função da cultura arraigada no setor.

Estes conceitos estabelecidos direcionaram as comprovações que conferem a este trabalho validade como dissertação de mestrado.

6.2 Quanto ao Mérito dos Objetivos

Até que ponto atitudes e comportamento em direção à automatização no setor de agência de viagens podem ser avaliados depende de como as conseqüências são esperadas, identificadas e compreendidas. Em muitas instâncias existem diferenças claras sobre se a automatização é necessária para ajudar o desenvolvimento do negócio ou se ela resultará no crescimento de ameaças externas para os agentes de viagens. No nível básico do negócio foi também extremamente difícil de quantificar lucros esperados, especialmente nas áreas de produtividade de administração.

As viagens são fatores importantes para qualquer economia local, regional ou nacional, sendo que a chegada de novas pessoas nos países receptores aumenta o consumo, incrementa a produção de bens e serviços e os

empregos, implicando na conseqüente geração de lucros (Lickorish e Jenkins, 1997 e 2000),

Neste estudo foi abordado o setor turístico com foco nas agências de viagem, setor ainda carente de estudos e publicações, no Brasil, que orientem o setor.

Através desta dissertação, os administradores de agências de turismo poderão contar com informações capazes de aprimorar a comercialização dos serviços e produtos de uma agência de turismo utilizando adequadamente as novas tecnologias.

6.3 Conclusão

A atual situação das agências de viagens diante das tendências de mercado possibilita considerações significativas sobre o setor de serviços e a realidade do profissional agente de viagens.

A revolução da Internet afetará profundamente os canais de distribuição de viagem e conseqüentemente o papel de consultores de viagem. Duas coisas acontecerão: primeiro, as companhias aéreas tentarão lidar diretamente com clientes para economizar custos, e segundo as agências de viagens virtuais irão agressivamente até os clientes inconstantes e distantes das agências de viagens tradicionais. As agências de viagens sofrerão com um número baixo de clientes e, eventualmente, muitos negócios se tornarão inviáveis. Quanto aos consultores de viagem, estes devem mudar sua cultura para sobreviver.

Este cenário do setor pode ser repetido em outros países em torno do mundo, particularmente aqueles com alto acesso de Internet. Outros setores que são caracterizados por intermediários podem sentir também os ventos de mudança. Por exemplo, fabricantes de carro podem comercializar e vender diretamente ao consumidor, tendo os distribuidores agindo como meros agentes de entrega. As empresas precisam ter estratégias de vanguarda para

a Internet e Tecnologia da Informação para suas práticas de negócio se elas quiserem lucrar com as rápidas mudanças da tecnologia e ambiente de negócio.

O desenvolvimento deste trabalho abordou um estudo do setor turístico e mais especificamente as agências de turismo. A partir deste estudo, pode-se constatar o surgimento, ainda que pequeno, de matérias sobre o assunto, demonstrando a preocupação diante das rápidas mudanças.

Apesar de existirem pesquisas realizadas por órgãos relacionados ao turismo, como a ABAV (Associação Brasileira de Agentes de Viagem), que envolvem estudos estatísticos, estes têm tido uma abordagem generalista.

Através desta dissertação, os profissionais de agências de turismo, tanto administradores quanto consultores/agentes, podem contar com uma ferramenta que orienta sobre as tendências do setor.

De posse dos dados pesquisados, os agentes de viagens foram surpreendidos pelo direcionamento da própria natureza da atividade de seus serviços. Além destes dados, pode-se chegar a algumas conclusões que foram surpresa para os próprios administradores da agência pesquisada.

Uma destas conclusões é a de que existe muito mais resistência interna para a mudança que o esperado e que os funcionários necessitam de uma urgente atenção visando à consciência da necessidade de aperfeiçoamento dos serviços prestado ao cliente. Muitos ainda acreditam que a Internet não terá uma influência profunda em sua posição de trabalho. Pesquisas anteriores que abordam itens como qualidade do atendimento e da viagem oferecida já demonstraram ser bem mais relevantes que o preço oferecido pelas agências.

O papel do consultor de viagem provavelmente irá sofrer uma transformação completa durante os próximos anos. O pessoal que é altamente

qualificado e que possui habilidades em TI (Tecnologia da Informação), especialmente em relação à Internet, comandará salários maiores e expandirá oportunidades de carreira. Um consultor de viagem altamente qualificado e instruído na Internet poderá ter a produtividade regular de vários consultores de viagem.

Os administradores de agências de viagens tradicionais devem tentar desenvolver e treinar seu pessoal para o potencial comércio na Internet. Caso contrário, não só seus próprios negócios irão sofrer, como também ocorrerá um aumento do *turnover*, além de motivar muitos consultores a mudarem para outras oportunidades de trabalho onde estas habilidades podem ser desenvolvidas. Caso os administradores não tomarem a iniciativa de treinar sua mão-de-obra nas habilidades relacionadas a *Web*, então os consultores devem assumir esta iniciativa ou mudar de trabalho.

Enfim, o agente de viagens hoje necessitará estar em constante aprimoramento na relação com o consumidor, fortalecendo a agência, uma vez que esta é o principal meio de atualização de sua atividade. Será necessário que investir em profissionais especializados e equipes enxutas capazes de gerar maior produtividade, principalmente aquelas agências que atendem o mercado corporativo.

Os agentes de viagens devem ressaltar a importância do trabalho que exercem, agora não mais como simples emissores de passagens e excursões, mas como provedores de informações e serviços especializados.

O setor de viagens está sendo empurrado para enormes mudanças. Mudanças estas que vem ocorrendo e perdurarão uma vez que as tecnologias estão em constante aperfeiçoamento. A chave para a sobrevivência e crescimento será a adoção de estratégias de marketing visando a fidelização e relacionamento com o cliente, uma vez que este é a razão de sua existência.

6.4 Recomendações

No que se refere à metodologia proposta neste estudo, sugere-se um aprofundamento através de uma pesquisa de Estudos de Casos Múltiplos, para que se possa enriquecer as informações obtidas pela pesquisa de um Único Estudo de Caso.

Além deste aprofundamento, poderá ser feito um trabalho junto aos agentes/consultores de viagens para verificar o nível de atualização, especificamente, no que se refere a adoção de novas tecnologias no trabalho.

Um outro enfoque a ser analisado é a possível extensão do trabalho até o usuário. Esta extensão pode envolver diferentes tipologias de clientes e a seleção de critérios de escolha de uma agência.

Devido a dificuldades encontradas no desenrolar desta pesquisa, este estudo foi limitado no que se refere ao universo. A primeira proposta foi fazer um estudo em três agências de viagens que tivessem mais de 10 funcionários, se localizassem na região central de Belo Horizonte e também com 400 possíveis clientes para que fosse possível cruzar as informações obtidas dos consultores de agências de viagens e de seus possíveis clientes sendo esta mais uma recomendação para estudos futuros.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ABAV. **Associação Brasileira de Agências de Viagens**. Informativo ABAV-MG. Belo Horizonte, abril de 2001.

ABAV. **Associação Brasileira de Agências de Viagens**. Perfil das agências de viagens 1999/2000. Superintendência Nacional da ABAV. Impresso não publicado, 2000.

ACERENZA, Miguel. **Administración del turismo: conceptualización y organización – vol1**. México: Trillas, 1991.

AFFOLTER, Daniel. The Electronic Tourism Market Place New Challenges. **Anais eletrônicos da The 5th International Conference on Information and Communication Technologies in Tourism - ENTER'98**, Istanbul, Turquia, 1998. Disponível em www.tis.co.at/enter/. Link válido em 03.03.00 às 00h35.

ALFORD, Eugene. Air transport and travel on the Internet: Flying and shipping in the computer age. **Business America**; Washington; Jan 1998. Disponível em www.ebsco.com. Link válido em 18/08/00 às 22h17.

ANDERSON, Randy I.; LEWIS, Danielle; PARKER, Mike E. **Another Look at the Efficiency of Corporate Travel Management Departments**. Journal of Travel Research, Vol. 37 Issue 3, p. 267, 1999. Disponível em www.ebsco.com. Link válido em 13.08.00 às 01h09.

ASTA. **American Society of Travel Agencies**. ASTA's Answer to Airline Cartel: Collective Bargaining. ASTAnet, 2001a. Disponível em www.astanet.com. Link válido em 16.01.01 às 18h51.

ASTA. **American Society of Travel Agencies**. Processo da ASTA Anti Truste contra as companhias aéreas. Astanet, 1999a. Disponível em www.astanet.com. Link válido em 12.10.00 às 17h17.

ASTA. **American Society of Travel Agencies**. Processo da ASTA Anti Truste contra as companhias aéreas. Astanet, 2000. Disponível em www.astanet.com. Link válido em 12.10.00 às 17h16.

ASTA. **American Society of Travel Agencies**. Testemunho da ASTA no processo Anti Truste contra as companhias aéreas. Astanet, 1999. Disponível em www.astanet.com. Link válido em 12.10.00 às 17h21.

ASTA. **American Society of Travel Agencies**. Twenty States Join ASTA in Opposition to Orbitz. ASTAnet, 2001b. Disponível em www.astanet.com. Link válido em 16.01.01 às 18h51.

AUGUSTYN, Marcjanna e HO, Samuel K. Service quality and tourism. **Journal of Travel Research**. Vol. 37 Issue 1, p 71, 5p, 1998. Disponível em www.ebsco.com. Link válido em 13.08.00 às 01h29.

BAINES, Anna. Technology and tourism. **Work Study**. Volume 47, Numero 5, p. 160–163, 1998. MCB University Press. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 08.07.01 às 01h50.

BARRETTO, Margarida. (1995). **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Campinas: Ed. Papirus, 2000. 8ª ed.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Ed. SENAC, 1998.

BERGER, Melanie. It's your move. **Sales & Marketing Management**, 150(3), p. 44-53, 1998. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 08.07.01 às 01h45.

BLANCO, Manuel R., MARQUÉS, Miguel T. **Servicios Turísticos. La Oferta Turísticas y Sus Principales Componentes**. México: Diana, 1987.

BLOCH, Michael e SEGEV, Arie. **The Impact of Electronic Commerce on the Travel Industry: An Analysis Methodology and Case Study**. The Fisher Center for Information Technology and Management, Walter Haas School of Business, University of California, 1996. Disponível em www.haas.berkeley.edu/citm/publications/papers/wp-1017.html. Link válido em 24.03.01 às 12h13.

BLOCH, Michael; PIGNEUR, Yves; STEINER, Thomas. **The IT-enabled Extended Enterprise, Applications in the Tourism Industry**. 1996. Disponível em www.pchec128-2c.unil.ch/people/tsteiner/Publications/. Link válido 24.03.01 às 12h20.

BONN, Mark A., FURR, H. Leslie e SUSSKIND, Alex M. Predicting a behavioral profile for pleasure travelers on the basis of Internet use segmentation. **Journal of Travel Research**. Boulder; 1999. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 17.08.00 às 22h05.

BORGEON, Michel. Linking the Internet to your marketing strategy **International Trade Forum**. Geneva, 1999. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 17.08.00 às 22h10.

BRADY, R., FORREST, E., e MIZERSKI, R. **Cybermarketing: Your Interactive Marketing Consultant**, NTC Business Books, Illinois, USA. 1997.

BUTTERFIELD, David W. et al. **Measuring the returns of tourism advertising**. Journal of Travel Research, Agosto 1998, Vol. 37 Issue 1, p12, 9p. Disponível em www.ebsco.com. Link válido 13.08.00 às 01h22.

CAIXETA, Nely. A explosão do turismo. **Revista Exame**. Edição nº 735 de 07.03.01. São Paulo: Ed. Abril, 2001.

CARDOSO, Olga. **Foco da qualidade total de serviços no conceito de produto ampliado**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

CARDOSO, Olga; BICALHO, Angélica; FLECHA, Ângela. **Database marketing aplicado nas agências de viagens**. Artigo em fase de publicação, 2001.

CARVALHO, Caio L. Desenvolvimento do turismo no Brasil. **Revista de Administração**. São Paulo: v.33, nº 4, p.26-29, outubro/dezembro, 1998.

CASTELLI, Geraldo. **Turismo e Marketing: uma abordagem hoteleira**. Porto Alegre: Sulina, 1984.

CASTELLI, Geraldo. **Turismo, análise e organização**. Porto Alegre: Sulina, 1975.

CASTELLI, Geraldo. **Turismo, atividade marcante do século XX**. Caxias do Sul: Educs, 1990.

CHEN, Hong-Mei e SHELDON, Pauline J. Destination Information Systems: Design Issues and Directions. **Journal of Management Information Systems**, pp. 151-176, 1997. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 17.08.00 às 22h05.

COHEN, Jackie. Technical Difficulties. **The Standard**, June 7, 1999. Disponível em www.thestandard.com. Link válido em 16.01.01 às 18h52.

SAAB, William J. L. e DAEMON, Ilka G. Situação do turismo receptivo internacional. Área de Operações Industriais 2 - AO2, Gerência Setorial de

Turismo. **Informe BB**. Disponível em www.bb.com.br. Link válido em 10.03.01 às 10h48.

CONNOLLY, Daniel J. **Understanding information technology investment decision-making in the context of hotel global Distribution systems: a multiple-case study**. 1999. Tese (Doutorado Virginia Polytechnic Institute and State University). Department of Hospitality and Tourism Management, Virginia, EUA. Disponível em www.virginiatech.edu. Link válido em 24.06.01 às 00h12.

DE LA TORRE, O. **El turismo, fenómeno social**. México: Fondo de Cultura Económica, 1987.

DENG, Shengliang; LAWSON, Rob; MOUTINHO, Luiz. Travel Agents' Attitudes Towards Automation and the Delivery of Service. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 27.12.00 às 22h50.

DEV, Chekitan S.; KLEIN, Saul. **A market-based approach for partner selection in marketing alliances**. Journal of Travel Research, Vol. 35 Issue 1, p11, 7p, 1996. Disponível em www.ebsco.com. Link válido em 13.08.00 às 02h11.

DRIVER, John C. **Developments in airline marketing practice**. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 5, No. 5, 1999, pp. 134-150. MCB University Press. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 18.12.00 às 23h20.

DWYER, Phil; JONES, Nick; e STEWART, Catherine. Commerce: Winning European Customers, From Both Sides of The Pond. **Strategic Planning Service**. European Internet Strategies. Jupiter Communications, 1998. Disponível em www.jup.com. Link válido em 10.12.99 às 15h40.

EASTMAN, Richard. Essays on Factors that Influence Travel Product Distribution. **Eastman Group**, 1998. Disponível em www.eastmangroup.com. Link válido em 23.12.99 às 15h23.

EMBRATUR. **Instituto Brasileiro de Turismo**. O setor do Turismo no Brasil, 1997. Disponível em <http://200.236.105.123/embnova/destaque/estatistica.htm>. Link válido em 08.05.00 às 11h15.

FACHEÂ, W. Methodologies for innovation and improvement of services in tourism. **Managing Service Quality**. Volume 10 . Number 6 . 2000 . pp. 356-366. MCB University Press. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 08.07.01 às 02h05.

FAVECC - **Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais**. Pesquisa de vendas 1998 a 2000. Disponível em www.favecc.org.br. Link válido em 05.05.01 às 09h13.

FODNESS, Dale; MURRAY, Brian. A Model of Tourist Information Search Behavior. **Journal of Travel Research**, Vol. 37 Issue 3, p220, 11p, 1999. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 18.08.01 às 01h06.

FORRESTER RESEARCH. **Forrester Report Forecasts Healthy On-line Leisure Travel Bookings**. Press Release. Julho, 1997. Disponível em www.forrester.com. Link válido em 10.12.99 às 15h28.

FORRESTER RESEARCH. **Growth Spiral In On-line Retail Sales Will Generate \$108 Billion in Revenues By 2003**. Press Release. Novembro, 1998. Disponível em www.forrester.com. Link válido em 10.12.99 às 15h25.

FUSTER, Luis. **Teoría y tecnica del turismo**. Madrid: Nacional, 1974, vols I e II.

GHOSH, Shikhar. Selling on the Internet: Achieving competitive advantage and market lead. **Planning Review**, 25(3), pp. 53-55, Maio/Junho, 1997.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIL, Antonio C. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. São Paulo: Atlas – 1998.

GIRISHANKAR, Saroja. **Virtual Markets Create New Roles For Distributors**. Internetweek, Issue 709. Disponível em www.techweb.com. Link válido em 16.04.99 às 16h10.

GONÇALVES, Maria Beatriz B. **Introdução ao turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac, 1999.

GOODRICH, Jonathan N. Internet distribution of European travel and tourism services (the market, transportation, accommodation and package tours).

Journal of Travel Research. Vol. 39 Issue 1, p.115, 2p, 2000. Disponível em www.ebsco.com. Link válido em 10.06.01 às 19h39.

GRONROOS, Christian. Internationalization strategies for services. **Journal of Services Marketing**, Volume 13 no. 4/5, p. 290-297, 1999. MCB University Press. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 18.12.00 às 23h30.

GULIELMO, Connie. Travel Business Packs 'Em In Online. **Inter@ctive Week**, Fevereiro, 1998. Disponível em www.interactiveweek.com. Link válido em 18.02.99 às 08h11.

HO, James. Evaluating the World Wide Web: A Global Study of Commercial Sites. **Journal of Computer Mediated Communication**, 3(1). 1997. Disponível em www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue1/ho.html. Link válido em 03.05.00 às 20h.

HO, James. Evaluating the World Wide Web: A Study of 1000 Commercial Sites. **Information Decision Sciences**, University of Illinois, Chicago.1996. Disponível em www.uic.edu/~jimho/www1000.html. Link válido em 03.05.00 às 21h.

HOOLEY, Graham J. SAUNDERS, J. A. PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HU, Clark. Diverse developments in travel and tourism marketing: a thematic approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 8/7, p. 33–43, 1996. MCB University Press. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 07.07.01 às 21h40.

IGNARRA, Luiz R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

IKEDA, Ana A. e OLIVEIRA, Tânia V. **A organização de agências de viagens e turismo**. In:____. Turismo: teoria e prática. Capítulo 28, p. 317-329. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

JOHNSTON, Margret. U.S. Online Sales Hit \$5.5 Billion in 2nd Quarter. **The Standard**, 2000. Disponível em www.thestandard.com. Link válido em 16.01.01 às 18h59.

JONES, Genia. Online Travel Takes Off, Needs Loyalty. **The Standard**, 2001. Disponível em www.thestandard.com. Link válido em 16.01.01 às 18h26.

JUPITER COMMUNICATIONS **Online Travel Number One by 2002**. Press Release, 21.07.1998d. Disponível em www.jup.com. Link válido em 10.12.00 às 15h01.

JUPITER COMMUNICATIONS. **Jupiter Finds 42 Percent of Web Sites Fail At Customer Service**. Press Release, 09.11.1998a. Disponível em www.jup.com. Link válido em 10.12.00 às 14h12.

JUPITER COMMUNICATIONS. **Jupiter Predicts Soon-to-be \$11.7 Billion Online Travel Industry Will Open Opportunities “Beyond Air”**. Press Release, 02.03.1998b. Disponível em www.jup.com. Link válido em 10.12.00 às 14h15.

JUPITER COMMUNICATIONS. **Jupiter Predicts Soon-to-be \$11.7 Billion Online Travel Industry Will Open Opportunities “Beyond Air”**. Press Release, 02.04.1998e. Disponível em www.jup.com. Link válido em 10.12.00 às 15h22.

JUPITER COMMUNICATIONS. **Jupiter to Web Businesses: Look to Germany for Online Commerce – Germany’s \$1.85B in Online Travel, Books, Music and Software Will Lead European Commerce Market**. Press Release, 28.07.1998c. Disponível em www.jup.com. Link válido em 10.12.00 às 14h25.

JUPITER COMMUNICATIONS. **Online Travel Number One by 2005**. Press Release, 19.04.2000. Disponível em www.jup.com. Link válido em 10.09.00 às 14h10.

KARCHER, Karsten. Tour Operators in the Electronic Marketplace. **Anais eletrônicos da The 5th International Conference on Information and Communication Technologies in Tourism - ENTER’98**. Istanbul, Janeiro, 1998. Disponível em www.tis.com.at/enter/. Link válido em 10.12.00 às 19h28.

KING, Julia. British Airways' B-to-B Portal Set to Take Off. **The Standard**. Disponível em www.thestandard.com. Link válido em 04.12.00 às 17h50.

KROCHMAL, Mo. Travel Services To Dominate E-Commerce. **TechWeb**, 1998. Disponível em www.techweb.com. Link válido em 21.11.99 às 20h38.

KUMAR, Kuldeep. Virtual Organizations and Dynamic Networks: Gossamer Webs in the Information Age. **Anais eletrônicos da The 5th International**

Conference on Information and Communication Technologies in Tourism, ENTER´98, Istanbul, Janeiro, 1998. Disponível em www.tis.co.at/enter/. Link válido em 09.12.99 às 20h55.

LAKATOS, Eva Maria , MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**.São Paulo: Atlas, 1991.

LEARMONTH, Michael. Everyone's a Travel Agent. **The Standard**, April 10, 2000. Disponível em www.thestandard.com. Link válido em 16.01.01 as 18h42.

LENNON, Martin (1995). Tourism Promotion using the World Wide Web. **INET'95 Hypermedia Proceedings**. Disponível em <http://ftp.isoc.org/HMP/PAPER/028/html/paper.html>. Link válido em 13.12.99 às 17h10.

LICKORISH, Leonard J. e Jenkins, Carson L. **Introdução ao Turismo**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

LOPES, Mikhail. Pronto para decolar. **Revista Exame**. Mundo digital, 17/11/99. Disponível em www.uol.com.br/exame/ed701/mdigital1.shl. Link válido em 07.01.01 às 22h14.

MARCUSSEN, Carl H. Marketing European Tourism Products via Internet/WWW. **Journal of Travel and Tourism Marketing**, 6(3/4), p. 23-34, 1997. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 17.12.00 às 15h35.

MATHUR, Anil; SHERMAN, Elaine; SCHIFFMAN, Leon G. Opportunities for marketing travel services to new-age elderly. **The Journal of Services Marketing**, vol. 12 nº. 4, p. 265-277, 1998. MCB University Press. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 17.12.00 às 15h46.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas,1993.

MCCANN, John M. **Technology CyberTrends**, Fuqua School of Business, Duke University, Disponível em www.duke.edu/~mccann/cyb-quot.htm. Link válido em 17.12.00 às 15h15.

MCCUNE, Jenny C. Making Web sites pay. **Management Review**, 87(6), p. 36-38, June, 1998. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 10.10.00 às 15h46.

MCDONOUGH, Maureen H. e ACKERT, Gary A. Information and Traveler Decision Making. **Tourism Information Series**. Cooperative Extension Service. Michigan State University. 1986. Disponível em <http://www.msue.msu.edu/msue/>. Link válido em 13.10.00 às 01h33.

MCDONOUGH, Maureen H. e ACKERT, Gary A. Developing a Promotional Strategy. Cooperative Extension Service. Michigan State University. **Tourism Information Series**. Extension Bulletin E-1939. September 1986. Disponível em <http://www.msue.msu.edu/msue/>. Link válido em 13.10.00 às 01h37.

MCKERCHER, Bob. The effect of market access on destination choice. **Journal of Travel Research**. Volume 37 Issue 1, p. 39, 9p, 1998. Disponível em www.ebsco.com. Link válido em 13.08.00 às 01h23.

MEEHAN, Michael. E-Commerce Loyalty Programs Don't Always Work. **The Standard**, 28 de abril de 2000, às 6:52 pm. Disponível em www.thestandard.com. Link válido em 16.01.01 às 19h00.

MINTZBERG, Henry. An emerging strategy of "direct" research. **Administrative Science Quarterly**, 24 (4), p. 582-589, dezembro de 1979. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 17.12.00 às 11h52.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formulation. **Management Science**, 24 (9), p. 934-948, maio de 1978. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 17.12.00 às 11h55.

MOTA, Keila Cristina Nicolau. **Marketing turístico**: promovendo uma atividade sazonal. São Paulo: Atlas, 2001.

MTB - **Journal of Management Technology Briefing**. How smart agents are changing selling, (3:4), p.5, Setembro de 1996. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 17.12.00 às 15h55.

NELL, Lawrence. Changes in the Tourism Market Place: The Effect of the Internet. **Anais eletrônicos da The 5th International Conference on Information and Communication Technologies in Tourism - ENTER'98**, Istanbul, Janeiro de 1998. Disponível em www.tis.co.at/enter/. Link válido em 05.01.01 às 22h32.

OEA. Organização dos Estados Americanos. **Sostenibilidad del turismo mediante la gestión de la nueva tecnología para el marketing de destinos**

turísticos. Unidade Intersectorial de Turismo. Informe Técnico, 1997. Disponível em <http://www.oas.org/tourism/docnet/nuevtec.htm>. Link válido em 19.12.99 às 22h45.

OLIVEIRA, Antonio P. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização.** 2ª ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

OPPERMANN, Martin. Databased Marketing by Travel Agencies. **Journal of Travel Research.** Vol. 37, Issue 3, p. 231, 7p., 1999. Disponível em www.ebsco.com. Link válido em 13.08.00 às 01h07.

PELLIZZER, Hilário A. **Uma introdução a técnica do turismo-transporte.** São Paulo: Pioneira, 1998.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. **One-to-One Media in the Interactive Future: Building Dialogues and Learning Relationships with Individual Customers.** 1to1.com, 1997. Disponível em www.1to1.com. Link válido em 05.12.00 às 11h35.

PITTA, Dennis. Marketing one-to-one and its dependence on knowledge discovery in databases. **Journal Of Consumer Marketing,** Vol. 15 Nº 5. p. 468-480, 1998. MCB University Press. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 07.07.01 às 21h47.

RACHMAN, Zulfikar M. e RICHINS, Harrold. **Effective Tourism Web sites: A Web-Based and Tourism Web Sites Review.** Dissertação de mestrado (School of Management Studies, The Agency for the Assessment and Application of Technology da Universidade de Waikato, Hamilton , Nova Zelândia). Disponível em <http://meltingpot.fortunecity.com/stark/134/tourism/index.html>. Link válido em 02.05.00 às 15h30.

RACHMAN, Zulfikar M. e RICHINS, Harrold. The Status of New Zealand Tour Operator Web Sites. **The Journal of Tourism Studies,** 8(2), dezembro de 1997 Disponível em <http://meltingpot.fortunecity.com/stark/134/tourism/index.html>. Link válido em 02.05.00 às 15h45.

RESEARCH Team and Sponsors. **Economic Impacts of Recreation and Tourism. Economic Impacts of Recreation and Tourism Web Site.** Michigan

State University, 2000. Disponível em <http://www.msu.edu/course/prr/840/econimpact/>. Link válido em 02.05.00 às 17h10.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social - métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIDDLE, Dorothy. Business tourism: Niches for developing countries. **International Trade Forum**. Genebra, 1999. Disponível em www.ebsco.com. Link válido em 17.08.00 às 22h11.

RIEGE, Andreas M. National marketing strategies in international travel and tourism. **European Journal of Marketing**, 34,11/12, p. 1290-1304, 2000. MCB University. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 07.07.01 às 21h44.

ROSENFELD, James. **The hidden danger of relationship marketing: customer loyalty**. Direct, 1994.

SCHONLAND, Addison M. e WILLIAM, Peter W. Using the Internet for travel and tourism survey research, Experiences from the net traveler survey. **Journal of Travel Research**. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 18.12.00 às 18h45.

SHAPIRO, Michael. One-Stop Shopping For Airline Tickets. **The Standard**, 03 de dezembro de 1999. Disponível em www.thestandard.com. Link válido em 16.01.01 às 18h58.

SILVA, Edna L.. MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Laboratório de Ensino a Distância, 2000.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STEINER, Thomas e DUFOUR, Arnaud. Agent-based Cybermarketing in the Tourism Industry. **Proceedings of the ENTER'98 Conference**. Istambul, 1998. Disponível em <http://pchec128-2c.unil.ch/people/tsteiner/Publications/ENTER/ENTER98.html>. Link válido em 02.12.99 às 21h50.

STEINER, Thomas e DUFOUR, Arnaud. Agent-based Cybermarketing in the Tourism Industry. **Proceedings of the ENTER'98 Conference**. Istanbul, 1998. Disponível em <http://pchec128-2c.unil.ch/people/tsteiner/Publications.htm>. Link válido em 02.12.99 às 21h55.

STEINER, Thomas. Distributed software Agents for WWW-based Tourism Information Systems (DATIS). **Proceedings of the ENTER'97 Conference**. Edinburgh, 1997. Disponível em <http://pchec128-2c.unil.ch/people/tsteiner/Publications.htm>. Link válido em 12.12.01 às 10h12.

SURF. **Gartner Group prevê explosão do Turismo online**. Disponível em www.surf.com.br. Link válido em 16.01.00 às 01h37.

SURF. **Sites de viagens afetam negócios de agências tradicionais**. Disponível em www.surf.com.br. Link válido em 10.02.00 às 16h22.

TAMAYO, Braulio. **Las agencias de viajes frente a las nuevas tecnologías de distribución turística**. Madrid: Cotec, 1997.

THOMPSON, Maryann J. Airlines Dominate Online Travel. **The Standard**, 12.10.1998. www.standard.com. Link válido em 16.01.01 às 18h46.

TRAVEL TRADE. Agency Groups Focus on Productivity. **Travel Trade News**. Disponível em www.traveltrade.com. Link válido em 29.04.01 às 18h02.

TRIGO, Luiz. G.G. **Turismo Básico**. São Paulo: SENAC, 2000.

VASUDAVAN, T. e STANDING, Craig. The impact of the Internet on the role of travel consultants. **Participation & Empowerment: An International Journal**, Vol. 7, Nº 8, 1999. MCB University Press. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 18.12.00 às 18h40.

VIALLE, Olivier. **Efectos de las nuevas tecnologías en la distribución turística**. Madrid: OMT, 1995.

VIALLE, Olivier. **Los sistemas mundiales de distribución turística**. Madrid: OMT, 1994.

WAHAB, Salah-Eldin Abdel. **Introdução a administração do turismo**: alguns aspectos estruturais e operacionais do turismo internacional – teoria e prática. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

WALLE, A.H. Tourism and the Internet: Opportunities for direct marketing. **Journal of Travel Research**, Vol. 35 Issue 1, p. 72, 6p, 1999. Disponível em www.ebsco.com. Link válido em 13.08.00 às 02h14.

WARE, James P. et al. 5 Sins of Doing Business on the Web. **Information Week**, Maio, 1998. Disponível em www.informationweek.com. Link válido em 17.12.00 às 18h20.

WARNER, Benhard. Prepare for takeoff, **Mediaweek**, 19.01.1998. Disponível em www.mediaweek.com. Link válido em 18.12.00 às 18h40.

WEBER, Karin e ROEHL, Wesley S. Profiling People Searching for and Purchasing Travel Products on the World Wide Web. **Journal of Travel Research**, Vol. 37, Issue 3, 1999. Disponível em www.ebsco.com. Link válido em 13.08.00 às 01h11.

WILLIAM, Peter W. et al. Using the Internet for Tourism Research: "Information Highway" or "dirt road"?, **Journal of Travel Research**. Disponível em www.emerald-library.com. Link válido em 07.07.01 às 21h38.

WOODY, Todd. Travel Giant Takes a Ride on the Web. **The Standard**, 05.08.1999. Disponível em www.thestandard.com. Link válido em 16.01.01 às 18h30.

WOODY, Toddy. A Fast Takeoff for Airline Sites. **The Standard**, 07.07.1999. Disponível em www.thestandard.com. Link válido em 16.01.01 às 18h56.

WTO. **World Tourism Organization**. A la Caza del turista en la red. Press Release, novembro de 1999. Disponível em www.world-tourism.org. Link válido em 03.05.00 às 10h.

WTO. **World Tourism Organization**. Demystifying the Internet revolution. WTO NEWS Bulletin. Disponível em www.world-tourism.org. Link válido em 03.05.00 às 9h45.

WTO. **World Tourism Organization**. La salida a Internet: una urgencia para la empresa turística. Noticias de la OMT, janeiro de 2000. Disponível em www.world-tourism.org. Link válido em 03.05.00 às 10h30.

WTO. **World Tourism Organization**. Leading The World's Largest Industry. Press Release. Disponível em www.world-tourism.org. Link válido em 19.05.01 às 20h38.

WTO. **World Tourism Organization**. Marketing Tourism Destinations Online: Strategies for the Information Age, Capítulo 1. WTO Publications. Disponível em www.world-tourism.org. Link válido em 17.07.00 às 23h42.

WTO. **World Tourism Organization**. Millennium Tourism Boom in 2000. Madrid, janeiro de 2001. Disponível em www.world-tourism.org. Link válido em 29.04.01 às 17h40.

WTO. **World Tourism Organization**. Quality in tourism: a conceptual framework. WTO News Bulletin. Disponível em www.world-tourism.org. Link válido em 07.04.01 às 22h40.

WTO. **World Tourism Organization**. St. Petersburg to host seminar on Internet and tourism. WTO News Bulletin. Madrid, 2001. Disponível em www.world-tourism.org. Link válido em 29.04.01 às 17h39.

WTO. **World Tourism Organization**. Tourism Highlights. WTO, Madrid: Agosto, 2000.

WTO. **World Tourism Organization**. World Tourism Results Revised Upwards. Press Release, maio de 2000. Disponível em www.world-tourism.org. Link válido em 17.07.00 às 23h42.

WTO. **World Travel Organization**. A new era in Information Technology: Its implications for tourism policies. WTO News Bulletin. Korea do Sul, novembro, 1998. Disponível em www.world-tourism.org. Link válido em 19.09.00 às 01h42.

WTTC. **World Travel and Tourism Council**. Global tourism monitor. Disponível em www.wttc.org. Link válido em 17.07.00 às 23h28.

WTTC. **World Travel and Tourism Council**. **The Impact of Travel & Tourism on Jobs and the Economy Brazil 2000**. Disponível em www.wttc.org. Link válido em 17.07.00 às 23h42.

WTTC. **World Travel and Tourism Council**. The Travel and Tourism Satellite Account, World Economic Impact. Disponível em www.wttc.org. Link válido em 04.05.00 às 23h30.

WTTC. **World Travel and Tourism Council**. Tourism Satellite Accounting Confirms Travel & Tourism As The World's Foremost Economic Activity. WTTC News. Disponível em www.wttc.org. Link válido em 21.07.00 às 13h15.

YAMAN, H. Ruhi; Shaw, Robin N. Assessing marketing research use in tourism with the USER instrument. **Journal of Travel Research**, Vol. 36, Issue 3, p. 70, 9p, 1998. Disponível em www.ebsco.com. Link válido em 13.08.00 às 01h39.

YIN, Robert. **Case study research: Design and methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 1994.

8 ANEXOS

ANEXO I – Entrevista de profundidade

1. Qual é o volume e o tamanho do negócio da Agência?
2. Quais são os tipos de serviços prestados pela Agência?
3. Qual é o perfil dos clientes da Agência?
4. Qual o tipo e número de equipamentos de comunicação utilizados pela Agência?
5. Qual é a forma de utilização dos equipamentos?
6. Como são vistos os meios de comunicação e serviços emergentes?
7. Como é feita a identificação de novas necessidades?
8. Quais são as principais necessidades da empresa no momento?
 - Melhora da qualidade de serviços
 - Redução de custos
 - Aumento da produtividade
 - Aumento do negócio
 - Diversificação
9. Qual é o principal ativo da empresa?
10. Quais as estratégias adotadas pela empresa para assegurar este ativo?
11. Quais as estratégias adotadas diante da competitividade?
12. Quais são as ações para assegurar a fidelização da clientela?
13. Como é percebido pela diretoria e equipe o aumento da produtividade?

ANEXO II - Questionário

Prezado (a) Senhor (a),

Preencher este questionário é uma tarefa simples. Agradecemos suas respostas honestas e sinceras. A maioria das perguntas pode ser respondida colocando-se um X no quadradinho em frente a resposta de sua escolha.

Lembramos que não é necessário se identificar.
Sua opinião é muito importante!

01. Faixa Etária:

20 a 25 anos	25 a 30 anos	30 a 35 anos
35 a 40 anos	40 a 50 anos	outra: _____

02. Sexo:

Feminino	Masculino
----------	-----------

03. Escolaridade:

2º grau	3º grau incompleto
3º grau incompleto em turismo	3º grau completo
3º grau completo em turismo	Pós graduação
Nenhum dos acima mencionados	

04. Há quantos anos atua em agências de viagens?

menos de 1 ano	de 1 a 3 anos
de 3 a 5 anos	mais de 5 anos

05. Assinale abaixo qual o tipo de agência de viagens que você atua:

Operadora de viagens
 Agência de Turismo (venda de bilhetes aéreos, reservas de hotéis e pacotes)
 Agência de Turismo Receptivo
 Todas as opções acima

06. Assinale, no quadro abaixo, os requisitos que você acredita serem fundamentais para o atendimento ao cliente:

MI	Muito Importante	PI	Pouco Importante
I	Importante	TSI	Totalmente Sem Importância

	MI	I	PI	TSI
Conhecer as necessidades do cliente				
Tratar o cliente pelo nome				
Ser gentil				
Ter um histórico das preferências do cliente				
Oferecer produtos/serviços de acordo com as preferências do cliente				
Oferecer opções de produtos/serviços para o cliente				
Oferecer informações seguras ao cliente				
Ser experiente para auxiliar o cliente na escolha de um roteiro				
Oferecer opções de viagens				
Oferecer segurança ao cliente				
Oferecer contatos para o cliente nas cidades de destino				
Oferecer reservas/bilhetes de shows, teatros, antes do início da viagem				
Falar inglês				
Conhecer as informações disponibilizadas pela agência				
Saber trabalhar sobre pressão				
Retornar as solicitações do cliente (telefonema, email, fax)				
Ser bilíngüe (inglês, espanhol)				

- 07. Enumere, em grau de importância, no seu ponto de vista e de acordo com os critérios abaixo relacionados, os fatores que influenciam a consulta/compra de serviços turísticos da agência que você atua?**

MI	Muito Importante	PI	Pouco Importante
I	Importante	TSI	Totalmente Sem Importância

	MI	I	PI	TSI
Atendimento personalizado				
Confiabilidade - Garantia da qualidade da viagem oferecida ser a real				
Agilidade da informação				
Qualidade da informação				
Agilidade na entrega dos produtos/serviços				
Variedade de oferta de produtos/serviços				
Comodidade				
Preço				
Formas de pagamento				
Material informativo				
Disponibilidade p/ solucionar imprevistos				
Cortesia no Atendimento				
Tradição				
Garantia da qualidade de produtos/serviços				

- 08. A sua agência de viagens oferece treinamento, reciclagem e/ou atualização?**

Sim

Não

- 09. Qual a periodicidade que o treinamento é aplicado?**

quinzenal

mensal

semestral

anual

outros _____

- 10. Quais são as principais temas abordados no treinamento?**

Noções de administração de agências de viagens

Marketing

Vendas

Tarifas e emissão internacional

Sistemas de Reserva

Geografia turística

Atendimento ao público

outros (relacionar) _____

15. Quais as abordagens pós venda que são aplicadas pela agência que você atua?

Telefonema ao cliente

Envio de carta/e-mail de boas vindas

Envio de questionário de avaliação dos serviços prestados

Nenhum dos acima mencionados

Outros (especifique) _____

16. Qual é o procedimento mais usual de entrega de serviços à clientes?

Tipo de usuário	Visita ao cliente	Visita do cliente	Telefone	Fax	e-mail
Cliente de negócios					
Turismo emissivo					
Turismo receptivo					
Grupos					

17. Qual é o procedimento mais usual de obtenção de informação/consulta para os serviços abaixo relacionados?

Tipo de serviço	Telefone	Fax	Folhetos	E-mail	Sistema de distribuição
Transporte aéreo					
Outros transportes					
Pacotes turísticos					
Hospedagem					

18. Qual é o procedimento mais usual de reserva de serviços?

Tipo de serviço	Telefone	Fax	Folhetos	E-mail	Sistema de distribuição
Transporte aéreo					
Outros transportes					
Pacotes turísticos					
Hospedagem					

19. Qual é o procedimento mais usual de emissão de bilhetes, bônus e de outros documentos?

Tipo de serviço	Manual	Automática	Emissão por terceiros(*)	Não aplicável
Transporte aéreo				
Outros transportes				
Pacotes turísticos				
Hospedagem				

(*) Emissão por terceiros = Flytour ou outra GSA

20. Qual é o procedimento mais usual de entrega e retirada de bilhetes, bônus e de outros documentos?

Tipo de serviço	Imediata	Diferenciada (*)	Messageiros	Não aplicável
Transporte aéreo				
Outros transportes				
Pacotes turísticos				
Hospedagem				

(*) diferenciada = quando a entrega é feita em geral em uma segunda ou terceira visita do cliente a agência.

21. Assinale abaixo os equipamentos disponíveis visando o atendimento eficiente ao cliente:

telefone Sistemas de reserva (galileo, Amadeus,sabre)

e-mail fax

outros. Especificar: _____

22. Classifique, abaixo, o grau de dificuldade encontrado na utilização dos sistemas de reservas:

muita dificuldade intermediário fácil muito fácil

Justifique: _____

23. A agência que você trabalha contrata pesquisas para conhecer o cliente/mercado?

sim não às vezes

24. Você consulta pesquisas para conhecer o cliente/mercado?

sim não às vezes

25. Qual é a periodicidade da realização/consulta de pesquisas:

diária mensal semestral anual

26. Qual o conteúdo/objetivo da realização/consulta de pesquisas:

perfil do cliente (demanda)

imagem da agência no mercado (posicionamento)

qualidade do produto (oferta)

avaliação de preços

avaliação da concorrência

satisfação do consumidor

outros. Citar: _____

27. Você poderia indicar qual o motivo da viagem dos seus clientes mais freqüentes?

turismo e lazer

negócios

congressos/eventos

esportes

religião

compras

saúde

visita a parentes e amigos

não tem certeza

outros. Citar: _____

28. Descreva, abaixo, fatores que podem melhorar o contato com o público:

29. Dê a sua opinião sobre a existência de página da empresa na Internet?

30. Quais os meios utilizados na promoção da agência e seus serviços: (marque com X aqueles utilizados).

PROPAGANDA		PROMOÇÃO DE VENDA	
Internet		Preços promocionais	
Cinema		Concursos	
Televisão		Cartões de desconto	
Vídeo		Cortesias	
Rádio AM		Comissão para guias/taxistas	
Rádio FM		Mala direta	
Revistas Nacionais		Brindes	
Revistas Internacionais		Patrocínios	
Mapas/folhetos		Exposição, feiras, eventos	
Guias/Panrotas		Convênios (emp. Assoc.)	
Folder da agência		Bônus	
Placas luminosas		Outros	
Jornais e suplementos			
Encartes de jornais			
Cartazes de loja			
Jornais de clubes/Assoc			
Cartazes de rua			
Faixas de rua			
outros			

VENDA PESSOAL		RELAÇÕES PÚBLICAS	
Telemarketing		Contatos com imprensa	
Promotor de vendas		Convites especializados	
Contato c/ operadoras		Cartões VIP/fidelidade	
Outros		Cortesias à imprensa	
		SAC – Serv. Atend. Cliente	
		Fam Tours	
		Publicidade	
		Outros	

ANEXO III – Fatores de melhoria do contato com o público

Fatores de melhoria do contato com o público	%
Atendimento personalizado	10
Mais divulgação da empresa/produtos e serviços	7
Treinamento/aperfeiçoamento dos funcionários	6
Atendimento claro, objetivo e eficiente	6
Qualidade no atendimento	6
Aumento de funcionários atendentes	4
Visitas contínuas dos promotores de venda	4
Ofertas, descontos e promoções	3
Mais contatos	3
Adequação das vendas ao perfil do cliente	1
Melhor conhecimento das necessidades dos clientes	1,5
Propaganda “corpo a corpo”	1,5
Acompanhamento pré e pós-viagem, enviando e-mails ou cartões personalizados	1,5
Melhores preços	1,5
Melhor atendimento dos promotores	1,5
Ter conhecimento prévio das informações	1,5
Retorno ao cliente	1,5
Agilidade no atendimento	1,5
Aumento das linhas telefônicas	1,5
Experiência	1,5
Atualização dos dados	1,5
Cartões fidelidade	1,5
Estar satisfeito(a) com o trabalho exercido	1,5
Cortesia no atendimento	1,5
Nada precisa ser melhorado	10
Não sabem	6
Não responderam	13
Total	100%

ANEXO IV – Opinião sobre a página da Agência X na Internet

Opinião sobre página da agência na Internet	%
Excelente/Muito importante/Muito bom/Ótimo	31,5
Importante	11
É um meio de divulgar o produto e a empresa, tornando-os conhecidos.	9,5
Útil/Necessário/Favorável	8,5
Interessante	4,5
O mercado exige	4,5
A Internet é o meio de comunicação mais usado atualmente	4,5
Todos estão conectados hoje em dia/acesso crescente	4,4
Não responderam	3,3
Funciona se for atualizada com informações corretas	2,9
Facilita troca de informações à distância	1,4
Facilita o acesso rápido aos produtos e serviços	1,4
Deve ser bem estruturada	1,4
Bom para os funcionários e clientes	1,4
Bom para oferecer promoções	1,4
Aproxima a agência dos clientes	1,4
Importante para a imagem da empresa	1,4
Um <i>site</i> bem elaborado, direcionado e divulgado torna-se um meio de conquista de novos clientes e de manutenção dos clientes atuais	1,4
É de grande proveito para a empresa	1,4
Amplia os horizontes da empresa	1,4
A atual página pode melhorar	1,4
A atual página é fraca	1,4
Não sabe	1,4
Total	100%