Agências de Viagens e Turismo

Preencha a ficha de cadastro no final deste livro
e receba gratuitamente informações
sobre os lançamentos e as promoções da
Editora Campus/Elsevier.

Consulte também nosso catálogo
completo e últimos lançamentos em
www.campus.com.br

Agências de Viagens e Turismo

Práticas de mercado

Debora Cordeiro Braga (Organizadora)

Adriana Tavares · Célia Maria dos Santos · Claudia Astorino
Eduardo Murad Jr. · Gleice R. Guerra · Guilherme Lohmann
Hilário Ângelo Pelizzer · Jota Marincek · Marcela Ferraz Candioto
Mirian Rejowski · Regina Ferraz Perussi · Vanessa Martin

ELSEVIER

CAMPUS

© 2007, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19.02.1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora,
poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados:
eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque
Natalie Gerhardt

Editoração Eletrônica
Olga Loureiro

Revisão Gráfica
Renato Carvalho

Projeto Gráfico
Editora Campus/Elsevier
A Qualidade da Informação
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar
20050-006 – Rio de Janeiro – RJ – Brasil
Telefone: (21) 3970-9300 Fax (21) 2507-1991
E-mail: info@elsevier.com.br
Escritório São Paulo
Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP
Telefone: (11) 5105-8555

ISBN 978-85-352-2326-2

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação à nossa Central de Atendimento, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.
Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

Central de atendimento
Tel.: 0800-265340
Rua Sete de Setembro, 111, 16º andar – Centro – Rio de Janeiro
E-mail: info@elsevier.com.br
Site: www.elsevier.com.br

IP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

A21

AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO / DEBORA CORDEIRO BRAGA, ORGANIZADORA ; ADRIANA TAVARES... [ET AL.]. - RIO DE JANEIRO : ELSEVIER, 2008.
IL.

ISBN 978-85-352-2326-2

1. AGENTES DE VIAGEM. 2. TURISMO. I. BRAGA, DEBORA CORDEIRO. II. TAVARES, ADRIANA.

07-2944. CDD: 380.14591
CDU: 338.48

02.08.07 03.08.07 002947

Dedicamos este livro aos nossos familiares, amigos, alunos e colegas de profissão que acompanharam e incentivaram sua concretização, destacando que o trabalho em grupo promove resultados surpreendentes e recompensadores.

APRESENTAÇÃO

A idealização deste livro surge da inquietação gerada pela experiência do grupo de pesquisa *Análise Mercadológica das Agências de Viagens e Operadoras de Turismo*, cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que vem desenvolvendo trabalhos científicos na linha de pesquisa "Agências de Turismo" e pela atividade docente na área de Agências de Viagens e Turismo dos autores, estigmatizada, no Brasil, como operacional e técnica, sem a devida valorização de sua importância como setor fundamental para a existência do turismo organizado, como é conhecido nos tempos atuais.

Acredita-se que a temática agências de viagens e turismo é área fértil para o desenvolvimento de pesquisas científicas e estudos mercadológicos voltados ao planejamento e à gestão da atividade turística, uma vez que se trata de um setor que promove a comercialização de atrativos ou destinos turísticos viabilizando a visitação ordenada e controlada. Consequentemente, o agenciamento de turismo canaliza investimentos de infraestrutura e serviços que possibilitam a consolidação da atividade turística como promotora de desenvolvimento sustentável.

Além de entender o setor de agências como área de conhecimento que tem muito a contribuir para o aprimoramento do estudo científico do turismo, observa-se a carência de livros que abordem, de forma aprofundada, as diversas temáticas pertinentes à disciplina. Assim, foram reunidos docentes, pesquisadores e profissionais do mercado de agências de viagens e operadoras turísticas para construir um livro que equilibrasse o conteúdo teórico e o prático sobre agenciamento e servisse tanto como material didático quanto referencial teórico sobre agências de turismo.

Com o intuito de elaborar uma obra coerente com as reais necessidades acadêmicas da área e que pudesse contribuir com dados atualizados do mercado e pesquisas desenvolvidas sobre o setor de agenciamento, em fevereiro de 2007, foi organizado o *workshop O Ensino e a Pesquisa sobre Agências de Viagens e Turismo*, que reuniu os autores e mais 19 interessados na temática, oriundos de diversos estados do Brasil, para discutir o que vem sendo pesquisado e publicado sobre agenciamento e estabelecer linhas condutoras para o ensino de agências de turismo nos cursos superiores. Os resultados foram bastante interessantes porque os presentes puderam expor experiências profissionais e acadêmicas que contribuíram para o aperfeiçoamento da estrutura e do conteúdo deste livro.

Depois do aprimoramento da proposta do livro em função desse evento, foram consolidados 18 capítulos, divididos em quatro partes com o propósito de explicar as características do mercado brasileiro de agências de viagens, descrever ações ligadas à gestão de agências de turismo, comentar de forma abrangente os procedimentos operacionais inerentes ao agenciamento e discutir os segmentos de agências que estão despontando como negócio promissor. Todos os capítulos foram escritos por especialistas para que os conteúdos essenciais da disciplina Agências de Turismo fossem contemplados de forma aprofundada, subsidiados em pesquisas científicas.

A Parte I consiste em uma introdução ao tema agências de turismo, já que traz um relato dos acontecimentos ligados ao agenciamento, permitindo uma visão da evolução do setor no decorrer dos tempos; apresenta uma discussão conceitual sobre as nomenclaturas e tipologias das empresas da área de forma a deixar o leitor familiarizado com as terminologias legais e práticas; em seguida, apresenta a temática da tecnologia e sua influência sobre os canais de distribuição do turismo, assunto fundamental para a compreensão da importância do agenciamento no setor turístico; e, por fim, descreve os processos de intermediação, desintermediação e reintermediação dos serviços de agenciamento de turismo relacionados ao amadurecimento do mercado em consequência do emprego das novas tecnologias e da globalização da economia.

A Parte II baseia-se na explicação de questões ligadas ao funcionamento e à administração de empresas de agenciamento de viagens desde a concepção de um negócio – quando é importante conhecer tipos de estruturas organizacionais e procedimentos de implantação e gestão da agência –, explicando procedi-

mentos administrativo-financeiros e mostrando exemplos de ações de marketing e comercialização, até a descrição dos procedimentos de reserva fundamentados nos Sistemas de Distribuição Global (GDS) como ferramentas tecnológicas de informação e comunicação inerentes ao trabalho das agências.

A Parte III contempla as diversas interfaces que o agenciamento tem com outros setores da atividade turística, explicando os procedimentos operacionais fundamentais para o desenvolvimento de serviços de agenciamento. Inicia-se com um capítulo sobre o planejamento e a operação de pacotes turísticos que oferece uma visão geral sobre o principal serviço das operadoras turísticas; em seguida, são descritos os serviços prestados por agências de receptivo para depois serem abordadas as interações que as agências, preponderantemente emissivas, têm com seus fornecedores dos setores de transportes, hospedagem, alimentação e serviços de apoio aos passageiros.

A Parte IV revela os mercados de atuação de agências que apresentam diferenciais competitivos em função dos segmentos de públicos que atendem ou de produtos que oferecem. Primeiramente, são comentados alguns segmentos que têm se destacado como negócios em crescimento, depois, são descritos os mercados de ecoturismo, incentivo, intercâmbio e viagens corporativas com o objetivo de fornecer um panorama das especificidades da demanda e da oferta que caracterizam esses segmentos.

O livro também traz exercícios, ao fim de cada capítulo, de modo a incentivar atividades de ensino-aprendizagem dinâmicas e reflexivas, além de apresentar um glossário com siglas, termos em inglês e expressões usadas no setor de agenciamento para facilitar a leitura e a compreensão da dinâmica das agências de turismo.

OS AUTORES

Este livro foi idealizado e organizado por **Debora Cordeiro Braga**, doutora e Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, bacharel em Turismo pela ECA/USP, bacharel em Administração de Empresas pela UNIFMU. Atualmente, é pesquisadora, líder do grupo de pesquisa *Análise Mercadológica das Agências de Viagens e Operadoras de Turismo*, docente do curso de graduação em Turismo da ECA/USP e editora da revista *Turismo em Análise*. Atuou no gerenciamento e operação de agências de turismo, desenvolveu projetos de consultoria em planejamento turístico e publicou livros e artigos científicos nas áreas de planejamento turístico e gestão de empresas turísticas. É autora do livro *Planejamento turístico: teoria e prática*.

Os demais autores são:

Adriana Tavares é pós-graduada em Turismo Ambiental e Cultural: Planejamento e Gestão pela UNIBERO, bacharel em Turismo pela ECA/USP. Atualmente trabalha como supervisora de Turismo da CI – Central de Intercâmbio. Atua no mercado de turismo há quase vinte anos, tendo experiência como coordenadora de lazer e recreação, agente de viagens e turismo, guia de turismo e professora de ensino superior. É autora dos livros *City Tour* e *Guia de Turismo: a profissão e o profissional*.

Célia Maria dos Santos é mestre em Comunicação e Cultura Midiática pela UNIP, especialista em Planejamento e Gestão em Turismo pela UNIBERO, bacharel em Turismo pela UNIBERO, além de coordenadora geral e docente dos Cursos de Turismo e Hotelaria da UNIP. Atuou no gerenciamento e na operação de agências de turismo e de consolidadores do transporte aéreo no mercado paulista por mais de 20 anos. É autora do livro *Consolidadores de Turismo: Serviços e Distribuição*.

Claudia Astorino é mestre em Letras pela FFLCH/USP, especialista em Economia do Turismo pela Universidade Bocconi (Milão, Itália) e em Planificação Estratégica do Turismo pela ECA/USP, com aperfeiçoamento em Gestão do Turismo pelo Institute of Tourism and Hotel Management Klessheim (Salzburg, Áustria). É bacharel em Turismo pela ECA/USP e trabalha como professora Assistente do curso de Turismo da UFSCar – campus Sorocaba. Atuou na área de agenciamento e transportes no Brasil e na Itália, e na gestão pública como analista de turismo da SPTuris. Autora de artigos científicos apresentados em congressos no Brasil e no exterior na área de gestão pública e de empresas turísticas.

Eduardo Murad Jr. é pós-graduado em Turismo, Hotelaria e Entretenimento pela FGV com extensão internacional na Ohio University – College of Business (Estados Unidos), bacharel em Turismo pela UAM. Atualmente, exerce a função de Travel Manager da Siemens para América Latina e é professor do curso de Turismo da UNIP e da ABGEV e membro do Comitê Executivo (CE30) da ABGEV. Trabalhou em companhias aéreas e agências de viagem na operação e supervisão, atuou no planejamento e na administração de eventos corporativos. Foi premiado pela TMC Brasil no prêmio Best in Class 2005 como melhor Travel Manager.

Gleice R. Guerra é mestre em Contabilidade pela FEA/USP, bacharel em Turismo pela ECA/USP e em Economia pela UNIFMU e consultora "ad hoc" da Revista Turismo em Análise. Atualmente, desenvolve pesquisas e trabalha como consultora em turismo e hotelaria. Já atuou em agências de viagens e turismo, na gerência de hotéis, em projetos sociais de ONGs e foi professora e coordenadora de cursos de graduação e pós-graduação. É autora de diversos artigos publicados em periódicos científicos e de capítulos de livros, tendo traduzido diversas obras da área.

Guilherme Lohmann é Ph.D. em Tourism Management pela Victoria University of Wellington (Nova Zelândia), mestre em Ciências de Engenharia de Transportes pela COPPE/UFRJ, engenheiro de Trans-

portes pela UFRJ. Atualmente, trabalha como pesquisador e docente do curso de graduação em Lazer e Turismo da EACH/USP. Lecionou nas universidades Victoria University of Wellington e University of Waikato, ambas na Nova Zelândia, desenvolveu projetos de consultoria em empresas turísticas e publicou diversos artigos científicos nas áreas de transporte e turismo. É autor dos livros *Transporte Aéreo e Turismo* e *Transporte Turístico*.

Hilário Ângelo Pelizzer é doutor e mestre em Ciências Sociais Aplicadas pela Fundação de Sociologia e Política de São Paulo, formado em Letras (Licenciatura Plena) pela Universidade de São Marcos e em Pedagogia (Administração Escolar) pela UniNove. Professor do curso de Administração Hoteleira da FAAP-SP e consultor *ad hoc* do MEC/INEP. Atua no mercado de turismo desde 1969, tendo trabalhado na aviação comercial, como agente de viagens, empresário e consultor de turismo. Autor de seis livros sobre turismo e diversos artigos científicos.

Jota Marincek é bacharel em Turismo pela ECA/USP. Diretor da agência Venturas & Aventuras Viagens e Turismo, consultor em empreendimentos turísticos e um dos fundadores do Bureau Brasileiro de Ecoturismo. Atua no mercado de ecoturismo e Turismo de aventura desde 1987, desenvolveu projetos de consultoria para o PROECOTUR e é palestrante em diversos cursos de turismo e eventos na área de Ecoturismo.

Marcela Ferraz Candioto mestre em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, pós-graduada em Turismo Ambiental e Cultural: Planejamento e Gestão pelo UNIBERO, bacharel em Turismo pela PUC-Campinas. Docente dos cursos de graduação em Turismo da Cásper Líbero, do UNISAL de Americana e ISCA de Limeira. Atua na gestão de agências e operacionalização de roteiros desde 1988, é sócia-proprietária da Dauras Turismo, guia internacional e membro do COMTUR de Limeira-SP. Tem publicações sobre motivação turística e agenciamento de viagens e apresenta o quadro Passageiro no programa de TV Ruben Amauri Society da MIX Regional de Campinas-SP.

Mirian Rejowski é livre docente em Teoria do Turismo e do Lazer pela ECA/USP, doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, bacharel em Turismo pela ECA/USP. Atualmente é docente do Mestrado em Hospitalidade da UAM, pesquisadora do CNPq e diretora presidente da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR. Atuou como docente na área de Turismo da USP e da UCS, foi editora do IPT e da revista "Turismo em Análise". Desenvolveu projetos e pesquisas nas áreas de ensino superior, sistema de informações e comunicação científica em Turismo e publicou diversos livros e artigos científicos sobre evolução histórico-conceitual, operadores turísticos, pesquisa científica e competitividade do Turismo no Brasil.

Regina Ferraz Perussi é mestre em Ciências da Comunicação pela ECA/USP e bacharel em Turismo pela ECA/USP. Docente nos cursos de graduação em Turismo, Gastronomia e Hotelaria do Centro Universitário SENAC e nos cursos de Turismo da UNIFIEO e da Faculdade Cásper Líbero, na qual é vice-coordenadora. Publicou artigos na área de Marketing e gestão de empresas turísticas e comunicação na área de Turismo. Foi agente de viagens nacional e internacional na CVC Turismo e atua no mercado de turismo como consultora de viagens.

Vanessa Martin é mestre em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, pós-graduada pelo MBA em Economia do Turismo da FIPE/USP e bacharel em Turismo. Atualmente é consultora de empresas na área de eventos e revitalização organizacional, especialista em controle de processos e na gestão e organização de eventos e eventos de incentivo. Destaca-se como palestrante, colunista, autora de livros na área de eventos e professora de graduação e pós-graduação em várias universidades brasileiras.

CAPÍTULO 1

TRAJETÓRIA DAS AGÊNCIAS DE TURISMO: APONTAMENTOS NO MUNDO E NO BRASIL

Mirian Rejowski
Regina Ferraz Perussi

INTRODUÇÃO

A realização das viagens e do turismo envolve a prestação de um conjunto de serviços turísticos de diversos produtores, como transportadoras, hotéis, restaurantes, museus e teatros. Tais serviços são oferecidos no mercado turístico, no qual o turista (ou o viajante) pode comprá-los diretamente das empresas que os produzem, ou através de intermediários (profissionais especializados ou empresas de intermediação).

As agências de viagem, ou, como denominadas no Brasil, *agências de turismo*, "são o canal mais clássico de comercialização turística"[1] e podem ser conceituadas como

> empresas de serviços, e sua função principal é a intermediação, das quais derivam outras funções que vão desde a informação e o assessoramento ao cliente, até a organização de todo tipo de atividade relacionada ao setor de viagens e turismo e a elaboração de seus próprios produtos.[2]

Tendo em vista que nos próximos capítulos trataremos, detalhadamente, da questão conceitual e da distribuição, direcionamos o foco deste capítulo para a evolução das agências de turismo no mundo e no Brasil, considerando os seguintes objetivos:

• compreender o surgimento e o desenvolvimento desse negócio no âmbito das viagens turísticas no mundo ocidental e no Brasil;

• desmistificar a crença usual da agência de turismo como uma "empresa menor" sem grande trajetória evolutiva, complexidade e profissionalismo;

• refletir sobre sua dimensão, em especial no Brasil, nesta primeira década dos anos 2000.

Uma dificuldade que se impõe é a existência de pouca literatura aprofundada sobre o tema, pois a ênfase das publicações reside nos procedimentos técnico-operacionais envolvidos na atuação dessas empresas no mercado de viagens e turismo. Outro aspecto preocupante é a falta de informações sobre a trajetória das agências de turismo em diferentes países da América Latina, principalmente, da América do Sul e do Brasil.

Diante dessa situação, partimos, inicialmente, de apontamentos e roteiros de aulas acumulados pelos autores, que são professores de cursos de graduação em turismo, com mais de dez anos de experiência. Em seguida, coletamos dados em fontes bibliográficas como livros sobre a história do turismo, trabalhos de conclusão de cursos, teses acadêmicas realizadas no Brasil e documentos de entidades associativas e organismos oficiais do segmento, além de consulta a sites da internet. As entidades e os organismos consultados foram: Associação Brasileira de Agências de Viagem (ABAV); Sindicato das Empresas Turísticas (Sindetur); Instituto Brasileiro do Turismo (Embratur); Ministério do Turismo (MTur); Fundação Instituto de Pesquisa Econômicas (FIPE); e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Esta obra desenvolve o tema enfocando a trajetória das agências de turismo no mundo e no Brasil a partir de *aspectos evolutivos*, pois a literatura escassa e fragmentada não possibilita a composição de um cenário histórico abrangente, tanto em âmbito mundial quanto brasileiro.

Reafirma-se, mais uma vez, a preocupação que permeia todo este texto: *deixar de lado a abordagem superficial e caminhar para um estudo mais aprofundado e particular do tema, inserindo-o no contexto maior do turismo.* Além disso, neste início do século XXI, com a complexidade paradoxal das sociedades pós-industriais, tal postura é uma *tarefa que se impõe para todos que atuam, estudam ou pesquisam sobre o turismo e, em particular, sobre as agências de turismo e/ou de viagem*.[3] No decorrer deste capítulo, não será feita a distinção entre as denominações usadas, uma vez que se trata da trajetória dessas empresas no mundo, em que o termo mais usual é agência de viagem, e no Brasil, onde legalmente se emprega o termo agência de turismo.

ASPECTOS EVOLUTIVOS NO MUNDO

Início e Pioneiros

De modo geral, é possível dizer que as agências de turismo surgiram em função da necessidade dos viajantes em relação à organização das suas viagens (roteiros) e à providência de informações, documentos e reservas de transporte, hospedagem e entretenimento. Embora seja factível a existência da prestação de serviços a viajantes de forma espontânea desde os tempos antigos, a literatura especializada ocidental registra o seu surgimento em meados do século XIX, inicialmente na Europa e depois na América do Norte.

Entretanto, ao se considerar o agente sob a ótica da venda de passagem, ou da organização de viagens individuais, aparecem personagens pioneiros ainda no início daquele século.

Como agente de viagens de navios a vapor, Robert Smart, de Bristol, Inglaterra, foi o primeiro a registrar os passageiros em embarcações para alguns portos do Canal de Bristol e para Dublin, Irlanda, em 1822.[4] Rejowski (2002) assinala também que a agência de viagens Abreu Turismo, criada na cidade do Porto em 1840 por Bernardo de Abreu, vendia passagens de trem de Lisboa para Porto e de navio para a América do Sul, sobretudo para o Brasil, providenciando a documentação necessária para os imigrantes portugueses.

> A Agência Abreu foi fundada no Porto em 1840 pelo senhor Bernardo Abreu e ainda hoje pertence à mesma família e descendentes diretos, na quinta geração. Nessa época era grande a emigração do norte do país, bem como da Galiza [Galícia] para a Venezuela e para o Brasil. [...] Abreu, conceituado comerciante da cidade do Porto, abriu a Agência Abreu para tratar de passaportes, de vistos de emigrantes, da venda das passagens de trem para Lisboa e de navio para a América do Sul, especialmente dos que pretendiam emigrar para o Brasil. Após a Segunda Guerra Mundial, o incremento da aviação comercial encurtou as distâncias entre continentes. O progressivo crescimento no mercado português conduziu a expansão da Agência Abreu para o exterior, com a abertura de empresas [...] no Brasil, Espanha, Inglaterra e Estados Unidos.[5]

No tocante à criação de pacotes turísticos individuais (*individual inclusive tours*), o inglês Thomas Bennett (1814-1898) se destacou. Como secretário do cônsul-geral da Inglaterra em Oslo, ele "costumava organizar passeios pitorescos pela Noruega para visitantes ingleses importantes". Com tal experiência, acabou criando, em 1850, uma empresa de viagens que oferecia transporte, cavalos, hospedagem e um *kit* de viagens.[6]

Mas quando se fala do primeiro agente de viagem profissional, os estudiosos do turismo consideram Thomas Cook (1808-1892) o empreendedor pioneiro da área. Sua atuação teve início em 5 de julho de 1841, quando fretou um trem da Midland Railway Company para o transporte de cerca de 570 pessoas pelas 11 milhas que separavam as cidades de Leicester e Lougborough, para que participassem de um Congresso Antialcoólico, promovido pela entidade filantrópica Harborough Temperance Society. Como membro e vendedor de publicações dessa sociedade, convenceu a companhia ferroviária de que esta não teria prejuízo ao cobrar apenas um *shilling* por passageiro, pois na época as tarifas de trem eram elevadas para os trabalhadores, mesmo em percursos curtos.[7]

Nessa primeira viagem, Cook não teve como objetivo o lucro, mas sim o caráter filantrópico, já que era membro da entidade que promoveu o encontro. Ainda empreendeu outras três viagens com o mesmo objetivo, a partir das quais organizou uma excursão de lazer para o litoral de Liverpool em 1845. Em 1851, fundou a Thomas Cook & Son em Leicester e, em 1865, instalou uma filial em Londres comandada pelo filho, John Mason Cook.

Palhares (2002) cita que muitas agências da época passaram a efetuar *charters* (ou fretamentos) ferroviários, seguindo a ideia inicial de Cook, embora este tenha ido além do transporte, organizando a viagem na forma de um produto completo.

A opinião de Witney (1997) é pertinente ao mostrar que Thomas Cook obteve extraordinário sucesso em

seus feitos, devido não só à sua firmeza na fé, já que era um pregador batista, mas também por ter apontado as viagens como alternativa à frequência de trabalhadores aos *pubs*, bares típicos ingleses nos quais costumavam se embriagar após a jornada de trabalho. Entre suas principais realizações, podemos destacar:

• o lançamento de Handbook of the trip (1845), primeiro itinerário descritivo de viagem preparado de forma profissional para o uso de turistas;

• a viagem de cerca de 165 mil excursionistas de Yorkshire à Primeira Grande Exposição Universal, a Feira Industrial do Hyde Park em Londres (1851), oferecendo transporte e alojamento aos viajantes;

• a introdução de Individual Inclusive Tour (1862) e o cupom de hotel (antecessor do voucher) (1867);

• uma viagem com duração de 222 dias de volta ao mundo para um grupo de nove pessoas (1872);

• o lançamento da circular note (antecessora do traveller check8), que era aceita por bancos, hotéis, restaurantes e casas comerciais em várias partes do mundo (1874).

No ano de 1891, mais de 30 mil bilhetes haviam sido vendidos por sua agência, perfazendo mais de 1,8 milhão de milhas de estradas de ferro, rios e oceanos. Em 1892, ano do falecimento de Thomas Cook, sua empresa possuía 84 escritórios e 85 agências ao redor do mundo, empregando cerca de 1.700 pessoas e sendo considerada a mais importante na época. Os Cook foram os primeiros a organizar o "conglomerado de viagens", pois já nessa época o negócio incluía três departamentos: turismo, banco e frete.[9] Além disso,

> [...] a contribuição excepcional de Thomas Cook foi a organização da viagem completa – transporte, acomodação e atividade ou "satisfação" em um novo e desejado destino – o verdadeiro produto do turismo. [...] contribuiu para mudar a imagem das viagens: de uma atividade necessária e nem um pouco aprazível [...] para um prazer, em entretenimento e um novo conceito – "férias".[10]

> [...] tornou-se uma das primeiras empresas internacionais a ganhar o reconhecimento da marca. Cook tornou acessível a viagem e o turismo a pessoas da classe trabalhadora e da classe média, padronizando-os e produzindo-os em massa [...] para pessoas com um mesmo comportamento, visitando os mesmos lugares e consumindo as mesmas coisas.[11]

À semelhança de Cook, em 1863, Stangen fundou a primeira agência de viagem na Alemanha, na cidade de Breslau, que atualmente pertence à Polônia. Inicialmente, ele organizou excursões pelos arredores dessa cidade e, depois, por toda a Alemanha, inaugurando um escritório em Berlim. Em 1873, organizou uma viagem à Palestina passando pelo Egito e, em 1878, uma viagem de volta ao mundo. Em 1905 sua empresa foi absorvida pela Hapag.[12]

Outro organizador de viagens de prestígio foi Massimiliano Chiari que, em 1871, abriu em Milão uma agência de viagem para recepcionar turistas estrangeiros, sendo a primeira na Itália. Na França, a primeira agência de viagem foi fundada por Alphonse Lubin em 1873 na cidade de Lyon.

No ano de 1876, a agência La Compagnie dês Wagons-Lits foi fundada na Bélgica, com foco na comercialização de bilhetes ferroviários europeus. Essa empresa obteve tal crescimento que, em 1890, contava com 160 escritórios espalhados pela Europa e Norte da África. A empresa consolidou-se a partir de 1925, com a abertura do primeiro "Palácio de Viagem" em Paris, oferecendo serviços turísticos principalmente para os viajantes de negócios.[13]

É interessante mencionar que, no século XIX, nos Estados Unidos, a viagem de trem era a principal forma de transporte para o viajante de negócios. O "agente de viagem" era o porteiro dos hotéis, que recebia uma comissão de 5% da companhia ferroviária e acrescentava um valor ao preço do bilhete para ir até a estação comprar a passagem.[14]

A primeira agência de viagem em continente americano surgiu em 1898, em Saint Augustine, Flórida, e chamava-se Ask Mr. Foster. O nome incomum da agência deve-se ao fato de que um residente local, Ward G. Foster, conhecia todos os horários dos trens; assim, quando turistas ou viajantes perguntavam sobre chegadas ou partidas de trens, as pessoas simplesmente respondiam: "Ask Mr. Foster." Essa agência expandiu-se

por toda a costa dos Estados Unidos, com o estabelecimento de diversos escritórios em 1913.[15] Em 1979, a empresa foi adquirida pelo Grupo Carlson, mas foi somente em 1990 que o nome Ask Mr. Foster foi retirado do mercado.[16]

Embora a American Express[17] tenha sido fundada em 1850 e, portanto, antes da Ask Mr. Foster, ela atuava no transporte expresso de valores, documentos e encomendas. Apenas no final da década de 1890 foi que ela se vinculou ao turismo, a partir do crescimento dos seus negócios em Paris e Londres, dando "assistência a turistas americanos, quanto a alojamento e reservas de hospedagem".[18]

O mesmo ocorreu na Espanha, onde a primeira agência de viagem remonta a 1892, data da fundação do Banco Marsans de Barcelona por José Marsans y Rof, que, na época, se dedicava a operações bancárias, de valores e de câmbio. Mas foi apenas na segunda metade do século XX que a empresa entrou no negócio de viagem, "como um serviço mais de atenção aos viajantes que lhe chegavam enviados por suas relações europeias e norte-americanas de empresas de transporte [...] e de instituições bancárias correspondentes".[19]

No início do século XIX, havia em Buenos Aires, Argentina, várias agências de viagem como a Cook, Italiana, Exprinter, Villalonga, Mihaniovich, Delfino e Ibarra.[20] É provável que nessa época também existissem agências de turismo em outros países da América do Sul, como o Brasil, pelo menos filiais de grandes agências da Europa ou dos Estados Unidos.

Crescimento, organização e profissionalismo

Segundo Acerenza,[21] em 1878 havia um total de 250 agências de turismo no mundo, e o número continuava a crescer. Esse crescimento provocou a criação, em 1919, da International Federation of Travel Agencies (IFTA – Federação Internacional das Agências de Viagem).

Na Europa, a partir de 1925, surgiram excursões de ônibus organizadas por agências que se especializaram nesse tipo de *tour*. O avanço do turismo e a procura por viagens organizadas ocasionaram o aparecimento das primeiras operadoras turísticas em 1928 nos Estados Unidos. Tais empresas priorizavam a produção e operação de viagens organizadas, distribuindo-as por outras agências de viagem que as vendiam.

> A agência de viagens Exprinter Travel Service, que contava então com vários escritórios em distintos pontos desse país, dá início no citado ano a suas atividades como *Wholesalor* [atacadista], vendendo *tours* especialmente preparados para a venda por meio das denominadas agências de viagens detalhistas [varejistas], em uma atividade não competitiva com estas últimas.[22]

Na década de 1930, as agências começaram a se especializar em viagens com grupos feitas em automóveis e ônibus, com o intuito de atender às necessidades das incipientes classes burguesa e média. Esse mercado para as viagens de ônibus foi promissor e era a "principal forma de pacotes de férias antes da chegada das viagens aéreas a baixo custo", na década de 1950.[23]

Cinco anos após o término da Segunda Guerra Mundial, eclode o turismo massivo, com visitas organizadas para a clientela de poder aquisitivo regular. Nessa época, ressurgem as operadoras turísticas, responsáveis diretas pelo fenômeno da massificação do turismo, desenvolvendo o conceito de *produto turístico* aliado aos *pacotes de viagens* (*package tours*) e aos *voos charters*.

A primeira empresa a introduzir a atual forma de pacote de férias foi a companhia britânica Horizon,[24] que promovia pacotes combinados de hospedagem e transporte para a Córsega em 1957. Essa estratégia foi adotada pela empresa para se desviar dos controles de câmbio por meio do pagamento total da viagem no país de origem. No final da década de 1950, os *packages tours* já faziam parte da realidade do mercado turístico mundial.[25]

Com isso, a quantidade de agências de viagem se expandiu, principalmente em decorrência do crescimento e desenvolvimento obtido pelas companhias aéreas após o término da Segunda Guerra Mundial. A criação da International Air Transport Association (IATA – Associação Internacional de

Transporte Aéreo), com sede em Genebra (Suíça) e Montreal (Canadá), em 1945, foi determinante nesse sentido, pois como entidade de âmbito internacional visava garantir a todos os seus filiados, companhias aéreas e agências de viagem, condições iguais de competição em todos os mercados mundiais, além da rapidez, segurança e eficiência no transporte aéreo. Conforme Ikeda (1993), a vinculação das agências de viagem às companhias aéreas era tão forte que antes de 1959 uma agência só poderia ser aberta nos Estados Unidos se fosse patrocinada por uma companhia aérea e se sua abertura fosse aprovada por dois terços dos representantes desses transportadores. Para tanto, era verificado se a agência tinha condições financeiras suficientes para seu funcionamento, uma boa aceitação do mercado local e um corpo de funcionários experientes.

A autora ainda comenta que, como as companhias aéreas não possuíam condições para abrir filiais para a revenda de suas passagens, começaram a revender os bilhetes por intermédio das agências varejistas. Nas décadas de 1950 e 1960, essas agências vendiam cerca de 75% das passagens aéreas e, com a decadência do transporte marítimo e ferroviário, acabaram ficando dependentes das transportadoras aéreas e das agências atacadistas.

Com o crescimento da quantidade das agências de viagem e/ou turismo em praticamente todos os países, estas começaram a se organizar em entidades de classe nacionais. Com isso, a IFTA foi substituída, em 1966, pela Universal Federation of Travel Agencies Associations (UFTAA – Federação Universal das Associações de Agências de Viagens), com sede em Bruxelas, Bélgica.

Pozzati (2002) informa que, na década de 1960, na Europa, havia uma integração bastante expressiva entre operadores e agentes de viagens. Já no início da década de 1970, houve a aplicação de modernas técnicas de marketing com enfoque no produto turístico e na padronização da oferta,[26] sendo que a atividade das agências de viagem se expandiu em todo o mundo. O volume de negócios dessas empresas aumentou de forma considerável na década de 1980, pois grande parte do fluxo de deslocamentos internacionais era intermediada por elas.

Os anos 90 foram marcados pelo crescimento das viagens em um mercado cada vez mais competitivo, com novas características dos viajantes, produtos diferenciados, tecnologias avançadas e mudanças rápidas, muitas vezes, bruscas. Além disso, várias das grandes agências de viagem se integraram com outras agências e/ou empresas turísticas (transportadoras, hotéis etc.), por exemplo:

• Wagons-Lits tornou-se parte do Grupo Accor,[27] em 1991;

• Amex-Cook surgiu da aquisição da Divisão de Contas da Thomas Cook Travel USA pela American Express, em 1993;

• Carlson Wagonlit Travel, criada na junção da empresa norte-americana Carlson com a europeia Wagon-Lits em 1994, constituindo a maior rede de agências de viagens do mundo especializada em turismo de negócios.[28]

O final da década de 1990 e o início do século XXI são períodos marcados por novas formas de distribuição com modernas tecnologias, maior competitividade e diminuição das comissões. Segundo Tomelin, a partir do "surgimento da internet como nova ferramenta operacional e comercial associado à eventual desregulamentação do transporte aéreo e a demais fatores marcantes do final do século XX,"[29] estaria ocorrendo uma mudança no perfil do agente de viagens. Tal mudança, ocasionada pela desintermediação dos serviços e reintermediação dos novos tipos de empresas, indicaria um reposicionamento desse perfil. Consulte o Capítulo 4 para obter informações completas sobre esse assunto.

Resta comentar os efeitos dos ataques terroristas e desastres naturais no turismo e, particularmente, no setor das agências de viagem, embora haja poucas pesquisas aprofundadas sobre o assunto.

Os ataques terroristas provocados pelos fundamentalistas religiosos ocorridos em 11 de setembro 2001 às torres gêmeas do World Trade Center, em Nova York, e ao Pentágono, em Washington, nos Estados Unidos, em um primeiro momento, provocaram bruscas mudanças não só para o transporte aéreo, mas também para os locais de hospedagem e entretenimento, em todo o mundo.

Especificamente para o setor de agenciamento, os efeitos iniciais foram negativos em alguns pontos isolados, mas, posteriormente, as pequenas operadoras de turismo, sobretudo as especializadas em turismo de esportes ou de aventura, viagens domésticas e de curta duração e linhas aéreas econômicas, obtiveram êxito. No entanto, apesar da atmosfera de incerteza, medo e insegurança, tais acontecimentos aceleraram o deslocamento de tendências da demanda turística, como o aumento das reservas aéreas de última hora, e o crescimento de reservas de passagens aéreas pela internet e de roteiros montados pelos próprios viajantes.[30]

Outros atentados ocorridos a meios de transportes coletivos e urbanos, como a bomba no metrô em Madri, Espanha, em 2004, e em Londres em 2005, bem como ocorrências naturais imprevisíveis, como tsunamis (ondas gigantes), afetaram não somente as agências de viagem, assim como os outros componentes do setor turístico em geral.

Segundo pesquisa realizada em 2006 junto a usuários de um site de viagem em relação às principais operadores turísticas da Europa, a Portland Direct e a Thomson aparecem em primeiro e segundo lugares, respectivamente, sendo que ambas fazem parte da grande operadora alemã TUI (Touristik Union International).[31] Como principal grupo de operadoras, a TUI confirma sua posição como o maior da Europa, seguido pelo grupo Thomas Cook. Em 2007, a TUI estava presente em 18 mercados europeus, particularmente na Alemanha, Grã-Bretanha, Países Baixos e Bélgica, contando com mais de 80 operadoras, além de outras empresas.[32]

Como líder global na área de turismo e hospitalidade destaca-se o grupo Carlson (Carlson Companies), com sede em Minneapolis, Estados Unidos, presente em mais de 150 países, congregando agências de viagem e turismo, além de outras empresas.

ASPECTOS EVOLUTIVOS NO BRASIL

Início e pioneiros

Antes do surgimento da aviação comercial na década de 1920, já existiam no Brasil empresas dedicadas à venda de passagens de navios, então o principal meio de transporte entre continentes.

> Em 1904, Charles Miller, o introdutor do futebol no Brasil, assumiu a empresa que havia sido fundada por seu tio em 1880; a empresa passa a ostentar o seu sobrenome e a representar a Royal Mail Lines (conhecida como Mala Real Inglesa), cujos navios levaram muitos brasileiros para a Europa e trouxeram muitos imigrantes para o Brasil.

> Na mesma época, no Rio de Janeiro, ingressava no setor a família Cinelli, [...] em 1901. [...] ficaram famosas as "casas", como eram chamadas as empresas que se dedicavam a esse tipo de comércio. A Casa Aliança foi fundada em 1911; da mesma época é a Casa Bernardo [...]. Em 1911 foi fundada em São Paulo a Martinelli. Em Santos, litoral paulista, a Casa Branco foi criada em 1920. Antes mesmo dessa época, contudo, precisamente em 1838, Manoel José do Conde, em Salvador, abriu uma empresa dedicada à importação (bacalhau e outros tipos de alimentos) e exportação (cacau e fumo principalmente). Com o desenvolvimento dos negócios, começou a representar a companhia marítima Lloyd Real Holandês, passando a se dedicar à venda e apoio para cargas e passageiros.[33]

É quase impossível afirmar com exatidão qual foi a primeira agência de viagem e turismo a surgir no Brasil. A Exprinter (Expresso Internacional) começou a atuar a partir de 1919 em Porto Alegre, e a Wagon-Lits em 1936 na cidade de São Paulo, comercializando, de forma sistemática, produtos e serviços turísticos. No entanto, elas eram filiais de empresas sediadas em outros países, Argentina e Bélgica, respectivamente.

Rejowski assinala a primeira metade da década de 1940 como o período em que a atividade passou a ser oficialmente exercida por uma empresa nacional:

> A primeira agência de viagens eminentemente brasileira foi fundada no ano de 1943 – a Agência Geral de Turismo [...]. Na época São Paulo tinha menos de dois milhões de habitantes, não havia grandes redes de hotelaria e nem a aviação comercial estava desenvolvida no Brasil. Mas havia uma procura relevante de turismo marítimo para viagens nacionais e internacionais. A Agência Geral começou criando excursões de ônibus, e [...] lançou o primeiro Carnaval Aéreo para o Rio de Janeiro, ao mesmo tempo que eram feitas reservas de hotéis nas estâncias balneárias (cura de 21 dias).[34]

Vale ressaltar que o crescimento efetivo do setor de viagens no Brasil se deu a partir de 1950, época do turismo massivo, com a expansão dos pacotes turísticos, com preços mais acessíveis e com a maioria dos serviços inclusos, organizados pelas operadoras turísticas.[35] Veja a seguir algumas agências criadas nessa década, cujos agentes foram pioneiros no setor:

• a Agência Victor Hummel, fundada em 1948 no Rio de Janeiro, figura entre as mais antigas agências de viagem no Rio de Janeiro e do Brasil;

• a Agência Turismo Nipo-Brasileiro – Tunibra, fundada em 1949 por Takeharu Akagawa e Jiro Fujikura, dirigia-se a atender a colônia japonesa presente no Brasil, principalmente em São Paulo e no Paraná. Takeharu, metódico e perfeccionista, imprimiu na empresa uma grande preocupação com o atendimento ao cliente, com grande espírito de responsabilidade;[36]

• a Agência Brasília de Viagens Ltda., fundada em 1951 por Alberto Haddad, começa a funcionar em São Paulo em face da expansão da Brasília Travel Bureau fundada em Beirute (Líbano) em 1948 pela família Haddad e direcionada aos imigrantes libaneses. Nesse mesmo ano, Jorge Chequer Haddad retorna ao Brasil e assume a direção da empresa. De espírito empreendedor, promoveu o intercâmbio entre o Brasil e o Líbano, país considerado na época a Suíça do Oriente Médio, sendo que sua empresa foi pioneira nos *voos charters* no Brasil, com fretamentos de São Paulo a Beirute em 1965;[37]

• a Agência Auxiliar de Turismo – Agaxtur, fundada em 1953 por Aldo Leone, em Santos, com o intuito de recepcionar os navios de passageiros ("vapores") que chegavam ao porto da cidade.[38] Em 1955, a empresa organizou a primeira excursão à Bahia e, posteriormente, à Argentina; em 1956, inaugurou o escritório da empresa em São Paulo, que, mais tarde, se tornaria a sede da empresa. O primeiro acordo de fretamento foi firmado em 14 de março de 1963, com o navio *Rosa da Fonseca*, para uma viagem de 26 dias a Manaus (AM), tornando-se a pioneira no fretamento de navios italianos no Brasil;[39]

• a empresa Faro e Irmãos, fundada em 1956, também na cidade de Santos, era um misto de casa bancária e agência de viagens, pois realizava atividades de câmbio, venda de passagens marítimas e locação de veículos. Mais tarde, foi dividida em duas empresas: o Banco Faro e a Casa Faro, esta última especializada em turismo e câmbio. Em 1959, foi aberta a filial em São Paulo.[40] Mário de Mello Faro (médico), que atuava na Casa Faro paulistana, foi responsável pela organização e promoção de inúmeros eventos nacionais e internacionais, principalmente congressos médicos.[41]

Segundo Trigo,[42] as próximas operadoras a surgir no país foram a Oremar em 1958 e a Agência Monark em 1960, sendo que as demais se estabeleceram no Brasil principalmente a partir da década seguinte.

As primeiras associações de classe na área foram fundadas na década de 1950. O Sindicato das Empresas de Turismo no Estado de São Paulo (Sindetur-SP) foi criado em 1951 pelo empresário Carlos Rosa. Dois anos mais tarde, foi criada a Associação Brasileira das Agências de Viagens (ABAV), no Rio de Janeiro, resultado da ação conjunta de 15 agências de viagem que percebiam a necessidade de organização dessas empresas frente a hoteleiros, companhias aéreas e de navegação, transportes terrestres e casas de diversão.[43]

A partir de 1959, os agentes de São Paulo passaram a integrar a associação, tendo em vista que São Paulo e Rio de Janeiro concentravam o maior número de agências e os dois principais mercados de viagens do país. Posteriormente outras ABAVs foram estruturadas em cada estado da federação. A primeira reunião dos agentes de viagens aconteceu no Rio de Janeiro em 1958, mas o primeiro congresso da entidade ocorreu nas cidades de São Paulo e Santos no ano seguinte. O segundo só foi realizado 15 anos mais tarde (e, a partir de então, passou a ser um evento anual), quando o turismo brasileiro passou por sua primeira fase de expansão.[44]

Décadas de 1960 e 1970

Em 1959, operavam no Brasil quase 100 agências de viagens, das quais 52 estavam no Rio de Janeiro (RJ), 16 em São Paulo, nove em Recife (PE), três em Salvador (BA), seis em Santos (SP), duas em Campinas (SP) e as demais em outros estados. Segundo Adel Auada:[45]

> [...] entre 1960 e 1970, São Paulo contava com mais ou menos 180 agências funcionando. A maioria estava localizada na cidade de São Paulo, algumas em Santos, outras em Campinas. Das 180 agências, apenas 60 poderiam ser consideradas ativas.[46]

No entanto, Trigo[47] apresenta outros dados, citando que em 1966 havia 899 agências de turismo no Brasil, sendo 179 localizadas no Rio de Janeiro e 393 em São Paulo. É necessário averiguar as fontes consultadas por Auada e Trigo para melhor compreensão do crescimento e da expansão dessas empresas no país.

Na década de 1960, as agências de turismo começaram a organizar viagens aéreas, sendo que as primeiras companhias europeias a operar no Brasil foram a holandesa KLM Royal Dutch Airlines e a francesa Air France, além da americana Panam que já operava desde o fim da Segunda Guerra Mundial. Também há referências sobre as origens das viagens de ecoturismo nas agências de São Paulo a partir de trabalhos de "estudo do meio", promovidos por Domingos de Toledo Piza[48] e por Nicia Wendel Magalhães.[49] O primeiro roteiro sistematizado por Piza tinha como centro de interesse as cidades históricas de Minas Gerais, e foi realizado pelos colégios Sion, Santa Cruz e Dex Iuseaux.

Na década seguinte, as agências de turismo CVC, Soletur e Stella Barros se destacaram na operação de turismo rodoviário. Além disso, algumas indústrias e bancos brasileiros começaram a diversificar seus negócios na área de turismo, criando, por exemplo, a Bradesco Turismo e Itaú Turismo.

Neste momento, cabem algumas considerações sobre a criação e atuação de três dessas agências no Brasil: CVC, Soletur e Stella Barros.

De acordo com Perussi (2004), a CVC Turismo[50] nasceu em Santo André em 1972 da associação de Guilherme Paulus e de Carlos Vicente Cerchiari. Em 1976, desfaz-se a sociedade, que passa a ser administrada por Guilherme Paulus e sua esposa. A empresa inicialmente atuou como agência de viagens e depois se tornou operadora turística de roteiros rodoviários de curta duração, sendo que seus únicos cinco funcionários vendiam os pacotes nas portas das empresas.

O *boom* da empresa ocorreu com o desenvolvimento industrial da região do ABC Paulista, principalmente com a viagem rodoviária organizada para os funcionários da Mercedez-Benz com destino ao Vale do Itajaí, em Santa Catarina, no ano de 1978. A agência atendia principalmente os grêmios de funcionários das indústrias dessa região, inaugurando o conceito de turismo de massa no Brasil.

A Soletur (Sol e Turismo) foi fundada em 1964 por Carlos Guimarães e Lourenço, e começou suas operações com o aluguel de kombis para realizar mudanças e fazer passeios com turistas que se hospedavam no Leme Palace Hotel, no Rio de Janeiro. A primeira viagem turística propriamente dita somente ocorreu em 1965 com destino às cidades históricas de Minas Gerais. No ano seguinte, a sociedade foi desfeita, mas o pai do único proprietário, Carlos Guimarães, investiu financeiramente na empresa a partir de 1967, principalmente na compra de ônibus para a realização de excursões rodoviárias.

Já em 1974, Hélio Lima Duarte entrou como novo sócio, trazendo inovações como viagens internacionais com o "ônibus brasileiro nos Estados Unidos". Acredita-se que o seu maior feito em termos de turismo rodoviário tenha sido empreendido em 1978, quando criou o Rotativo Brasil, o maior roteiro turístico rodoviário em extensão, já que levava passageiros de Belém no Pará até Santiago do Chile no período de 36 dias. Em 1978, a empresa contava com uma frota de 30 ônibus, incluindo 26 Solnaves Scania-Ciferal, construídos especialmente para a empresa, que marcaram a sua imagem no turismo rodoviário.[51]

A Stella Barros foi fundada em 1965 pela própria vovó Stella, que já usava esse nome para embarcar grupos de crianças e jovens brasileiros à Disney World desde 1957, sendo considerada pioneira no trans-

porte de turistas para esse destino. Além do Brasil, levava clientes para Canadá, Estados Unidos, Europa, Caribe, México e América do Sul. Possuía lojas espalhadas pelo país, além de uma grande rede de agências de viagem comercializando seus produtos. Foi considerada a agência oficial do roteiro Walt Disney World.[52]

Essas três operadoras de turismo dominavam o mercado turístico brasileiro, situação que se manteve até o início do século XXI.

Décadas de 1980 e 1990

Na primeira metade dos anos 80, ao lado da consolidação das grandes agências de turismo, registra-se o início de empresas especializadas em determinados segmentos. Entre essas últimas, destacam-se as agências de ecoturismo em São Paulo como a Freeway, Eco Associação, Cimb, Ambiental e Naturismo, apesar de algumas terem surgido já na década anterior, como a Trilhabrasil (1973). O amadorismo caracterizou o início dessas empresas, que se originaram a partir de viagens organizadas com alunos, como parte do processo educativo pedagógico; além disso, "os proprietários, em sua maioria, [eram] professores que gostavam de viajar pelo país e tinham interesse pela natureza (Biologia, Geografia etc.)".[53]

Com a liberação do exercício e da exploração das atividades e serviços turísticos no Brasil, através do Decreto nº 2.294, de 1986, ocorreu um *boom* na quantidade de Agências de Turismo no país, chegando a mais de dez mil empresas, algumas sem as mínimas condições de funcionamento. Entretanto, com a retração da década de 1990, muitas delas fecharam, pois não conseguiram se manter no mercado turístico.

No início da década de 1980, a CVC firmou os primeiros projetos cooperados com organizações do setor turístico, como a Empresa Amazonense de Turismo, a companhia aérea VASP e com a rede hoteleira. No final dessa década, a empresa começou a operar pacotes turísticos aéreos e inaugurou a primeira loja fora da região do ABC Paulista, dando início à sua grande expansão no país e firmando sua imagem no turismo de massa.

De outro lado, algumas agências de turismo procuraram um novo posicionamento no mercado. Em 1992, a Soletur, apesar de não ter abandonado o turismo rodoviário, começou a investir nos fretamentos aéreos nacionais e internacionais. Além dos Estados Unidos e do Canadá, passou a enviar grupos de turistas para locais como Austrália, Nova Zelândia, África do Sul e Escandinávia.[54] Durante as décadas de 1980 e 1990, foi considerada a maior empresa do ramo no país, além de ser reconhecida pela qualidade de seus produtos e serviços.

Em 1989, um grupo de operadores tradicionais de São Paulo criou a Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (BRAZTOA). Na época, existia outra associação, a Câmara dos Operadores Brasileiros de Turismo (COBRAT), que reunia as operadoras que trabalhavam com destinos nacionais, enquanto a BRAZTOA[55] congregava as empresas que trabalhavam com localidades internacionais. Devido ao fato de a maioria das empresas associadas vender tanto pacotes para o Brasil quanto para o Exterior, ocorreu a fusão das duas entidades em 1994, que passou a ser chamada BRAZTOA/COBRAT. Em 1999, apesar de continuar reunindo as operadoras que pertenciam à COBRAT, voltou a ter como sigla apenas a palavra BRAZTOA.[56]

O advento do Plano Real, firmado no mês de julho de 1994, também representou um abalo na estrutura econômica do Brasil, trazendo efeitos no setor turístico, conforme descrito a seguir:

> As fortes transformações trazidas pelo Plano Real sobre a economia brasileira também impactaram o segmento de agências de viagem. Em termos mais agregados, o setor foi afetado pela redução da inflação e consequente eliminação da receita inflacionária, pela apreciação da taxa cambial, pelo aumento das taxas de juros, pela volta do crédito, pela política salarial que vigorou no primeiro ano do Real e pela substancial mudança de preços relativos. Em termos específicos, a evolução dos preços das passagens aéreas e o aumento do preço dos serviços reforçaram os impactos sofridos enfrentados pelo setor no período pós-real.[57]

Especificamente com relação aos impactos negativos, pode-se citar a queda da receita inflacionária e da redução dos preços das passagens aéreas, com a consequente diminuição das comissões e do lucro das

agências de turismo. Além disso, essas empresas tiveram de conviver com o aumento das taxas de juros, dos aluguéis e dos salários, além do significativo enxugamento do número de funcionários.

No entanto, dados da Embratur no período de 1993 a 1996 revelam crescimento dessas empresas no Brasil, o que é discutível, pois indicam apenas a quantidade de agências de turismo cadastradas, quer estivessem abertas, em funcionamento, ou mesmo se não operassem mais ativamente no mercado. Em 1993, "havia" 10.720 agências de turismo e, em 1996, eram 13.588.

Todavia, houve também o fortalecimento de grandes empresas. No ano de 1998, a Carlson Wagonlit Travel do Brasil era considerada a primeira agência de viagens em nível nacional. A CVC marcava a cifra de 300 mil passageiros embarcados e um crescimento real da ordem de 20% ao ano, operando mais de 50 roteiros.

No início de 1999, ocorreu a desvalorização cambial, que provocou uma série crise na área turística de modo geral, com a queda do real frente ao dólar, já que o valor das viagens internacionais praticamente dobrou em pouco tempo. As companhias aéreas foram obrigadas a reduzir o valor das passagens aéreas internacionais, cotadas em dólar, com o intuito de equiparar os preços em real aos anos anteriores. As operadoras turísticas começaram a utilizar taxas alternativas de conversão cambial, a fim de amenizar a redução da demanda dos pacotes internacionais. Se, por um lado, a venda de roteiros ao exterior diminuiu consideravelmente, por outro, os destinos nacionais passaram a ser mais procurados por turistas nacionais e estrangeiros.

Com isso, as agências de turismo, especializadas ou não, operadoras ou vendedoras, tiveram de direcionar suas estratégias competitivas para o mercado nacional. Mas nem todas sobreviveram na década seguinte.

Desafios do início do século XXI

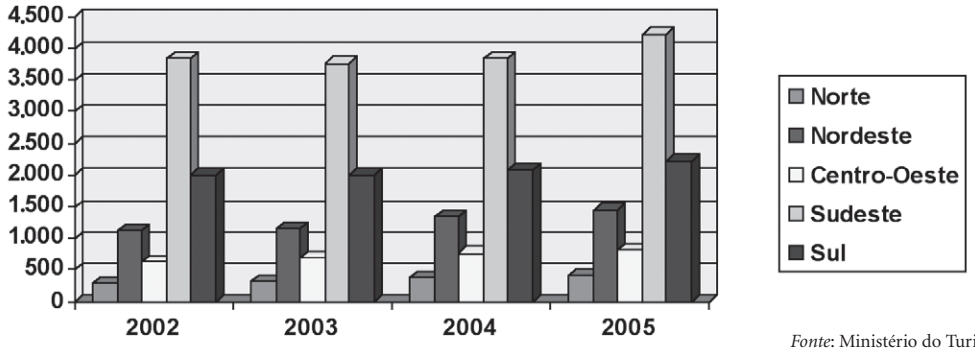
Grandes empresas de turismo internacional não conseguiram um realinhamento rápido e foram prejudicadas pelos atentados terroristas, como: Soletur, em 2001, e Stella Barros, em 2003.

Apesar das dificuldades do final dos anos de 1990, a Soletur ainda se manteve em operação por mais dois anos. No entanto, nos últimos meses de 2001, enfrentou grandes dificuldades para renegociação de suas dívidas. A empresa surpreendeu o mercado decretando falência em 2002, após 38 anos de existência, com cerca de 450 funcionários e uma carteira com mais de 7.000 clientes. A dramática e turbulenta desvalorização da moeda brasileira, as altas taxas de juros praticadas no Brasil e os atentados terroristas de 11 de setembro foram motivos que podem explicar sua falência.

Da mesma forma, a Stella Barros viu seus problemas se acumularem desde a Copa do Mundo de 1998, na França, quando fazia parte do *pool* de operadoras que venderam pacotes para o campeonato em parceria com a SBTR,[58] operadora credenciada oficialmente junto à Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Em dezembro de 2000, a operadora foi comprada pela organização norte-americana TravelYA Networks, que investiu US$10 milhões em suas operações no Brasil. Em função de sucessivas desvalorizações do Real e dos atentados de 2001, a Stella Barros decretou falência em 2003, encerrando suas atividades, com cerca de 50 funcionários e 27 franqueados.[59] Em julho de 2004, após a falência, a marca foi adquirida pela agência de viagens Assetur e voltou a operar no mercado.[60]

Com a saída dessas duas grandes empresas, a CVC passou a liderar o mercado como operadora de turismo, diversificando roteiros e atingindo novos segmentos de público. Em 2003, a empresa lançou pacotes com destino ao Tahiti e suas ilhas na Polinésia francesa; fretou o navio R5 Blue Dream para a temporada de verão de 2004; e criou a CVC Eventos, empresa do Grupo CVC dedicada ao segmento do turismo de negócios.[61]

A Figura 1.1 mostra um modesto crescimento anual na quantidade de agências de turismo no Brasil entre 2002 e 2005, com destaque para 2005 (8,4% em relação a 2004): 7.896 (2002), 7.924 (2003), 8.421 (2004) e 9.130 (2005). A maior concentração das agências situava-se na região Sudeste, seguida das regiões Sul e Nordeste, e as menores concentrações, nas regiões Centro-Oeste e Norte.



Fonte: Ministério do Turismo, 2006.

Figura 1.1. Agências de turismo por região do Brasil entre 2002 e 2005.

Tabela 1.1. Concentração de agências de turismo em estados das regiões do Brasil, 2005

Região	Estados	Agências de turismo
Norte	Pará	137
	Amazonas	136
Nordeste	Bahia	452
Centro-Oeste	Distrito Federal	327
Sudeste	Rio de Janeiro	1.253
	São Paulo	2.073
Sul	Paraná	889
	Rio Grande do Sul	855

Fonte: Ministério do Turismo, 2006.

Analisando particularmente os dados de 2005, por estados com maior participação nas regiões, verifica-se que cerca de 36% dessas empresas concentram-se no eixo Rio de Janeiro-São Paulo, seguidas por agências localizadas no Paraná, Rio Grande do Sul e Distrito Federal (Tabela 1.1).

No entanto, tais dados disponibilizados pela Embratur não apresentam a distribuição por categoria ou tipo de agência de turismo no país, ou seja, sobre a quantidade de *agências de viagem* e de *agências de viagem e turismo*, ou outra tipologia (agências vendedoras, agências operadoras, agências especializadas etc.), restringindo-se apenas à denominação legal dessas empresas no Brasil.

Especificamente em relação às operadoras turísticas, tem-se um indicativo com base no número de empresas filiadas à BRAZTOA. Em 2007, essa associação reunia 61 empresas de serviços turísticos no Brasil, classificadas em duas categorias: sócios ativos e filiados. Segundo dados dessa Associação, seus sócios são responsáveis pela comercialização de 95% dos pacotes nacionais e internacionais, gerando um grande volume de negócios.[62]

Outra fonte que pode ser citada é o *Anuário Exame 2007-2008 – Turismo*, editado no primeiro semestre de 2007, com um enfoque particular para o setor, numa iniciativa editorial pioneira. Entre as dez maiores empresas de turismo do país em 2006 (Tabela 1.2), encontravam-se cinco agências de turismo: CVC (3° lugar), Flytour (4° lugar), BBTur (7° lugar), Maringá Turismo (8° lugar) e Avipam (9° lugar), todas com controle acionário brasileiro. A partir desses dados, pode-se questionar o estereótipo de que o setor não comporta grandes empresas, ou que as agências de turismo seriam os "primos pobres".

Tabela 1.2. A maiores empresas turísticas do Brasil, 2006

ORDEM	EMPRESAS / SEDE	SEGMENTO	VENDAS 2005 (milhões R$)	LUCRO LÍQUIDO (milhões R$)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (milhões R$)	EMPREGADOS (nº)
1º	TAM São Paulo (SP)	Transporte Aéreo	5.765	181	360	9.669
2º	GOL São Paulo (SP)	Transporte Aéreo	2.779	370	686	5.456
3º	CVC São Paulo (SP)	Operadora de Turismo	1.920	NI	NI	900
4º	FLYTOUR Barueri (SP)	Agência de Viagem	1.391	NI	7	996
5º	LOCALIZA Belo Horizonte (MG)	Locadora de Automóveis	880	97	334	1.845
6º	ACCOR HOTELS	Hotelaria	638	-6	107	6.500
7º	BBTUR Brasília (DF)	Agência de Viagem	634	5	13	606
8º	MARINGÁ TURISMO São Paulo (SP)	Agência de Viagem	363	4	9	482
9º	AVIPAM Rio de Janeiro (RJ)	Agência de Viagem	331	0,39	2	380
10º	VIAÇÃO GONTIJO São Paulo (SP)	Transporte Terrestre	268	3	94	4.894

Fonte: Exame, *2007, pp. 82-83.*

As Tabelas 1.3 e 1.4 apresentam um *ranking* das maiores agências de turismo e operadoras de turismo no Brasil, com base nas receitas oriundas das vendas e no número de pacotes vendidos em 2006. A maior agência de turismo no Brasil é a Flytour, e a maior operadora de turismo é a CVC. Questionamos, no entanto, os dados da Tabela 1.3, uma vez que a receita anual das agências de turismo pode ser oriunda da venda de outros serviços turísticos (passagens aéreas, reservas de alojamentos etc.) além dos pacotes turísticos.

Tabela 1.3. Maiores agências de turismo no Brasil, 2006

ORDEM	EMPRESA	VENDAS (milhões R$)	PACOTES VENDIDOS/ANO (nº)
1º	Flytour	1391	10.500
2º	BBTur	634	3.000
3º	Maringá	363	8.620
4º	Avipam	331	1.200
5º	Amex	211	–

Fonte: Exame, *2007, pp. 82-83.*

Tabela 1.4. Maiores operadoras de turismo do Brasil, 2006

ORDEM	EMPRESA	VENDAS (milhões R$)	PACOTES VENDIDOS/ANO (nº)
1º	CVC	1.920	–
2º	Central de Intercâmbio	91	16.266
3º	Marsans Viagens	64	37.489
4º	Nascimento Turismo	52	10.700
5º	Urbi et Orbi	33	8.000

Fonte: Exame, *2007, pp. 82-83.*

Os desafios do século XXI indicam que o agente de viagens deve deixar de ser um mero vendedor de serviços, um intermediário na transação comercial, e se transformar em um *consultor de viagens*, ou seja, um conselheiro com trabalho diferenciado e exclusivo, que consegue cativar e fidelizar os clientes.

O novo profissional da comercialização turística deve saber agregar valor aos produtos que vende e aos serviços que presta, gerenciando o maior número de informações advindas das mais diversas mídias e lidando, de forma hábil, com as avançadas tecnologias na área. Para tanto, é imprescindível que desenvolva ações empreendedoras, com profundos conhecimentos de marketing, e que saiba atuar com inovação e maleabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O panorama histórico das agências de viagem e/ou turismo no mundo e no Brasil aborda um conjunto de informações que precisam ser mais aprofundadas, principalmente para compreender a evolução dessas empresas no Brasil. No entanto, seu início indica que na época havia condições socioeconômicas e políticas favoráveis para o florescimento desse tipo de negócio, em especial na Inglaterra e nos Estados Unidos, que, como todo negócio rentável e promissor, se expandiu por todo o mundo.

No Brasil, a compreensão da trajetória dessas empresas a partir do início do século XX é prejudicada por falta de dados em outras grandes capitais, além da cidade de São Paulo. Por inúmeras vezes, solicitamos a colaboração de docentes de instituições superiores e de funcionários de associações de classe, porém sem sucesso. Assim, trabalhamos principalmente com dados de agências de turismo de São Paulo, o que, no entanto, pode não representar o que ocorreu no país. Pode, sim, indicar a construção inicial de uma perspectiva histórica que deverá ser mais pesquisada e aprofundada.

Tanto no exterior quanto no Brasil, os agentes de viagem pioneiros foram verdadeiros empreendedores, que mostraram, acima de tudo, a dedicação e a seriedade com que atuaram, marcando a atividade com contribuições fundamentais. Entretanto, quantos outros empreendedores dessa área deixamos de citar no caso brasileiro? Outra vez, por falta de registros, o texto se concentrou em agentes de viagem que atuaram em São Paulo. Acreditamos que haja alguns registros, talvez em publicações informativas especializadas, ou em publicações comemorativas de entidades e associações de turismo, porém não tivemos acesso a eles.

O crescimento, a organização e o profissionalismo das agências de viagem e/ou turismo frisou toda a complexidade de atuação dessas empresas no mercado, suscetível a avanços de processos, equipamentos e tecnologias, ao lado das mudanças do comportamento do consumidor e das condições, favoráveis ou não, das destinações turísticas, além de outros fatores. Um ponto emerge com clareza: trata-se de uma atividade que requer capacitação e profissionalismo, não fazendo jus ao estereótipo de "atividade menor na área". E como qualquer outro negócio na atualidade, está sujeito às oscilações, avanços e acontecimentos inusitados que requerem prontidão, inovação, novas estratégias e rapidez de posicionamento ou reposicionamento.

Os dados indicativos da quantidade das agências de viagem e/ou turismo foram incluídos, mesmo com ressalvas em alguns casos, para se ter uma ideia da sua evolução. Foi uma surpresa quando se encontrou o anuário *Exame*, uma revista de grande circulação não especializada na área, que tratava do turismo em toda a sua edição. E mais ainda, quando nela se atestou que cinco agências de turismo ou grupos se encontravam no rol das dez maiores empresas de turismo no Brasil. Infelizmente, não se localizaram publicações de caráter científico com informações sobre o turismo brasileiro e, particularmente, sobre as agências de turismo como objeto de pesquisa. Daí a utilização de dados disponíveis na internet, além de trabalhos acadêmicos para tentar traçar uma linearidade das atividades dessas empresas no decorrer do tempo.

Todo tema pouco estudado sempre instiga os pesquisadores a avançarem e superarem as dificuldades. Esperamos que esta obra inspire e motive a realização de estudos que aliem o que foi escrito ou registrado em outras fontes com o depoimento de agentes de viagem que são ainda "fonte viva" do passado e cuja contribuição é imprescindível ao resgate da história das agências de turismo no Brasil.

EXERCÍCIOS

1. Resuma a atuação dos principais agentes pioneiros em âmbito mundial e no Brasil, classificando-os em categorias de agentes de turismo (operador, vendedor, consultor...) e discuta as suas diferentes atuações nos cenários da época.
2. Pesquise outros agentes pioneiros no mundo e no Brasil, destacando suas principais contribuições.
3. Quais são as principais lacunas na composição do cenário evolutivo das agências de turismo no Brasil? Indique como podemos preenchê-las?
4. Consultando os dados estatísticos dos Anuários da Embratur, complete os dados com o número das agências de turismo de toda a década de 1990. Com base nesses dados, construa um gráfico, descrevendo, analisando e interpretando-os. Considere o contexto socioeconômico e político da época.

NOTAS

1. OMT, 2001, p.139.

2. OMT, 2001, p. 40.

3. No Brasil, adota-se legalmente a denominação geral *agências de turismo* para esse tipo de empresa, cujas categorias são: *agência de viagem* e *agência de viagem e turismo*. No exterior, as denominações variam, mas, em geral, adota-se o termo *agências de viagem*.

4. Goeldner, Ritchie e McIntosch, 2002, p. 51.

5. ABREUTUR, S/D.

6. Goeldner, Ritchie e McIntosch, 2002, p. 51.

7. Withey, 1997, p. 136; Acerenza, 1990, p. 21.

8. O *traveller check* foi criado em 1891 pela American Express.

9. Acerenza, 1990; Schluter, 1994; Witney, 1997.

10. Lickorish e Jenkins, 2000, p. 30

11. DESVENDAR, S/D.

12. Khatchikian, 2000, p. 147.

13. Choi, 2002, p. 25.

14. Ikeda, 1993.

15. Choi, 2002, p. 26.

16. ANSWER, S/D.

17. Henry Wells e William George Fargo iniciaram atividades com entregas rápidas e transporte de valores, documentos e encomendas em 1841. Mais tarde, em 1850, unidos à John Butterfield, fundaram a American Express Company, com negócios no setor financeiro. Em 1882, deram início à venda de ordens de pagamento, o que posteriormente originou os *traveller checks* (Massengill, 1999).

18. Rejowski et al., 2005, p. 55.

19. Schluter, 1994, pp. 61-62.

20. Schluter, 2003.

21. 1990, p. 23.

22. Acerenza, 1990, p. 24.

23. Cooper et al., 2001, p. 291.

24. Em 1957 foi comprada pela Thomson.

25. Cooper et al. 2001; Barretto, 1995.

26. Esse fato se relaciona à entrada no negócio de viagens de grandes indústrias e instituições financeiras que introduziram "técnicas comprovadas de marketing já utilizadas em outras esferas do mundo de negócios" a partir da década de 1950 (Schluter, 1994, p. 72).

27. Em 2005, o Grupo Accor deixou a sociedade, focando seus negócios em hotelaria e serviços.

28. Choi, 2002 p. 26.

29. Tomelin, 2001, p. 22.

30 Beni, 2003, p. 77.

31. Holiday Watch Dog, S/D.

32. WIKIPEDIA, S/D.

33. ABAV, S/D.

34. Rejowski, 2001, p. 38.

35. Acerenza, 1990.

36. Oliveira, 2003, p. 54.

37. Oliveira, 2003, pp. 61-62.

38. Segundo seu fundador, "os navios faziam escala de oito horas em Santos e simplesmente não havia quem oferecesse serviços aos viajantes em trânsito" (Leone, 2004, p. 10). Eram oferecidas duas opções de passeios aos turistas: um com quatro horas de duração que levava os viajantes até as praias de Santos e do Guarujá, e o outro, com oito horas de duração, que conduzia os visitantes pela serra pela estrada velha até São Paulo, com almoço incluso e visita aos principais pontos turísticos da capital paulista.

39. Leone, 2003.

40. Oliveira, 2003.

41. Em 1991, Mário de Mello Faro retirou-se da Casa Faro para fundar, com seus filhos Eliana e Fernando, e a então funcionária Araci Barroso, a Mello Faro, uma agência especializada em eventos, conforme publicado na *Revista dos Eventos* (MAZZA, Caterina. Fev./Mar. 2000).

42. 2002 pp. 23-24.

43. ABAV, 2004, p. 22.

44. Atualmente, o congresso, fixado no Rio de Janeiro, é o maior evento profissional de turismo da América Latina com painéis, debates e palestras para a discussão de temas de interesse dos profissionais e uma exposição de turismo que permite o acesso dos agentes aos lançamentos do setor. ABAV, 2004, p. 28).

45. Adel Auda fundou a Travelcred em 1974 e teve forte atuação no mercado até 1998. (Oliveira, 2003, p. 80).

46. OLIVEIRA, 2003, p. 78.

47. Trigo, 2000 p. X.

48. Domingos de Toledo Piza era licenciado em Filosofia e bacharel em Direito pela Universidade de São Paulo e foi diretor presidente da Toledo Piza Empreendimentos Turísticos Ltda., sediada em São Paulo.

49. Marincek, 1996, p. 23.

50. O nome foi formado a partir das iniciais de Carlos Vicente Cerchiari (nome de um dos sócios fundadores da empresa) e atualmente também significa o *slogan*: "Comece Viajando Conosco, Continue Viajando Conosco".

51. Soletur, 1978, p. 6; Guimarães, 1996, pp. 47-50.

52. FOLHA ON LINE, 2003.

53. Marincek, 1996, pp. 21-23.

54. Guimarães, 1996, pp. 47-50.

55. A BRAZTOA promove encontros comerciais (dois encontros em São Paulo) e regionais (principais capitais brasileiras), restritos à participação do *trade* e expõe somente produtos turísticos das operadoras associadas e de seus patrocinadores.

56. Trigo, 2000.

57. Lanzana, 2000, p. 135.

58. Na época, as empresas do *pool* culparam a SBTR por agir de má-fé pelo fornecimento de apenas 2.750 dos 3.600 ingressos pagos.

59. Ripardo, 2003.

60. Wainstein, 2004.

61. CVC, S/D.

62. Sócios ativos são as operadoras turísticas, que correspondiam a 51 associados no mês de agosto de 2005, e sócios afiliados são agências representantes de empresas turísticas, que neste momento somam dez empresas.

CAPÍTULO 2

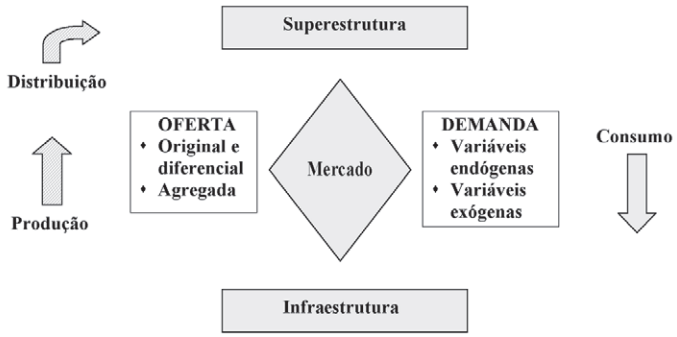
DISCUSSÃO CONCEITUAL E TIPOLOGIAS DAS AGÊNCIAS DE TURISMO

Debora Cordeiro Braga

INTRODUÇÃO

Após o estudo da trajetória histórica das agências de turismo no mundo e no Brasil, é conveniente fazer uma revisão conceitual sobre o setor de agências de viagens e turismo com o intuito de aproximar o leitor das especificidades desta empolgante área.

As agências de viagens são um elemento do mercado turístico que funciona como agregador de serviços. São elas que transformam destinos turísticos e diversos equipamentos em produtos, atuando na produção e distribuição de bens e serviços turísticos e ofertando isso aos possíveis consumidores (Figura 2.1). Não basta existir um atrativo natural para o turismo se firmar como atividade econômica, as agências precisam atuar para viabilizar a comercialização e a visitação de uma localidade. Sem a ação das agências, observa-se apenas a existência de fluxos esporádicos de visitantes individuais que não justificam a construção de equipamentos de hospedagem, alimentação ou entretenimento que possam atender adequadamente aos turistas.



Fonte: Adaptado de Beni, 2002, p.39

Figura 2.1. Sistema de turismo (SISTUR) – modelo empírico.

Como explica Beni,[1] a oferta turística é composta por atrativos (oferta original e diferencial) e equipamentos e serviços (oferta agregada), elementos que precisam ser conjugados para, então, se tornar em um produto turístico. Além disso, é necessário um canal de distribuição que ofereça esse produto turístico à demanda, que precisa ser abordada de forma adequada para se tornar consumidor efetivo, pois a demanda é constituída por pessoas que são influenciadas por diversos fatores próprios do ser humano, como idade (variável endógena), e outros resultantes do seu meio social, como a moda (variável exógena). Considerando tudo isso, ressalta-se que as agências de turismo, que, obrigatoriamente, devem atuar como pessoa jurídica, têm duas funções no mercado turístico: como produtoras (operadoras turísticas) e como distribuidoras (agências de viagens).

Vale destacar que o mercado turístico também tem relação direta com a superestrutura e a infraestrutura; portanto, é preciso estar atento a esses dois elementos do sistema de turismo. A superestrutura se refere a questões jurídico-administrativas, ou seja, instrumentos legais e atuação de órgãos públicos, associações de classe e instâncias da administração pública como os poderes Legislativo, Executivo e Judiciário. Assim, as agências devem obedecer às leis e às normas nas instâncias federal, estadual e municipal, bem como se comportar dentro de um código de ética junto a seus pares, fornecedores e clientes.

- As agências de turismo precisam conhecer as leis referentes às relações internacionais
- **Atuando como produtoras:** para poder firmar contratos com hotéis internacionais e fazer remessas de dinheiro para o exterior para pagar seus fornecedores.
- **Atuando como distribuidoras:** para orientar seus clientes com relação a vistos e outros trâmites alfandegários.

Já a infraestrutura envolve questões de grande abrangência para a população, seja ela formada por

moradores locais ou por turistas, pois inclui questões de saneamento básico, oferta de energia elétrica e água potável, estrutura aeroportuária, portuária, rodoviária e ferroviária, sistema de saúde, de comunicação e de segurança, entre outros elementos vitais ao bem-estar da sociedade. Destaca-se, portanto, que as agências necessitam de infraestrutura urbana e de transportes para poder viabilizar pacotes turísticos e garantir o acesso dos turistas aos destinos turísticos em que trabalha. Isso faz com que seja necessário um bom relacionamento das agências de viagem e de outras empresas de turismo com órgãos públicos para criar ou melhorar a infraestrutura básica que dá suporte à atividade turística.

> Mesmo o turismo sendo considerado uma atividade supérflua, ou seja, não essencial à vida humana, o setor pode incentivar o processo de implantação de infraestrutura, como vem acontecendo nos estados do nordeste brasileiro beneficiados desde 1994 por recursos do Banco no Nordeste do Brasil e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) que financiam obras de saneamento básico e acesso, referendadas pelo Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (PRODETUR/NE).[2]

Não se deve pensar, porém, que as agências de turismo atuam só como empresas catalisadoras de interesses econômicos e mercadológicos. O ideal é entendê-las e administrá-las como um elemento promotor do desenvolvimento sustentável do turismo, que deve estar atento a questões sociais, histórico-culturais e de preservação de recursos naturais. Afirma-se isso porque as agências são unidades de negócios que sobrevivem do turismo; portanto, devem estar preocupadas com as consequências de suas ações sobre os destinos visitados por turistas, uma vez que esses espaços constituem sua matéria-prima, além de contribuirem para que as localidades mantenham suas características diferenciais de modo que o produto turístico seja perene.

Cabe às agências de viagens e turismo, dentro de sua função de produção do turismo, adotar ações de planejamento e gestão dos espaços turísticos em concordância com os interesses da comunidade local para viabilizar um processo de desenvolvimento advindo da exploração racional de recursos, aplicação ordenada de investimentos e tecnologia de modo a garantir melhor qualidade de vida para a comunidade atual e para as gerações futuras.

As agências que atuam respeitando os interesses locais podem promover um convívio sadio entre autóctones e turistas, pois os primeiros entendendo as consequências do crescimento do turismo se preparam para usufruir dos benefícios dessa atividade. Ao adotar ações de preservação ambiental, como o controle do número de visitantes em espaços naturais, as agências garantem que seus clientes venham a usufruir de uma experiência diferenciada em um local livre de poluição sonora, visual e ambiental.

Pode parecer estranho delegar a responsabilidade de desenvolvimento sustentável a um setor privado da economia, mas, no mundo atual, onde a responsabilidade social se constitui um dever de todos para amenizar problemas estruturais gerados por gestões públicas incapazes de reverter um quadro de gritante desigualdade social, as empresas relacionadas ao turismo não podem se isentar dessa tarefa, principalmente as agências de turismo, que trabalham com a realização de suntuosos sonhos de poucos em locais onde outros muitos passam privações. Assim, tanto as agências com características produtoras como as que trabalham com a distribuição de produtos e serviços turísticos devem entender que o sucesso de seu negócio (lucro financeiro) também é consequência da relação harmoniosa entre turista e local visitado, assim sua missão como empresa prestadora de serviços deve estar relacionada à integração sustentável da demanda com a oferta turística.

DISCUSSÃO CONCEITUAL, FUNÇÕES E TIPOLOGIAS DAS AGÊNCIAS DE TURISMO

Por muito tempo, a literatura sobre agências de turismo, disponível no Brasil, se baseava em modelos e conceitos importados da Espanha, onde a legislação[3] estabelecia três categorias de agências de viagens em função do destino comercial de seus produtos. Vogeler Ruiz e Hernández Armand[4] e González Cobreros[5] explicam as diferenças:

• **Maiorista**: planejam e organizam todo tipo de serviço turístico a fim de vender para as agências minoristas a um preço fixo. Esses serviços são oferecidos ao público em geral através das agências minoristas, e as maioristas não podem vender diretamente ao consumidor final.

• **Minoristas** ou **detalhistas**: comercializam o produto das agências maioristas vendendo-o diretamente ao consumidor final. Além disso, elaboram produtos para vender exclusivamente a seus clientes.

• **Maioristas-minoristas** ou **mistas**: podem, simultaneamente, funcionar como maioristas e minoristas com pontos de venda próprios.

Observa-se que a regulamentação espanhola visa à proteção das agências minoristas, que atuam como distribuidoras, para que estas não fiquem em desvantagem competitiva perante as empresas maioristas que negociam diretamente com fornecedores de produtos e serviços turísticos, podendo, portanto, oferecer pacotes a preços mais baixos que as minoristas, as quais não se dedicam à elaboração de pacotes em grande escala.

Desde 1980, a legislação brasileira estabelece que as empresas do ramo de viagens chamadas agências de turismo se subdividem em duas categorias, em função dos produtos que comercializam: agências de viagens e turismo ou agências de viagens. Segundo o Decreto Federal nº 84.934,[6] as **agências de turismo** gozam de algumas atividades privativas, ou seja, que só esse tipo de empresa pode fazer. Por exemplo:

• venda comissionada ou intermediação remunerada de passagens individuais ou coletivas, passeios, viagens e excursões;

• intermediação remunerada na reserva de acomodações;

• recepção, transferência e assistência especializadas ao turista ou viajante,

• operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários;

• representação de empresas transportadoras, empresas de hospedagem outras prestadoras de serviços turísticos;

• divulgação pelos meios adequados, inclusive propaganda e publicidade, dos serviços mencionados anteriormente.

Além dessas atividades, o decreto estabelece outras atividades não privativas que podem ser executadas pelas agências de turismo. Por exemplo:

• obtenção e legalização de documentos para viajantes;

• reserva e venda, mediante comissionamento, de ingressos para espetáculos públicos, artísticos, esportivos, culturais e outros;

• transporte turístico de superfície;

• desembaraço de bagagens nas viagens e excursões de seus clientes;

• agenciamento de carga;

• prestação de serviços para congressos, convenções, feiras e eventos similares;

• operações de câmbio manual, observadas as instruções baixadas a esse respeito pelo Banco Central do Brasil;

• outros serviços, que venham a ser especificados pelo Conselho Nacional de Turismo (CNTur).

Além disso, o decreto determina que apenas as empresas classificadas na categoria de a**gências de viagem e turismo** podem organizar viagens e excursões, individuais ou coletivas, do Brasil para o exterior. Já as a**gências de viagem** só têm permissão para organizar viagens internacionais se estas forem por via rodoviária, sendo que a maior parte do itinerário deve ser no território nacional e apenas complementada por trechos em países limítrofes.

Tal diferenciação tinha limitada aplicação, pois não permitia a distinção das funções de produção ou distribuição das agências, questões básicas para o funcionamento do mercado turístico. Além do mais, não permitia uma divisão coerente entre agências de caráter emissivo ou receptivo porque as agências de viagem não podiam organizar excursões para o exterior, mas tinham a possibilidade de vender passagens aéreas para o exterior, complementando com noites de hotel, passeios e outros serviços que caracterizam uma viagem individual para o exterior.

Em 2005, o Decreto Federal nº 5.406[7] estabeleceu nova nomenclatura para as empresas do ramo de turismo, oficializando o que já se praticava no mercado, ou seja, as agências preponderantemente produtoras passaram a ser chamadas de **operadoras turísticas**, e as agências distribuidoras, de **agências de viagem**; mas, segundo a legislação, todas ainda se enquadram na categoria de **agências de turismo**. Para facilitar a compreensão dessa relação, foi elaborado o esquema da Figura 2.2.

Fonte: a autora.

Figura 2.2. Esquema explicativo da classificação legal das agências de turismo.

Considerando a discussão sobre as funções das agências de turismo no mercado e a nova lei que regulamenta as empresas prestadoras de serviços turísticos, chega-se à classificação das agências de turismo em duas categorias:

• **Operadoras turísticas ou agências produtoras** – aquelas que têm como objetivo principal construir pacotes. Conjugam transporte da origem até o destino turístico, transporte na localidade visitada, serviços de guias acompanhantes e locais, hospedagem, alimentação, passeios, atividades de entretenimento, conexão com outros destinos, viabilizando o usufruto e convívio do turista com o espaço turístico.

> ***Pacotes turísticos*** – Combinação de diversos serviços turísticos, de forma a organizar uma viagem para um grupo de pessoas, visando à diminuição de custos e, consequentemente, oferecendo um preço final menor do que a soma dos valores dos serviços individualizados. A produção do pacote turístico constitui o principal serviço das operadoras turísticas.

• **Agências de viagem ou agências distribuidoras** – aquelas que fazem a conexão entre os produtos turísticos e os consumidores. Atuam como intermediadores entre o público consumidor e os equipamentos e serviços turísticos, tais como empresas de transportes, meios de hospedagem, serviços receptivos, restaurantes, locais de entretenimento, seguro-viagem, documentação de viagem e pacotes turísticos.

> ***FORFAIT*** **ou** ***FIT*** **(*Foreing Independent Tours*)** – Roteiro organizado individualmente, de acordo com as necessidades do passageiro, tendo duração, destinos e serviços conforme solicitação do passageiro. Principal serviço das agências de viagens.

A **agência de turismo** é uma pessoa jurídica que exerce atividades econômicas próprias de organização e de intermediação remunerada entre fornecedores e consumidores de serviços turísticos, bem como atividades complementares a esses serviços.

As **agências de viagens** têm como atividade a intermediação, que compreende a oferta, a reserva e a venda a consumidores de um ou mais dos seguintes serviços turísticos fornecidos por terceiros:

• passagens;
• acomodações e outros serviços em meios de hospedagem;
• programas educacionais e de aprimoramento profissional;
• serviços de recepção, transferência e assistência;
• excursões, viagens e passeios turísticos, marítimos, fluviais e lacustres.

As **operadoras turísticas** têm como atividade a elaboração de programas, serviços e roteiros de viagens turísticas, nacionais ou internacionais, emissivas ou receptivas, que incluam mais de um dos serviços intermediados pelas agências de viagens.

Como atividades complementares aos serviços das agências de turismo estão a intermediação, a organização ou a execução dos seguintes serviços:

• obtenção de passaportes, vistos ou qualquer outro documento necessário à realização de viagens;
• transporte turístico de superfície;
• desembaraço de bagagens em viagens e excursões;
• intermediação remunerada na locação de veículos, em serviços de carga e na reserva e venda de ingressos para espetáculos públicos, artísticos, esportivos, culturais e outras manifestações públicas;
• operação de câmbio manual para uso exclusivo dos clientes, atendidas as exigências do Banco Central do Brasil;
• representação de empresas transportadoras, de meios de hospedagem e de outras fornecedoras de serviços turísticos;
• assessoramento e execução de atividades que lhes são próprias em feiras, exposições, congressos e eventos similares;
• venda comissionada ou intermediação remunerada de seguros vinculados a viagens, passeios e excursões e de cartões de assistência ao viajante;
• venda de livros, revistas e outros artigos destinados a viajantes;
• prestação de serviços ligados ao acolhimento turístico, consistente na organização de visitas a museus, monumentos históricos e outros locais de interesse turístico e
• outros serviços de interesse de viajantes.

Fonte: Decreto nº 5.406, de março de 2005.

OPERADORAS TURÍSTICAS

Em função da complexidade do mercado e da diversidade de produtos de turismo, as operadoras turísticas podem ser subdivididas em várias categorias considerando uma classificação baseada na atuação da empresa no espaço geográfico (Figura 2.3):

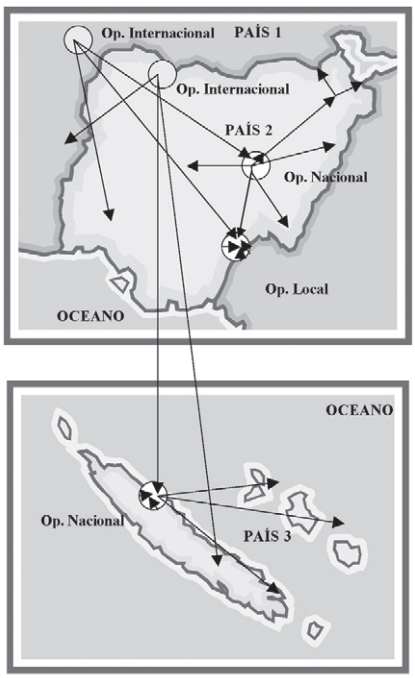
• **Operadoras internacionais** – elaboram pacotes turísticos e roteiros de viagem em países diferentes daquele onde sua sede está estabelecida. Atendem a um público doméstico com interesse em viagens ao exterior. Têm característica emissiva, pois enviam passageiros a destinos internacionais.

• **Operadoras nacionais** – elaboram pacotes turísticos e roteiros de viagem no território nacional. Atendem à demanda doméstica e também à internacional composta por turistas individuais ou grupos de excursões. Não é possível definir sua vocação emissiva ou receptiva porque pode acumular as duas funções.

• **Operadoras locais** – elaboram pacotes turísticos e roteiros de passeios na cidade e na região de sua sede. Atendem públicos domésticos e internacionais, sendo que seu produto pode fazer parte dos pacotes ofertados pelas operadoras nacionais e internacionais. Têm característica receptiva porque recebem passageiros.

Para ilustrar as funções das operadoras em relação à sua atuação no espaço geográfico (internacional, nacional e local) e aos tipos de produtos ofertados (emissivo, receptivo), foi estruturada a Figura 2.3.

Observa-se na Figura 2.3 que a **operadora internacional do país 1** oferece três pacotes para o país 2, o primeiro inclui serviços de uma operadora nacional do país 2, o segundo usa serviços de uma operadora local do país 2 e o terceiro é organizado pela empresa do país 1 sem apoio de operadoras do país 2.



Fonte: a autora.

Figura 2.3. Classificação geográfica das operadoras turísticas e a oferta de produtos.

A **operadora internacional do país 2** oferece pacotes exclusivos para o país 1 e para o país 3, mas também vende um pacote para o país 3, que contém serviços de uma agência nacional de lá.

A **operadora nacional do país 2** oferece pacotes para diversos destinos do país, sendo que apenas um deles se apóia em serviços da operadora local do país 2.

A **operadora local do país 2** oferece três roteiros nas proximidades de sua sede.

A **operadora nacional do país 3**, que tem característica insular, oferece pacotes para três destinos do país, mas também possui dois pacotes na localidade de sua sede.

Outra forma de categorizar as operadoras turísticas é considerar seu segmento de atuação, entendendo que existem consumidores com interesses específicos. O próprio setor, seguindo essa tendência, tem se agrupado em associações para unir esforços de comercialização e de capacitação de pessoal. Vale destacar que a **Associação Brasileira das Operadoras de Turismo** (BRAZTOA – http://*www.braztoa.com.br/site/home/index.php*) congrega as principais operadoras turísticas brasileiras, mas de forma generalista, normalmente voltadas ao turismo de lazer, sem apoiar segmentos específicos.

As categorias mais comuns de operadores classificadas de acordo com a segmentação de mercado são:

• **Operadoras de receptivo** – especializadas em atender turistas estrangeiros em território nacional. A associação brasileira representativa do setor é a **Brazilian Incoming Travel Organization (BITO –** *www.bito.com.br/paginas/index1.asp*), criada em 1981.

• **Operadoras de ecoturismo** – especializadas em pacotes que valorizam o contato com a natureza e as comunidades locais. No Brasil, as associações representativas são o Instituto de Ecoturismo do Brasil (IEB – *www.ecoturismo.org.br)*, criado em 1995, e o Bureau Brasil de Ecoturismo (*www.bbeco.org/site/missao.asp*), criado em 2004, para atuar na promoção e comercialização de destinos e produtos ecoturísticos brasileiros no mercado internacional.

• **Operadoras de intercâmbio** – especializadas em pacotes que viabilizam a realização de cursos, estágios e intercâmbio no exterior. A Brazilian Educational & Language Travel Association (BELTA – *http://www.belta.org.br/apresentacao.asp*) representa essa categoria de operadoras brasileiras desde 1992.

• **Operadoras de incentivo** – especializadas em programas de incentivo para campanhas junto a empregados e clientes. Como as viagens de incentivo têm estreita ligação com o marketing promocional, as operadoras especializadas nesse segmento, que ainda são poucas no Brasil, se filiam à **Associação de Marketing Promocional (AMPRO –** *www.ampro.com.br/ampro/a_entidade/index.asp*), na categoria de fornecedor de serviços.

• **Operadoras de cruzeiros marítimos** – especializadas em pacotes em navios. A associação internacional que congrega companhias de cruzeiros e seus operadores ao redor do mundo é a Cruise Line International

Association (CLIA – *http://www.cruising.org/travelagents/public/index.cfm*).

• **Operadoras de pesca** – especializadas em pacotes para realização de pesca esportiva. Em agosto de 2004, foi criado o **Bureau Brasileiro de Pesca Esportiva** (*www.bureaudepesca.com.br/content/view/189/118/lang.pt*) para congregar operadoras do setor e divulgar destinos de pesca brasileiros no exterior.

• **Operadoras de golfe** – especializadas em elaborar pacotes para a prática do golfe. O Bureau Brasileiro de Turismo de Golfe (BBTG – *www.brasilgolfe.com.br/portugues/composicao_atual_do_bureau.asp)*, foi criado em 2003 junto à Confederação Brasileira de Golfe para promover a atividade no Brasil e no exterior.

Para finalizar, destaca-se que a classificação das operadoras turísticas pode ser feita segundo dois critérios distintos: espaço geográfico e tipos dos produtos e segmentação de mercado. No entanto, as categorias explicadas não são excludentes, podendo uma operadora nacional atuar com ecoturismo e uma operadora receptiva ter sua operação voltada para viagens de incentivo. Por outro lado, uma operadora internacional também pode oferecer pacotes em âmbito nacional e local, mas é mais raro encontrar uma operadora que atue em dois segmentos de mercado distintos, porque se observa, na atualidade, a necessidade de especialização das empresas para buscarem um diferencial competitivo em um mercado bastante diversificado. Ou seja, a classificação serve como base para uma melhor compreensão da realidade do mercado de operadoras turísticas, mas não há uma fórmula rígida para categorizar essas empresas.

AGÊNCIAS DE VIAGENS

Com relação às agências de viagens que têm como negócio principal a distribuição de produtos e serviços turísticos, constata-se que elas atuam de diferentes maneiras fazendo a intermediação entre a oferta e a demanda turística. Assim, em função de acordos comerciais, seus serviços podem se dar na forma de representação, distribuição ou simplesmente venda de produtos e serviços (Figura 2.4).

A partir dessa perspectiva de relacionamento comercial, as agências de viagens podem ser classificadas como:

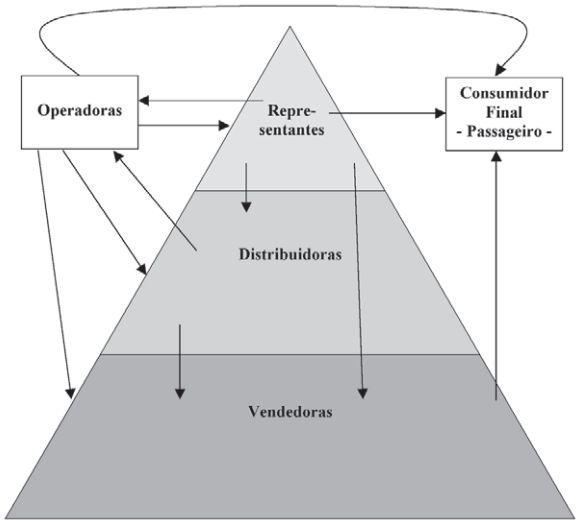
• **Agências representantes** – atuam, em espaço geográfico específico, como vendedores oficiais de um produto ou serviço turístico, que pode ser uma companhia aérea, companhia marítima, passes de trem, hotéis, operadoras turísticas, seguros-viagem etc. Como representantes, essas empresas possuem autonomia, firmada em contrato, para negociar preços e outras vantagens com as agências, obedecendo às regras de conduta estabelecidas pelo fornecedor. Esse tipo de empresa se firma no mercado quando produtores de serviços turísticos "... acreditam que a instalação de bases operacionais próprias não é economicamente viável."[8] Então escolhem, em um determinado país ou região, um parceiro comercial para lhe representar. Dessa maneira, são empresas que podem vender para agências ou diretamente para o passageiro.

> As empresas conhecidas como Agente Geral ou *General Sales Agents*, os GSA, são um exemplo da categoria de agências representantes "são empresas que representam outra para funções promocionais e de venda em um território determinado pela empresa representada, em troca de uma quantidade de produtos, estabelecida em relação às vendas realizadas nesse território."[9] No Brasil, os GSAs estão ligados à representação de companhias aéreas, mas existem também agências que revendem exclusivamente redes hoteleiras ou companhias marítimas na forma de representantes.

• **Agências distribuidoras** – têm caráter atacadista porque compram grande quantidade de produtos ou serviços turísticos de fornecedores ou de seus representantes, conseguindo preços menores para revender ao mercado varejista. No caso do turismo, os atacadistas podem ser operadoras turísticas ou agências de viagens que não atendem ao consumidor final, fazem negócios apenas com agências de menor porte que têm lojas de atendimento direto ao passageiro.

Enquadram-se nessa categoria de distribuidoras tanto as empresas conhecidas como Consolidadoras – que "têm como função, a consolidação de serviços junto às transportadoras aéreas, repassando bilhetes às agências que não possuem credenciais para este fim"[10] –, quanto os *Air Brokers* (corretores), que desempenham "um papel intermediário entre agências de viagens e companhias aéreas, principalmente *charters*, naqueles casos em que as primeiras não podem fretar aviões inteiros, quando o número de lugares excede o potencial real de vendas da agência."[11] Além disso, outras agências que revendem hotéis de diversas partes do mundo em escritórios distribuídos em vários países também estão nessa categoria.

• **Agências vendedoras** – com carater varejista atendem diretamente ao passageiro, assessorando-o de forma a fornecer informações detalhadas sobre os trâmites de viagem, oferecendo-lhe toda a gama de produtos e serviços turísticos disponível no mercado. Visando vantagens comerciais, essas empresas se cadastram em representantes ou distribuidores específicos e concentram suas compras em poucos fornecedores para terem um volume de compra representativo e, consequentemente, se diferenciarem como cliente para conseguir ampliar limites de crédito e usufruir de outras vantagens resultantes da fidelidade. Entretanto, em função da variedade de solicitações dos passageiros, nem sempre conseguem os produtos em seus fornecedores habituais, tendo de pesquisar diversas empresas de turismo para encontrar o produto adequado ao seu cliente.



Fonte: a autora.

Figura 2.4. Ligações comerciais entre as agências de viagem e seus clientes no mercado brasileiro.

Em função das características das viagens oferecidas pelas agências, é possível subdividir o mercado de agenciamento em duas grandes categorias:

• **Agências especializadas em viagens de lazer** – atendem a clientes que fazem viagens individuais ou por pacotes. Esses clientes são, na grande maioria, pessoas físicas que precisam de uma passagem aérea, que compram viagens de férias, reservam hotéis para finais de semana ou feriados, adquirem passeios de cruzeiros etc. Para chegar a esses clientes, as agências costumam ter um ponto de venda em locais comerciais e estão abertas ao público em geral, são as lojas de rua. Nesse tipo de relação comercial, o cliente vai à agência, deseja ver folhetos e necessita de assessoramento para escolher a opção mais adequada às suas expectativas. Assim, o ambiente da agência de lazer deve ser acolhedor, e o profissional que atende nesse segmento precisa ter um conhecimento geral sobre pacotes e destinos turísticos e saber ouvir e compreender as necessidades do cliente, para poder mostrar vantagens e desvantagens entre os diversos produtos, explicando questões relativas a preços, trâmites burocráticos de documentação, tipos de hotéis, especificidades do meio de trans-

porte, formas de pagamento etc. para, então, efetivar uma venda de forma adequada.

• **Agências especializadas em viagens de negócios** – atendem, basicamente, a pessoas jurídicas que se tornam clientes com base em contratos de prestação de serviços, nos quais ficam estipuladas as condições de descontos, comissões ou pagamentos por serviços prestados. Estas agências vendem produtos e serviços turísticos para dirigentes e funcionários que viajam a negócios e têm suas despesas pagas pela empresa. Assim, adotam o sistema de conta-corrente, em que se acumulam os valores vendidos para a empresa cliente em um determinado período para fazer uma cobrança única. O atendimento a esses clientes é feito, comumente, via Internet, *chats* ou telefone. Dessa forma, a maioria das empresas desse segmento não possui lojas abertas ao público, funcionando em salas de prédios comerciais. O atendente dessas agências precisa ser ágil e eficaz, apoiando-se no histórico das viagens do passageiro, a fim de compreender as preferências e oferecer exatamente o padrão de produto que se adéqua ao seu perfil porque, muitas vezes, nem chega a conversar com a pessoa que vai realizar a viagem, mas sim com uma secretária ou um assessor. Existem ainda as agências especializadas em enviar grupos para eventos, que, apesar de não atenderem exclusivamente por contas correntes, também se encaixam no mercado de viagens de negócios porque seu público também busca agilidade de informações e viaja para aprimoramento profissional.

Swarbrooke afirma que os turistas que viajam a negócios:

> ... na maioria das vezes são pessoas que fazem mais viagens num ano do que a média dos turistas de lazer, por isso eles exigem mais infraestrutura de transportes e dos serviços na destinação.[12]

É importante destacar, no entanto, que existem vários casos de agências que atendem tanto ao segmento de lazer quanto o corporativo. Para isso, possuem lojas em espaços comerciais convenientes ao acesso do público em geral e contam com divisões especializadas em cada um dos tipos de clientes.

Uma das associações representativas das agências de viagens é a Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV – *http://www.abav.com.br/*), que tem como objetivos:
• representar os interesses dos agentes de viagens;
• promover o bem-estar social e o congraçamento da classe em todo o território nacional;
• defender os legítimos interesses da indústria de turismo como um todo, colaborando com os poderes públicos no estudo e solução dos problemas do setor;
• fomentar o desenvolvimento do turismo nacional em todas as suas manifestações;
• promover a divulgação e a publicidade das matérias de interesse da entidade, publicando em caráter permanente boletins, revistas e outros periódicos;
• promover congressos, exposições de turismo, conferências, que contribuam para o desenvolvimento técnico do setor;
• promover, através do ICCABAV, a valorização e o treinamento de recursos humanos para o setor.

Fonte: ABAV, S/D.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de muitos profissionais e estudiosos do turismo entenderem o setor de agências de turismo como meramente operacional que emprega, basicamente, profissionais com formação técnica voltada à simples tarefa de comercializar produtos e serviços turísticos, observa-se que essas empresas também desempenham uma importante função no processo de desenvolvimento da atividade turística. Portanto, deveriam contar com especialistas da área de planejamento e organização do turismo, para que estes pudessem orien-

tar as ações das agências considerando sua responsabilidade sobre a visitação e preservação de destinos e atrativos turísticos.

Com relação às várias formas de conceituação e classificação das agências de turismo, entende-se que, desde 2005, a legislação brasileira conseguiu aproximar as regulamentações teóricas e burocráticas do que existia na prática, diferenciando operadoras turísticas das agências de viagens. Tal fato tende a solidificar as associações empresariais que já consideravam dois tipos distintos de agências de turismo, para ajustar as interações comerciais no mercado de agenciamento.

Por fim, ressalta-se que tanto as operadoras turísticas como as agências de viagens estão sendo obrigadas a se adaptarem a diversos fatores ligados à globalização que têm influenciado sua atuação no mercado. Entre estes destacam-se as inovações tecnológicas ligadas às ferramentas de comunicação, imposições dos fornecedores turísticos ligadas às formas de distribuição e comercialização de seus produtos, as novas formas de gestão organizacional voltadas à constituição de grandes grupos empresariais e a supervalorização da segmentação do mercado. Esses temas serão tratados em mais detalhes nos capítulos subsequentes.

EXERCÍCIOS

1. Faça uma pesquisa junto a operadoras de turismo de receptivo e de ecoturismo para avaliar se elas compreendem seu papel no processo de desenvolvimento sustentável do turismo nas localidades em que trabalham.
2. Aponte as principais diferenças entre agências caracterizadas como produtoras e agências com função de distribuidoras de turismo.
3. Explique por que é importante se conhecer a conceituação de agências de turismo utilizada na Espanha.
4. Discuta com seus colegas o papel das diversas associações de empresas do setor de agenciamento para a solidificação do mercado turístico brasileiro.

NOTAS

1. Beni, 2002, p. 39.

2. PRODETUR apud. Galli, 2005, pp. 32-38.

3. Segundo Vogeler Ruiz e Hernández Armand (1997, p.247), trata-se do Real Decreto 271/1988 que regula o exercício das atividades específicas das agências de viagens.

4. Vogeler Ruiz e Hernández Armand, 1997, p. 247.

5. González Cobreros, 1999, p. 16.

6. Decreto nº 84.934 de junho de 1980. Dispõe sobre as atividades e serviços das agências de turismo, regulamenta o registro e o funcionamento e dá outras providências.

7. Decreto nº 5.406 de março de 2005. Regulamenta o cadastro obrigatório para fins de fiscalização das sociedades empresariais, das sociedades simples e dos empresários individuais que prestam serviços turísticos remunerados, e dá outras providências.

8. Pereira, 2001, p. 82.

9. Vogeler Ruiz e Hernández Armand, 1997, p. 249 (traduzido pela autora).

10. Santos e Kuazaqui, 2004, p. 25.

11. Vogeler Ruiz e Hernández Armand, 1997, p. 248 (traduzido pela autora).

12. Swarbrooke, 2000, p. 85.

CAPÍTULO 3

A TECNOLOGIA E OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO EM TURISMO

Guilherme Lohmann

INTRODUÇÃO

O produto turístico tem como uma de suas características a intangibilidade, ou seja, o fato de não poder ser provado e testado antes de ser comprado. Até no caso de um turista que sempre passa suas férias em um mesmo *resort*, cada nova viagem é uma experiência única. Por isso, faz-se necessário que a estratégia de marketing dos fornecedores turísticos enfoque dois aspectos fundamentais: a promoção e a distribuição. Muitos destinos e produtos turísticos têm por prática direcionar seus esforços para atrair turistas exclusivamente na estratégia de promoção, relegando a distribuição a um segundo plano. No entanto, a distribuição tornou-se um dos poucos elementos do mix de marketing (os outros são o preço, o produto e a promoção abordados no Capítulo 7) que pode contribuir para a melhoria da competitividade das empresas e dos destinos turísticos. Isso se deve ao fato de que os preços praticados, o produto oferecido e as estratégias de promoção podem ser facilmente identificados pela concorrência, ao passo que as estratégias de distribuição são mais difíceis de serem percebidas e copiadas. Ademais, esquece-se também que distribuidores como agências de viagem e operadoras turísticas são vistas como "representantes dos produtos que os turistas querem comprar", possuindo um enorme poder de convencimento para clientes indecisos. Além disso, com a evolução da tecnologia da informação, os turistas potenciais possuem novas ferramentas para descobrir produtos e destinos por conta própria, principalmente através da Internet e do contato direto com os fornecedores.

Este capítulo trata da distribuição em turismo e das tecnologias empregadas com essa finalidade, considerando tanto as vendas diretas quanto as indiretas. Para isso, o capítulo está dividido em cinco partes principais, incluindo esta Introdução. A segunda seção conceitua os canais de distribuição e as tecnologias que lhes dão suporte. Em seguida, é analisado o surgimento dos CRS (*Computer Reservation Systems* – Sistemas de Reserva por Computador) e a evolução de alguns destes em GDS (*Global Distribution Systems* – Sistemas Globais de Distribuição), com uma discussão sobre o papel fundamental que as companhias aéreas têm tido na introdução e no aperfeiçoamento de novas tecnologias para distribuírem os seus produtos e também os de outros fornecedores turísticos. Devido ao papel preponderante das companhias aéreas, a quarta seção apresenta o mapeamento da distribuição do transporte aéreo, incluindo também as tecnologias e principais canais utilizados, tanto nas vendas diretas quanto indiretas. Por fim, o capítulo é concluído com uma reflexão sobre os principais tópicos apresentados, ao mesmo tempo em que analisa o futuro dos canais e das tecnologias de distribuição em turismo.

CONCEITOS

Canais de distribuição em turismo

A distribuição tem se mostrado um dos mais dinâmicos elementos da indústria do turismo.[1] Isso pode ser atribuído ao crescimento da tecnologia da informação, que tem revolucionado os canais de comunicação e informação entre as empresas e os consumidores. Pesquisas sobre o tema demonstram claramente que a distribuição representa um papel cada vez mais crítico na formulação de custos, bem como nas estratégias de diferenciação, afetando a lucratividade de todos os componentes da cadeia produtiva do turismo.[2] Além disso, tem sido cada vez maior o desejo de reduzir os custos de distribuição, forçando cortes em comissões, além do surgimento de organizações não turísticas como intermediários de produtos de viagem. Como exemplos pode-se citar a criação do Expedia em 1996, uma agência virtual criada pela Microsoft, e da venda, desde o ano de 2004, de pacotes turísticos pela C&A, uma tradicional loja de roupas.[3] Tal processo tem produzido grandes desafios para os intermediários tradicionais, notadamente as agências de viagens.

De acordo com Cunha, um canal de distribuição "é uma estrutura operativa, um sistema de relações ou várias combinações de organizações, através das quais um produtor de bens e serviços turísticos vende ou confirma a viagem ao comprador."[81] As ligações feitas entre o fornecedor e o consumidor podem

ser direta (por exemplo, telefone ou site da empresa na Internet) ou indireta, por meio de um ou mais intermediários (por exemplo, agências de viagens e operadoras turísticas). De acordo com Morrison, a "distribuição direta ocorre quando a organização assume responsabilidade total pela promoção, reserva e pelo provimento de serviços a seus clientes."[5] Por outro lado, a distribuição indireta existe quando parte ou a totalidade das responsabilidades dessas funções fica a cargo de terceiros, geralmente um intermediário do *trade* do turismo.

A Figura 3.1 apresenta um esquema simplificado da distribuição no turismo. A escolha de uma venda direta ou indireta e a seleção dos canais de distribuição apropriados envolve essencialmente uma decisão entre cobertura de mercado e custos associados (implantação de lojas próprias e Web site em vários idiomas ou o pagamento de comissão para agentes de viagens espalhados pelo país ou por todo o mundo). O que se pode perceber é que a Internet e outras formas de tecnologia têm propiciado o comércio eletrônico B2C (*Business to Customer*) quer de forma direta ou por meio de uma combinação de fornecedores e intermediários, ao mesmo tempo em que a relação B2B (*Business to Business*) também se amplia, uma vez que os fornecedores e intermediários estão aptos a se conectarem com um grande número de outros fornecedores e intermediários.[6]

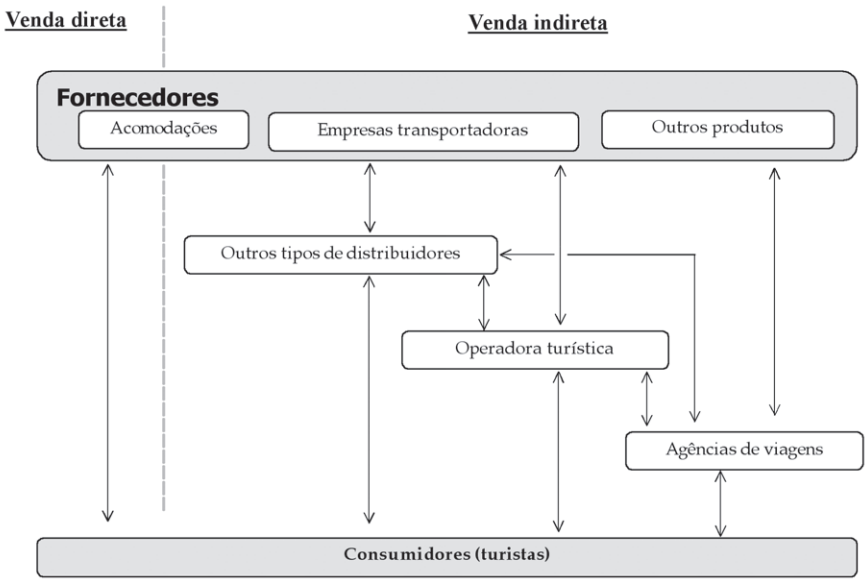


Figura 3.1. Estrutura simplificada dos canais de distribuição em turismo.

Kotler et al. (2003) apresentam as funções-chave desempenhadas pelos canais de distribuição em turismo, entre as quais destacam-se:

• **informação** – agrupamento e distribuição de pesquisas de marketing e informações sobre o ambiente do mercado;

• **promoção** – desenvolvimento e divulgação de comunicações persuasivas de uma determinada promoção ou oferta;

• **contato** – procura e comunicação com compradores potenciais;

• **negociação** – acordo do preço e outros termos da oferta de forma que a compra possa ser efetuada.

Em função da intangibilidade do produto turístico, este requer a distribuição de uma enorme quantidade de informação, de forma mais precisa possível, a fim de garantir que o turista potencial se sinta seguro na escolha de um determinado produto ou destino. Se até algum tempo atrás o principal meio de se distribuir informação através dos intermediários era por meio de panfletos ou catálogos, atualmente a interatividade está cada vez mais presente, quer através de DVDs promocionais distribuídos via inter-

mediário, quer pela disponibilização de Web sites dotados de imagens, filmes e áudio pelos fornecedores, distribuidores e mesmo órgãos governamentais. Não só a informação em si é necessária para a existência da distribuição em turismo, mas sua função tem sido cada vez mais influenciada pelas tecnologias da informação existentes atualmente, conforme apresenta o item a seguir.

A tecnologia da informação

O intercâmbio de informação está presente em cada uma das quatro funções-chave dos canais de distribuição em turismo descritas anteriormente. Para responder efetivamente ao caráter dinâmico que a indústria do turismo apresenta, a informação precisa fluir de maneira rápida e precisa entre os consumidores, distribuidores e fornecedores.[7] Como resultado, a tecnologia da informação, que é a convergência da computação, comunicações e eletrônica,[8] tornou-se uma plataforma universal para a distribuição de produtos e serviços turísticos. É claro que nem todos os setores envolvidos com o turismo incorporaram a tecnologia da informação de forma similar. Entre aqueles que mais se destacam, encontram-se as companhias aéreas, que souberam tirar proveito da tecnologia para gerenciar suas operações e ganhar vantagem competitiva. Se, por um lado, os próprios fornecedores de turismo, notadamente as companhias aéreas, contribuíram há algum tempo para o desenvolvimento da tecnologia envolvida com os CRS, atualmente o que se percebe é uma atitude muito mais reativa, em vez de proativa, pois são as novas formas de tecnologias – Internet e tecnologia WAP (*Wireless Application Protocol*, ou seja, protocolo para aplicações de comunicação sem fio) – que estão moldando a forma pela qual os produtos de turismo são distribuídos.

O PAPEL DAS COMPANHIAS AÉREAS NA EVOLUÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE DISTRIBUIÇÃO EM TURISMO

As primeiras tentativas de se criar sistemas computadorizados de reservas (CRS) foram efetuadas ainda na década de 1950 em uma parceria entre a American Airlines e a IBM. Entretanto, em função das limitações tecnológicas da época, o sistema não conseguiu atender à enorme demanda pelo serviço, sendo que o primeiro CRS só veio a entrar em plena operação no ano de 1968, pela Eastern Airlines.[9] Durante esse período, e mesmo depois, até que todas as companhias aéreas e agentes de viagens passassem a adotar os CRS, o procedimento de compra de passagens era feito por telefone, sendo que, em caso de disponibilidade de assento no voo desejado, tanto o agente de viagem quanto o representante da companhia aérea escreviam manualmente o bilhete aéreo, o recibo do pagamento, o itinerário e os dados do passageiro. Em função da enorme quantidade de informações geradas, da falta de padronização das mesmas e das enormes dificuldades de comunicação na época, muitos eram os erros cometidos com o uso desse método. Assim, a função básica de um CRS é permitir que os intermediários, principalmente agentes de viagens, obtenham a informação relevante para seus clientes e façam reservas diretamente de seus terminais, sem a necessidade de telefonarem para os escritórios de reservas das empresas.

Em 1971, a United Airlines lançou o Apollo. Posteriormente o sistema foi incorporado à Continental Airlines com o System One (1982), como mostra a Figura 3.2. Até hoje, ambos são líderes no mercado norte-americano. Além desses, outros CRS também surgiram: PARS (TWA), Datas II (Delta Airlines), Reservec (Air Canada, em 1978) e Pegasus (Canadian Pacific, em 1979, que depois mudou o nome do sistema para Gemini). Durante o final da década de 1970 e início dos anos 80, o uso dos CRS cresceu rapidamente nos Estados Unidos, principalmente porque a informática eliminava muitos dos problemas mencionados, além de manter o sistema constantemente atualizado gerando a confiabilidade nas informações apresentadas.[10] Em 1988, 96% das agências norte-americanas já possuíam terminais de CRS instalados em seus escritórios.[11]

Na década de 1980, os executivos das companhias aéreas e dos CRS perceberam que o transporte aéreo era apenas uma parte pequena da complexa experiência de uma viagem turística. Como os agentes de

viagem também passaram a solicitar a possibilidade de fazer reservas de passagens de várias companhias aéreas através de um único terminal de reservas, além de obterem outros tipos de informações que não apenas de passagens aéreas, alguns CRS se transformaram em sistemas de distribuição global (GDS), oferecendo uma ampla gama de serviços turísticos, incluindo reserva de hotéis e locação de veículos. Assim o Sabre da American Airlines incorporou os bancos de dados de outras companhias aéreas, enquanto na Europa dois grupos criaram novos GDS: o Galileo e o Amadeus.[12] O Galileo foi desenvolvido em 1980 pela British Airways, KLM e Swissair, em parceria com a United Airlines,[13] incorporando o seu sistema Apollo. Já o Amadeus surgiu através de uma parceria entre a Lufthansa, Air France, Iberia e SAS, embora esta última tenha vendido a sua participação antes do negócio entrar em operação, em janeiro de 1992. De forma sucinta, Page (2005) define os GDS como CRS que estão afiliados com outras companhias aéreas.

Segundo Pembenton et al. (2001), os CRS oferecem várias vantagens competitivas, principalmente para as grandes companhias aéreas, incluindo:

• **Eficiência operacional** – economia de tempo e dinheiro, diminuição do número de reservas duplicadas, além do uso de eficientes políticas de *yield management* (gerenciamento de receitas);[14]

• **Acesso a informações dos concorrentes** que, por não disporem de um CRS próprio, utilizam-se dos CRS de outras empresas;

• **Informações sobre os clientes (passageiros) pelas reservas efetuadas nos sistemas** – as empresas proprietárias dos CRS (*parent carriers*) podem obter não só informações dos seus passageiros, mas também dos passageiros das empresas concorrentes que fazem uso do seu CRS;

• **Aumento no número de reservas efetuadas nos voos das empresas proprietárias dos CRS** – principalmente porque os agentes de viagem terminam por dar preferência para efetuar reservas em empresas as quais pertence o CRS que eles operam, fator esse conhecido como "efeito halo";[15]

• **Disposição de voos na tela do sistema** (*display bias*) – as companhias aéreas proprietárias dos CRS disponibilizavam seus voos na tela dos computadores em primeiro lugar.[16] Segundo Shaw (1993), na década de 1980, 80% das reservas de voos efetuadas pelos agentes de viagem encontravam-se na primeira página pesquisada. Além disso, mesmo entre estes, os agentes de viagem sempre davam preferência para os voos compreendidos na metade superior da tela. Isso lhes poupava o tempo de ficar procurando por outros voos na listagem existente, contribuindo para que mais voos fossem reservados nas empresas donas dos CRS;

• **Fonte extra de receitas** – a fim de utilizarem os CRS, as demais companhias aéreas deviam pagar para ter seus voos disponibilizados nos mesmos, gerando com isso uma fonte extra de receitas para as empresas proprietárias dos CRS, além do fato deste implicar um custo adicional para as concorrentes. De qualquer forma, o desenvolvimento desses sistemas de reservas tem altos custos. O Sabre, por exemplo, custou mais de meio bilhão de dólares e esses investimentos precisavam ser pagos de alguma forma.

Em função dessas vantagens competitivas, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, as autoridades reguladoras passaram a exigir igualdade de condições para todas as companhias aéreas, além de maior transparência na composição de custos das empresas de CRS/GDS. No que diz respeito ao uso dos CRS como fonte de receitas, segundo Shaw (1993), no ano de 1985, cada reserva efetuada em um sistema desse tipo custava entre 1,75 e 1,85 dólar, a ponto de o então presidente da American Airlines, Robert Crandall, afirmar a famosa frase no meio do transporte aéreo: "se tivesse de vender o Sabre ou a American Airlines, venderia a American". Em relação à vantagem dos voos das empresas que aparecem em primeiro lugar na tela do computador, em 1984, o CAB (Civil Aeronautics Board), o órgão regulador do governo norte-americano para o transporte aéreo na época, determinou que iguais condições de uso deveriam ser dadas para todas as companhias aéreas (proprietárias ou não dos CRS). Segundo French (1998), na década de 1990, começaram a surgir códigos de conduta a serem seguidos pelas empresas de CRS, fruto da imposição das autoridades reguladoras de países europeus, Estados Unidos, Austrália e Canadá, além da própria ICAO (Organização Internacional de Aviação Civil). De qualquer modo, a Europa tem sido muito mais exigente nesse campo do que as autoridades norte-americanas, que, de certa forma, acreditam que essas empresas podem explorar livremente os benefícios dos investimentos multibilionários que foram efetuados no setor.

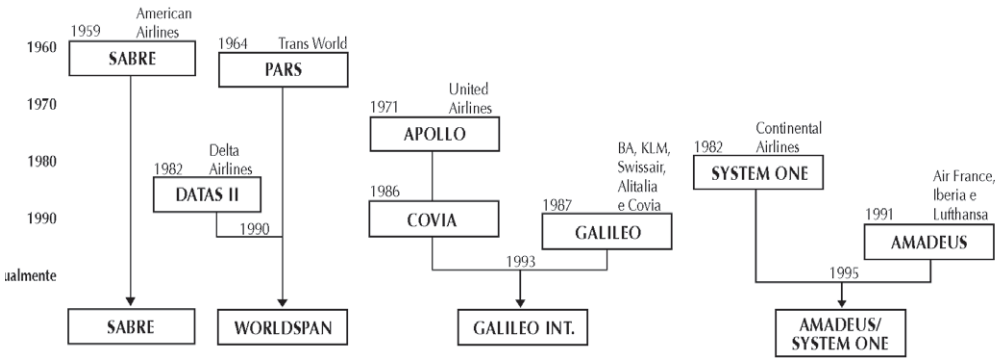
Entretanto, de acordo com Shaw (1993), alguns artifícios foram utilizados pelas empresas proprietárias dos CRS para driblar essas regulamentações:

• **voos diretos fictícios** – as várias empresas proprietárias dos CRS passaram a mostrar no sistema que seus voos com conexões eram voos diretos, fazendo com que o usuário os visse como mais interessantes e convenientes, quando na verdade não o eram;

• **preferência por conexões entre as mesmas empresas** – fora os voos diretos, os CRS passaram a listar os voos com conexão em ordem de tempo de espera entre as conexões. Entretanto, o que os CRS faziam era penalizar com um "atraso" de duas horas aquelas conexões efetuadas com uma companhia aérea diferente da previamente reservada. Essa ação, de certa forma, atende a uma preferência dos usuários que querem ter os seus procedimentos de voos (um único *check-in*, por exemplo), bem como suas bagagens, sob a responsabilidade de uma mesma companhia aérea. Entretanto, tais medidas terminavam por favorecer as grandes companhias, em sua maioria donas de seus próprios CRS, já que elas operam com grande número de voos no sistema *hub-spoke*;[17]

• ***Code-sharing*** – como o *code-share* faz com que as companhias possam utilizar seus códigos de voo, ainda que o mesmo seja operado por outra companhia aérea, e pelo fato de os CRS darem preferência a voos dentro de uma mesma companhia, tal prática terminava por induzir o agente de viagens a oferecer ao passageiro a conexão com as grandes companhias, ainda que uma companhia de porte menor fosse quem de fato estivesse operando a ligação em questão.

A fim de compensar o maciço investimento na criação e implantação de seus CRS, as companhias aéreas passaram mais tarde a distribuir também produtos turísticos complementares. Com a união entre várias companhias aéreas e seus CRS, além da visão de criar verdadeiros "supermercados" que oferecessem uma enorme gama de produtos e informações turísticas, surgiram os GDS, como mostra a Figura 3.2. Atualmente, os GDS disponibilizam informações e permitem a reserva e compra de bilhetes aéreos, hotéis, trens, locadoras de veículos, cruzeiros marítimos, teatros, eventos esportivos, além de fornecer informações como exigência de visto para um determinado destino, efetuar conversão entre moedas estrangeiras, condições climáticas etc. Ou seja, trata-se de um importante canal de distribuição de serviços turísticos.



Fonte: O'Connor (2001).

Figura 3.2. Surgimento dos principais CRS e suas transformações em GDS.

A Tabela 3.1 apresenta os quatro principais GDS atualmente em operação, suas empresas criadoras e as principais companhias aéreas que utilizam o seu sistema, bem como suas participações no mercado norte-americano. Em termos do número de reservas efetuadas, os dois principais GDS, Sabre e Amadeus, têm estudos de casos apresentados, respectivamente, por O´Connor (2001) e Palhares (2002). Apesar da presença cada vez maior dos GDS na distribuição das companhias aéreas, sobretudo como ferramenta de venda e informação para os agentes de viagens, os CRS continuam sendo responsáveis por gerenciar o inventário de assentos e voos das companhias aéreas, efetuando a comunicação indiretamente com os seus distribuidores ou diretamente com os seus clientes (consulte a Figura 3.3).

Tabela 3.1. Principais GDS, seus criadores e principais utilizadores

NOME DO GDS	CRIADO POR	UTILIZADO POR	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO*
SABRE (unido ao Abacus e ao Fantasia, da Qantas)	American Airlines (Abacus); All Nippon Airways; Cathay Pacific Airways; China Airlines; Singapore Airlines	Dragonair; EVA Airways; Garuda Indonésia; Malaysia Airlines; Pakistan International Airlines; Philippine Airlines; Royal Brunei Airlines; Silkair; Travelocity; US Airways (*mudando para o Amadeus em função da fusão com a America West*); American Trans Air (ATA); Midwest Airlines; Hawaiian Airlines; Alaska Airlines; Air Malta; Frontier Airlines; Aeroflot; GoGoBudget; Cape Air; Mesa Airlines; Air Midwest	30,8%
AMADEUS (baseado no SystemOne da Eastern Airlines)	Air France; Iberia; Lufthansa; SAS	AmadeusLink; Continental; America West; British Airways; Qantas; South African Airways; Opodo	30,5%
GALILEO (baseado no Apollo, da United Airlines, que se juntou ao Southern Cross, da Ansett)	Aer Lingus; Air Canada; Alitalia; British Airways; KLM; Swissair; TAP; US Airways	CheapTickets; Ixeo	26,4%
WORLDSPAN	Delta; Northwest; Trans World Airlines	Expedia; Orbitz; Hotwire; Priceline; Swiss	15,1%

*Em reservas das companhias aéreas no ano de 2002 no mercado norte-americano.

Fonte: US Department of Transportation, 2004.

Apesar de toda a polêmica existente em torno da vantagem competitiva que algumas companhias aéreas apresentam com o uso dos CRS/GDS e da tentativa dos governos de minimizar esses efeitos, no final da década de 1990, as desigualdades ainda persistiam, mesmo que de forma mais discreta. Entretanto, algumas companhias aéreas, como a Southwest, que existe desde 1973, conseguem operar sem que seus sistemas de reservas precisem estar interligados aos GDS. No Brasil, a Gol Linhas Aéreas também tem um sistema de reservas independente para o mercado doméstico, o que no caso de ambas as companhias, consideradas como de baixo custo, representa uma grande redução no custo de distribuição. Segundo Freiberg e Freiberg (1998), no caso da Southwest, essa economia é de dois dólares para cada segmento de voo reservado. Embora o valor unitário economizado não pareça muito, no final de um ano, tal medida representa a redução de milhões de dólares.

Conforme se pode concluir a partir desta seção, o transporte aéreo foi pioneiro na oferta de serviços de reserva e venda de produtos, posteriormente agregando outros serviços turísticos. Até os dias atuais, a tecnologia desenvolvida pelas companhias aéreas influencia enormemente a distribuição e a comercialização do turismo, o que torna interessante analisar, a seguir, como é feita atualmente a distribuição das companhias aéreas, e quais tecnologias são empregadas.

AS TECNOLOGIAS DE DISTRIBUIÇÃO EMPREGADAS PELAS COMPANHIAS AÉREAS

Conforme mencionado, a distribuição no transporte aéreo, assim como em outros setores do turismo, pode ser feita de forma direta ou indireta. Um dos aspectos que tem sido mais estudados nos últimos anos é justamente os impactos que novos tipos de vendas diretas, a exemplo da Internet, têm sobre os tradicionais segmentos de venda indireta, particularmente os agentes de viagens.[18] Esta seção detalha os canais de distribuição com venda indireta e direta identificados no transporte aéreo e as tecnologias empregadas nessa distribuição (consulte a Figura 3.3), além de discutir as suas implicações na comercialização de serviços turísticos.

Venda indireta

Antes de apresentar os vários canais de vendas indiretas, é importante mencionar as duas principais tecnologias existentes para que as companhias aéreas se comuniquem com seus intermediários. Além dos GDS, que foram apresentados anteriormente, com o advento das novas tecnologias de informação, as companhias aéreas passaram também a oferecer um portal na Internet que pode ser acessado pelos intermediários.[19] É importante frisar que existem portais de uso exclusivo dos intermediários, sendo diferente do site da empresa destinado ao consumidor final (consulte a Figura 3.3). O processo elimina a emissão de bilhetes impressos, substituídos pelo *e-ticket*, que tem a rapidez como principal aliada; a redução do tempo de emissão do bilhete eletrônico para menos de um minuto e a eliminação de custos associados com a confecção do bilhete físico e de entrega ao passageiro final.

Operadora turística

Como visto no Capítulo 2, as operadoras turísticas são responsáveis pelo planejamento, elaboração, marketing, reserva e mesmo a operação de pacotes turísticos, vendendo-os diretamente para o consumidor final ou através de uma rede de canais de distribuição, notadamente agências de viagem (consulte a Figura 3.3). Para o turista, a principal vantagem do pacote turístico é que ele pode obter preços mais baratos do que se montasse o mesmo pacote por conta própria. Isso é possível graças aos grandes descontos obtidos pelas operadoras turísticas que trabalham com reservas em grande escala. Por outro lado, a desvantagem é que, muitas vezes, não existe nenhuma flexibilização para mudar o pacote no caso de fretamento, ou seja, uma aquisição com arcabouço engessado. Pelo lado dos fornecedores, o principal benefício é que as operadoras turísticas garantem que uma parte significativa de seus produtos seja comercializada, ao mesmo tempo em que expõem seus produtos e destinos nas propagandas e nos catálogos produzidos pelas operadoras turísticas para divulgar seus pacotes.

No Brasil, algumas companhias aéreas têm apostado no mercado de operadoras turísticas, constituindo suas próprias empresas. Como exemplos cita-se a criação da PNX *Travel* pela companhia aérea BRA e a TAM com a TAM Viagens, que é a segunda maior operadora turística do país, atrás apenas da CVC.[20] Vale enfatizar que as operadoras vendem essencialmente pacotes turísticos. Em alguns casos, elas comercializam apenas a passagem aérea, mas, em função de acordos comerciais, não podem oferecer a tarifa "operadora", ou seja, descontos significativos, se não estiverem vendendo também a parte terrestre do pacote. O mesmo não vale para o restante do pacote, a parte terrestre, que pode ser vendida separadamente na forma de passeios, acomodação, *city tour* etc.

Agência de viagens

As agências de viagens apresentam três funções básicas: intermediação, operação e consultoria. No primeiro caso, funcionam como intermediárias para o turista e as empresas do setor. No segundo caso, sua função é planejar, organizar e vender pacotes elaborados para atender a um ou mais turistas. Esses pacotes geralmente se distinguem daqueles oferecidos pelas operadoras turísticas, uma vez que são personalizados (*forfaits*). Por fim, as agências também podem prestar serviços de consultoria, informando e aconselhando os viajantes em seus planos de viagens, sem necessariamente vender qualquer tipo de produto turístico. São nas funções de operação e consultoria que os agentes mostram todo o seu poder de criatividade e conhecimento, enquanto no primeiro caso a função é de um mero revendedor. Atualmente, com o processo de desintermediação, o grande desafio das agências de viagem é se adaptar, para atuar cada vez menos com a intermediação, passando a enfatizar as outras duas funções. É fato também que o agente de viagem possui uma posição privilegiada na cadeia produtiva do turismo, uma vez que é o único *player* a atuar antes, durante e após a realização de uma viagem.

Para os fornecedores, as agências representam um bom custo benefício para distribuírem seus produtos.[21] No entanto, com o advento da Internet, o mercado de agências de viagens está se tornando cada vez mais competitivo e muitos passageiros passaram a comprar seus bilhetes aéreos diretamente com as

transportadoras aéreas, prescindindo dos serviços das agências de viagens. Entretanto, muitas pessoas confiam sua agenda de compromissos de viagens à agência por motivo de tempo escasso e comodidade.

Como mostra a Figura 3.3, as agências de viagens (e também as operadoras turísticas) podem comprar diretamente da companhia aérea ou através de um intermediário conhecido como consolidador. Além do sistema tradicional de reservas, que inclui os GDS, as agências possuem o portal das companhias aéreas ou dos consolidadores instalados em seus computadores. Contudo, nem todas as agências estão habilitadas para usar o portal da companhia aérea, devido aos requisitos exigidos cuja explicação vem a seguir.

Consolidador

Do ponto de vista da companhia aérea, lidar com um amplo número de agências de viagem constitui uma relação difícil de gerenciar. Por isso, na década de 1990, surgiu a figura do consolidador, que, de acordo com Santos e Kuazaqui, "se coloca na condição de facilitador da comercialização do transporte aéreo, oferecendo serviços operacionais às agências de turismo."[22] Durante muitos anos, para que uma agência de viagens pudesse estabelecer vínculo comercial direto com as companhias aéreas, era preciso que atendesse a alguns requisitos solicitados pela IATA (Associação Internacional de Transporte Aéreo), entre os quais constavam:[23]

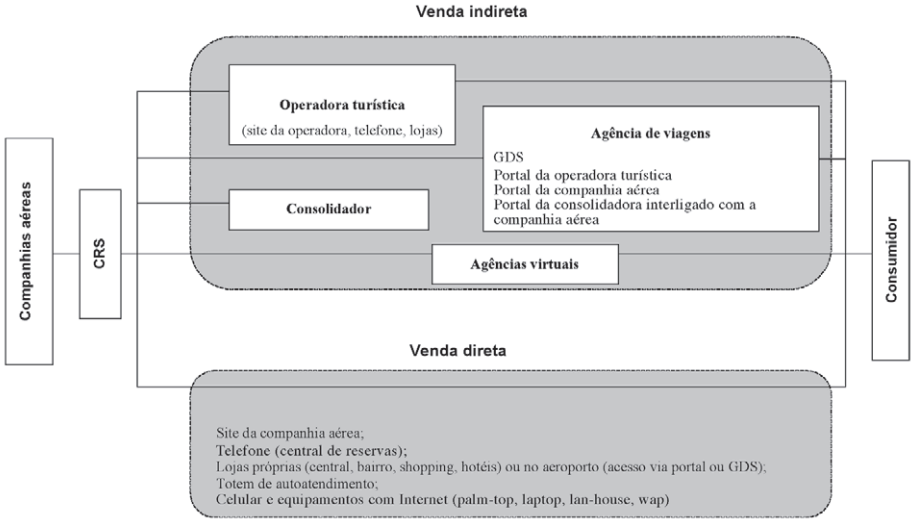
- filiação em organismos nacionais competentes (por exemplo, Embratur – Instituto Brasileiro do Turismo);
- estar em funcionamento há pelo menos um ano;
- apresentar instalações dentro dos padrões IATA;
- possuir capital social mínimo estipulado, registrado em cartório.

Após a obtenção do registro na IATA, a agência precisa solicitar crédito a cada uma das companhias aéreas com as quais deseja negociar diretamente. Estas, por sua vez, estabelecem uma fiança bancária para a concessão do crédito. Dessa maneira, apenas as maiores agências com grande capital registrado e movimento de compra significativo acabam negociando diretamente com as companhias aéreas. Assim, a maioria das agências de viagens no Brasil não tem esse acesso privilegiado, havendo a necessidade de utilizarem uma empresa consolidadora. É importante ressaltar que a consolidadora não se trata de um consórcio ou cooperativa de empresas que se unem para que tenham poder de barganha e negociação frente à companhia aérea. Elas funcionam como meros distribuidores cuja função é comprar grandes quantidades das companhias aéreas para revender às agências de viagens menores que podem ser atendidas por mais de uma consolidadora, independente da região de sua localização.

Agências virtuais

As novas tecnologias tiveram grande impacto nos canais de distribuição. Diferenciadas oportunidades surgiram com o desenvolvimento tecnológico, propiciando que outros participantes pudessem ter acesso a um mercado formado por um oligopólio de grandes distribuidores. Desde o surgimento na década de 1980, os GDS dominaram a distribuição turística, estabelecendo uma supremacia tecnológica (sistemas de alta complexidade) cuja hegemonia se estendeu até meados de 1990.[24] A partir de então, a Internet se tornou um instrumento importante no *trade* turístico, surgindo vários Web sites para consulta e venda de passagens. Além dos sites das companhias aéreas, destacam-se o Microsoft Expedia (lançado em 1996 pela empresa líder de softwares para PCs, a Microsoft Corporation, com o objetivo de ser um site abrangente e conveniente para o planejamento e a compra de viagens) e o Travelocity como os maiores no mundo, respectivamente. A funcionalidade surpreende pela eficiência, pois são capazes de comparar os valores de várias companhias aéreas para um determinado destino na mesma data, sugerindo os aeroportos disponíveis e as escalas ou conexões existentes. Com isso, o surgimento das agências de viagens virtuais propiciou também um processo de reintermediação desse mercado, uma vez que se, por um lado, a Internet permitiu a venda direta ao consumidor final, por outro, novos tipos de intermediários acabaram surgindo.[25] Pelo fato de essas novas empresas serem mais econômicas, de menor risco

e custo de manutenção, a ameaça que elas representam é extremamente perigosa para os GDS e para os agentes tradicionais de viagens e turismo (consulte a Figura 3.3).



Fonte: Venturini e Lohmann (2006).

Figura 3.3. Mapa dos canais de distribuição e as tecnologias utilizadas no transporte aéreo.

Venda direta

Além das vendas indiretas, a distribuição das companhias aéreas também pode ocorrer de forma direta. Aliás, os canais de distribuição direta têm crescido cada vez mais em termos do percentual de vendas das companhias aéreas, além do que as tecnologias empregadas têm se diversificado constantemente. Esta seção apresenta seis tipos de canais: Web site da companhia aérea; telefone; loja própria e em aeroporto; totem de autoatendimento; celular e outros equipamentos com acesso à Internet; e estandes.

Web site da companhia aérea

As companhias aéreas disponibilizam um endereço eletrônico via Web para efetuar vendas diretamente aos passageiros, transpondo toda a forma de intermediação. Isso também propicia a criação de um canal de comunicação eficaz com o cliente, promovendo a empresa e fortalecendo a marca. Por meio do site da companhia aérea, o cliente pode adquirir bilhetes para destinos nacionais e internacionais operados pela empresa e dos voos em parceiras ou *code-share* (compartilhamento de aeronaves). Em termos de custo de venda, o site da companhias pode representar até quatro vezes menos do que via GDS.[26] Algumas companhias aéreas também oferecem um *webcallcenter* que é um serviço exclusivo de atendimento aos passageiros pela Internet, funcionando 24 horas por dia e permitindo o acesso de qualquer lugar do mundo, gerando economia com ligações internacionais. Os clientes podem fazer consultas sobre horários, pontuação ou milhas, programa de milhagens e promoções, além de esclarecer dúvidas sobre suas viagens.

Telefone (central de reservas)

As ligações para uma central de reservas geralmente são feitas pelos clientes através dos serviços 0800 (ligações gratuitas) ou 0300 (ligações cobradas). Devido ao alto custo do primeiro para as companhias aéreas e do segundo para os passageiros, muitas empresas brasileiras adotaram um novo sistema de número telefônico cujos primeiros quatro dígitos são "4000", serviço de telefonia que tem como vantagens oferecidas os menores custos para o cliente e o fornecedor em relação às duas alternativas anteriores, uma vez que o valor da ligação é de tarifa local (independente da região no Brasil) e o número do telefone é o mesmo para todo o país.

Loja própria e em aeroporto

A loja própria é o elo forte da corrente que une o cliente à companhia aérea. O contato pessoal fortalece os laços de confiança e até de fidelidade, pois nesse local o atendente se torna um consultor de viagens, fazendo sugestões de horários, voos e escalas, atendendo às solicitações extraordinárias (cadeiras de rodas, pessoas enfermas, alimentação diferenciada, animais domésticos), demonstrando e explicando os serviços oferecidos, vencendo objeções, solucionando ou ouvindo as reclamações. Algumas companhias aéreas já tentaram suprimir as lojas próprias como forma de reduzir custos, mas essa decisão geralmente se mostrou efêmera, pois os passageiros ficavam desorientados quando ocorriam incidentes, acidentes, *overbooking*, cancelamento de voo e questões externas, como o mau tempo. A loja própria tem como função oferecer aos clientes todos os serviços prestados pela companhia aérea, tais como consulta e venda de passagens nacionais e internacionais, emissão de bilhetes, *check-in*, remarcação de horários, serviços de milhagem ou pontuação, pagamento de taxas de embarque, ressarcimento de valores pecuniários e informações sobre as condições de operação dos aeroportos.

A loja do aeroporto funciona de forma idêntica à loja própria, embora geralmente possa oferecer comodidades e serviços adicionais, como ampliação do horário de atendimento, além de atender ao cliente com questões relacionadas ao seu embarque no aeroporto.

Totem de autoatendimento

O totem de auto-atendimento, ou quiosque multimídia, é uma plataforma vertical com um computador acoplado, composto por monitor e tela *touch screen* ou teclado, pelo qual pode-se efetuar o *check-in* e também a compra de passagens, como já realizado por algumas companhias aéreas. Uma das vantagens desse equipamento é a praticidade na hora de adquirir uma passagem, pois o totem substitui parte do aparato de uma loja e pode ser instalado em diversos locais como supermercados, hotéis, shoppings e aeroportos. Outra vantagem, ainda que não relacionada diretamente à venda ou à distribuição, é a agilidade na hora do embarque, uma vez que permite aos passageiros sem bagagem a despachar fazerem o seu *check-in* por conta própria em poucos segundos, além de confirmar dados do voo, escolher o assento e retirar o cartão de embarque.

Celular, equipamentos e locais com acesso à Internet

Atualmente, a tecnologia propicia aos passageiros a comodidade de adquirir um serviço aéreo de forma simples e eficaz. Aeroportos, shoppings, universidade e locais públicos fazem uso da tecnologia *wireless* (sem fio) para se conectarem à Internet. Essa tecnologia inovadora é chamada popularmente de Internet sem fio, possibilitando que um cliente tenha acesso imediato à Internet de forma gratuita. A tecnologia WAP foi projetada para dar a equipamentos pequenos e portáteis um caminho para se conectarem à Internet reconhecendo as suas limitações (fonte de alimentação e capacidade de memória). Com isso, os telefones celulares, PDAs *(Personal Digital Assistants – palmtops*) conseguem acessar à Internet com bom padrão de qualidade. As novas tecnologias oferecem às pessoas uma mobilidade sem precedentes, permitindo a comunicação de qualquer lugar. Além disso, de qualquer equipamento ou local com Internet (adequado ao *hardware*) pode-se adquirir e consultar os serviços disponibilizados pelas companhias aéreas através do Web site.

Estandes

Nos casos de grandes eventos, tais como feiras, exposições, congressos e convenções, a empresa oferece um estande a fim de fornecer maior comodidade e auxiliar o cliente com facilidades de transporte ao aeroporto ou agilizar remarcações e outros serviços. Este funciona de forma idêntica a uma loja própria, com a diferença que tem um caráter temporário. Esse canal de distribuição geralmente tem custo mínimo para a empresa, pois são negociados com base em permuta aérea ou o próprio organizador do evento cede gratuitamente um espaço no local, devido ao valor agregado que esta prestação de serviço oferece aos participantes do evento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS FUTURAS

De forma sucinta, o que este capítulo procurou mostrar é que enquanto os CRS e os GDS dominaram o início da distribuição eletrônica dos produtos turísticos, notadamente no que diz respeito ao transporte aéreo, a tecnologia da informação vem adquirindo cada vez mais importância, sobretudo criando alternativas que eliminam a necessidade de se distribuir o produto por meio dos GDS, substituído pelo portal da companhia aérea na Internet, além de propiciar novos canais de vendas diretas via site da Internet e tecnologia WAP.

Em decorrência da estratégia de reduzir os gastos com o pagamento de comissões – incluindo não só os GDS, mas também as agências de viagem –, as companhias aéreas estão reduzindo o percentual das comissões pagas, o que já vem ocorrendo no Brasil, mas também substituindo as comissões (em percentual das vendas) por uma contribuição financeira, prática já implantada no exterior. Em muitos casos, a contrapartida pela venda efetuada funciona da seguinte maneira: paga-se um percentual até um valor limite (por exemplo, US$50) ou oferece-se uma contribuição por trecho vendido. Geralmente, esses valores são diferentes para voos domésticos e internacionais. Tomando-se o caso da reserva efetuada em um mesmo voo na primeira classe (bilhete custando US$6.000) e na classe econômica (US$1.500), as companhias aéreas entendem que não há lógica em se remunerar com uma comissão de 10% (US$600 no primeiro caso e US$150 no segundo) quando o esforço e o tempo de venda são muito similares. Qual a razão de se ter uma comissão quatro vezes maior?

Segundo Alamdari e Mason (2006), outra tendência é a desregulamentação dos GDS. Com o aumento das distribuições, mesmo as indiretas, usando por base a Internet, os GDS passam a não ser a única possibilidade de distribuição global existente. Dessa forma, os governos podem relaxar a regulamentação imposta, sobretudo em função de que as vantagens competitivas obtidas pelas empresas proprietárias dos GDS irão diminuir. Assim, o que alguns GDS têm feito é se aliarem às novas tecnologias, em vez de tentar competir com elas. Desse modo, por exemplo, os GDS estão envolvidos no desenvolvimento de grandes sites de vendas de produtos turísticos, como é o caso do Travelocity, mantido pelo Sabre, ou o Microsoft Expedia, que conta com a parceria do Worldspan.[27] Outra estratégia buscada pelos GDS tem sido auxiliar os agentes de viagens que queiram implementar em seus Web sites ferramentas de buscas e compras on-line.

Outra tendência que pode ser destacada, sobretudo analisando o uso de novas tecnologias (consulte a Figura 3.3), é que o número de canais de distribuição existentes está se expandindo rapidamente. Isso deverá provocar uma segmentação no uso dos canais por públicos diferentes ou motivos de viagem diversos. Por exemplo, turistas mais familiarizados com as novas tecnologias tenderão a utilizá-las com maior facilidade. Outra possibilidade é uma mesma pessoa apresentar um padrão de reserva e compra quando está viajando a lazer (por exemplo, comprando diretamente na Internet de casa) do que quando estiver viajando a negócios; nesse último caso a compra sendo efetuada por uma agência de viagem que atende à sua empresa.

Assim como é possível imaginar que as novas tecnologias já existentes na distribuição do transporte aéreo tenderão a se consolidar, espera-se também que outras novas venham a ser utilizadas para a distribuição dos produtos turísticos. Uma das mais promissoras é a utilização da TV interativa,[28] que permitirá que seus usuários possam assistir a um determinado programa de viagens, interromper a programação para obter mais informações sobre um destino ou produto turístico e, eventualmente, até mesmo efetuar a reserva e a compra de uma viagem ou pacote diretamente no próprio televisor.

EXERCÍCIOS

1. Quais as principais funções de um sistema de reserva por computador (CRS) de uma companhia aérea?
2. Qual a diferença entre um CRS e um GDS?
3. Identifique os canais mais utilizados por uma companhia aérea com forte atuação internacional e uma empresa doméstica de baixo custo. Compare-os.
4. Escolha uma companhia aérea e tente mapear os seus canais de distribuição.

NOTAS

1. Buhalis, 2000.
2. O'Connor, 2001.
3. Murata, 2005.
4. Cunha, 2001, p. 290.
5. Morrison *apud* Pearce e Tan, 2006, p. 250.
6. Rocha, Machado et al., 2004.
7. O'Connor, 2001.
8. O'Connor, Buhalis et al., 2001.
9. Deng e Ryan, 1992.
10. "informática" significa informação automática.
11. Poon, 1994.
12. Buhalis, 2004.
13. Deng e Ryan, 1992.
14. Esta técnica consiste em "vender o produto certo, na hora certa, pelo preço certo para o cliente certo". Em alguns casos, como no transporte aéreo, o produto pode ser o mesmo, mas preços diferenciados podem embutir algumas regalias (por exemplo, pontos no programa de milhagens da companhia) ou isenção de penalidade, tais como não cobrança de taxas ou multas se a passagem for alterada ou remarcada. Para obter mais informações sobre o assunto, consulte Palhares (2002, pp. 59-63).
15. Segundo Gale (2001), o efeito halo é o fenômeno que ocorre quando alguém é influenciado pela superioridade, fraqueza, aparência física, comportamento ou qualquer outro fator determinante de uma pessoa. O efeito halo ocorre comumente quando alguém é responsável por avaliar uma pessoa e se deixa conduzir por uma determinada característica que termina por predominar em relação a todas as outras.
16. Gao, 1992.
17. Esse conceito se refere aos centros/aeroportos que convergem e distribuem voos em uma malha aeroviária. Para mais informações, veja Palhares (2002, pp. 34-37).
18. Longhini e Borges, 2005.
19. Biz e Lohmann, 2005.
20. Venturini e Lohmann, 2006.
21. Evans, 2000.
22. Santos e Kuazaqui, 2004, p. 28.
23. Idem.
24. Buhalis, 2004.
25. Prideaux, 2001.
26. Venturini e Lohmann, 2006.
27. O'Connor, 2001.
28. O'Connor, 2001; Buhalis, 2003.

CAPÍTULO 4

OS PROCESSOS DE INTERMEDIAÇÃO, DESINTERMEDIAÇÃO, REINTERMEDIAÇÃO E SEUS REFLEXOS SOBRE A REMUNERAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE TURISMO

Célia Maria dos Santos

INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o papel das agências de turismo como um canal de distribuição, caracterizando sua função de intermediadora dentro do processo de comercialização dos serviços e produtos turísticos.

Pretende também discutir as relações das agências de turismo com os fornecedores dos diversos serviços e produtos e a maneira pela qual são remuneradas pela prestação de serviços oferecida aos clientes. Para tanto, serão apresentados os tipos de remuneração praticados no mercado e a interferência do segmento do transporte aéreo nos modelos adotados em épocas anteriores e na atualidade.

Outro objetivo é o de rever os processos de intermediação, desintermediação e reintermediação na comercialização dos serviços e produtos turísticos apresentados no mercado brasileiro e os fatores que interferem em cada um desses processos, salientados pela globalização, que se evidencia nas questões da tecnologia da informação e da melhoria da capacitação do capital humano.

O termo intermediação é utilizado no mercado turístico para caracterizar a ação de mediação existente entre o consumidor final (o turista) e os vários distribuidores dos serviços e produtos turísticos disponíveis, sendo as agências de turismo um de seus mais importantes canais e responsáveis pelos processos de divulgação, distribuição e comercialização dos mais variados serviços e produtos do mercado turístico, atingindo uma demanda diversificada, que passa pelos segmentos do turismo de massa, chegando até os turistas de negócios, entre outros.

Para realizarem o trabalho de mediação de produtos e serviços, as agências de turismo, consideradas até o final do século XX como parceiras dos produtores, eram comissionadas por essas empresas, não repassando o custo da comissão aos consumidores finais. Esse comissionamento, que em alguns casos ainda é praticado nos dias atuais, representa um valor diferente para cada tipo de produto, variando de 6% no transporte aéreo, até 15% na locação de automóveis e outros serviços, como será visto adiante.

Os processos de desintermediação e reintermediação no mercado turístico brasileiro tornaram-se evidentes com o advento da Internet, com a possibilidade de um maior acesso dos consumidores aos meios de comunicação virtual e digital, com o aprimoramento da tecnologia da informação aplicado às atividades operacionais dos serviços turísticos, principalmente no transporte aéreo e, também, com a descaracterização dos processos de parceria entre fornecedores e as agências de turismo.

Todo esse contínuo e dinâmico movimento coloca as agências de turismo em uma fase de grande instabilidade funcional e econômica, uma vez que sua receita fica comprometida pela redução, eliminação ou pelo não pagamento das comissões sobre a intermediação dos produtos e serviços.

Para Tomelin, no final do século XX, as agências de turismo deixaram de praticar o que já era convencional no mercado: "... mediar a negociação do produto turístico, colocando-se como prestadoras de serviços entre provedores de transporte/hospedagem/serviços receptivos complementares e os consumidores de viagens – seus clientes".[1]

Dessa forma, muda-se o caráter de parceria entre os fornecedores e as agências de turismo, que passam a ter de buscar sua receita de forma diferente, por meio da cobrança de taxas (*fees* – tema abordado posteriormente neste capítulo), mudando seu posicionamento de intermediários para consultores de produtos e serviços turísticos.

Já a reintermediação pode ser observada de forma mais evidente, à medida que as agências de turismo tentam encontrar soluções mercadológicas para a crise estabelecida na fase de desintermediação, por meio de alternativas vinculadas a fusão de empresas de menor porte às grandes agências de turismo, principalmente no segmento corporativo, proliferação das empresas franqueadas, representadas no mercado por corporações do porte da Flytour ou da CVC Turismo, e expansão das agências virtuais como a Decolar, por exemplo.

Com relação à tecnologia da informação, a reintermediação fica mais evidente se observada a movimentação de algumas empresas de transporte aéreo, como GOL e TAM, por exemplo. Essas empresas

criaram portais de atendimento eletrônico na Internet, além de sistemas próprios de gerenciamento e controle de reservas, próximos aos padrões dos CRS[2] e estão retomando a utilização dos GDS[3] para atenderem à sua demanda de maneira mais globalizada, como já foi apresentado no Capítulo 3.

Dessa forma, pode-se concluir que distribuidores de serviços turísticos, como os sistemas globais de distribuição (GDS) e o *Billing Settlement Plan* (BSP),[4] apesar de estarem vinculados ao transporte aéreo, interferem diretamente no processo de desintermediação e reintermediação dos negócios do turismo, o que comprova a grande interferência do setor de tecnologia da informação nos segmentos desse setor, pois é um referencial importante nas questões de comissionamento e intermediação.

A INTERMEDIAÇÃO E AS AGÊNCIAS DE TURISMO

Para tornar acessíveis aos consumidores os produtos existentes nos vários segmentos do turismo nacional e internacional, as agências de turismo no Brasil vêm passando por uma série de adequações ao longo dos últimos 30 anos, relacionadas às mudanças advindas do processo de globalização, nas questões econômicas, sociais, políticas e tecnológicas e que interferiram diretamente nos relacionamentos comerciais entre as empresas fornecedoras, produtoras e as distribuidoras de serviços e produtos turísticos.

As adequações atingem todos os tipos de agências e permeiam principalmente as ações de seu capital humano, que precisa se adequar às novas ferramentas do mercado, como os GDS, o BSP, os sistemas de controles internos de faturamento, cobrança e organização geral (os chamados sistemas de *back office*), além da Internet.

Outra questão que deve passar por uma adequação nessas empresas está relacionada à gestão administrativo-financeira que deve ser capacitada e direcionada para a criação de redes de contatos, para um acompanhamento do desempenho profissional de seus empregados e para melhor capacitação na resolução de problemas.

A pesquisa Proagência[5] realizada em 2006 pela Associação Brasileira das Agências de Viagens (ABAV), concluiu que as empresas da área de agenciamento turístico que

> ... obtém maior faturamento tendem a atribuir maior importância às metas desafiadoras de vendas, ao acompanhamento das atualizações na legislação geral e específica, ao fortalecimento do relacionamento público e privado, à liderança e formação de equipes, ao acompanhamento das tendências do mercado, à gestão em finanças e à utilização de ferramentas de tecnologia e sistemas. Os *softwares* de gestão financeira encontram-se implantados em mais de 48% das empresas. A pesquisa mostrou ainda que a utilização de gestão financeira somada a gestão participativa e a gestão de mercado influenciam no faturamento de um terço delas.[6]

Essa situação leva o mercado à uma reflexão importante sobre a questão da remuneração ou da obtenção de uma receita por parte das agências, compatível aos investimentos necessários à globalização e que não esteja mais vinculada ao comissionamento, praxe que há muitos anos é conhecida no turismo brasileiro. Segundo a pesquisa mencionada, 82,1% das agências entrevistadas obtêm o seu faturamento por meio de comissões, vendendo serviços turísticos emissivos, principalmente, passagens aéreas.

Além disso, deve-se mencionar também o fato de que a Internet e a introdução dos novos sistemas eletrônicos de operacionalização de atividades das agências de turismo contribuíram para uma mudança no perfil dos agentes de viagens que hoje devem estar mais comprometidos com a consultoria dando enfoque aos diferentes nichos de demanda turística existentes hoje no mercado.

Dessa forma, a questão da intermediação continua a ser um dos temas mais polêmicos e discutidos no mercado nacional do turismo, uma vez que atinge um grande número de empresas e, consequente-

mente, de trabalhadores do setor, interferindo de forma direta na economia de muitas localidades que têm no turismo sua fonte de sobrevivência.

Reconhece-se o processo de intermediação quando há referências ao período inicial do desenvolvimento do mercado de agências de turismo em São Paulo, mais ou menos na década de 1970, quando essas empresas desempenhavam o papel de mediadoras dos serviços de viagens, sendo consideradas parceiras potenciais "dos provedores de transporte/hospedagem e serviços receptivos e complementares."[7]

Por esse motivo, é importante que seja apresentado um panorama evolutivo sobre a situação do mercado turístico de São Paulo (cidade que se destaca como mercado emissivo do turismo brasileiro e onde se concentram as empresas mais atuantes do segmento) nas últimas décadas do século passado, período no qual observa-se a ascensão das agências de turismo como principal canal de distribuição dos serviços e produtos turísticos.

Considerando a situação do mercado de agências de turismo no final do século XX, pode-se observar que a questão de intermediação está fortemente vinculada a um segmento específico que, direta ou indiretamente, sempre influencia e dita as tendências para o resto do mercado e que foi destacado no capítulo anterior: o transporte aéreo.

A comercialização de bilhetes aéreos sempre representou para a maior parte das agências de turismo uma fonte de receita certa e segura, sendo que os agentes de viagens eram considerados seus maiores vendedores contribuindo para o bom desempenho comercial das companhias aéreas, distribuindo seus produtos em larga escala, até que canais de distribuição diretos se firmaram em função da evolução da tecnologia da informação.

Sendo um setor bastante vulnerável às oscilações econômicas e sociais ocorridas no mundo, o transporte aéreo está sempre buscando novas estratégias administrativas e tecnológicas para melhor se adequar às situações impostas pelo movimento da globalização, transmitindo seus resultados e experiências aos demais segmentos do mercado turístico.

Essa situação se torna evidente ao avaliar-se o mercado das agências de turismo no início da década de 1970, quando existiam na cidade de São Paulo, cerca de 23 empresas desse gênero credenciadas pela Internaticional Air Transport Association (IATA).[8] O credenciamento ou o registro nesse organismo permitia às agências intermediarem serviços e produtos turísticos internacionais e também a emissão de bilhetes aéreos internacionais, diretamente nas companhias aéreas, através da emissão de ordens de passagens (OP).[9]

> Sem infraestrutura suficiente para atender a todas as agências que solicitavam crédito, as companhias aéreas delegaram a um órgão que as representasse – a Iata – International Air Transport Association, a função de verificar a idoneidade de cada empresa. Foi assim que surgiu a creditação, número de registro dado para que as agências possam emitir bilhetes aéreos.[10]

Devido ao reduzido número de empresas autorizadas a comercializar bilhetes aéreos internacionais e a dificuldade burocrática para a obtenção do registro IATA,[11] as poucas agências de turismo habilitadas funcionaram nesse período como distribuidores do serviço de transporte aéreo, emitindo os bilhetes aéreos internacionais para as demais agências de turismo que operavam no mercado paulistano.

Inicia-se então o processo de distribuição de serviços e produtos turísticos e firma-se a questão da intermediação no mercado de agências de turismo paulistano. Foi a partir da distribuição e comercialização dos bilhetes aéreos internacionais que as agências passaram a intermediar serviços turísticos do exterior como hospedagem, locação de automóveis, trens, cruzeiros, entre outros.

Com isso, surgem no mercado novas modalidades de empresas turísticas, voltadas para distribuição e a intermediação dos mais variados produtos e, para facilitar especificamente a comercialização dos produtos aéreos foram introduzidos os Agentes Gerais (GSA – *General Sales Agent*), empresas que foram durante a década de 1990, gradualmente substituídas pelos atuais consolidadores.[12]

O ***General Sales Agent – GSA*** é uma empresa de representação de produtos e serviços turísticos, mais conhecida no Brasil pela representação de bilhetes aéreos, obrigada por contratos a seguir padrões de atendimento e normas de vendas e comercialização de produtos, fora de seu domicílio.

Os ***Consolidadores*** prestam serviços às agências de turismo, eliminando os procedimentos legais exigidos pelos organismos turísticos (Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias – SNEA e IATA) envolvidos e representam um importante canal de distribuição do serviço de transporte aéreo, simplificando o trabalho de comercialização e centralizando o crédito concedido. As empresas de consolidação possuem características especiais e foram desenvolvidas a partir de necessidades funcionais e operacionais das companhias aéreas, em meados da década de 1990.

A intermediação e a comercialização de produtos realizadas através dos agentes gerais para as agências de turismo caracterizou-se pela necessidade que as companhias aéreas – principalmente as internacionais – tinham de atender a uma demanda crescente de turistas de lazer e do turismo de negócios.

Além disso, a intermediação também teve origem pela deficiência tecnológica do setor de informática aplicada especificamente ao transporte aéreo em nosso país, que foi sendo disponibilizada com a introdução dos GDS no mercado turístico e complementada com a implantação do BSP no Brasil.

Outra razão para o fortalecimento da intermediação dos produtos e serviços, está vinculada à segmentação do mercado turístico, que, segundo Santos e Kuazaqui (2004), se caracterizou pelo crescimento e pulverização de agências de turismo de pequeno e médio porte, iniciada na década de 1980. Devido à quantidade de agências existentes, estas passaram a necessitar de intermediários para a obtenção de produtos turísticos, principalmente do transporte aéreo, cuja comercialização significa, para a maior parte delas, a principal fonte de receita. Deve-se notar ainda que, nesse período, todas as empresas envolvidas no processo de intermediação e distribuição dos serviços e produtos turísticos para o mercado, trabalhavam em parceria com os fornecedores e produtores.

Os efeitos da globalização e as mudanças na economia mundial principalmente com a desregulamentação das tarifas aéreas no mercado americano (década de 1980), a Guerra do Golfo Pérsico (década de 1990) e problemas sociais e político-financeiros enfrentados durante o governo Collor (1990), obrigaram as companhias aéreas nacionais e internacionais a racionalizar e enxugar seu quadro de funcionários, o que também ocorreu em outros setores produtivos no país.

Em um esforço para minimizar custos operacionais, surge nesse período, mais especificamente no ano de 1991, por imposição das companhias aéreas, o sistema BSP, implantado pela IATA com a finalidade de padronizar e simplificar a administração, cobrança e distribuição dos bilhetes aéreos no Brasil. Como esse sistema já existia em outras partes do mundo, esperava-se que sua implantação no país pudesse ser operacionalizada de forma rápida e fácil, o que na prática não ocorreu.

Para Santos e Kuazaqui (2004), à dificuldade na implantação de uma tecnologia adequada às exigências de operacionalização do sistema, somam-se a falta de capital humano preparado para a utilização e a baixa rentabilidade obtida pelas agências de turismo nos últimos anos, resultando em um atraso na efetiva adoção desse sistema unificado de emissão e cobrança IATA.

A introdução da tecnologia da informação na operacionalização dos serviços de distribuição comercialização e faturamento de bilhetes aéreos contribuiu de forma decisiva para a instalação do processo de desintermediação de produtos e serviços no mercado turístico nacional, que estaria tentando acompanhar uma tendência mundial já bastante evidente no setor de transporte aéreo nos Estados Unidos e na Europa.

Buscando instrumentalizar o mercado de agências de turismo para a obtenção de um trabalho mais rápido e eficiente junto às companhias aéreas e contando com a colaboração dos GDS para a operacionalização desse processo, o BSP contribuiu para que fosse iniciado o processo de desintermediação no mercado turístico brasileiro, visando a eliminação de alguns intermediários como os consolidadores, por exemplo, no contexto da mediação dos produtos turísticos.

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NO MERCADO TURÍSTICO

Os serviços prestados e os bens materiais e industrializados devem ser distribuídos ao mercado para que sejam comercializados de maneira rápida e acessível, mantendo-se assim, próximos de seus consumidores. "Os canais de distribuição são todas aquelas empresas através das quais é facilitada a informação e o acesso do comprador ao produto."[13]

Pereira (2001) considera dois tipos de distribuição: a direta, que é realizada pelo próprio produtor, e a indireta ou intermediária, que se realiza através de terceiros ou por empresas autônomas.

Assim, no caso da distribuição no turismo, a comercialização de um *Resort* no Caribe ou de um navio que oferece Cruzeiros Marítimos no Mar Mediterrâneo só pode ser efetivada aos clientes no mundo por meio dessas empresas autônomas que são fundamentais na medida em que facilitam a penetração, promoção, divulgação e comercialização de produtos em geral, tornando-os acessíveis ao consumidor final.

No setor turístico, esses distribuidores desempenham papel estratégico e importante, pois, como no caso dos hotéis ou dos cruzeiros, torna-se impossível fazer com que o produto chegue diretamente às mãos do consumidor final, sem que haja um canal intermediário para auxiliar sua comercialização e divulgação.

Além dos meios de hospedagem, as transportadoras terrestres, hidroviárias e aéreas são algumas das empresas do setor que mais utilizam os canais de distribuição para fornecerem seus produtos ao mercado consumidor.

Na sua elaboração, o produto turístico envolve insumos diversificados que, de maneira geral, são disponibilizados ao consumidor final na forma de pacotes turísticos (nacionais ou internacionais), nos quais esses serviços são reunidos para facilitar sua comercialização. Segundo Santos e Kuazaqui,[14] cada produto ou serviço turístico chega ao consumidor de forma diferenciada, porém todos podem ser adquiridos diretamente do produtor (canal direto), a exemplo de hotéis, locadoras de automóveis e transportadoras aéreas, aos quais o consumidor tem acesso direto ou por seus canais de distribuição, uma agência de turismo, por exemplo.

É necessário que se estabeleçam os produtos e serviços a serem comercializados, para então determinar o processo de distribuição e de comercialização, assegurando seu melhor escoamento no mercado. Dessa forma, as agências de turismo são consideradas um importante canal de distribuição ou intermediação dos serviços turísticos, auxiliando no processo de divulgação e fornecendo todo o tipo de informações para facilitar o consumo desses produtos.

Para realizar esse trabalho como distribuidor indireto de produtos e serviços turísticos, as agências de turismo recebem um comissionamento, que varia de acordo com cada serviço ou produto apresentado ao cliente.

São conhecidos ainda, outros canais de distribuição de produtos e serviços turísticos baseados na tecnologia da informação que se integram ao processo de comercialização das agências de turismo estando principalmente vinculados ao setor do transporte aéreo, tais como os consolidadores, os GDS e o BSP. Por suas características específicas, cada um desses distribuidores merece ser explicado detalhadamente, o que não é possível neste capítulo, que trata especificamente das questões da intermediação de serviços e produtos turísticos.

A utilização do BSP pelas agências de turismo, a abertura dos GDS para o mercado consumidor, a criação de sites de operadores e agências de turismo virtuais reduzem a necessidade de acesso às empresas intermediárias de distribuição dos produtos turísticos, uma vez que os mesmos já estão disponíveis na Internet.

Ao eliminar os intermediários, os produtores deixam de remunerá-los cortando gastos com comissionamento e atingindo o público-alvo de maneira direta através da Internet, ou seja, vendendo seus produtos direto ao consumidor final, as empresas produtoras deixam de comissionar as agências de turismo, reduzindo custos operacionais.

O CONCEITO DE COMISSÃO E SUA EVOLUÇÃO PARA A DESINTERMEDIAÇÃO

Para se compreender a maneira pela qual as agências de turismo são remuneradas, ou melhor, como elas obtêm sua receita, é preciso, inicialmente, explicar como funciona o processo de intermediação que caracteriza uma das principais atividades ou funções dessas empresas não importando aqui qual a sua tipologia.

Constituindo um importante canal de distribuição de produtos e serviços, as agências de turismo mantêm a cadeia produtiva do turismo em plena atividade, reunindo os insumos necessários para que o consumidor tenha seus desejos e suas necessidades satisfeitos. Desse modo, as agências trabalham com uma gama enorme de fornecedores de todos os tipos de produtos e serviços turísticos, nos mais variados níveis de conforto e atendimento, sendo assim capazes de atender a seus clientes.

Os produtores e os fornecedores dos serviços turísticos costumam comissionar as agências de turismo com uma remuneração que varia de acordo com o tipo de serviço prestado ou produto adquirido pelo cliente podendo variar de 6%, quando se trata de serviços de transporte aéreo ou até 15%, quando da comercialização de locação de automóveis no exterior.

Assim, a remuneração dos agentes de viagens é gerada por meio de um sistema que o mercado convencionou chamar de rebate, no qual há um repasse de comissões do produtor ao mediador. É preciso que se compreenda que o trabalho de intermediação de serviços turísticos envolve sempre dois tipos de relacionamento que se completam através de um ciclo: o que mantém a relação entre o cliente e o agente de viagens e o que envolve a relação entre esse agente e seus fornecedores.

Explicando melhor, pega-se como exemplo a comercialização fictícia de uma reserva em hotéis:

O cliente escolhe um tipo de apartamento em um hotel e consulta o agente de viagens. Recebe da agência de turismo a informação de que o valor da diária é de R$100,00 por pessoa, incluindo o café da manhã e as taxas de serviços.

O cliente concorda com esse valor e solicita a reserva por três noites.

Sendo assim, o cliente pagará ao agente de viagem R$300,00.

Dessa forma, fica caracterizada a intermediação do serviço hoteleiro prestado pela agência de turismo, estabelecendo o primeiro passo do ciclo.

Para que o processo seja finalizado, a agência deverá completar o ciclo da intermediação, repassando o pagamento das diárias reservadas pelo cliente ao hotel, no valor de R$300,00, menos sua comissão de 10%, o que resultaria em um repasse de R$270,00.

Portanto, o agente de viagens recolheu R$30,00 de comissão sobre a intermediação do serviço prestado ao seu cliente, sendo que desse valor devem ser descontados ainda os impostos municipais, estaduais, ou aqueles que incidem sobre essa transação comercial, o que representa mais ou menos 6% do valor da comissão, ou seja, R$5,00.

Resta então um valor líquido de R$25,00, para a agência que deverá ainda considerar os custos que incidiram sobre essa transação de intermediação relacionados à manutenção da empresa, comunicação, tempo de atendimento (custo do funcionário), transações bancárias e outros.

A partir desse exemplo, é possível constatar que a receita da agência de turismo nessa transação significa um valor bem inferior ao qual ela foi comissionada pelo hotel, e tal situação se apresenta em todos os processos de intermediação de serviços ou de produtos turísticos nos quais a agência de turismo atuar como prestadora de serviços, o que representa uma receita bastante pequena, se forem considerados os altos custos com os quais a empresa tem de arcar para se manter em funcionamento.

Um grande volume de vendas acaba sendo então a melhor solução para as agências se manterem no mercado, o que explica porque as empresas de maior porte acabam se sobressaindo em detrimento das pequenas agências de turismo.

Vale ressaltar que esse modelo de remuneração está em franca decadência no Brasil desde o final do século XX, consequência da dinâmica do processo de desintermediação. Já no continente norte-americano e na Europa, os agentes de viagens seguem um outro padrão, de captação de receita, relacionado à

cobrança de taxas específicas por cada tipo de transação que realizam para seus clientes.

As *fees*, como essas taxas são geralmente conhecidas, já são aplicadas no Brasil pelas agências que trabalham no segmento das contas corporativas ou especializadas em viagens de incentivo e serão explicadas mais adiante neste capítulo.

O BSP E A INTERMEDIAÇÃO DOS SERVIÇOS DO TRANSPORTE AÉREO

Como dito anteriormente, o BSP é a sigla de *Billing Settlement Plan,* sistema criado e monitorado pela IATA, por solicitação das companhias aéreas, com a finalidade de padronizar procedimentos referentes à utilização de documentos gerados pelas agências de turismo, quando da comercialização de bilhetes aéreos.

O primeiro sistema BSP desenvolvido por companhias aéreas no mundo foi implantado pela IATA, no Japão, em 1971. O sistema existe em 150 países e foi introduzido no Brasil em 1991, buscando atingir todo o mercado de agências de turismo.

Os procedimentos padronizados pelo sistema BSP referem-se à venda de bilhetes aéreos, à consequente emissão de relatórios de controle e ao pagamento de faturas geradas pelos agentes de viagens, junto às companhias aéreas participantes do sistema.

Através de um Centro de Processamento de Dados, o BSP gerencia basicamente duas atividades:

• o faturamento e os valores remetidos pelas agências de turismo ao banco de compensação (*Clearing Bank*), por ele designado. Isso significa que, após a emissão e o reporte de todos os documentos de tráfego gerados, as agências de turismo devem encaminhar seus relatórios ao BSP, que, por meio desse centro de processamento de dados, vai elaborar faturas para cobrança, que serão entregues aos respectivos bancos autorizados para serem processadas;

• a divisão dos valores que são remetidos ao banco de compensação pelas agências de turismo, relativos aos documentos de tráfego por elas gerados, para cada uma das companhias aéreas participantes do sistema. Após a quitação das faturas pelas agências de viagens, o BSP separa os pagamentos relativos a cada uma das companhias aéreas envolvidas na comercialização dos documentos de tráfego.

O sistema visa o aprimoramento das relações entre as companhias aéreas e os agentes de viagem, buscando manter a ética na utilização e comercialização dos bilhetes, baseada no respeito às regras estabelecidas em relação à emissão e ao faturamento e estabelecendo padrões de convivência justos e confiáveis.

O BSP também se responsabiliza em capacitar e habilitar multiplicadores, já que seus procedimentos são bastante minuciosos e necessitam de treinamento específico em várias modalidades operacionais e administrativas, conduzindo as agências de turismo a uma maior profissionalização na prestação de serviços.

É por meio da padronização dos processos de controle e prestação de contas que o BSP oferece aos agentes de viagens a possibilidade de se credenciarem junto a várias companhias aéreas, otimizando recursos, tempo e capital humano, o que descomplica a comunicação entre essas empresas.

No Brasil, participam do sistema BSP 39 companhias aéreas que operam rotas nacionais e internacionais, identificadas por seus códigos de registro na IATA, conforme a seguinte relação, atualizada em junho de 2006, de acordo com informação do site do BSP na Internet:

AR 044 Aerolíneas Argentinas
AM 139 Aeroméxico
5L 275 Aerosur
AC 014 Air Canadá
TX 427 Air Caraibes
CA 999 Air China
UX 996 Air Europa
AF 057 Air France
NM 476 Air Madri
AZ 055 Alitalia
NH 205 ANA - All Nippon Airways
AA 001 American Airlines
AV 134 Avianca
BA 125 British Airways
CO 005 Continental Airlines
CM 230 COPA

DL 006 Delta Airlines
LY 114 El Al
HR 169 Hahn Air
IB 075 Ibéria
JL 131 JAL - Japan Airlines
KL 074 KLM
LR 133 LACSA
LA 045 LAN
LB 051 Lloyd Aereo Boliviano
LH 220 Lufthansa
MX 132 Mexicana de Aviación
PU 286 PLUNA
QF 081 Qantas Airways
QR 157 Qatar Airways
SK 117 SAS Scandinavian
SA 083 South African
JK 680 SpanAir
LX 724 Swiss Intl Airline
DT 118 TAAG - Angola
JJ 957 TAM
TP 047 TAP
UA 016 United Airlines
RG 042 VARIG

O alcance desse produto no mercado turístico é bastante representativo, pois existem cerca de cinco mil pontos de vendas que utilizam o sistema BSP no Brasil, divididos entre agências e turismo IATA, não IATA, filiais de agências e postos de serviços.

O funcionamento do sistema BSP visa a facilitar os procedimentos burocráticos gerados por serviços operacionais realizados pelas agências de turismo para as companhias aéreas. Dessa forma, é necessário que sejam cumpridas algumas etapas descritas a seguir.

A utilização de um modelo único de documento de tráfego (*standard traffic document* – STD – bilhetes aéreos neutros) possibilita aos agentes de viagens iniciarem as demais etapas do processo de padronização oferecido pelo sistema.

As agências de turismo devem se cadastrar no BSP, sendo necessários, para isso, documentos referentes à sua identificação como empresa jurídica, filiação à Embratur e a IATA, além de exigências financeiras, como fiança bancária, por exemplo.

Tendo crédito e cadastro aprovados, a agência de turismo pode solicitar ao BSP os documentos e equipamentos necessários para a comercialização dos bilhetes aéreos. Esse processo é complexo, envolve muitas etapas de trabalho e, na maioria dos casos, exige a aquisição de ferramentas tecnológicas para um melhor aproveitamento do sistema. Portanto, para emitir bilhetes automáticos, pelo computador, a agência de turismo deverá, inicialmente, integrar-se por meio de um cadastramento em um dos GDS disponíveis no mercado.

Esse procedimento depende de acordos contratuais a serem determinados entre as agências e os sistemas de distribuição. Para isso, estão disponíveis no Brasil as empresas Galileo, Sabre, Amadeus e Worldspan. Com um sistema de distribuição, a agência solicita uma máquina impressora, que operacionaliza a emissão dos bilhetes aéreos das companhias participantes do BSP.

A partir daí, são solicitados os documentos de tráfego (bilhetes aéreos) ao BSP, que são entregues em lotes (conhecidos no mercado como *estoque)* aos agentes de viagem, tornando-os responsáveis por sua guarda e pagamento. Devem ser também solicitados os formulários administrativos padronizados, que auxiliaram nos processos de remessa de relatórios de bilhetes emitidos, reembolso, pagamentos contra cartões de crédito, entre outros.

O BSP disponibiliza também lotes de bilhetes eletrônicos ou *e-tickets*, como são mais conhecidos, que são registrados na base de dados do GDS utilizado como ferramenta operacional para a emissão dos bilhetes aéreos nas agências de turismo. A partir desses procedimentos, a agência pode iniciar a emissão de bilhetes manuais e eletrônicos dentro do sistema BSP.

Dessa forma, as agências de turismo passam a emitir seus bilhetes aéreos, que devem ser reportados, ao final de cada período de faturamento IATA (sete dias fora a dezena) ao BSP. Esse reporte é feito por meio de um único relatório de vendas (*Sales Transmital Form* – STF), que segue juntamente com os cupons de contabilidade pertencentes aos bilhetes aéreos e demais documentos contábeis para o centro de processamento de dados do BSP.

As agências de turismo realizam o pagamento líquido de apenas uma fatura que abrange todas as transações do BSP feitas em nome de todas as companhias aéreas participantes.

As companhias aéreas, através de seus departamentos de contabilidade, conferem os dados recebidos pelo BSP e, quando necessário, enviam às agências de turismo memorandos de crédito/débito.

O sistema BSP propicia às companhias aéreas participantes a facilidade no controle de documentos de tráfego distribuídos aos agentes de viagens, o pagamento das faturas geradas pela comercialização dos bilhetes, a otimização de custos relativos ao cumprimento de procedimentos administrativos e o aumento do controle financeiro.

Por todas as facilidades oferecidas ao mercado de agências de turismo, o BSP é considerado um canal de distribuição que visa a eliminar intermediários no fornecimento do produto bilhetes aéreos, o que caracteriza sua interferência no processo de desintermediação de serviços, trabalhando em parceria com os GDS.

Nesse caso, as empresas consolidadoras que atuam junto às companhias aéreas na emissão, comercialização e distribuição de bilhetes para o mercado de agências de turismo podem ser eliminadas do processo de intermediação, uma vez que o BSP possibilita a venda direta desse tipo de produto.

Esse processo leva as companhias aéreas a acreditarem que, uma vez que o BSP proporciona todas essas facilidades ao agente de viagens, não haveria necessidade de comissioná-lo, uma vez que o trabalho de distribuição, emissão e controle financeiro é executado através do sistema automatizado.

REINTERMEDIAÇÃO E AS TAXAS DE SERVIÇOS VIGENTES NO MERCADO TURÍSTICO NACIONAL

Como foi observado anteriormente neste capítulo, o processo de reintermediação ficou marcado pelo anúncio do corte do comissionamento para as agências de turismo por parte de alguns fornecedores, principalmente, das companhias aéreas, o que levou os agentes de viagens a buscarem novas estratégias para a obtenção de sua receita através da cobrança de taxas, mudando seu posicionamento de intermediários para consultores de produtos e serviços turísticos.

No caso da precificação da *Fee*, verifica-se sua aplicação mais ativa no segmento das agências de turismo corporativas, que sentiram diretamente a interferência da redução do comissionamento, uma vez que 80% do faturamento desse tipo de agência é vinculado ao setor do transporte aéreo, segundo Francisco Leme da Silva, ex-presidente do Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais (FAVECC).[15]

O panorama da questão do comissionamento pode ser mais bem compreendido ao se analisar sua evolução ao longo dos últimos doze anos, quando nos Estados Unidos em 1995 algumas companhias aéreas implantaram uma modalidade diferente de remuneração, vinculada à "fixação de tetos – US$25,00 para bilhetes domésticos somente de ida (*one-way* – OW) e US$50,00 para os de ida e volta (*round trip* – RT) – e, desde então, entre reduções de percentual e de tetos, chegaram, em 2002, para emissões domésticas e internacionais ao regime de comissão zero."[16]

Em 2001, um outro segmento do mercado turístico, o de cruzeiros marítimos, assume o corte do comissionamento na porção da parte aérea de pacotes *Fly* & *Cruise*,[17] nos Estados Unidos e também a British Airways passa a remunerar os agentes de viagens britânicos pela comercialização de bilhetes aéreos, com uma taxa de serviço que substitui as antigas comissões.

Já no caso do Brasil, foi no ano 2000 que ocorreu a primeira medida de redução do comissionamento pago pelas companhias aéreas. As comissões sofreram uma redução de 3% de seu valor, tanto no segmento nacional quanto no internacional, o que significou uma queda de aproximadamente 33% na receita das agências de turismo, principalmente do setor corporativo, o que será analisado em detalhes no Capítulo 18.

Em vista dessa situação, as agências de turismo desse setor encontraram na precificação *Fee* uma estratégia para minimizar seus prejuízos financeiros e continuar mantendo o padrão de atendimento e qualidade exigidos por seus clientes.

Para o FAVECC, o conceito de *Fee* é compreendido como sendo:

> um sistema de remuneração baseado em prestação de serviços, cujos valores variam de acordo com o volume e a complexidade do atendimento, criteriosamente analisados. Na prática, as agências de viagens, especializadas em contas comerciais, são remuneradas pelos clientes com base nos custos diretos e indiretos da operação.[18]

Com base no conceito utilizado pelo FAVECC, são conhecidas no mercado turístico diversas variações de *Fee* e cada uma delas busca garantir o melhor relacionamento entre o cliente corporativo e a agência de turismo especializada que o atende. As variações de remuneração *Fee* podem ser combinadas entre si e customizadas, visando atender às necessidades e expectativas de cada cliente.

As modalidades de *Fee* adotadas pelo FAVECC e divulgadas em seu site são:

• ***Transaction Fee*** (taxa por transação) – nesta modalidade, o cliente remunera a agência de viagens especializada com base em uma taxa sobre cada transação efetuada (venda de produtos turísticos), que cobre todos os custos, inclusive os gerenciais e lucro da agência de viagens.

• ***Management Fee*** (taxa de administração) – neste modelo, as agências de viagens especializadas recebem dos clientes o reembolso integral de todos os seus custos diretos e indiretos, acrescido de um percentual sobre o volume de compras que representa o lucro.

• ***Flat Fee*** (taxa fixa) – aqui, as agências especializadas são remuneradas com base em uma tabela de variação estabelecida por valores fixos, que são previamente estabelecidos de acordo com o volume de compras de cada corporação cliente.

• ***Success Fee*** (Taxa de sucesso) – prevê a remuneração das agências especializadas com base na conquista de metas, estabelecidas a partir da prévia definição de um plano contínuo de economia, que visa a reduzir as despesas de viagens para a corporação cliente.

• ***Taylor Made*** (remuneração sob medida) – este modelo é estabelecido de acordo com o perfil de cada corporação cliente de uma agência de viagens corporativa, combinando e customizando as várias modalidades de *Fee* para atender às necessidades e expectativas específicas do cliente.

Com relação às agências de turismo dos demais segmentos do mercado, uma outra estratégia encontrada para resolver a questão da falta de comissionamento foi a elaboração de uma tabela de valores referenciais a serem cobrados quando da prestação de serviços, visando à reposição de custos despendidos no atendimento aos clientes. Essa tabela foi elaborada em 1996 pelo Sindicato das Empresas de Turismo no Estado de São Paulo (Sindetur-SP) para responder às reivindicações das agências de turismo e operadoras, diante dos custos da empresa em função de seu processo operacional.

Os custos são originados quando um cliente entra em contato com as agências turismo solicitando uma cotação[19] de preço para a aquisição de produtos turísticos. Como o cliente busca geralmente um preço menor, consulta várias agências de turismo e todas processam o mesmo pedido realizando o processo de atendimento que compreende: determinar os serviços a serem oferecidos ao cliente, a seleção dos fornecedores em cada um dos segmentos, a organização do roteiro, consultando disponibilidade de lugares, tarifas e reservas e o retorno das informações coletadas ao cliente.

Caso o cliente concorde com o orçamento, o agente de viagens deve retomar os contatos preestabelecidos quando da cotação das tarifas e proceder às reservas, pagamentos e confirmação dos serviços combinados.

Todo esse processo origina custos diretos e indiretos, relacionados por exemplo, ao tempo despendido pelo funcionário no atendimento às solicitações do cliente, em pesquisas com fornecedores, organização do roteiro, cálculo de tarifa, procedimentos de reservas, comunicação, além dos custos relativos à aquisição de ferramentas de alta tecnologia para agilizar essas pesquisas, como computadores, acesso à Internet por banda larga, telefones, aparelhos de fax e outros custos vinculados às instalações e à manutenção da empresa, eram computados na época em que as vendas das agências se baseavam em significativas comissões.

Dessa forma, o trabalho despendido pelas agências com esse cliente não foi remunerado nem pelos fornecedores consultados, nem pelo próprio cliente, o que acarreta prejuízos à empresa que teve muitos

gastos diretos e indiretos para atendê-lo.

Foi pensando nessa situação que o Sindetur-SP elaborou e lançou uma tabela de preços sobre serviços prestados (Quadro 4.1), que pode ser utilizada em caráter meramente referencial, sem obrigatoriedade e com o prévio aviso ao consumidor.

> Quando foi lançada em 1996, a tabela visava mais compensar o tempo perdido na prestação de informações a clientes que não concretizavam a compra; hoje a situação é outra. A utilização de um instrumento dessa natureza torna-se uma medida emergencial para o setor se defender de perdas que vem sofrendo sistematicamente nesses últimos e carrancudos tempos. Mas, para o sucesso da empreitada, é necessário o comprometimento de todos.[20]

Ocorre que, ainda hoje, a grande maioria dos agentes de viagens não utilizam a referida tabela de valores, temendo que seus clientes deixem de comprar em sua empresa, apesar de terem de assumir as despesas relacionadas ao atendimento.

É neste contexto que a questão da reintermediação se apresenta de forma mais evidente, buscando encontrar soluções mercadológicas baseadas nas alternativas apresentadas por Tomelin (2001) relativas a fusão, franquias e agências de turismo virtuais.

Quadro 4.1. Valores referenciais de serviços e reposição de custos para agências de viagem

Transporte aéreo (R$)	
Cotação de tarifas em companhias aéreas	10,00
Reconfirmar reservas e/ou marcar/remarcar passagem	15,00
Reemissão de passagem (além do valor cobrado pela companhia aérea)	20,00
Reconfirmar reservas e remarcar passagens de grupos	50,00
Emissão de passagem vinculada a programas de milhagem	50,00
Emissão de passe aéreo	50,00
Elaboração de ficha cadastral para abertura de crédito	30,00
Cancelamento de passagem internacional (além do valor cobrado pela empresa aérea)	50,00
Cancelamento de passagem nacional (além do valor cobrado pela companhia aérea)	20,00
Entrega e retirada em domicílio (dentro do perímetro urbano)	20,00
Entrega de passagem/documento nos balcões Abav-Sindetur em CGH e GRU	15,00
Entrega de passagem/documento nos aeroportos de Congonhas e Guarulhos	30,00
Atendimento de embarque ou desembarque no aeroporto de Congonhas	30,00
Atendimento de embarque ou desembarque no aeroporto de Guarulhos	50,00
Serviços Gerais de Urgência	50,00
Outros serviços (R$)	
Consultoria e assessoria para viagens nacional ou internacional	50,00/h
Cotação de preços e condições de serviços (mais as despesas de comunicação)	30,00
Cancelamento de reservas (mais despesas de comunicação e eventuais taxas/multas)	50,00
Reservas nacionais não comissionadas (hotéis, espetáculos e outros)	20,00
Reservas internacionais não comissionadas (hotéis, espetáculos e outros)	30,00
Alteração de reservas (mais despesas de comunicação e eventuais taxas/multas)	20,00
Entrega e retirada em domicílio (dentro do perímetro urbano)	20,00
Serviços gerais de urgência	50,00

Esta tabela não substitui as condições publicadas pelas companhias aéreas, operadoras turísticas, hotéis e pelos demais fornecedores de serviços.

Fonte: Sindetur-SP (S/D).

CONCLUSÃO

A apresentação dos processos de intermediação, desintermediação e reintermediação possibilita que se chegue à conclusão de que as agências de turismo, por estarem inseridas em um mercado globalizado e dinâmico, necessitam estabelecer estratégias operacionais e de gerenciamento que fortaleçam seu posicionamento no mercado, independente do modelo de remuneração estabelecido no século XX, no qual o comissionamento pela mediação dos serviços era a sua principal fonte de recursos financeiros.

As estratégias baseadas na cobrança de taxas de serviços e *Fees* apontam um novo rumo para que as agências de turismo se tornem mais independentes dos produtores no quesito da remuneração/comissionamento e fortalece a necessidade de investimentos na qualificação do capital humano e de um melhor aproveitamento das novas ferramentas tecnológicas disponíveis para uso no setor.

Deve-se observar ainda a interferência do transporte aéreo na orientação e no direcionamento das ações vinculadas à remuneração dos agentes de viagens, uma vez que a redução e, possivelmente, a eliminação dos comissionamentos oferecidos por esse tipo de serviço está se disseminando para os demais segmentos do mercado.

Finalmente, os reflexos dos processos de intermediação, desintermediação e reintermediação nos procedimentos observados, aplicados à rotina das agências de turismo, apontam para um redirecionamento dos objetivos e das funções desse tipo de empresa nas questões relacionadas à sua gestão e operacionalização junto aos fornecedores e produtores de produtos turísticos.

EXERCÍCIOS

1. Discuta com os colegas as ferramentas de tecnologia da informação BSP/GDS e o processo de desintermediação.
2. Faça uma pesquisa em uma agência de turismo sobre o conceito de *Fees* aplicado ao mercado dos consolidadores.
3. Depois da pesquisa, reúna os dados colhidos pelos colegas e estruture um trabalho que aborde a cobrança de taxa de serviços como uma quebra de paradigma no modelo de remuneração das agências de turismo.

NOTAS

1. Tomelin, 2004, p. 85.

2. Estes sistemas foram criados na década de 1970 para suprir as necessidades de controle e gerenciamento de informações sobre reservas, tarifas e disponibilidades de serviços das empresas aéreas, de forma personalizada. A TAM, no início deste século, solicitou ao sistema SABRE, um dos maiores GDS conhecidos, que criasse um programa exclusivo de controle para ela.

3. Sistemas de alta capacitação tecnológica, criados pelas companhias aéreas – inicialmente para controle de suas reservas de assentos e voos, rotas e tarifas (CRS – Sistemas Centrais de Reservas) de modo a facilitar o manuseio de informações sobre horários de voos, disponibilidade de reservas de assentos, códigos de países, cidades, aeroportos, além de possibilitar a venda de outros produtos agregados ao transporte aéreo como hotéis, locadoras de automóveis etc. Esses sistemas possibilitam também a emissão de bilhetes aéreos automáticos.

4. Sistema criado e monitorado pela International Air Transport Association (IATA), por solicitação das companhias aéreas, com a finalidade de padronizar procedimentos referentes à utilização de documentos gerados pelas agências de turismo, quando da distribuição e comercialização de bilhetes aéreos.

5. Pesquisa realizada com gestores de agências de viagens e turismo associados à ABAV (Nacional), em parceria com o SEBRAE e contando com o apoio técnico do instituto de Hospitalidade. A pesquisa integra uma parte do Programa de Desenvolvimento Setorial em Agenciamento e Operações Turísticas (Proagência), que busca a melhoria na qualidade e o aumento da competitividade das agências de turismo, em âmbito nacional. "A partir das informações apresentadas nessa pesquisa tem-se uma maior nitidez na compreensão do contexto atual e das questões vivenciadas que influencia no sucesso das empresas do setor, bem como na identificação das competências de gestão e

profissionais, necessárias para uma atuação de excelência." (ABAV; SEBRAE, 2006: 1).

6. ABAV - SEBRAE, 2006, pp. 31/32.

7. Tomelin, 2001, p. 84.

8. Organismo internacional que regulamenta e normatiza as ações das companhias aéreas no mundo.

9. Documento de solicitação de serviços para transportes aéreos, criado pela IATA e utilizado por todo mercado de agências de turismo no Brasil.

10. *PANROTAS Universitário*, 2003, p. 19.

11. As exigências impostas pela IATA restringiam a participação de apenas algumas empresas nesse processo. Para que pudesse comercializar bilhetes aéreos diretamente junto às companhias, as agências deveriam:

• ser filiadas a organismos nacionais competentes (Embratur – então Empresa Brasileira de Turismo – e Snea – Sindicato Nacional das Empresas Aéreas);

• estar em funcionamento há pelo menos um ano;

• apresentar instalações adequadas aos padrões IATA que detalhavam inclusive o tipo de cofre para armazenar os bilhetes;

• apresentar um capital social mínimo estipulado, registrado oficialmente em contrato social;

Após a obtenção do registro IATA, as agências deveriam solicitar crédito para cada uma das companhias com as quais desejasse negociar, e estas empresas estabeleceriam uma fiança bancária para a concessão do crédito.

12. Santos e Kuazaqui, 2004, p. 27.

13. Milio Balanzá, 2003, p. 194.

14. 2004, p. 31.

15. Silva, 2002.

16. Pelosi, 2003, p. 23.

17. Pacotes turísticos criados por empresas operadoras de cruzeiros que combinam o pagamento do transporte aéreo vinculado às saídas dos cruzeiros marítimos, principalmente nos Estados Unidos.

18. FAVECC, S/D.

19. No mercado de agenciamento é comum o uso da expressão "cotização" para se referir ao processo de cotação ou levantamento de preço de um produto solicitado pelo cliente.

20. Lima, 2002, p. 18.

CAPÍTULO 5

ABERTURA E ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

Debora Cordeiro Braga

INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão dados os direcionamentos básicos para a constituição de uma empresa que atua no ramo de agências de turismo. Depois, serão descritas as atribuições dos departamentos inerentes ao bom funcionamento da organização a fim de que o leitor possa entender as especificidades do negócio e tenha embasamento para empreender no setor.

CONSTITUIÇÃO DE UM AGÊNCIA

Acredita-se que o processo de abertura de uma agência de turismo precisa se iniciar com um estudo aprofundado sobre as potencialidades do negócio e os direcionamentos de gestão que este deve seguir. Para isso será explicada a importância de um plano de negócios que confirmará ou não a viabilidade do empreendimento. Depois da constatação de que o negócio em estudo é promissor, parte-se para os processos legais que, efetivamente, permitirão a instituição da empresa, através da estruturação e do registro do contrato social, com base em dados reais como sócios, local, tipo de atividades a serem desenvolvidas e outros elementos especificados a seguir.

Plano de negócios

Antes de se aventurar pelos caminhos burocráticos de abertura de uma empresa, o interessado em montar uma agência de turismo deve elaborar um plano de negócios, com o qual terá uma visão antecipada das oportunidades do empreendimento, com o estabelecimento de estratégias de gestão e operação, elementos fundamentais para o sucesso de qualquer tipo de organização. De posse do plano de negócios, o empreendedor pode buscar apoio de instituições financeiras, investidores e outros parceiros que terão um documento organizado para realizar uma análise ampla dos riscos e oportunidades da proposta.

São diversos os autores que tratam de plano de negócios e, consequentemente, propõem várias formas de estruturação desse instrumento fundamental de planejamento e gestão empresarial. Dornelas explica os objetivos de se construir esse tipo de documento:

> Com o Plano de Negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e ao ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa.[1]

Segundo esse autor, o plano de negócios deve ser estruturado em, no mínimo, dez seções para constituir-se em um descritivo completo do empreendimento, que permita a qualquer leitor do documento entender como a empresa é organizada, seus objetivos, produtos e serviços, mercado, estratégia de marketing e situação financeira.

ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

1. Capa – traz a descrição do objeto do plano de negócios, contendo informações básicas e data do documento.

2. Sumário – traz o título de cada seção e a página na qual se encontram.

3. Sumário executivo – importante por conter uma síntese das principais informações que constam no documento, explicando o objetivo do Plano de Negócios .

4. Planejamento estratégico do negócio – define os rumos da empresa, a situação atual, as metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e da missão da organização. Serve como

base para o desenvolvimento e implantação das demais ações da empresa.
5. Descrição da empresa – traz o histórico ou, no caso de uma proposta de novo negócio, aborda-se a contextualização do empreendimento diante da possibilidade de implantação, o faturamento dos últimos anos ou a previsão deste, os tipos de impostos a que o negócio está sujeito, a estrutura organizacional (departamentalização), localização, parcerias, serviços terceirizados e outros elementos que ajudem a caracterizar o negócio.
6. Produtos e serviços – descreve quais são os produtos e serviços, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes ou aqueles alvo do negócio, se detém marca ou patente de algum produto etc.
7. Análise de mercado – mostra as características do mercado, como ele está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a participação de mercado almejada contra a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc.
8. Plano de marketing – apresenta como os produtos e serviços serão vendidos e como se darão a conquista e a fidelização de clientes para aumentar a demanda. Detalhando métodos de comercialização, diferenciais do produto ou serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção, comunicação e publicidade.
9. Plano financeiro – revela, em números, todas as ações planejadas da empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), sobre o sucesso do negócio. Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de três anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos, etc.
10. Anexos – contém informações relevantes para o melhor entendimento do Plano de Negócios, como *curriculum vitae* dos sócios da empresa, fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado aplicados, modelos de *folders*, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

Fonte: Dornelas, S/D (adaptado pela autora).

Outra obra que pode ser consultada, pois detalha a execução de um plano de negócios de forma objetiva e prática é o livro de Salim, Hochman, Ramal e Ramal intitulado *Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso*.

Contrato Social

Depois de estruturado o plano de negócios e captados os recursos para sua viabilização, o empreendedor pode partir para a constituição legal da empresa. Para isso, precisa estruturar um Contrato Social, que pode ser entendido como a certidão de nascimento da empresa, contendo as informações que caracterizam a organização, baseadas nos seguintes passos:

• definir os sócios cotistas (proprietários e responsáveis pela empresa), que precisam ser no mínimo dois, e não podem ter impedimentos legais para exercer atividades empresariais;

• determinar o capital social da empresa, com base em quanto capital cada sócio investiu no negócio, estes devem ser grafados em número de cotas pertencentes a cada sócio com o valor em moeda corrente correspondente. A responsabilidade de cada sócio é proporcional à quantidade de cotas. Observa-se que, dependendo do valor do capital integralizado, descrito no contrato social, a empresa pode ter maiores ou menores condições de negociações comerciais, pois se trata de um elemento de avaliação nos processo de concessão de crédito feita por fornecedores, como a IATA, e instituições financeiras. Assim, este não deve ser muito baixo pois pode indicar a inviabilidade de autossustentação da empresa;

• escolher a razão social que deverá conter a referência da atividade de agências de viagens ou agência de viagens e turismo acrescentando o nome escolhido e a palavra "limitada" ou sua abreviatura "Ltda." para garantir que os sócios não tenham seus bens pessoais comprometidos caso a empresa venha a falir;

• determinar o local de sua sede, com endereço completo contendo tipo e nome do logradouro, número,

sala ou conjunto, bairro, cidade, CEP e unidade da federação. Conhecendo o local onde a empresa será instalada é necessário pensar na compra e colocação de mobiliário e equipamentos necessários para o início das atividades;

• estabelecer o objeto social detalhando, de forma precisa, as atividades a serem desenvolvidas pela empresa que devem estar afinadas com o disposto nos Decretos Federais no 84.934 de 1980 e no 5.406 de 2005, como visto no Capítulo 2, que regulamentam as empresas que atuam do ramo de turismo. Feito isso, os gestores determinarão a estrutura funcional, como departamentos, organograma e corpo de funcionários necessários para cumprir as atividades estabelecidas no contrato social e no plano de negócios;

• acordar a data de início de seu funcionamento colocando que a duração da sociedade se dá por tempo indeterminado;

• descrever como se dará a administração legal da sociedade, se os sócios assinam em conjunto ou separadamente os documentos da empresa como contratos, cheques e outros documentos oficiais;

• discutir a forma de pró-labore, valor que os sócios estabelecem de retirada periódica e sobre o qual incidem impostos, que pode ser proporcional a dedicação de cada sócio na gestão do negócio ou igual independentemente do tempo que cada um trabalha para o crescimento da empresa. Já a divisão de lucros e prejuízos é proporcional às cotas de cada sócio;

• estudar como se darão os procedimentos contábeis, pois é obrigatório o registro anual do balanço. Em geral, um escritório de contabilidade é contratado para dar orientações fiscais, tributárias, contratuais, trabalhistas e contábeis.

A Figura 5.1 mostra um modelo de contrato social de empresa limitada que pode, facilmente, ser adaptado para a constituição de uma agência de turismo.

CONTRATO SOCIAL:

Constituição de Sociedade Empresária Limitada

Segue modelo elaborado, de acordo com as recomendações do DNRC, a ser adotado pelas Sociedades Empresárias – do tipo Sociedade Limitada

PREÂMBULO

Pelo presente Instrumento Particular de Contrato Social, os abaixo assinados XXXXXXXXX, nacionalidade ..... estado civil ....., profissão ....., natural de ....., Estado de ..... , portador da cédula de identidade RG. N.º: 00.000.000 SSP/... e inscrito no CPF(MF) sob o N.º.: 000.000.000-00, residente e domiciliado na Rua XXXXXXXX XXXXXXXX Nº. 000 – Bairro: XXXXXXXXX – CEP 00000-000, Município: XXXXXXXXX - Estado de ..... ; e YYYYYYYYY, nacionalidade ....., estado civil ....., profissão ....., natural de ....., Estado de ....., portador da cédula de identidade RG. N.º: 0.000.000 - SSP/... e inscrito no CPF(MF) sob o N.º. 000.000.000-00, residente e domiciliado na XXXXXXXXX, Nº 000 - apto. 00 – Bairro: XXXXXXXXXX - CEP 00000-000, Município: XXXXXXXXXXX- Estado de .....; têm entre si justa e contratada a constituição de uma Sociedade Empresária do tipo Limitada, na forma da Lei, mediante às condições e Cláusulas seguintes:

Cláusula Primeira – Da Denominação Social e Sede

1.1. A sociedade girará sob o nome empresarial _____ e terá sede na (endereço completo: tipo e nome do logradouro, nº, complemento, bairro, cidade,CEP e UF).[2]

Cláusula Segunda – Das Filiais e Outras Dependências

2.1. A Sociedade poderá a qualquer tempo, abrir filiais e outros estabelecimentos, no país, por deliberação dos sócios.

Cláusula Terceira – Do Objeto Social

3.1. Seu objeto social será _____.[3]

Cláusula Quarta – Do Capital Social

4.1. O capital social é de R$ _____ (___ reais), dividido em ___ cotas de R$ _____ (___ reais), cada uma, subscritas e integralizadas, neste ato, em moeda corrente do país, pelos sócios:

Fulano de Tal ..... nº de cotas ____ - R$ _____.

Beltrano de Tal ..... nº de cotas _____ – R$ _____.

Cláusula Quinta – Da Cessão e Transferência das Cotas

5.1. As cotas da sociedade são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas sem o expresso consentimento dos demais sócios, cabendo em igualdade de condições e preço, o direito de preferência ao sócio que queira adquiri-las. O sócio que pretenda ceder ou transferir todas ou parte de suas cotas, deverá manifestar sua intenção por escrito ao(s) outro(s) sócio(s), assistindo a este(s) o prazo de 30 (trinta) dias para que possa(m) exercer o direito de preferência, ou, ainda, optar pela dissolução da sociedade antes mesmo da cessão ou transferência das cotas.

Cláusula Sexta – Da Responsabilidade dos Sócios

6.1. A responsabilidade dos sócios é limitada à importância total do capital social.

Cláusula Sétima – Início e Prazo de Duração

7.1. A sociedade iniciará suas atividades em __/__/__ e seu prazo de duração é por tempo indeterminado.

Cláusula Oitava – Da Administração e Uso da Firma

8.1. A administração dos negócios da Sociedade será exercida CONJUNTAMENTE pelos sócios _____ e _____, conforme indicados na forma deste Instrumento, que representarão a sociedade ativa e passiva, judicial e extrajudicialmente.

8.2. Os sócios não poderão, em qualquer circunstância, praticar atos de liberalidade em nome da sociedade, tais como a prestação de garantias de favor e outros atos estranhos ou prejudiciais aos objetivos e negócios sociais, configurando-se justa causa para efeito de exclusão do sócio nos termos do art. 1.085 do Código Civil brasileiro.

Cláusula Nona – Do Pró-Labore

9.1. O pró-labore do(s) administrador(es) serão fixados de comum acordo entre os sócios, obedecidos os limites legais da legislação do imposto de renda.

Cláusula Décima – Do Balanço e Prestação de contas

10.1. No dia 31 de dezembro de cada ano, o administrador procederá ao levantamento do balanço patrimonial, de resultado econômico e, apurados os resultados do exercício, após as deduções previstas em lei e formação das reservas que forem consideradas necessárias, os lucros e prejuízos serão distribuídos e suportados pelos sócios, proporcionalmente às cotas do capital social que detiverem.

10.2. Nos quatro meses seguintes ao término do exercício social, os sócios deliberarão sobre as contas e designarão administrador, quando for o caso.

Cláusula Décima Primeira – Do Falecimento ou Incapacidade Superveniente

11.1. No caso de falecimento ou incapacidade superveniente de quaisquer dos sócios será realizado em 30 (trinta) dias da ocorrência, um balanço especial. Convindo ao(s) sócio(s) remanescente(s) e concordando o(s) herdeiros, será lavrado termo de alteração contratual com a inclusão deste(s).

11.2. Caso não venha(m) o(s) herdeiros(s) a integrar a sociedade, este(s) receberá(ão) seus haveres em moeda corrente, apurados até a data do impedimento ou falecimento, em 10 (dez) prestações mensais e sucessivas, corrigidas monetariamente pelo IGP-M (FGV), ou outro índice que o venha substituir, vencendo-se a primeira parcela após 30 (trinta) dias da data do balanço especial.

11.3. Em permanecendo apenas um sócio, este terá o prazo de 180 (cento e oitenta) dias para recompor a pluralidade social, com o que, não recomposta, continuará o mesmo com todo o ativo e passivo na forma de firma individual ou extinta.

Cláusula Décima Segunda – Deliberação Social

12.1. As deliberações sociais serão tomadas sempre por reunião dos sócios, a serem convocadas previamente, no prazo mínimo de 3 (três) dias úteis;

12.2. As convocações das reuniões dos sócios se fará por meio de carta registrada, telegrama, por e-mail, ou por qualquer outro meio ou forma, desde que comprove o envio e o teor da convocação;

12.3. As formalidades de convocação das reuniões poderão ser dispensadas nas hipóteses previstas em lei.

Cláusula Décima Terceira – Desimpedimento e Legislação Aplicável

13.1. Os sócios declaram, sob as penas da Lei, que não estão incursos em quaisquer crimes previstos em Lei ou restrições legais, que possam impedi-los de exercer atividades empresariais.

13.2. Os casos omissos serão resolvidos pela aplicação dos dispositivos do Código Civil brasileiro e, subsidiariamente, pela Lei das Sociedades Anônimas, sem prejuízo das disposições supervenientes.

Cláusula Décima Quarta – Do Foro

14.1. Fica eleito o Foro Central da Comarca de São Paulo, para os procedimentos judiciais referentes a este Instrumento de Contrato Social, com expressa renúncia a qualquer outro, por mais especial ou privilegiado que seja ou venha a ser. E por estarem assim, justos e contratados, os sócios obrigam-se a cumprir o presente contrato, na presença de duas testemunhas, assinando-o em três vias de igual teor para os regulares efeitos de direito.

São Paulo, 12 de janeiro de 2003

_____
Administrador

_____
Administrador

_____
TESTEMUNHA:
RG: DDDDD- SSP-....

_____
TESTEMUNHA
RG: RRRRRR SSP - .....

_____
ADVOGADO
OAB/.... No. WW.YYY

Fonte: JURISITE. C***onstituição de Sociedade Empresária Limitada.*** Disponível em: *http://www.jurisite.com.br/modelos_contrato.htm*. (Acesso em 08/06/2007)

Figura 5.1. Modelo de um Contrato Social.

Pronto o Contrato Social, deve ser registrado junto ao órgão competente da cidade onde a empresa tem sua sede (junta comercial), depois disso, deve ser solicitado à Receita Federal o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) que constitui o número de registro da empresa junto ao poder público para que esta possa funcionar. Só de posse do CNPJ é que a empresa começa a existir de fato, pois pode confeccionar talonário de notas fiscais, documento essencial para a agência de turismo começar a realizar vendas e iniciar os negócios e relações comerciais como a abertura de conta em banco, contratação de funcionários, abertura de crédito junto a fornecedores, etc.

Cabe aos gestores, no período de elaboração do plano de negócios, avaliarem a necessidade e a relevância de cadastro junto aos órgãos associativos do setor para respaldar a operacionalização da agência de viagens. Já o cadastro do empresa junto ao MTur como prestador de serviço de turismo é obrigatório e os procedimentos legais determinados pelo MTur precisam ser seguidos.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FUNCIONAL

Entende-se por estrutura organizacional o conjunto de ferramentas a ações de gestão que caracterizam a empresa com relação ao seu funcionamento. Assim, os elementos que serão considerados nesta seção são a descrição das possíveis subdivisões e atribuições dos departamentos; os conceitos de organograma e fluxograma, bem como a utilidade desses instrumentos de gestão; e as estratégias empresariais que dinamizam as relações empresariais na atualidade.

Departamentalização

Para que uma agência de turismo possa funcionar de forma adequada, cumprindo seus objetivos como organização com fins lucrativos, é fundamental que a gestão se dê de maneira departamentalizada, de-

vido à diversidade de procedimentos que exigem especialização, Assim, cada departamento tem funções específicas, mas devem atuar em conjunto, de forma harmônica, para que cada um sirva ao outro de modo que ambos alcancem seus objetivos de forma eficaz.

No caso das agências que, no início de seu funcionamento normalmente são empresas de pequeno porte, é comum que na fase de implantação sejam estruturados apenas dois departamentos, o administrativo-financeiro e o comercial. Com o crescimento e o amadurecimento da organização, esses dois departamentos tendem a ser subdivididos para que os processos de gestão, que se tornam mais complexos em função da ampliação dos negócios, venham a ser conduzidos com mais agilidade.

Veja a seguir as principais atribuições desses departamentos fundamentais.

Departamento administrativo-financeiro

• **Gestão estratégica** – monitoramento da missão, metas e objetivos estabelecidos no plano estratégico e reavaliação constante da política empresarial em função da dinâmica do mercado.

• **Gestão fiscal e contábil** – estudo de leis, normas e regras fiscais e tributárias buscando alternativas para amenizar as taxações municipais, estaduais e federais, aproveitando leis de incentivo e outras que possam beneficiar a empresa. Controle da emissão de recibos, nota fiscal e guias de recolhimento de impostos.

• **Gestão de pessoal** – definição do processo de seleção, treinamento, contratação, bem como comprimento dos trâmites legais para dispensas e rescisão de contratos de funcionários.

• **Gestão financeira** – condução do plano financeiro. Elaboração de relatórios e formulários para acompanhar o desempenho financeiro da empresa e direcionar ações. Definição de procedimentos para realizar análise de crédito, para que clientes possam fazer pagamentos faturados. Acompanhamento das compras de matérias de consumo (escritório, limpeza) e conferência das prestações de contas. Gestão das contas a receber e a pagar e atualização diária do fluxo de caixa. Administração dos prazos de pagamento em função da previsão de entradas e saídas do caixa. Cálculo de valores de comissão e *over*.[4] Controle de gastos e negociação com fornecedores. Elaboração de portifolio para abertura de cadastro em instituições financeiras, fornecedores e associações de classe. Acordos com instituições financeiras para captar recurso (empréstimos, desconto de duplicatas, financiamentos, etc.).

• **Gestão jurídica** – busca de assessoria jurídica. Elaboração de contratos. Controle de ações judiciais.

Departamento comercial

• **Gestão de marketing** – cumprimento das diretrizes do plano de marketing. Viabilização da participação da empresa em eventos do setor. Consolidação de parcerias comerciais. Direcionamento das ações de assessoria de imprensa e relações públicas para divulgar a empresa de forma gratuita. Avaliação da satisfação e fidelização dos clientes. Acompanhamento da evolução da demanda e da carteira de clientes. Elaboração de folheteria e outros materiais de divulgação, promoção, propaganda. Desenvolvimento e controle de ferramentas de *e-commerce*.

• **Gestão de vendas e atendimento** – controle da equipe de atendimento, que pode ser dividido entre aéreo e terrestre ou, lazer e corporativo, ou nacional e internacional, dependendo das características da empresa. Avaliação dos resultados de vendas considerando produtos e vendedores. Direcionamento do trabalho da equipe de promotores para orientação das agências revendedoras. Análise dos resultados de *call-center*, atendimento eletrônico e de *e-commerce*. Controle do fluxo de documentos como solicitações de clientes, reservas e ordens de pagamento.

• **Gestão de contas** – abertura de novos clientes. Manutenção dos clientes reais. Desenvolvimento de instrumentos de apoio aos clientes como relatórios, formulários e rotinas de comercialização. Conferência da coerência entre as faturas e duplicatas emitidas contra os clientes e as compras efetivamente realizadas. Negociação com fornecedores para melhor atender os clientes.

• **Gestão de operação** – definição de rotinas de reserva. Contato com fornecedores para realizar bloqueios, reservas e pagamentos. Intermediação entre produtos vendidos e sua real operação. Avaliação do

desempenho da equipe de operação. Controle dos gastos com comunicação. Gestão logística das vendas como recebimentos e entrega de *vouchers*.

Organograma

Consiste em uma representação gráfica da estrutura funcional de uma organização. Possibilita uma percepção da estrutura hierárquica da empresa bem como relações de comando e subordinação. Os livros especializados explicam diversos tipos de organograma, mas o mais usado e aqui explicado será o modelo clássico porque permite uma visualização rápida e lógica dos departamentos ou cargos e suas linhas de interdependência.

TIPOS DE ORGANOGRAMA

- Organograma clássico
- Organograma setorial
- Organograma em barras
- Organograma radial
- Organograma AFNOR (Associação Francesa de Normatização)

Fonte: Editora Érica (S/D).

Para explicar a utilidade de um organograma, foi elaborada a Figura 5.2 como um exemplo de organograma clássico, no qual estão especificadas as diversas instâncias funcionais do departamento administrativo de uma agência de turismo de grande porte.

Assim, o leitor poderá verificar como é simples montar e compreender a representação gráfica dos vários tipos de estruturas de gestão como conselho, assessoria, diretorias, gerências e setores, bem como da relação hierárquica que os une de forma a cumprir as atividades ligadas à gestão administrativa da organização.

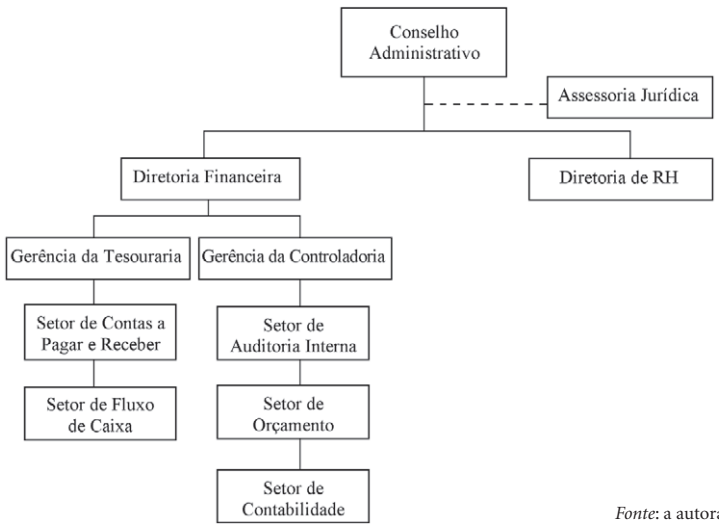


Figura 5.2. Exemplo de organograma clássico do departamento administrativo de uma agência de turismo de grande porte.

Fonte: a autora.

No caso dessa empresa, o departamento administrativo é comandado por um conselho que pode ser constituído pelos sócios acionistas ou gestores, que se reúnem periodicamente para tomar as decisões globais sobre o direcionamento das políticas administrativas da organização. Subordinados ao conselho estão duas diretorias (financeira e de recursos humanos) que prestam contas de suas ações ao conselho, ao qual também submetem assuntos de sua competência, mas sobre os quais não têm autonomia para decidir, portanto necessitam do aval do conselho.

A diretoria de recursos humanos (RH) não tem gerências subordinadas; a diretoria financeira possui duas gerências que estão sob sua responsabilidade: tesouraria e consultoria, e cada uma destas possui setores que lhes prestam contas (contas a pagar e a receber; e auditoria interna, respectivamente).

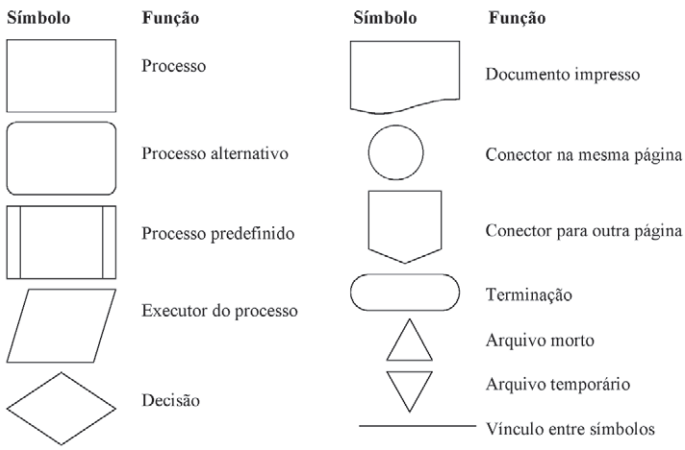
Subordinado ao setor de contas a pagar e a receber está outro setor que tem pouca autonomia de decisão: o fluxo de caixa, que controla a entrada e saída de dinheiro do caixa e das contas bancárias. O setor imediatamente inferior ao de auditoria interna é o de orçamento que ainda tem como seu subordinado o setor de contabilidade que se dedica ao registro dos dados contábeis que servem de base para as decisões de toda a sequência de departamentos ligados à controladoria.

Para compreender a relação hierárquica dos departamentos, basta seguir a distribuição das caixas, que se ligam de cima para baixo, sendo a instância com maior autoridade a que está no topo, e a de menor poder de decisão a que está mais abaixo. A assessoria jurídica, representada por uma caixa ligada horizontalmente ao organograma, constitui um departamento que não está subordinado diretamente ao conselho administrativo e nem a nenhuma outra instância funcional, mas ajuda o conselho nas questões que exigem conhecimento de leis e do ramo do direito. A assessoria tanto pode ser exercida por um funcionário da empresa como por um prestador de serviços terceirizado.

Fluxograma

Também consiste em uma representação gráfica que utiliza símbolos padronizados para registrar um processo dentro de uma empresa em um diagrama de blocos. Explica os caminhos das transmissões de informações e documentos entre as pessoas (cargos) envolvidas no processo. Com o fluxograma, é possível registrar os passos ideais de um processo de modo que todos os funcionários cumpram as tarefas de forma padronizada para que se atinja a eficácia e, consequentemente, se viabilize um controle de qualidade.

Existem símbolos que representam funções para poder explicar o fluxo de um processo organizacional como de compras, atendimento, vendas, faturamento e várias outras ações que viabilizam o funcionamento da organização.



Fonte: Manzano (2004).

Quadro 5.1. Símbolos e suas funções para montar um fluxograma (diagrama de blocos).

Para exemplificar a construção e a funcionalidade de um fluxograma, segue a Figura 5.3, que detalha o processo de atendimento de clientes que visitam a agência de turismo pessoalmente. Acompanhando as explicações que estão no interior dos símbolos e as funções de cada um é fácil compreender a sequência a ser seguida para que o atendimento ocorra de forma adequada.

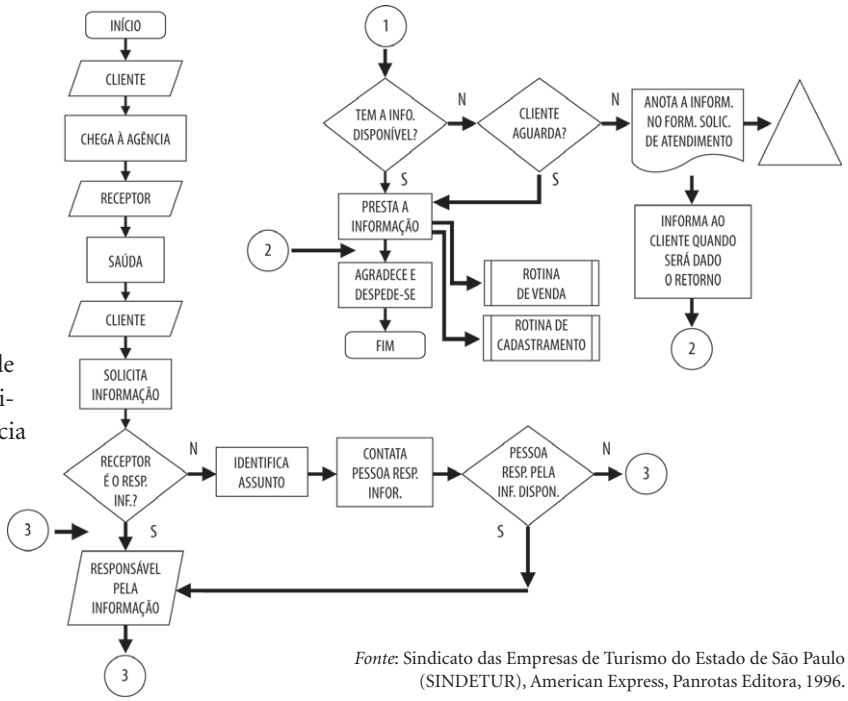


Figura 5.3. Modelo de fluxograma de atendimento em uma agência de viagem.

Fonte: Sindicato das Empresas de Turismo do Estado de São Paulo (SINDETUR), American Express, Panrotas Editora, 1996.

Estratégias empresariais

Na atualidade, a dinâmica competitiva de mercado tem obrigado as organizações a buscar estratégias empresariais para poder se adaptar à realidade globalizada das relações comerciais que afetam diretamente o setor do turismo. Para que uma agência de turismo se firme no mercado e possa atender às demandas doméstica e internacional, existem alguns tipos de estruturas e acordos gerenciais que ampliam a capacidade comercial da empresa. Como exemplos, serão comentadas algumas das estratégias empresariais presentes em negócios de turismo:

• **Franquias ou *franchising* empresarial –** a empresa (franqueada) adquire, por contrato, o direito de uso da marca, do *know-how* e da tecnologia de uma outra empresa que seja consolidada no mercado (franqueador). Isso para garantir o direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços em troca de um pagamento inical e depois mensal, além de um percentual sobre o faturamento a título de *royalties*. O interesse do franqueador no negócio vai além dos ganhos mensais, pois com a disseminação de seus negócios acaba alavancando recursos para aplicar em desenvolvimento de novos produtos e novas tecnologias. Um exemplo na área de agenciamento seria uma agência de viagens especializada no público corporativo que se destaca no mercado por sua tradição e eficiência, então começa a vender sua marca para lojas em todo o país e, em paralelo, investe no desenvovimento de ferramentas de tecnologia da informação como *web sites*, sistemas de gestão, entre outras estratégias para agilizar processos, reduzir custos e ampliar os benefícios aos franqueados.

• **Redes ou cadeias internacionais –** um grupo empresarial define as características de seu empreendimento e amplia sua atuação, distribuindo unidades de negócios por diversas cidades do globo, que podem ser novas empresas ou empresas adquiridas e adaptadas à filosofia do grupo gestor. O exemplo das redes hoteleiras é o mais conhecido e este modelo de estrutura organizacional pode ser amplamente usado na área de agenciamento, na qual rotinas, atendimento e produtos oferecidos são padronizados para fazer com que clientes de diversas partes do mundo possam usar os serviços aos quais estão acostumados, usufruindo dos benefícios e facilidades que têm junto à unidade em que é cliente e, consequentemente, se torne fiel às empresas da rede. A estrutura de redes se faz em função de ações de aquisição e fusão em que a organização gestora busca empresas em pontos estratégicos para instituir uma nova unidade. Nessas negociações ficam estabelecidos os critérios de funcionamento e, muitas vezes, um funcionário do

grupo empresarial se fixa como presidente ou diretor no início da transição para conduzir as alterações necessárias à adequação da nova empresa à identidade da rede internacional.

• ***Code share*** – associação entre duas empresas aéreas para operar rotas em conjunto. Ambas vendem passagens, respeitando os preços e as condições aos quais estão habituados, mas o passageiro pode voar em equipamentos de qualquer uma das companhias aéreas, tendo de se adaptar às diferenças de serviço e conforto a bordo. As vantagens estão no aumento da oferta de horários de voos que cada uma das empresas pode comercializar sem o aumento de custos operacionais. Um exemplo de tal associação aconteceu no Brasil entre 2005 e 2006 com a Varig e a TAM operando conjuntamente algumas rotas nacionais.

• ***Joint-venture*** – é uma associação temporária de duas ou mais empresas para desenvolver ou explorar um negócio específico, portanto relaciona-se a um único projeto e as empresas vinculadas não perdem suas características jurídicas individuais. Um exemplo no turismo poderia ser a associação de uma companhia aérea, com uma cadeia hoteleira, uma operadora turística e uma construtora para erguer e desenvolver um novo *resort*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo é um resumo sobre as questões relativas à abertura e à estruturação organizacional de uma agência de turismo. Todos os temas aqui abordados precisam ser aprofundados com consulta de obras específicas para que aqueles que, efetivamente, queiram investir no ramo de agências montem um plano de negócios adequado, incluindo a estrutura departamental, o organograma hierárquico, os fluxogramas dos processos administrativos e comerciais e as estratégias empresariais a serem adotadas.

Além disso, devem buscar apoio de pessoas ou empresas especializadas na elaboração do Contrato Social e o encaminhamento de documentação para os trâmites legais e burocráticos de registros e outros elementos inerentes ao processo de formação de uma nova empresa.

Espera-se, no entanto, que para iniciantes no assunto, os temas aqui tratados possam servir como apoio para o entendimento de questões básicas sobre a abertura e a gestão organizacional de uma agência de turismo.

EXERCÍCIOS

1. Estruture um plano de negócios para analisar a viabilidade de implantação de uma operadora turística em sua cidade ou bairro.
2. Explique por que o objetivo social de uma agência de turismo, item obrigatório de um Contrato Social, precisa estar baseado nos Decretos Federais no 84.934 de 1980 e no 5.406 de 2005.
3. Faça um levantamento em uma agência de turismo sobre a estrutura e o funcionamento do seu departamento comercial e elabore um organograma clássico.
4. Monte um fluxograma da rotina de atendimento a clientes feito por e-mail para que uma agência possa treinar seus funcionários e, consequentemente aperfeiçoar esse processo e ampliar o número de clientes atendidos por esse meio de comunicação.
5. Faça uma pesquisa sobre as redes internacionais de agências de turismo instaladas no Brasil.

NOTAS

1. Dornelas, S/D.

2. O nome empresarial, que deverá estar relacionado com as atividades econômicas da empresa, integradas pela palavra "limitada" ou sua abreviatura "Ltda.". Lembre-se de que a omissão da palavra "Limitada" ou "Ltda." determina a responsabilidade solidária e ilimitada dos administradores. Não deverá conter as expressões "ME" ou "EPP" – tendo em vista que a condição de Micro e Pequena Empresa ou Empresa de Pequeno Porte é somente uma questão de faturamento e não um tipo societário. O nome empresarial não pode ser idêntico ou semelhante a nome já protegido e anteriormente registrado.

3. Diz respeito à atividade principal da empresa. Deverá conter a declaração precisa e detalhada das atividades a serem desenvolvidas, mencionando gênero e espécie. Gênero: Indústria, Comércio, Serviços; Espécie: Calçados, Roupas Infantis, Limpeza. Exemplo: Indústria de Calçados; Comércio de Roupas Infantis; Prestação de Serviços de Limpeza etc.

4. Tipo de remuneração dada aos vendedores, na forma de premiação.

CAPÍTULO 6

SISTEMA DE GERENCIAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO

Hilário Ângelo Pelizzer

INTRODUÇÃO

Neste início do século XXI, as agências de turismo estão vivenciando um ambiente de turbulências muito pontuais em todos os segmentos de atuação. Não importa se a empresa é de pequeno, médio ou grande porte. Pode-se afirmar que, desde 2001, as agências de turismo tiveram de se reposicionar no mercado, recriando e reinventando o seu papel ou sua função.

Sócrates já dizia: "Só sei que nada sei"

Hoje se busca estabelecer o novo perfil de ubiquação do agente de viagens, diante das mudanças e inovações que estão ocorrendo. Chegou o momento em que o agente de viagens precisa, entre outras providências, ter a humildade de sentar e comungar seus problemas com parceiros e congêneres, se quiser permanecer no mercado e alcançar o sucesso empresarial. O intrincado momento gerado pelo corte do comissionamento por parte das empresas aéreas mostra, para as agências de turismo que lidam com esse segmento, a fragilidade e a dificuldade de se reposicionarem no mercado. Ocorre que a grande maioria das agências de turismo atua na formatação emissiva, centralizada no comissionamento e nos *overs* das companhias aéreas nacionais e internacionais e muito pouco nos outros segmentos dos transportes, da hospedagem e de serviços adicionais. Outro fator preocupante, e tido com um dos fantasmas das agências de turismo, é a própria concorrência, gerada ou provocada pelo ingresso da Internet:

- concorrência direta com todos os fornecedores de serviços turísticos;
- concorrência direta entre as próprias agências de turismo;
- concorrência direta das operadoras turísticas;
- concorrência direta de ex-agentes de viagens (atuando como *freelancers*);
- concorrência da apatia inconsciente dos próprios agentes de viagens;
- concorrência da tecnologia da informação.

Outro fator preocupante para atuação das agências de turismo é a questão da mão-de-obra específica e qualificada.

Como exigir mão de obra qualificada, se os proprietários de agências de turismo, na sua grande maioria, só aprenderam na prática ou no dia a dia?

A gestão administrativa e financeira tem um papel importante na condução dos negócios de qualquer agência de turismo, independentemente da função ou forma de atuação, localização, porte e de filiações em órgãos e associações de classe (SNEA, IATA, IATA TID, ABAV, Sindetur, ASTA e COTAL etc.).

Toda e qualquer medida inovadora que implique um reposicionamento na forma de atuação (no setor operacional ou comercial) deverá obter o aval do setor administrativo-financeiro de uma agência de turismo. Isso porque a função de uma agência de turismo se torna obsoleta se não houver a devida adequação e o devido reposicionamento no mercado.

Portanto, este capítulo aborda os aspectos relacionados a tributos e encargos sociais, otimização da rentabilidade e custos, banco de dados, uso dos sistemas operacionais de suporte às operações, bem como emissão de comprovantes aos clientes pelos serviços prestados pela agência de turismo.

ESTRUTURA BÁSICA DA AGÊNCIA DE TURISMO

As agências de turismo, na sua grande maioria, são de pequeno e médio porte e, desse modo, funcionam com uma estrutura básica ou padrão. A estrutura é composta por uma diretoria e mais três departamentos: comer-

cial (vendas), operacional e administrativo-financeiro. Sabe-se que muitas agências de turismo não possuem um gerente para cada departamento e, via de regra, os sócios acabam acumulando as funções gerenciais.

AGÊNCIA DE TURISMO QUANTO À FORMA JURÍDICA

De acordo com a atual legislação do Ministério do Turismo, as agências de turismo que prestam serviços turísticos remunerados ou simplesmente de prestadores de serviços turísticos podem se enquadrar quanto à forma jurídica como:

• Empresários individuais (antiga firma individual) – este é um fato novo, pois se procurou regularizar o papel do denominado *freelancer* ou vendedor autônomo. Desde 2005, esse profissional pode se cadastrar no Ministério do Turismo como agência de turismo. Existem as restrições pertinentes a essa categoria jurídica (não pode ser vendida, manter sócio(s), é intransferível e o nome da firma será o do titular etc.).

• Empresas coletivas – subdividem-se em sociedade limitada (Ltda.) ou sociedade anônima (S.A. ou Cias):

– As sociedades limitadas ou sociedades empresariais por cotas de responsabilidade limitada (Ltda.) que têm dois ou mais proprietários, que estabelecem em contrato social suas cotas de participação do capital social. Nesse tipo de empresa, os sócios dividem lucros e prejuízos e têm responsabilidades proporcionais às suas cotas. Seus bens individuais ficam resguardados porque sua responsabilidade é limitada à sua participação na empresa. Entretanto, caso a empresa tenha ações trabalhistas, estas podem se apropriar dos bens individuais dos sócios caso os ativos da empresa não sejam suficientes para cobrir o processo judicial. A grande maioria das agências de turismo no Brasil se enquadra nessa forma jurídica, face às exigências junto ao SNEA e à IATA.

– Sociedades simples, antiga sociedade civil (S/C Ltda.), é regulada pelo Código Civil, não podendo praticar atos de comércio, apenas de prestação de serviços. Empresa constituída no mínimo por dois sócios e com registro nos cartórios de registro de pessoas jurídicas. É comum as pessoas confundirem essa forma jurídica com a de tributação do Simples (Lei no 9.317 de 05 dezembro de 1996); entretanto, no primeiro caso, trata-se de um tipo jurídico de empresa e, no segundo, um tipo de tributação pelo qual as empresas Ltda. podem optar. As empresas prestadoras de serviço também podem escolher a forma de sociedade simples, conforme previsto no Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE).

– As sociedades anônimas ou sociedades por ações (S/A) normalmente são empresas de grande porte, cujo capital social é dividido em ações que podem ser comercializadas livremente sem a necessidade de assinatura de contrato. Para obter recursos, essas empresas podem vender ações em bolsas de valores em troca de lucros e dividendos (conhecidas como empresas de capital aberto), ou podem captar recursos dos próprios acionistas (chamadas companhias fechadas).

Uma vez definida a forma jurídica, inicia-se o processo de operação para a abertura da empresa, nesse caso, uma agência de turismo. Deve-se atentar para os seguintes procedimentos:

• busca de nome da pessoa jurídica, via junta comercial de cada estado;

• elaboração de contrato social, no qual os sócios poderão trabalhar como agentes de viagem, de acordo com cláusulas, regras, normas e condições estabelecidas;

• registro do contrato social no órgão competente de cada estado ou município para que este tenha efeito legal;

• pesquisa prévia no Instituto Nacional de Marcas Patentes Industriais (INPI) – depósito e registro de marcas e patentes no âmbito nacional. É recomendável que se efetue essa busca para evitar transtornos futuros, ocorrendo, muitas vezes, a necessidade de mudança de razão social por existir outra agência de turismo com a marca registrada no INPI;

• inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) na Receita Federal para atender todas as solicitações quanto aos objetivos e atividade, resultando em um número único e individualizado que identifica todas as empresas legalmente constituídas no país.

• inscrição na PMSP – CCM – Cadastro Contribuinte Municipal para as formalidades de pagamento do imposto sobre serviços (ISS) e de demais exigências de cada município;

• inscrição da Empresa no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) para efetuar os recolhimentos das contribuições da Empresa;

• inscrição dos sócios junto ao INSS para gerar o carnê de recolhimento mensal, independentemente de haver retirada de pró-labore ou faturamento;

• cadastro no Ministério do Turismo na categoria de agência de turismo.

Os demais registros ou filiações são facultativos ou não obrigatórios. A Tabela 6.1 lista os que se destacam.

Tabela 6.1. Órgãos e associações da área de agenciamento

SIGLAS	NOME DO ÓRGÃO OU ASSOCIAÇÃO
ABAV	Associação Brasileira de Agências de Viagens
ABGEV	Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas
AFAV	Associação Francana de Agências de Viagens - SP
ASTA	American Society of Travel Agency ou Sociedade Americana de Agências de Viagens
AVVIRP	Associação de Agências de Viagens de Ribeirão Preto e Região.
BITO	Brazilian Incoming Travel Organization ou Organização Brasileira de Viagens Receptivas
BRAZTOA	Associação Brasileira das Operadoras de Turismo
COTAL	Confederação das Organizações Turísticas da América Latina
FAVECC	Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais
IATA	International Air Transport Association ou Associação Internacional do Transporte Aéreo
SINDETUR	Sindicato das Empresas de Turismo
SNEA	Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias

TRIBUTOS E ENCARGOS FISCAIS

Encargos sociais e obrigações com os funcionários

Os encargos sociais que serão recolhidos sobre os salários dos funcionários contratados são de responsabilidade da agência de turismo, incluindo as parcelas retidas dos funcionários e enviadas aos órgãos competentes. Estas não representam despesa da agência de turismo, mas sim um repasse de valores recolhidos dos funcionários em nome do órgão oficial. Esses encargos ou tributos variam conforme a opção de tributação da empresa, assim, as alíquotas das empresas que adotam lucro real ou presumido são diferentes das que adotam o Simples:

Tabela 6.2. Descrição de tributos sobre a folha de pagamento, segundo a opção tributária

LUCRO REAL ou PRESUMIDO		
Impostos	Alíquota %	Forma pagto
INSS - Empresa	20,00	MENSAL
SAT - Seg. Acid.Trab.	1,00	MENSAL
Terceiros	5,80	MENSAL
FGTS	8,00	MENSAL
Total	34,80	
LUCRO SIMPLES		
F G T S	8,00	MENSAL
Total	8,00	

Fonte: Salgado (2007).

Vale-transporte

A lei determina que todos os funcionários têm direito a esse benefício para facilitar o acesso ao trabalho. Esse valor deverá ser provisionado, isto é, pago antecipadamente e a empresa deve descontar até 6% do valor do salário referente a esse benefício.

Existe uma nova exigência para as agências de turismo que possuem mais de cem funcionários a obrigatoriedade de registro de no mínimo de dois funcionários em situação especial (deficientes). Além dos encargos, deve-se levar em consideração as exigências coletivas vigentes e aplicáveis para cada Estado.

Outras obrigações com os funcionários

A legislação vigente estabelece as seguintes atribuições às agências de turismo:

- elaboração e implementação, por parte dos empregadores e instituições que admitam empregados do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), visando a promoção e a prevenção da saúde do conjunto de seus trabalhadores. É obrigação da empresa custear e realizar os exames previstos, como o admissional, o periódico e o demissional, mudança de função e de retorno ao trabalho (quando este for igual ou superior a 30 dias);
- cartão de vacinação da criança nos meses de janeiro e julho de cada ano;
- salário-família;
- salário-maternidade;
- quadro de horário;
- relógio ou cartão de ponto – obrigatório para empresas com mais de dez empregados;
- folha de pagamento e guias – holerite, guias pagas, GRPS, FGTS, IRRF, Sindical, Assistencial, Confederativa, Mensalidade Sindical;
- recibo de férias;
- rescisão de contrato de trabalho;
- alteração de função.

Pró-Labore

É devido a todo dono ou titular de agência de turismo, de acordo com cláusula do contrato social, estipulado sempre de acordo com as leis do país, podendo ser retirado todo mês um salário a título de pró-labore, cabendo as seguintes contribuições:

- Carnê do INSS;
- Guia da Previdência Social (GPS);
- Recolhimento do Contribuinte Individual.

No momento, com a exigência Instrução Normativa nºs 87 e 89, todo empresário deverá ter pró-labore no valor de, no mínimo, um salário mínimo estabelecido por lei e recolher ao INSS 20% de contribuição, sendo 11% pagos pelo sócio (descontado no pagamento) e 9% de encargo pago pela empresa.

TRIBUTAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE TURISMO

Em relação às novas regras da Secretaria da Receita Federal (SRF) a respeito do imposto de renda sobre pessoa jurídica, há quatro modalidades de enquadramento das agências de turismo: Lucro Real (LR), Lucro Presumido (LP), Lucro Arbitrado (LA) e Simples.

Tributação com base no Lucro Real

Refere-se ao imposto de renda (IR) sobre o resultado (lucro) efetivamente apurado pela empresa, conforme sua escrituração contábil, e nesse resultado são feitos alguns ajustes.

Tabela 6.3. Descrição dos impostos para empresas que optaram por Lucro Real

IMPOSTOS	ALÍQUOTA %		FORMA DE PAGAMENTO
PIS	1,65		Mensal
COFINS	7,60		Mensal
IRPJ	15,00	s/resultado	Trimestral/Anual
CSLL	9,00	s/resultado	Trimestral/Anual
TOTAL	32,25		

* Este imposto varia conforme o município em que a empresa está instalada.
** Valor do imposto para empresas localizadas no município de São Paulo *Fonte*: Salgado (2007).

Pode-se entender como LR, conforme Salgado:

> O LR é o lucro líquido do período-base ajustado pelas adições, exclusões ou compensações previstas ou autorizadas pela legislação. Sua determinação deve ser precedida da apuração do lucro líquido contábil de cada período de apuração, com observância das disposições das leis comerciais. O resultado contábil apurado é, então ajustado extracontabilmente, no livro de apuração do lucro real. (Lalur – Livro de Arquivo do Lucro Real).[1]

Tributação com base no Lucro Presumido

Segundo Salgado,[2] consiste na determinação, a cada trimestre, de um resultado (lucro) por meio da aplicação de percentuais sobre a receita bruta da agência de turismo, determinando-se, assim, um valor de "lucro" com a aplicação de percentuais sobre a receita bruta da empresa, gerando assim, um valor de "lucro" que é presunção (ou seja, não representa o lucro que a empresa efetivamente obteve no período).

Tabela 6.4. Descrição dos impostos para empresas que optaram pelo Lucro Presumido

IMPOSTOS	ALÍQUOTA %	FORMA DE PAGAMENTO
PIS	0,65	Mensal
COFINS	3,00	Mensal
IRPJ	4,80	Trimestral
CSLL	2,88	Trimestral
TOTAL	11,33	

* Este imposto varia conforme o município em que a empresa está instalada.
** Valor do imposto para empresas localizadas no município de São Paulo. *Fonte*: Salgado (2007).

Tributação com base no Lucro Arbitrado

Trata-se de uma forma de apuração da base de cálculo do imposto de renda utilizada pelo fisco quando a pessoa jurídica deixa de cumprir as obrigações acessórias relativas à determinação do lucro real ou presumido (há previsão legal também, para que, em certas hipóteses, a própria empresa calcule o imposto devido com base no arbitramento). A ocorrência mais frequente que motiva o arbitramento do lucro é a hipótese de a agência de turismo, obrigada à tributação com base no lucro real, não manter escrituração na forma das leis comerciais e fiscais.

Tabela 6.5. Descrição dos impostos para empresas que optaram pelo Lucro Arbitrado

IMPOSTOS	ALÍQUOTA %	FORMA DE PAGAMENTO
ISS*	5**	Mensal
PIS	0,65	Mensal
COFINS	3	Mensal
IRPJ	4,80	Trimestral
CSLL	2,88	Trimestral

* Este imposto varia conforme o município em que a empresa está instalada.
** Valor do imposto para empresas localizadas no município de São Paulo. *Fonte*: Salgado (2007).

Tributação com base no SIMPLES

Atualmente, a maioria das agências de turismo, por força de normas específicas da SRF, enquadra-se na tributação com base no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas (ME) e das Empresas de Pequeno Porte (EPP), ou seja, com base no **Simples,** desde que estejam enquadradas na tabela de tributação no Simples (consulte a Tabela 6.6).

Tabela 6.6. Tributação no Simples

SIMPLES NACIONAL – SERVIÇOS							
Receita Bruta em 12 (doze) meses em (R$)	Alíquota %	PARTILHA DO SIMPLES NACIONAL					
		IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	INSS	ISS
Até 120.000,00	6,00	0,00	0,39	1,19	0,00	2,42	2,00
De 120.000,01 a 240.000,00	8,21	0,00	0,54	1,62	0,00	3,26	2,79
De 240.000,01 a 360.000,00	10,26	0,48	0,43	1,43	0,35	4,07	3,50
De 360.000,01 a 480.000,00	11,31	0,53	0,53	1,56	0,38	4,47	3,84
De 480.000,01 a 600.000,00	11,40	0,53	0,52	1,58	0,38	4,52	3,87
De 600.000,01 a 720.000,00	12,42	0,57	0,57	1,73	0,40	4,92	4,23
De 720.000,01 a 840.000,00	12,54	0,59	0,56	1,74	0,42	4,97	4,26
De 840.000,01 a 960.000,00	12,68	0,59	0,57	1,76	0,42	5,03	4,31
De 960.000,01 a 1.080.000,00	13,55	0,63	0,61	1,88	0,45	5,37	4,61
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	13,68	0,63	0,64	1,89	0,45	5,42	4,65
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	14,93	0,69	0,69	2,07	0,50	5,98	5,00
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	15,06	0,69	0,69	2,09	0,50	6,09	5,00
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	15,20	0,71	0,70	2,10	0,50	6,19	5,00
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	15,35	0,71	0,70	2,13	0,51	6,30	5,00
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	15,48	0,72	0,70	2,15	0,51	6,40	5,00
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	16,85	0,78	0,76	2,34	0,56	7,41	5,00
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	16,98	0,78	0,78	2,36	0,56	7,50	5,00
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	17,13	0,80	0,79	2,37	0,57	7,60	5,00
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	17,27	0,80	0,79	2,40	0,57	7,71	5,00
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	17,42	0,81	0,79	2,42	0,57	7,83	5,00

TRIBUTOS MENSAIS DA AGÊNCIA DE TURISMO

As agências de turismo recolhem, ou seja, pagam tributos, nas três esferas do poder público: federal, estadual e municipal.

• **Federal**: Simples, Lucro Presumido, Lucro Real ou Lucro Arbitrado; previdenciário empregador (Carnê do Instituto Nacional do Serviço Social – INSS), previdenciário de empregado (INSS desconto, INSS Empresa, terceiros, Fundo de Garantia sobre Tempo de Serviço – FGTS, Imposto de Renda Pessoa Física – IRFPF), além da contribuição sindical patronal anual;

• **Estadual:** apenas para as agências de turismo com frota própria, cuja incidência será o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) sobre o transporte turístico de superfície.

• **Municipal:** Imposto Sobre Serviços (ISS), Taxa de Licenciamento e Funcionamento (TLIF) anual e Cadastro de Anúncios (Cadan) para anúncios, Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU);

• **Contribuição Sindical Patronal - CSP:** Constitui-se obrigatoriedade, por parte da agência de turismo, os seguintes recolhimentos anuais:

– Contribuição Sindical Patronal (CSP), conforme tabela fixada pelo Sindetur, com base no capital social;

– Contribuição Assistencial Patronal (CAP), conforme convenção coletiva da categoria patronal.

Impostos antecipados

As agências de turismo precisam ficar atentas para o recolhimento dos impostos antecipados, conforme descrito a seguir.

Imposto Sobre Serviços Retido na Fonte (ISS-RF)

O ISS incide sobre a prestação de serviços por pessoas físicas que não possuam inscrição municipal, portanto, não emitem nota fiscal, e sobre locação de bens móveis (veículos, linhas telefônicas etc.) de pessoas físicas.

O ISS-RF incide sobre o valor bruto do serviço ou locação e é calculado pela alíquota de 5% para o município de São Paulo; para outros municípios deve ser consultada a legislação local.

O valor a ser pago ao beneficiário é o valor líquido, ou seja, descontado o valor do ISS, que, nesse caso, é recolhido pela fonte pagadora.

Imposto de Renda Retido na Fonte – Pessoas Físicas (IRFPF)

IRRF incide sobre a prestação de serviços das pessoas físicas (autônomas ou assalariadas) e sobre aluguéis. A partir de janeiro de 1997, está dispensado de retenção e recolhimento o IRRF para valor inferior a R$ 10,00.

Imposto de Renda Retido na Fonte – Pessoas Jurídicas (IRRPJ)

Estão sujeitas à incidência do IRRFPJ pela alíquota de 1,5%, as importâncias pagas ou creditadas por pessoas jurídicas a outras pessoas jurídicas, civis ou mercantis, pela prestação dos seguintes serviços:

• administração de bens ou negócios em geral (exceto consórcios ou fundos mútuos para aquisição de bens);
• advocacia;
• análise clínica laboratorial;
• análises técnicas;
• arquitetura;
• assessoria e consultoria técnica (exceto o serviço de assistência prestada a terceiros e concernente a ramo de indústria ou comércio explorado pelo prestador do serviço);
• assistência social;
• auditoria;
• avaliação e perícia;
• biologia e biomedicina;
• cálculo em geral;
• consultoria;
• contabilidade;
• desenho técnico;
• economia;
• elaboração de projetos;
• engenharia (exceto construção de estradas, pontes, prédios e obras assemelhadas);
• ensino e treinamento;
• estatística;
• fisioterapia;
• fonoaudiologia;
• geologia;
• leilão;
• medicina (exceto a prestada por ambulatório, banco de sangue, casa de saúde, casa de recuperação ou repouso sob orientação médica, hospital e pronto-socorro);
• nutricionismo e dietética;
• odontologia;
• organização de feiras de amostras, congressos, seminários, simpósios e congêneres; pesquisa em geral; planejamento;
• programação;
• prótese;
• psicologia e psicanálise;
• química;
• raios X e radioterapia;
• relações públicas;
• serviço de despachante;
• terapêutica ocupacional;
• tradução ou interpretação comercial;
• urbanismo; e
• veterinária.

Agência de turismo e as rotinas de escrita fiscal

As agências de turismo devem utilizar Notas Fiscais série **A.** Veja a seguir os procedimentos básicos para a emissão correta de uma Nota Fiscal pela agência de turismo.

1. Dados completos do cliente.
2. Descrição dos serviços – comissões ou serviços prestados.
3. IRR-Fonte 1,5% destacado no corpo da Nota. É importante fornecer cópia do documento de retenção.
4. O valor do IRRF deduzido no total da Nota Fiscal.
5. Em caso de Pacote, o valor deste deve vir discriminado e, nas colunas de preços, somente o valor da comissão deve ser discriminado, pois apenas esse valor sofrerá tributação.
6. Toda Nota Fiscal emitida será tributada.
7. É necessário sua escrituração em livro próprio.
8. Todo mês, deve-se informar à Prefeitura Municipal a Declaração Eletrônica de Serviços (DES).

DCL Informática Ltda
Rua Henrique Bernadelli, 136 sala 14 Santana SP
Fone: (0xx11) 6950-9738
E-mail: comercial@dclsoft.com.br

DCL Informática

RECIBO Nº. 01689

Emissor LU R$ 1,875.00

Recebemos de JOSE LUIS
Rua Henrique Bernadelli, 136 Sl 14
Santana Sao Paulo
SP 02013-010

A IMPORTÂNCIA DE: HUM MIL OITOCENTOS E SETENTA E CINCO REAIS

Referente a:

Reserva Nº: 04087 EM FAVOR DE :

Cambio: 2.1500

PASSAGEIRO	Nº BILHETE	CIA	CLASSE	ROTA	US$ TARIFA	Rs T.EMB.
JOSE LUIS		AR	Y	SAO - EZE	800.00	155.00
					0.00	0.00
					0.00	0.00
					0.00	0.00
					0.00	0.00
					0.00	0.00

Araras, 26 de Abril de 2007

SALVANA TURISMO

Figura 6.1. Modelo de recibo.

DCL Informática Ltda
Rua Henrique Bernadelli, 136 sala 14 Santana SP
Fone: (0xx11) 6950-9738
E-mail: comercial@dclsoft.com.br

DCL Informática

DATA DE EMISSÃO: 26/04/2007

FATURA NÚMERO	FATURA VALOR	DUPLICATA VALOR	DUPLICATA Nº DE ORDEM	VENCIMENTO
00003	1,875.00	1,875.00	00003	26/04/2007

PARA USO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Nome do Sacado JOSE LUIS
Endereço : Rua Henrique Bernadelli, 136 Sl 14
Bairro : Santana Cep : 02013-010
Cidade : São Paulo Estado: SP
CNPJ : Inscr.Estadual:

VALOR POR EXTENSO: HUM MIL OITOCENTOS E SETENTA E CINCO REAIS

DEVE(M) CONFORME RELAÇÃO ABAIXO A IMPORTÂNCIA ACIMA NESTA FATURA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO
PAGÁVEL A: SALVANA TURISMO. OU A SUA ORDEM NA PRAÇA E VENCIMENTO INDICADOS

Aceite Data

N.DÉBITO	PASSAGEIRO	CIA	ROTA	TARIFA R$	TAXA R$	TOTAL R$
00013	JOSE LUIS	AR	SAO - EZE	1,720.00	155.00	1,875.00
			TOTAL			1,875.00

Figura 6.2. Modelo de fatura.

Agência de turismo e os aspectos de contabilidade

Documentação contábil

A documentação contábil (cópia de cheques, boletos e títulos pagos, comprovantes de despesas) deverá, de maneira geral, ser encaminhada ao Departamento de Contabilidade, uma vez por mês, contendo um mês completo (um único mês em cada envelope), mediante protocolo em duas vias, no prazo de dez dias do fechamento do mês. Recomenda-se não encaminhar junto com a documentação contábil documentos de outros departamentos, nem planilhas que tenham sido solicitadas separadamente, pois alguma planilha ou outros tipos de documentos podem ter prazos de entrega e vencimentos de impostos e contribuições diferentes.

Movimentação do caixa

A movimentação do caixa, ou seja, as entradas e saídas de numerários, deverá ser registrada diariamente em formulário adequado, chamado Boletim ou Diário de Caixa, apresentando o saldo inicial, a movimentação diária e o saldo final. (Existe disponível em papelarias o livro "Movimentação de Caixa").

Os registros da movimentação diária devem ser efetuados com base em documentos ou comprovantes. As cópias de Notas Fiscais/Faturas/Duplicatas, quando recebidas por caixa, deverão ser anexadas ao boletim correspondente.

Deverão também ser anexadas ao Boletim de Caixa, os documentos ou comprovantes dos pagamentos efetuados pelo Caixa, com a indicação da finalidade dos mesmos.

Nos recibos de depósitos bancários, deverão ser indicadas a origem e/ou finalidade dos mesmos e o nome do depositante, se efetuados por terceiros.

Com o Boletim de Caixa, deverão ser encaminhados todos os documentos e comprovantes correspondentes, em ordem cronológica, para registro e contabilização, ao término de cada mês.

COPTUR

Movimento Livro Caixa 01/01/2007 31/01/2007

26/04/2007
16:11:22
Pagina: 1

Cta. Corrente: 000 - BANCO DO BRASIL - ALDEOTA -

Chave	Data	Histórico	Credito	Debito	Saldo Acumulado
0918	02/01/2007	RECEB.OS 0598 -CONCORD CALLA	648.24	0.00	11,727.51
0920	02/01/2007	RECEB.OS 0598 -CONCORD CALLA	648.24	0.00	12,375.75
TOTAIS DO DIA -->			1,296.48	0.00	
0919	04/01/2007	RECEB.OS 0593-CONCORD CALLA	1,300.09	0.00	13,675.84
0921	04/01/2007	RECEB.OS 0593-CONCORD CALLA	1,300.09	0.00	14,975.93
0922	04/01/2007	RECEB.OS 0592 -CONCORD CALLA	1,298.54	0.00	16,274.47
0923	04/01/2007	PAGTO.OS. 0594-CONCORD CALLA	0.00	1,023.82	15,250.65
0924	04/01/2007	PAGTO.OS. 0592 -CONCORD CALLA	0.00	1,168.69	14,081.96
0925	04/01/2007	PAGTO.OS. 0593-CONCORD CALLA	0.00	1,170.08	12,911.88
TOTAIS DO DIA -->			3,898.72	3,362.59	
0927	15/01/2007	CNPF	0.00	15.50	12,896.38
0932	15/01/2007	PAGTO.OS. 0603 -S T B - STUDE	0.00	31.50	12,864.88
TOTAIS DO DIA -->			0.00	47.00	
0933	16/01/2007	PAGTO.OS. 0605 -ISIS ASSITENC	0.00	152.54	12,712.34
0934	16/01/2007	PAGTO.OS. 0601 -SAINT MARTIN	0.00	102.30	12,610.04
TOTAIS DO DIA -->			0.00	254.84	
0935	20/01/2007		0.00	65.00	12,545.04
TOTAIS DO DIA -->			0.00	65.00	
0930	26/01/2007	DEPÓSITO ALUGUEL DA SALA AO LADO	500.00	0.00	13,045.04
TOTAIS DO DIA -->			500.00	0.00	
0931	30/01/2007	SAQUE - DESPESAS MÊS DE FEV	0.00	200.00	12,845.04
TOTAIS DO DIA -->			0.00	200.00	
TOTAL DE LANÇAMENTOS -->		15	5,695.20	3,929.43	12,845.04

SALDO ANTERIOR DA CONTA: 11,079.27

SALDO ATUAL DA CONTA NO PERÍODO: 12,845.04

Figura 6.3. Modelo de Livro-caixa.

Movimentação bancária

A movimentação bancária deverá ser encaminhada separadamente, organizada por banco emissor e em ordem cronológica conforme extratos anexados aos documentos e/ou comprovantes correspondentes.

Por sua vez, os depósitos bancários deverão ser remetidos com a indicação da origem ou finalidade, quando efetuados por terceiros.

Os cheques deverão ser sempre emitidos com cópias, nas quais constarão as seguintes indicações: nome do banco sacado, número do cheque, a importância, nome do favorecido, a finalidade, local e a data de emissão.

As cópias dos cheques, com as indicações mencionadas, serão encaminhadas em ordem numérica cronológica conforme compensação no extrato, juntamente com os documentos ou comprovantes correspondentes.

Os avisos bancários, sejam de débitos, créditos, ordem de pagamentos ou outros, deverão ser todos encaminhados com os documentos ou comprovantes correspondentes.[3]

As cópias de Notas Fiscais/Faturas/Duplicatas recebidas pelos bancos deverão ser anexadas aos avisos bancários de cobrança ou boletos.

Os adiantamentos feitos a fornecedores, para despesas de viagem ou para terceiros, deverão ser feitos sempre por meio de cheques, contrarrecibos, cópias dos cheques e respectivos recibos deverão ser remetidos para registro e contabilização.

As despesas de viagens de sócios e funcionários a serviço da agência de turismo devem ser reembolsadas mediante a apresentação do relatório de viagem (Demonstração de Despesas), com os respectivos comprovantes que serão anexados à cópia de cheque.

Nos pagamentos de serviços de terceiros, deverão ser anexadas às cópias cheques todos os comprovantes relativos aos mesmos (nota fiscal com boleto bancário, recibo de pagamento a autônomo etc.).

Nos pagamentos de comissões sobre vendas, deverão ser anexados às cópias dos cheques todos os comprovantes relativos ao mesmo (nota fiscal, boleto bancário, recibo de autônomo).

Deve-se manter, em arquivos separados para facilitar a sua consulta, todos os comprovantes de pagamento de impostos, taxas e contribuições, tais como: INSS, IRRF, Carnês de Previdência Social, FGTS, PIS, Cofins, IRPJ, CSL, Sindicais etc. Os comprovantes de pagamento desses impostos, taxas e contribuições deverão ser copiados para que uma via seja anexada às cópias dos cheques emitidos para tais pagamentos.

Deverão ser remetidos todos os extratos bancários, relativos há um mês completo e correspondente a todas as modalidades de contas mantidas com os bancos: Conta Movimento, Conta Garantidas, Aplicações financeiras e respectivos resgates, em ordem cronológica.

Por fim, deverão ser encaminhados os comprovantes emitidos pelos bancos, ou seja, as Notas de Débitos e Créditos correspondentes à aplicação e ao resgate de aplicações financeiras, em ordem cronológica.

Contratos e outros documentos

A agência de turismo precisa, imprescindivelmente, encaminhar à contabilidade para registros, cópias simples (em separado) dos seguintes documentos:

• seguros – toda vez que a agência de turismo adquirir uma apólice de seguro, deve enviá-la no mês da assinatura, juntamente com os documentos contábeis do mês;

• leasing – toda vez que a agência de turismo adquirir um bem por meio de *leasing*, deve remetê-la na data da assinatura do contrato, juntamente com uma cópia da nota fiscal de remessa do bem adquirido;

• contratos de empréstimos bancários – toda vez que a agência de turismo efetuar um empréstimo bancário, deve enviar na data de sua assinatura uma cópia deste;

• ativos fixos – sempre que a empresa fizer uma aquisição de móveis, eletrodomésticos, máquinas e equipamentos, as notas fiscais devem ser encaminhadas para a contabilidade. No caso de imóveis, os contratos registrados em cartório também precisam ser enviados para a contabilidade e notas fiscais de reformas devem ser computadas como melhorias e manutenção do patrimônio da empresa.

BANCO DE DADOS DA AGÊNCIA DE TURISMO

O banco de dados ou banco de informações pode ser gerado por diversas fontes, mas sempre em conformidade com o posicionamento da agência de turismo no mercado e o porte da empresa, que, na maioria das vezes, são de médio ou pequeno porte, enquadradas como microempresas. Percebe-se,

atualmente, que muito pouco se tem falado, discutido e publicado a respeito da criação de um banco de dados para as agências de turismo, como ferramenta importante e eficaz de gestão.

Uma peça importante e que facilita a organização de um banco de dados é o programa de gerenciamento do relacionamento com o cliente, denominado CRM, sigla em inglês para *Customer Relationship Manager*. O CRM é um processo dinâmico e interativo que transforma informações e dados do cliente em relacionamentos comerciais. De forma ampla, o objetivo do CRM constitui-se em aumentar as oportunidades de vendas, melhorando o processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta certa, por meio do canal certo e na hora certa.

QUAL A SERVENTIA DO CRM?
O banco de dados do CRM visa: fidelizar e manter os clientes, recuperar clientes, descobrir novos clientes, atender as necessidades do cliente ("ouvi-lo") e ampliar os negócios com os clientes. Portanto, elaborar ou criar um banco de dados dinâmico e funcional é base para uma agência de turismo crescer, enfrentar a concorrência, melhorar o atendimento a clientes e manter-se no mercado com lucratividade. O banco de dados deve ser o facilitador e o meio mais adequado e eficaz para otimizar as ações da agência de turismo na função que exerce ou explora.

Assim, o banco de dados pode ser criado ou alimentado com informações provenientes das seguintes fontes:

- Web site oficial da agência de turismo (consultas, acesso etc.);
- Web sites compartilhados (em parceria) no âmbito operacional e comercial com outras empresas (representes de hotéis, locadoras de veículos, operadoras turísticas, empresas aéreas, pólos turísticos etc.);
- CRM;
- cadastro de fornecedores;
- sistemas globais de distribuição de produtos e serviços turísticos (GDS);
- sistemas informatizados de gestão (COPTur ou similares).

Assim, a implantação do banco de dados será, hodiernamente, mais um desafio para o agente de viagem, além de outro ainda maior e mais intrigante, que é o de sonhar grande e desenvolver ou criar objetivos que ninguém ainda concebeu.

CUSTOS: PRODUTIVIDADE *VERSUS* RENTABILIDADE (LUCRATIVIDADE)

As agências de turismo estão passando por uma fase de grandes transformações, turbulências que exigem tomadas de decisões eficazes para poderem sobreviver. Assim, a gestão eficaz de uma agência de turismo requer o domínio de muitas informações, diversos conhecimentos e minuciosos conteúdos teóricos, além dos pertinentes à sua especialidade empresarial, tais como marketing, gestão de pessoas, administração, Internet, economia, o mercado, psicologia, logística de serviços, endomarketing, gestão do conhecimento etc.

Muitos agentes de viagens e gerentes dominam esses conteúdos teóricos, porém, muitas empresas falham na gestão dos recursos humanos ao desconhecer como medir seu grau de produtividade.

Hoje quantas agências de turismo estabelecem níveis de produtividade de seus funcionários?

Como medir a produtividade do funcionário

A produtividade pode ser medida por departamento ou apenas no departamento de vendas. Sabe-se que os salários e os benefícios trabalhistas representam uma parte bastante significativa das despesas das agências de turismo. Embora isso seja real e não hipotético, torna-se até elementar que a maioria desconheçam o quanto "lhes custam",[4] exatamente, seus empregados e não possam precisar quanto cada um deve produzir para gerar a parte de utilidades que corresponde às suas funções e responsabili-

dades principalmente no que diz respeito aos seus vendedores (atendentes ou consultores de viagens). Sem essa preciosa informação, a agência de turismo não está em condições de definir o quanto vale o seu pessoal, bem como quem ganha mais ou menos do que realmente merece. Pode-se dizer que essa é uma questão bastante difícil de ser encarada e aplicada por uma agência de turismo. A ideia de se recolher e analisar informações sobre produtividade gera certo incômodo para proprietários e chefias, uma vez que o setor não tem como rotina usar relatórios de controle. Desse modo, os funcionários não estão acostumados a ter seu trabalho examinado, verificado, medido e catalogado. Entretanto, o pior em estabelecer formas de controle e gestão é o desconhecimento dos critérios ou métodos a serem aplicados por parte da maioria dos agentes de viagens.

Como medir a produtividade do agente de viagens

O setor de intermediação de viagens, representado pelo agente de viagens, é cada dia mais competitivo em um mercado cada vez mais exigente, excludente e informatizado. Por isso, é extremamente necessário dar mais atenção à relação entre produtividade do trabalho e as utilidades de serventia da agência de turismo. Com o advento da redução do comissionamento aéreo e o aceno do fim dessa prática, o agente de viagem precisa mergulhar na questão da produtividade *versus* redução de custos, a fim de encontrar o meio menos doloroso de sua permanência no mercado. No artigo "Uma boa opção para aumentar a lucratividade de sua agência de viagens", publicado pela revista *Turismo em números*, Teixeira comenta:

> Outro dia, perguntei a alguns agentes de viagens qual foi a lucratividade de seu negócio em 2006. A resposta foi unânime: pior do que nos últimos anos, e a tendência para o futuro será ainda pior. Uma agência teve 2% de resultado, outra em torno de 1,2%, uma outra teve resultado negativo. Mas a quantidade de viajantes não está crescendo, tanto em viagens de lazer quanto de negócio? – questionei. Apesar da resposta positiva, vários fatores acabam contribuindo para um pior resultado nesse negócio e para uma tendência negativa no setor.[5]

Por outro lado, o autor indica uma alternativa e uma prática de mercado que poderia ser implementada pelas agências de turismo, visando reduzir custos aumentando sensivelmente a rentabilidade ou lucratividade da empresa:

> Peguemos o exemplo de uma agência com faturamento de R$100 mil por mês em viagens de negócios. Pois bem, uma empresa como essa pode duplicar sua lucratividade se adotar – como regra – o pagamento de passagens, hotéis e outros serviços com cartões de crédito.[6]

A prática do pagamento com o cartão de crédito não é nova, mas existem resistências por parte dos próprios agentes de viagens e de muitos clientes corporativos ou correntistas. Existe o lado positivo com o pagamento do cartão de crédito na opinião de Teixeira,[7] o cartão de crédito oferece para os clientes um prazo três vezes maior do que o faturamento tradicional das agências de turismo. Por sua vez, as agências de turismo economizam em seus processos internos pela cobrança direta dos serviços (emissão Nota de Débito (ND), geração Fatura/Duplicata, cobrança e o risco de não receber no prazo) reduzem seus custos financeiros, aumentando seus lucros. Como exemplo dessa prática, abaixo segue uma simulação objetiva:

Tabela 6.7. Simulação do uso do cartão de crédito

SIMULAÇÃO	VIAGENS DE NEGÓCIOS (65%)			
Segmento	Passagens	Hotéis	Locadoras	**Total**
R$1.200.000	75%	20%	5%	100%
Faturamento Anual	R$900.000	R$240.000	R$60.000	R$1.2000.000
Clientes	25	25	25	25
Meio de Pagamento	Faturado	Faturado	Faturado	

SIMULAÇÃO	VIAGENS DE NEGÓCIOS (65%)			
Faturas/ano	600	120	24	744
Custo Faturamento/Cobrança	R$7.200,00	R$1.4440,00	R$288,00	R$8.928,00
Desencaixe Financeiro	R$720,00	R$192,00	R$48,00	R$960,00
CPMF	R$3.420,00	R$912,00	R$2228,00	R$4.560,00
Total de economia	R$11.340,00	R$2.544,00	R$564,00	R$14.4448,00
% sobre faturamento	**0,95%**	**0,21%**	**0,05%**	**1,20%**
PREMISSAS				
Custo por fatura: rateio de equipe, sistema, equipamentos, correios, boleto				R$12,00
% de clientes com atraso de pagamento de fatura				20
Tempo médio de atraso (dias)				3
Custo do dinheiro/mês				4%
Perda de crédito				0,0%

Fonte: Teixeira (2007).

Como ser competitivo sem ser produtivo

Pode-se afirmar que chegou o momento da verdade ou da realidade para o agente de viagens brasileiro aplicar as teorias na prática profissional do seu dia a dia. O agente de viagens precisa buscar essas alternativas para operar/atuar com lucratividade e profissionalismo, em um contexto novo e cheio de possibilidades de crescimento, desde que esteja cada dia mais atualizado.

Assim, a produtividade de um agente de viagens pode ser definida ou calculada a partir de vários critérios. A maneira que pode ser vista como padrão, consiste em dividir o total anual de gastos da empresa pelo anual de salários e benefícios trabalhistas do pessoal de vendas. Existem, porém, outros fatores que precisam ser contemplados nessa equação como base para esse cálculo final, que as agências de turismo vivenciam: sazonalidade, rotatividade, otimização dos sistemas GDS e gerenciadores de agências de turismo e acúmulo de funções.

Como avaliar o pessoal de suporte de uma agência de turismo

Não é tarefa fácil colocar preço nos serviços do pessoal de suporte, porém, é possível dar aos mesmos uma espécie de valor referencial. Por isso, os empregados de suporte também devem receber uma percentagem no caso de que sejam repartidos bônus ou outros incentivos praticados pela agência de turismo.

Neste universo de avaliação da produtividade, deve-se levar em consideração outro aspecto muito importante, que é o rendimento dos atendentes encarregados do mercado corporativo, com os que são encarregados pelas viagens de turismo e lazer. Nesse particular, as razões são claras, já que os primeiros atendem aos executivos e homens em viagens de negócios, que geralmente pagam tarifas aéreas mais altas e requerem serviços complementares muito específicos, enquanto os encarregados dos viajantes de turismo e lazer investem mais tempo, indicando pacotes, organizando pacotes, muitas vezes individualizados (*forfait*), pedido de reservas (hotel, carro, passeios, espetáculos etc.), traslados etc. Distinção semelhante deve ser feita entre os atendentes dedicados ao mercado internacional e aos que são destinados ao mercado interno ou doméstico.

A medição da produtividade de uma agência de turismo deve também levar em consideração a satisfação do cliente como critério adicional. É preciso, então, incluir o fator serviço na fórmula. Para medir a qualidade do serviço prestado por um mediador de viagens, o procedimento mais confiável consiste em realizar simples pesquisas entre os clientes da agência de turismo, por meio de questionários impressos objetivos ou por telefone, uma vez que o contato direto garante a resposta concreta e sem rodeios. Essas pesquisas devem conter poucas perguntas que determinem a avaliação do cliente em relação ao serviço recebido em termos de eficácia, rapidez, cortesia, segurança, confiabilidade e profissionalismo. Conclui-se que a combinação desses dois fatores, qual sejam vendas concretas e qualidade de serviço, proporciona medição confiável da produtividade do agente de viagem. É recomendável que se efetue uma análise mensal, uma revisão trimestral e uma avaliação anual global. Só assim será possível saber se o agente de

viagem vendeu o que deveria ter vendido: serviço, qualidade, satisfação, informações, segurança, conhecimento e confiabilidade.

SISTEMAS ADMINISTRATIVO-FINANCEIROS PARA AGÊNCIAS DE TURISMO

Hoje existem diversos sistemas sofisticados de autogestão, apoio e suporte gerencial e operacional à disposição das agências de turismo, são os denominados sistemas operacionais informatizados para agências de turismo**,** sendo os mais conhecidos AGI STUR, SK Fly, Digirotas-Wintour, JPR, DCL-COPTur, que nesta obra servirá de modelo[8] para ilustrar a funcionalidade dos sistemas informatizados.

Esses avançados sistemas estão à disposição das agências de turismo para que possam usufruir de seus recursos como instrumento de gestão para que as empresas possam adquirir condições diferenciadas para competir no mercado. Identifica-se uma série de vantagens fundamentais para o fortalecimento das agências de turismo: redução efetiva dos custos, otimização do tempo e rentabilidade, competitividade, base do banco de dados, controles operacionais imediatos (parte aérea, terrestre e financeira), bem como por prestador de serviços, por funcionário, por departamento etc.

Já os GDS permitem que as agências de turismo venham entender melhor a estrutura de custos operacionais e quantificar como as soluções inseridas podem agregar valor em termos de tempo e dinheiro. O GDS é a mesma ferramenta usada pelo maior concorrentes das agências quanto à venda de passagens aéreas, ou seja, a própria companhia aérea, que o coloca à disposição das agências de turismo para que estas sejam seu maior e melhor canal de distribuição. Cabe à agência de turismo explorar esse recurso de forma criteriosa. Assim, o aproveitamento total desses sistemas é outro desafio para a maioria das agências de turismo do país, uma vez que investem pouco em treinamento e a maioria dos agentes de viagens não domina as ferramentas gerenciais oferecidas pelos GDS.

Como avaliar o desempenho diário de uma agência de turismo

Por outro lado, o sistema gerenciador para agências de turismo, denominado Controle Operacional para Agências de Turismo (COPTur),visa agilizar e gerenciar as atividades de controle operacional da agência de turismo, assim como os demais modelos existentes no mercado. Ele congrega dados financeiros e operacionais de vendas das partes aérea e terrestre, possibilitando um planejamento estratégico comercial. Um fator importante do COPTur é a eliminação da maioria dos formulários impressos de uso diário na agência de turismo. O programa gera relatórios detalhados e consolidados evitando o custo da elaboração dos mesmos e otimizando o tempo dos atendentes que não precisam preencher formulários de forma repetitiva, além de ser mais fácil alterar os dados cadastrais dos clientes.

Além disso, todos os relatórios estão disponíveis automaticamente a partir do cadastro de uma venda (início de todo processo ou rotina contábil) e podem ser vistos no vídeo antes da impressão.

Aspectos operacionais do programa COPTur

Para que o leitor tenha uma ideia da funcionalidade de um sistema informatizado de gerenciamento em uma agência de viagens, mostra-se como exemplo o COPTur que oferece diversas funções. O Quadro 6.1 descreve os aspectos funcionais do sistema.

Quadro 6.1. Aspectos funcionais do COPTur

• Inserção automática do logotipo da agência de turismo em todos os formulários e relatórios gerados pelo programa possibilitando a personalização dos impressos.
• Recursos para alterar a apresentação dos impressos, sendo que a empresa pode alterar campos ou a disposição das informações para uma melhor adequação às necessidades específicas da agência.

• Segurança assegurada por meio de senhas de acesso: a empresa pode definir senhas para os diversos usuários com diferentes níveis de acesso, assim os atendentes ou emissores não terão acesso a relatórios gerais oferecidos pelo sistema, que serão de uso exclusivo dos gerentes ou diretores.
• Sistema multiusuário para redes locais: recurso que possibilita que várias pessoas utilizem o sistema ao mesmo tempo.
• Interface dos sistemas das empresas aéreas GDS: Sabre, Amadeus, Galileu e WorldSpan que permitem que dados das reservas sejam transferidos para o COPTur automaticamente, após a seleção da reserva feita no GDS.
• Calculadora em qualquer ponto do sistema, que aparece na forma de uma janela para auxiliar o usuário em cálculos.
• Envio de Ordem de Passagem (OP), *voucher* e recibos por e-mail: o sistema está integrado à Web, possibilitando o envio de formulários por e-mail.
• Orçamentos diversos. Permite gerar orçamentos de serviços aéreos e ou terrestres, dando opção de até três produtos para a escolha do cliente.
• Controle de aniversários, dados específicos dos clientes, vistos e passaportes, permitindo que a agência estabeleça uma rotina de atendimento personalizado, com serviço diferenciado.
• Emissão de etiquetas por segmento para mala direta: a carteira de clientes pode ser subdividida por segmentos ou categorias permitindo que sejam geradas etiquetas para grupos específicos, dependendo da necessidade da empresa.
• Embarque e desembarque de passageiros-pax: permite que a empresa faça contato com os passageiros que estão embarcando ou desembarcando para saber ou dar mais alguma informação sobre a viagem.
• Emissão de Ordem de Passagem (OP): formulário com dados da reserva de um trecho aéreo para ser enviado a um consolidador ou companhia aérea para emissão.
• Solicitação de reservas: formulário que serve de padrão para solicitar aos fornecedores serviços como quartos de hotéis, pacotes de operadoras, cabines de navio.
• Geração de capa de bilhete com itinerário ou literatura específica: a partir dos dados das Ordens de Passagens (OP) resultantes de informações dos GDS e a confirmação da emissão de um TKT o sistema gera formulários como capa de bilhetes com detalhamento de horário de chegada e partida, além de informações específicas como restrições da categoria tarifária etc.
• Emissão de *voucher*: com base nos dados da tela de vendas terrestres, o sistema gera o documento da agência que garante ao passageiro usufruir do serviço adquirido, detalhando tudo a que o passageiro tem direito. Em alguns casos, a agência precisa anexar ao *voucher* o original do fornecedor que será destacado pelo prestador de serviço no local visitado.
• Emissão de notas de débito (ND): documento que relaciona as compras realizadas por um mesmo cliente, discriminando todos os serviços prestados dentro de um período. Os dados são agrupados pelo sistema em função da tela de vendas.
• Emissão de faturas de serviços: documento de cobrança gerado a partir das NDs emitidas contra o cliente em um determinado período, podendo este ser semanal, quinzenal ou mensal, conforme acordo entre a agência e o cliente. A partir das faturas, são confeccionadas as duplicatas que podem ser cobradas por meio de bancos (emissão de fichas de cobranças) ou em carteira (o cliente paga na própria agência).
• Emissão de recibos: documento que atesta que o cliente pagou determinada fatura.
• Módulo de vendas rodoviárias: recurso que se destina a empresas que desejem fazer venda de bilhetes de passagem de ônibus intermunicipais e/ou interestaduais.
• Módulo de excursões rodoviárias, controlando bloqueios, reservas e controle de recebimento. A empresa que possui esse módulo pode fazer o gerenciamento de operações de pacotes rodoviários, o sistema na atual versão não controla o contas a pagar de operações, somente as vendas, recebimentos, geração de boletos e comissões dos atendentes e promotores.
• Controle bancário: o sistema reproduz o fluxo de entradas e saídas nas contas bancárias conforme informações de pagamentos e recebimentos feitos por diversos campos do sistema, para ajudar na conferência dos extratos bancários.
• Impressão de cheques: a partir das contas a pagar aos fornecedores, o sistema estrutura uma máscara com os dados para emissão de cheques de acordo com as especificidades do banco que é determinado no momento da solicitação da impressão.
• Impressão de Notas Fiscais (NF): o sistema permite o preenchimento de notas fiscais em impressora. Para isso, é feita a personalização do *layout* da NF para cada cliente.

• Comissões pendentes de hotéis e locadoras: como o pagamento das comissões desses fornecedores costuma acontecer apenas após o cartão de crédito do passageiro pagar ao estabelecimento isso fica como pendência por mais de 40 dias e o sistema consolida as informações esperando a confirmação do pagamento.
• Estoque de bilhetes aéreos/BSP-IATA: para as agências que possuem estoque de TKTs, sua contabilização é atualizada a cada emissão confirmada nas OPs.
• COPET: permite a emissão de relatório para conferência de cobranças BSP-IATA.
• Controle de reembolsos de serviços não efetivados: o reembolso referente a TKTs costuma levar 40 dias para se efetivar e varia de acordo com a forma de pagamento feita originalmente. Dessa forma, esse processo exige um controle específico. Se o TKT foi pago por cartão de crédito, o reembolso será na forma de crédito nesse mesmo cartão. Para TKTs faturados, o reembolso vem como crédito em uma fatura de cobrança da companhia aérea ou do consolidador e, então, a agência deve repassar o valor ao passageiro solicitante do reembolso.
• Relatórios de cobranças/pagamentos: o sistema emite um relatório que congrega cobranças e pagamentos efetuados em um determinado período, documento fundamental para a gestão financeira da empresa.
• Análise de vendas: são gerados relatórios sobre as vendas. Esses relatórios podem ser solicitados em função do tipo de produto vendido, do fornecedor, do atendente, da data e outros critérios que servem de filtro para que gerentes e diretores possam acompanhar o desempenho das vendas.
• Contas a pagar/receber: permite acompanhar os compromissos a pagar e a receber e são gerados automaticamente a partir das telas de vendas, bem como o controle das despesas administrativas da agência.
• Fluxo de caixa: emite o fluxo de caixa previsto e realizado.

Quadro 6.2. Relação de relatórios gerados pelo COPTur

• Análise Geral de Vendas
• Clientes Individuais
• Cobranças Aéreas Emitidas
• Comissões Pendentes de Locação por Emissor/ Atendente
• Comissões Pendentes de Hotéis por Emissor/ Atendente
• Comissões dos Emissores Aéreo/Terrestre por Vencimento
• Comissão Emissores - Aéreo por Coeficiente
• Comissões Emissores Aéreas Líquidas – Produção
• Comissões Emissores Terrestres Líquidas – Produção
• Conferência Fatura Cia. Aérea/Cliente
• Conferência Fatura Cia. Aérea/Cliente 2º Relatório
• Contagem e Estatística dos Orçamentos por Emissor/ Atendente
• Contas Pagas por Contas
• Contas Recebidas por Contas
• Estatística de Orçamento
• Estatística por Emissor junto ao Análise de Vendas
• Extrato
• Listagem das Cotações das Moedas
• Mapa de Compra/Venda Câmbio
• Nota de Débito Aérea Agrupada
• Nota de Débito Rodoviária
• Pagamentos Aéreos
• Pagamentos Terrestres
• Posição das Faturas Emitidas
• Posição do Saldo Cliente Fidelidade
• Prestação de Contas Comissões Agrupadas por Cia. Aérea
• Produção Emissores Aérea
• Produção Emissores Terrestre
• Relatório de Comissões Terrestre Pendentes por Hotel
• Relatório de Comissões Terrestre Pendentes por Locação
• Relatório de Vendas de Clientes por Média TKT
• Relatório de Paxs Desembarcando
• Relatório de Paxs Embarcando
• Relatório Resumo de Vendas Mensal
• Relatório de Faturas Emitidas
• Relatório Análise de Vendas do Aéreo e Terrestre
• Relatório Análise de Vendas Terrestres
• Relatório Analítico Padronizado ABAV-COPET
• Relatório Análise de Vendas Aéreas
• Relatório Comissão Emissor Terrestres Líquido
• Relatório Comissões Emissores Aérea pelo Líquido
• Relatório Comissões dos Emissores Terrestre pelo Bruto
• Relatório Comissões dos Emissores Aéreo pelo Bruto
• Relatório Conferência da Fatura do Fornecedor
• Relatório Fluxo de Caixa Realizado
• Relatório Lista de Estoque de Bilhetes
• Relatório Livro de Estoque de Bilhetes
• Relatório Sintético Padrão ABAV-COPET
• Relatório Vendas Terrestres Analíticas
• Relatório da Relação de Passageiros
• Relatório das Cobranças Aéreas Emitidas
• Relatório das Notas de Débitos Emitidas
• Relatório das Ordens de Passagens Emitidas
• Relatório de Aniversariantes
• Relatório de Bilhetes em Branco
• Relatório de Bilhetes em Branco BSP
• Relatório de Bloqueios por Vencimento
• Relatório de Cobranças Aéreas
• Relatório de Cobranças Terrestres
• Relatório de Comissões Aéreas do Promotor
• Relatório de Comissões Terrestres do Promotor
• Relatório de Comissões Emissores Geral
• Relatório de Comissões Emissores Terrestre Líquido

- Relatório de Contas a Pagar
- Relatório de Contas a Pagar por Contas
- Relatório de Contas a Receber
- Relatório de Contas já Pagas
- Relatório de Contas a Pagar Por Contas
- Relatório de Contas a Receber Por Contas
- Relatório de Estatísticas das Reservas
- Relatório de Fluxo de Caixa
- Relatório de Orçamento
- Relatório de Orçamento por Emissores
- Relatório de Pagamentos Aéreos
- Relatório de Pagamentos Terrestres
- Relatório de Passaportes Vencendo
- Relatório de Prestação de Contas dos Bilhetes
- Relatório de Receitas Recebidas
- Relatório de Vendas Cia. Aérea Analítica
- Relatório de Vendas Cia. Aérea Resumido
- Relatório de Vendas Rodoviário
- Relatório de Vendas Terrestres Resumidas
- Relatório de Vendas Aéreas por Cia. Aérea
- Relatório de Vendas por Clientes Externo
- Relatório de Vendas por Clientes Interno
- Relatório de Vendas por Clientes Resumido
- Relatório de Vistos que Estão Vencendo
- Relatório de Clientes por Segmento
- Relatório de Queda de Reserva e Orçamentos
- Relatório do Fluxo de Caixa Realizado
- Relatório do Livro-caixa
- Relatório dos Reembolsos em um Período
- Relatórios de Associados do Programa de Fidelidade
- Relação Pacotes de Viagens Cadastrados
- Relação Clientes por Promotor Resumida
- Relação de NFs Emitidas
- Relação de Cias. Aéreas
- Relação de Clientes Ficha Analítica
- Relação de Clientes Geral Analítica
- Relação de Clientes Geral Resumida
- Relação de Clientes com seus Segmentos
- Relação de Faturas Emitidas Terrestres
- Relação de Fornecedores Analítica
- Relação de Fornecedores Resumo
- Relação de Hotéis Cadastrados
- Relação de Hotéis com as Tarifas
- Relação de OPs Terrestres
- Relação de Paxs por Cliente
- Relação de Recibos Emitidos
- Relação de Recibos Emitidos por Tipo de Serviço
- Relação de Reservas
- Relação de Reservas por Emissor
- Relação do Plano de Contas Gerenciais – Financeiro
- Relação dos Segmentos Cadastrados
- Relação dos Aeroportos Cadastrados
- Relação dos Emissores/Atendentes Cadastrados
- Relação dos Passageiros Cadastrados
- Relação dos Promotores Cadastrados
- Solicitação de Serviços
- Vendas Cliente – IATA
- Vendas Terrestres por Cliente e Pax
- Vendas por Cia. Aérea e Cliente
- Vendas por Cliente e Passageiros
- Vendas por Cliente e Passageiros com Cartão de Crédito

Quadro 6.3. Relação de formulários emitidos pelo COPTur

- Duplicata Aérea
- Duplicata Terrestre
- Ficha de Reserva
- Formulário de Cheque
- Formulário 2ª Via Fatura Terrestre
- Formulário 2ª Via Fatura Aérea
- Formulário 2ª Via Fatura Rodoviário
- Formulário Boleto de Cálculo de Crediário
- Formulário Capa de Bilhetes (Itinerário)
- Formulário Carta Padrão de Mala Direta
- Formulário Carta de Solicitação de Reembolso
- Formulário Fatura Aérea para Órgão Público
- Formulário Fatura do Cliente Aérea
- Formulário Fatura do Cliente Terrestre
- Formulário Fatura em Branco
- Formulário Folha Papel Carta
- Formulário Nota de Débito Aérea
- Formulário Nota de Débito Terrestre
- Formulário Nota de Débito em Branco
- Formulário Ordem de Passagem
- Formulário Ordem de Passagem em Branco
- Formulário Recibo em Branco
- Formulário Recibos Aéreos
- Formulário Recibos Avulsos
- Formulário Recibos Terrestres
- Formulário Solicitação de Reserva em Branco
- Formulário Solicitação de Reservas de Diversos
- Formulário Solicitação de Reservas de Locação Carro
- Formulário Solicitação de Reservas de Pacotes
- Formulário Solicitação de Reservas de Seguros
- Formulário Solicitação de Reserva de Hotéis
- Formulário Voucher de Hotéis
- Formulário Voucher de Locação de Veículos
- Formulário Voucher de Pacotes
- Formulário Voucher de Seguros de Viagens
- Formulário Voucher de Serviços Diversos
- Formulário Voucher em Branco
- Formulário da Nota Fiscal
- Formulário de Fatura Rodoviário
- Formulário do Mapa do Ônibus Preenchido
- Formulário do Modelo do Mapa do Ônibus
- OS de Hotel
- OS de Locação de Veículos
- OS de Pacote
- OS de Seguros de Viagens
- Ordem de Pagamento de Diversos Terrestre
- Orçamento Hotel
- Orçamento Locação
- Orçamento Aéreo
- Orçamento Pacote

EXERCÍCIOS

Notas ficais

1. A agência de turismo emite a Nota Fiscal (NF) de serviços diretamente ao prestador de serviços (hotel, operadora turística, locadora de carro, companhia aérea, cruzeiros marítimos etc.) correspondente à comissão pertinente. Como proceder com relação ao cliente ou ao consumidor que necessita da Nota Fiscal do total da compra na Agência de Turismo? Qual documento deve ser fornecido nesse caso e qual o procedimento?

2. Uma determinada agência de turismo fez a seguinte consulta: "Somos uma prestadora de serviços que se posiciona como operadora de reservas hoteleiras, atuando diretamente com o consumidor final e agências de turismo". Portanto, uma agência de turismo que também acumula/exerce a função de representante de meios de hospedagem. A agência de turismo pondera ainda: "A questão básica é como emitir uma nota fiscal, sendo que nosso "lucro" representa-se apenas pela comissão e não pelo valor total pago pelo cliente, pois nós é que efetuamos o pagamento ao hotel". Eles precisam saber:

a. Que comprovantes fiscais devemos emitir?
b. A quem?
c. E por que valor?
d. Como discriminar na Nota Fiscal?

Propostas para reflexão ou pesquisa:

- Transformar a agência de turismo em uma casa de negócios.
- É mais fácil ou difícil gerar um cliente novo.
- O que custa mais: gerar ou manter um cliente.
- A sua empresa está obsoleta?
- Implantar um programa de gestão do conhecimento (ensino empresarial) e de redução de custos.
- Plano de ação para gerar novos negócios e obter lucro.
- Investir em tecnologia geradora de negócios.

NOTAS

1. Salgado, 2004, p. 11.

2. Salgado, 2004, p. 13.

3. Atualmente, a maioria dos pagamentos em fichas de compensação e de impostos pode ser feita pela Internet, assim os comprovantes precisam ser impressos para registro da movimentação bancária e arquivo do documento que constata o pagamento.

4. A ideia de que os funcionários do departamento de atendimento ou vendas constituem-se em custo fixo tem sido revisada em empresas prestadoras de serviços, uma vez que se constituem do produto efetivo da organização, ou seja, em uma agência de viagens o seu negócio é atender, prestar informações e assessorar o cliente para que ele adquira o produto turístico mais adequado às suas necessidades. Assim, alguns estudiosos entendem que a mão de obra que realiza esse trabalho deve ser contabilizada como custo de produção e não custo de folha de pagamento.

5 Teixeira, 2007, p. 05.

6. ibidem.

7. ibidem.

8. Esse sistema foi escolhido por se tratar um modelo objetivo, prático, funcional e com suporte eficaz.

CAPÍTULO 7

AÇÕES DE MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO

Regina Ferraz Perussi

INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea verifica-se com mais intensidade a relevância do marketing inserido no contexto da administração. Isso se aplica principalmente ao setor de turismo, já que este lida com serviços, considerando a especial necessidade de atendimento das expectativas dos clientes e das organizações. Nesse sentido, um profissional especializado em marketing atualmente deve possuir uma visão holística da gestão de empresas, compreendendo a sua abrangência e, sobretudo, a relação intrínseca do departamento de marketing com os outros departamentos de um empreendimento, como o comercial e o financeiro.

Este capítulo abordará os tópicos que se sobressaem no estudo do marketing e que se relacionam com o agenciamento de viagens. A abordagem será direta para viabilizar o estudo do mix de marketing ou os "4 Ps", explicando as possibilidades de segmentação da demanda turística, orientando para a definição de um posicionamento estratégico baseado em estratégias competitivas, que se apoiam na análise SWOT,[1] para definir cenários futuros, destacando a importância do marketing de relacionamento nas empresas de turismo. No decorrer das explicações conceituais, serão destacadas as ações desenvolvidas pela CVC Turismo, pois pesquisas a apontam como a operadora turística de maior porte do Brasil,[2] em função de atingir uma expressiva fatia do mercado nacional, possuir maior volume de faturamento e de passageiros transportados do país.[3]

MIX OU COMPOSTO DE MARKETING

No mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as operadoras de turismo e as agências de viagens precisam dividir o *trade* turístico em segmentos ou partes, avaliando cada um deles para escolher exatamente aquele(s) com o(s) qual(is) pretende trabalhar. Dessa forma, poderão estabelecer o *market share,* ou fatia de mercado, diferenciando-se dos concorrentes. A seguir, devem caracterizar a empresa de acordo com o mix ou composto de marketing, conhecido como os 4 Ps: **P**roduto, **Pr**eço, **P**onto de venda ou Praça e **P**romoção ou Comunicação. Existem autores que chegam a elencar 18 Ps, mas essa fragmentação não contribui para a melhor compreensão do estudo do marketing. Mielenhausen,[4] por exemplo, aponta 5 Ps, incluindo **P**essoas nessa abordagem, devido à exigência do atendimento pessoal como um poderoso diferencial em um universo em que os produtos turísticos são considerados *commodities.*

Produto

Adaptado especificamente para o setor de agenciamento, engloba o planejamento dos pacotes turísticos a serem oferecidos pelas operadoras e agências aos turistas. Com relação aos destinos, as empresas de agenciamento devem fazer uma seleção minuciosa dos meios de transporte e das vias de acesso para se chegar até a localidade e se locomover na mesma, dos meios de hospedagem, dos serviços de alimentação, dos guias de turismo e dos passeios pela região.

Preço

A variável preço envolve a investigação dos fatores relevantes para a determinação dos valores de venda dos pacotes turísticos. Para se chegar ao preço final dos mesmos devem ser pesquisados os preços cobrados pelos concorrentes e os custos variáveis e fixos (que dependem ou não do número de participantes) dos componentes do produto turístico. As agências também devem considerar os seus próprios critérios de rentabilidade e a qualidade ou marca dos produtos oferecidos na determinação das tarifas aos consumidores.

Os preços dependem fortemente da sensibilidade e da elasticidade da demanda em função dos rendimentos, número de acompanhantes, tipologia de turismo que corresponde ao interesse principal na realização da viagem, como lazer, negócios, eventos, saúde e aventura, além de especificidades dos produtos como de luxo ou populares. Entretanto, se os produtos forem considerados únicos ou inovadores,

verifica-se um desconhecimento acerca de outros produtos e empresas que trabalhem com o mesmo tipo de serviço ou, ainda, se existe um monopólio da oferta do produto, os consumidores terão poucas alternativas para a aquisição dos produtos, independente dos fatores citados.

Quanto maior o grau de concorrência do mercado, mais dinâmico se torna o preço, ou seja, se a quantidade de agências e operadoras que oferecem o mesmo tipo de produto é expressiva, os valores dos pacotes e serviços turísticos tendem a ser menores. Trata-se da lei da oferta e da procura ou demanda, ou seja, a maior oferta gera um menor preço.

Balanzá e Nadal indicam as principais estratégias de precificação de produtos que as empresas de agenciamento poderiam adotar, como:

• as facilidades de pagamento (como o parcelamento de pacotes com cheques pré-datados ou cartões de crédito);

• a concessão de descontos por volume (geralmente, as empresas de turismo oferecem uma cortesia para grupos com mais de 20 passageiros pagantes);

• vantagens ou benefícios por meio dos programas de fidelidade;

• variações de tarifas de acordo com a sazonalidade, ou seja, os períodos de alta ou baixa estação;

• preço psicológico: muito usado pelas operadoras turísticas, com valores que terminam nos algarismos 8 ou 9, pois reduzem a percepção do valor real dos preços dos produtos;

• preço combinado: os pacotes turísticos englobam praticamente todos os tipos de serviços que os viajantes necessitam;

• preço por tipo de serviço: *package tour* (pacote turístico tradicional) ou *forfait* (pacotes planejados e cotizados de acordo com as expectativas do grupo de clientes), modalidade de transporte (como o aéreo, rodoviário, ferroviário ou marítimo) ou hospedagem selecionado (hotel, albergue, *resort* ou pousada).[5]

Lara aborda a questão dos preços que devem ser estabelecidos pelos hotéis de lazer em acordos de parcerias com as operadoras de turismo. "É claro que se o hotel vive de turismo, as operadoras são as contas-chave e também terão negociação especial e individual."[6] Na tarifa repassada do hotel para a operadora será acrescida de sua própria margem de lucro e da comissão que será paga à agência de viagens revendedora. Para o cliente final, esse preço será equivalente a de um hóspede que efetuou sua reserva com uma tarifa corporativa, que é usada pelos turistas de negócios.

Considerando a CVC Turismo como exemplo, a oferta de preços menores e as formas de parcelamento em maior número de prestações que a oferecida pelos principais concorrentes é uma ferramenta que possibilita melhores oportunidades para a aquisição dos produtos oferecidos aos clientes. Além disso, seus dirigentes estão cientes de que a atividade turística apresenta uma concorrência direta com outros bens tangíveis de uso pessoal ou eletrodomésticos, como os celulares, computadores, Ipods, home theaters e TVs de tela plana.

Para a obtenção dos preços mais competitivos, a CVC possui linhas de financiamento junto a instituições bancárias e empresas de cartões de crédito ou oferece crediário direto aos clientes, com taxas de juros mais baixas do que a média do mercado.[7]

Vale ressaltar que as agências só devem reduzir seus preços se houver a necessidade de captar novos clientes que não comprariam seus produtos de outro modo ou em épocas em que há necessidade de maior faturamento da empresa, em decorrência de perdas nas receitas face à diminuição das vendas por qualquer motivo, como, por exemplo, novos produtos lançados pela concorrência ou até nos períodos de baixa temporada. No entanto, é senso comum que se os preços caem drasticamente, algum tipo de problema ocorreu com relação à empresa ou o produto, gerando uma desconfiança nos consumidores. Por outro lado, é preciso destacar que nem sempre os produtos mais caros são os melhores e que os mais baratos não possuem qualidade.

Portanto, os principais objetivos na determinação de preços para as agências e operadoras são: selecionar o tipo de posicionamento almejado (*baixo custo* – economia ou *alto custo* – qualidade superior); atingir metas e resultados financeiros propostos pela instituição e ajustar a oferta à realidade da demanda. Então, pode-se aferir que os preços dependem da apresentação e da qualidade dos produtos e serviços da empresa de agenciamento e de sua imagem no mercado de atuação.

Promoção

Petrocchi e Bona[8] indicam que a promoção do setor de agenciamento deve ser direcionada aos seguintes públicos: clientes da operadora; mercados em que a mesma é conhecida; agências de viagens vendedoras e receptivas, empresas organizadoras de eventos; imprensa e formadores de opinião.

As operadoras de turismo e as agências de viagens podem utilizar o processo de comunicação para divulgar seus produtos e serviços tanto entre o *trade* quanto para o público em geral.

A escolha do tamanho e da quantidade dos anúncios para um estabelecimento depende do meio, da ocasião e do objetivo.

> Para anunciar a inauguração de um estabelecimento, um comercial grande ajuda a provocar impacto. Mas se a finalidade é reforçar a marca ao longo de determinado período, é melhor optar por anúncios menores, com publicação regular.[9]

As principais formas de divulgação de uma agência de turismo são:

• **Folhetos** – podem ser distribuídos em diversos tipos de eventos, shoppings, residências, escritórios ou até encartados em jornais ou revistas;

• **Mala direta** – permite a personificação da mensagem de acordo com a segmentação do público, selecionado por meio de empresas especializadas e de *mailing lists* ou listagens. Essas listagens, a princípio, são adquiridas por meio de outras empresas de serviços, mas, posteriormente, são geradas a partir dos próprios contratos ou cadastros dos clientes da agência de viagens. Normalmente, a mala direta é entregue via correio, podendo ser oferecida a carta resposta. A mala direta tem sua importância porque, mesmo que não haja um retorno imediato, aumenta o grau de memorização da agência entre sua clientela, além do fato de que uma mensagem pode ser lida por mais de uma pessoa. A mala direta "tem de ser simples, direta, autoexplicativa e criativa, em papel e envelope (se for o caso) apropriados."[10]

Deve-se atentar para a qualidade da impressão, a diagramação e o conteúdo das mensagens, com textos curtos, imagens interessantes e verídicas e frases de impacto. No entanto, deve ser feita uma atualização constante dos dados dos usuários, principalmente de endereço e o número de envelopes devolvidos para que não haja desperdício de correspondências equivocadas. É recomendável o envio de uma mensagem regularmente a cada três meses para se formar uma opinião da empresa, com atenção para o tempo médio de entrega, principalmente quando existe uma promoção com tempo determinado (sorteio de uma viagem) ou um brinde (mochila ou camiseta) na compra de um pacote para uma data específica.

> No caso da CVC Turismo, as malas diretas são confeccionadas conforme o perfil do cliente e as características de compra de produtos da operadora, sendo enviadas nominalmente para o cliente, informando que o contato desse usuário deve ser feito junto à filial (ou loja) onde o mesmo efetuou sua última aquisição de produto.[11]

• **Telemarketing** – as grandes empresas de agenciamento possuem *call centers* para receber ligações ou telefonar para os clientes. Esse tipo de divulgação apresenta como vantagens a agilidade, a individualização, o baixo custo e a mensuração de aceitação das mensagens. É interessante para divulgar uma boa promoção, um novo produto ou serviço, como campanhas promocionais para venda de pacotes já existentes ou o lançamento de novos roteiros. Também é muito útil para a realização de pesquisas de

mercado e levantamento de críticas e soluções à agência de turismo. No entanto, os profissionais que atendem às ligações devem estar sempre bem informados acerca da caracterização geral e dos produtos e serviços oferecidos pela agência de viagens para responder às dúvidas e oferecer alternativas aos clientes, perceber quando falar e quando escutar. Entretanto, seu uso intensivo gera transtornos e o desgaste da imagem corporativa;[12]

• **Internet (e-mail e sites)** – o envio de mensagens por e-mail tem um custo menor do que dos correios e atinge grande número de pessoas em tempo real. Todavia, os internautas costumam desprezar mensagens de remetentes desconhecidos. Além disso, existem os programas que barram os conteúdos indesejáveis (*spams*). Por isso, "o e-mail deve ter uma chamada atraente, atual, inovadora, sobre algo importante. É fundamental, ainda, que a fonte tenha credibilidade e que o conteúdo seja curto e de fácil leitura."[13] Pode ser usado para pesquisas de mercado ou para atrair viajantes potenciais. A agência precisa ter o seu endereço eletrônico com pessoal capacitado para ler e responder todos os dias as mensagens recebidas, principalmente no que se refere às reservas de serviços turísticos.

Os Web sites precisam mostrar os produtos e serviços e, em alguns casos, os respectivos valores de acordo com as datas de saída e locais de embarque, as promoções atuais, os endereços e telefones e e-mail para contatos, além de fotos dos destinos e comentários positivos de alguns passageiros. Os sites devem sofrer atualização constante, mas os dados básicos não podem ser alterados.

De acordo com Marin,[14] as estratégias de promoção eletrônica que as agências de viagens podem usar na rede mundial de computadores são as seguintes:

• **Web site**: conjunto de informações, arquivos e aplicações acessíveis, que inclui informações sobre a empresa, produtos e serviços e oferece a possibilidade de transações de compra e venda on-line, dando a possibilidade de se quantificar e qualificar as interações com os clientes de forma individualizada;

• ***Web Tacking*** – sistemas de controle do comportamento dos visitantes do site com número de acesso, auxiliando no aperfeiçoamento de sua estrutura e conteúdo;

• **publicidade on-line** – a forma mais comum consiste na aplicação de um *banner* interativo que atrai o tráfego proveniente de outras páginas;

• ***newsletters* on-line** – propicia que a agência envie informações sobre suas atividades para diversos públicos a fim de despertar o interesse do leitor;

• **e-mails e SMS**[15] – considerados a forma mais eficaz de promover vendas, devem se preocupar com a privacidade dos clientes e não contrariar seus desejos, não fazer perguntas desnecessárias ou fornecer informações demasiadas, dando inclusive a opção de exclusão de suas campanhas de envio de e-mail.

O Web site da CVC Turismo (*www.cvc.com.br*) apresenta diversos links, com um leque de opções de produtos e serviços, como pacotes nacionais, internacionais, cruzeiros marítimos, monte sua viagem, reserva de hotéis, passagens aéreas, aluguel de carros, visite o destino, viagens temáticas, listas de casamento, minhas compras, meu cadastro, empresa e palavra do presidente.

• **Publicidade** – tem a função de produzir e veicular peças publicitárias, com os tipos de mídias mais adequadas para o tipo de campanha e de público-alvo. Um cuidado fundamental diz respeito à *saturação*, em função de uma quantidade abusiva de veiculações ou *subexposição,* quando são publicados pequenos anúncios pouco chamativos. Apenas as operadoras de turismo de grande porte têm condições financeiras para arcar com os altos custos de inserir divulgações em cadernos de turismo dos jornais diários e das revistas especializadas da área, bem como em programas especializados na televisão. O custo das chamadas nas rádios, por sua vez, depende das emissoras e dos horários para se atingir o nicho de público almejado. Anúncios em televisão sobre pacotes ou operadoras de turismo são raros e esporádicos na mídia brasileira.

As agências de viagens devem fazer uma detalhada pesquisa sobre a penetração, credibilidade, público e tiragem de cada veículo, preço, local e dia da semana mais indicado para as publicações e realizar parce-

rias com outras organizações do *trade* (como transportadoras, hotéis e restaurantes) para dividir custos. Entretanto, indica-se que seja definida uma porcentagem do faturamento anual das organizações para a publicidade, considerando isso como um investimento de marketing.

Atualmente, a CVC é considerada a maior empresa anunciante nos veículos de comunicação de turismo do Brasil, ocupando espaços nobres nas publicações especializadas e na grande imprensa, conforme Ciaffone (2003).

• **Promoções e eventos** – diz respeito às campanhas e ofertas de descontos e brindes, em alguns casos oferecidos por empresas que efetivaram parcerias com a agência ou operadora, como no caso das companhias aéreas. Estão inclusas nessa categoria as campanhas de incentivo e de promoções que distribuem prêmios mediante preenchimento de cupons ou acúmulo de pontos em programas de fidelidade.

• **Assessoria de imprensa** – a operadora de turismo pode optar entre a contratação de uma empresa especializada ou um jornalista autônomo com o intuito de verificar os fatos que despertem interesse e possam virar notícia na mídia a respeito da empresa, viabilizando a publicação de *press-release*, tanto divulgando aspectos positivos, como também amenizando pontos ou situações negativas da empresa. Além disso, a assessoria de imprensa incentiva as *press-trips*, em que grupos de jornalistas realizam pacotes para escrever matérias sobre destinos turísticos e, consequentemente, sobre a agência de viagens que financiou a viagem.

• **Merchandising** – ocorre quando, por exemplo, o nome da agência ou da operadora pode ser mencionado por um personagem de uma novela ou o seu logotipo pode aparecer em um filme no cinema.

• **Patrocínio** – corresponde a uma permuta ou troca comercial entre a empresa de turismo e seus produtores, como companhias aéreas ou pousadas, ou outras empresas que tenham públicos que interessam às operadoras ou agências. Para a escolha desses parceiros é primordial que se verifique a tradição, a imagem e a experiência de cada organização, bem como o número e o perfil dos seus usuários, além de se averiguar o que vão exigir em troca (dinheiro, produtos ou serviços). Em algumas ocasiões, é exigida exclusividade no fornecimento de determinados produtos por certo tempo e, nesse sentido, devem ser os preferidos dos clientes da operadora para não haver perda de demanda. Em outros casos, o patrocínio pode viabilizar a realização de um evento, o lançamento de um empreendimento turístico, campanhas de solidariedade ou um torneio esportivo para que a marca da agência ou operadora fique registrada na memória dos participantes como uma empresa que apoia iniciativas de seu interesse.

• **Relações públicas** – apresenta como objetivos primordiais a divulgação e o esclarecimento dos objetivos, da missão e da boa imagem da operadora ou agência, ao mesmo tempo em que mostra seus produtos, aprimorando as relações com os clientes, a comunidade, os fornecedores e as autoridades do setor. Tais objetivos se desenvolvem por meio de visitas a locais e da participação em eventos específicos da área.

A boa relação da CVC com a imprensa é crucial para o seu posicionamento, já que constitui um indicador do fortalecimento da imagem da empresa no mercado. Periodicamente, são publicadas matérias, notas e citações na mídia especializada ou geral a respeito dos lançamentos da empresa, sua participação em eventos de porte do *trade* e o recebimento de valiosos prêmios de destaque.[16]

Ponto de venda

Segundo Petrochi e Bona, a praça ou ponto de venda podem ser conceituados como "a distribuição do produto no mercado, realizada pela rede de agências de viagens ou por outros intermediários."[17]

A localização da loja da agência de turismo é um fator determinante desde a abertura do estabelecimento, pois deve atender ao público-alvo detectado por meio de pesquisa de mercado, além de observadas as leis de zoneamento do município.

Os estabelecimentos que visam atender ao público em geral não podem estar situados em local de difícil acesso e precisam apresentar, de preferência, estacionamentos próprios ou conveniados para os clientes.

Já as agências especializadas em turismo corporativo são pouco visitadas por seus clientes, podendo optar por áreas comerciais menos nobres, porém mais próximas de seus principais compradores.

Se o mercado é restrito (a exemplo de certas agências especializadas) ou já existem estabelecimentos concorrentes na mesma região, a operadora só deve se instalar neste local se houver um diferencial de relevante destaque (produto, serviço ou preço).

Pós-venda

Uma estratégia extremamente significativa e dificilmente concretizada pelas operadoras turísticas é a pesquisa de satisfação, que avalia o *feedback* após a realização das viagens, o que corresponde às ações de pós-venda. Nesse momento, podem ser detectadas queixas dos clientes devido às falhas de operacionalização ou administração, que devem ser corrigidas para se aperfeiçoar o nível de qualidade dos serviços e tornar os usuários ainda mais cativos. Várias pesquisas já mostraram que os clientes que ficaram insatisfeitos e tiveram suas reclamações adequadamente atendidas acabam se tornando mais fiéis do que aqueles que nunca tiveram nenhum tipo de reivindicação. Por isso, as agências de viagens devem medir com frequência os índices de aprovação ou rejeição em relação aos seus produtos e serviços e estimular as críticas e sugestões. Para tanto, os principais meios de contato dos clientes com a empresa são: os questionários de avaliação ou "opinários" e o serviço de telemarketing ligado ao Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). Dessa maneira, o usuário deve saber a quem e de que forma recorrer se algo o desagradou ou caso suas expectativas tenham sido frustradas, com a garantia de uma resposta rápida e eficiente, com as providências tomadas ainda, se possível, com a viagem em percurso ou com ressarcimentos ou acordos posteriores ao retorno da experiência turística. Para tentar reconquistar os clientes desapontados, os agentes de viagens podem oferecer descontos na compra de um futuro pacote turístico, um *upgrade*[18] ou ainda um passeio ou uma refeição extra, de forma gratuita ou com preço promocional.

> A CVC procura medir o grau de satisfação da demanda real por meio da análise dos questionários de avaliação respondidos pelos clientes ao final de cada viagem. Além dos "opinários", os dados do SAC incluídos no cadastro dos clientes se constituem como importantes fontes de controle de seus clientes reais.[19]

Nesse aspecto, as agências de viagens devem ter atitudes proativas a fim de se antecipar aos anseios e expectativas de sua clientela para surpreendê-la com ações efetivas que visem à plena satisfação da demanda.

SEGMENTAÇÃO DE DEMANDA TURÍSTICA

A partir do momento em que a empresa de agenciamento conseguiu definir com precisão os 4 Ps ou o mix de marketing, deve enfocar sua atenção no tipo de público ao qual irá atender, para que tenha condições de adaptar a sua oferta à realidade da demanda. Para conhecer o perfil dos turistas mais adequados para seus produtos e serviços, a agência ou operadora deve utilizar o artifício da segmentação de mercado.

Em decorrência da pluralidade das sociedades vigentes, com estilos e gostos totalmente diversificados, as operadoras de turismo e as agências de viagens precisam detectar os segmentos que desejam atingir para que possam não só se destacar, mas sobreviver ao acirrado mercado de trabalho. As pesquisas de marketing possibilitam o conhecimento minucioso dos anseios dessa demanda que se apresenta nos últimos anos mais exigente e consciente das informações e de seus direitos e deveres. Por esse motivo, é fundamental que as empresas de agenciamento elaborem estratégias competitivas para alcançarem uma adequada posição no setor turístico e, consequentemente, o lucro almejado.

Kotler e Armstrong[20] dividem o marketing em: marketing de massa, marketing de segmento, marketing de nicho (subsegmento) até o micromarketing (prática de desenvolver produtos e programas

de marketing sob medida para atender aos gostos de pessoas e locais específicos), conforme as ações voltadas para o seu público. O primeiro oferece um produto único para todos os tipos de consumidores com uma oferta padronizada, os demais apresentam escolhas diferenciadas para distinguir os produtos em relação aos concorrentes ao considerar que o mercado é heterogêneo. Devido aos altos custos de investimento, as agências de viagens que possuem condições financeiras limitadas optam pelo marketing de massa. Por outro lado, o marketing de variedade de produtos pode ser adotado por agências de viagens que buscam um melhor posicionamento em seu ramo de atuação, aumento no volume de vendas e maior rentabilidade do estabelecimento face à necessidade do maior desenvolvimento de pesquisas e de condições técnicas para atender aos diversos nichos (subsegmentos).

No caso específico da segmentação do mercado de turismo, Cobra afirma que a mesma consiste em uma:

> técnica utilizada para agrupar consumidores de serviços de turismo com comportamentos de compra semelhantes para realizar esforços concentrados e especializados de marketing sobre esse segmento (agrupamento de consumidores), pois se supõe que esse subgrupo de consumidores responderá de uma maneira similar ao esforço de marketing...[21]

A segmentação é de fundamental importância para o setor turístico porque detecta os grupos com características homogêneas e impulsiona um maior número de pesquisas que revelam o perfil específico dos turistas reais e potenciais, atendendo de forma mais específica às suas expectativas, ao mesmo tempo que propicia a melhoria da infraestrutura da oferta das destinações turísticas e atenua os efeitos da sazonalidade.

Com maior concorrência no mercado, surgem várias políticas de preços e propagandas focadas para cada tipo de consumidor, ampliando o número de ofertas de produtos e serviços para a sociedade de modo geral.

Beni afirma que:

> Um dos principais meios para segmentar o mercado é através da identificação do motivo da viagem, que pode variar entre turismo e lazer, negócios e compras, desportivo, ecológico, rural, de aventura, religioso, cultural, científico, gastronômico, estudantil, de congressos e eventos, familiar e amigos, de saúde ou médico-terapêutico.[22]

Ansarah[23] aponta os seguintes segmentos como os atuais do mercado de turismo: científico, intercâmbio cultural, pedagógico, ecoturismo, golfe e espacial. Nessa mesma publicação, há uma parte dedicada à segmentação turística, destacando as vertentes do turismo voltado para a terceira idade, religioso, social, industrial, náutico, de pesca, *backpacker* ou mochileiro, dos albergues da juventude (*Hi hostel*), esportes radicais, de cavernas e turismo de aventura.

Essa divisão do mercado favorece a criação de políticas de preços e promoções direcionadas para cada público-alvo, atendendo às suas expectativas específicas.

Para realizar o marketing de segmentos é necessário que se enfoque a segmentação do público ao qual se pretende atingir. Com esse objetivo, devem ser estabelecidas variáveis de segmentação, como apontado por Kotler & Armstrong.[24]

• **Segmentação geográfica** – consiste na divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiões, municípios ou bairros, localização e clima. Sob esse ponto de vista, por exemplo, as operadoras de turismo precisam considerar o local de origem dos turistas para a decisão sobre os aeroportos de partida dos voos, principalmente em caso de fretamentos.

• **Segmentação demográfica e socioeconômica** – analisa as características objetivas das pessoas de uma determinada localidade por meio de estatísticas. É baseada nos critérios de: faixa etária, gênero, tamanho da família, estado civil, renda ou classe social, profissão, grau de instrução, religião, etnia, nacionalidade, dentre

outros. De acordo com a idade, as pessoas têm interesses diferenciados e buscam atividades divergentes, o que interfere na quantidade de viagens e no perfil dos destinos, o que por sua vez está geralmente relacionado com o tipo de ocupação, os rendimentos, o número de dependentes e a disponibilidade de tempo livre.

• **Segmentação psicográfica ou de personalidade** – indica a separação dos consumidores por estilo de vida, prática de atividades, interesses específicos, *hobbies* e valores. Cabe ressaltar que pessoas do mesmo grupo demográfico não possuem necessariamente os mesmos tipos de características comportamentais. Para as agências de viagens essa variável é significativa porque classifica os turistas de acordo com suas preferências e os motivos para viajar para certas destinações.

• **Segmentação por benefício** – de acordo com Tomanari,[25] e Swarbrooke e Horner,[26] baseia-se na divisão do mercado segundo as vantagens que os consumidores buscam em uma determinada categoria de produto ou serviço. No caso dos clientes de agências de viagens, pode-se citar a busca de status ou prestígio social, qualidade, economia, melhor atendimento, rapidez na prestação dos serviços, marcas conhecidas (tanto da imagem da operadora ou agência como um todo, quanto de seus representantes). Como exemplo do setor turístico, os programas de fidelização utilizados pelas companhias aéreas e cadeias hoteleiras promovem serviços para os clientes que buscam a economia como o principal benefício. Há também os viajantes que escolhem os destinos da moda apenas para se destacarem em seu meio de convivência.

Tomelin e Teixeira[27] comentam que, atualmente, as agências de viagens estão cada vez mais especializadas em nichos mercadológicos, pois os próprios turistas vêm exigindo produtos e serviços diferenciados para sua plena satisfação.

Em reportagem veiculada no jornal *O Estado de São Paulo*,[28] o presidente da Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (Braztoa), José Zuquim, comentou que "a segmentação do turismo é uma tendência planetária" e que "mais do que isso, é uma prática fundamental para a sobrevivência no concorrido mercado". Já o diretor de Assuntos Internacionais da Associação Brasileira das Agências de viagens (ABAV), Leonel Rossi Júnior, destacou que "a agência que trabalha com um único nicho torna-se especialista e não compete com as grandes operadoras". Segundo Rossi Júnior, o número de agências voltadas a públicos específicos cresce a cada ano e as grandes operadoras estão criando departamentos para atender a turistas diferenciados. A reportagem cita como exemplos a operadora Venturas & Aventuras que organiza, desde 2001, grupos para a terceira idade com o programa *Velhinho É a Mãe* e a FreeWay, outra operadora especializada no ramo de turismo ecológico, que possui programas específicos para deficientes físicos com ênfase na aventura e na prática de esportes radicais. No que diz respeito a estudantes, as operadoras Cia. do Lazer e Forma Turismo lideram o mercado de viagens trabalhando exclusivamente com esse público por meio da organização das viagens de formatura do ensino médio e superior.

Posicionamento estratégico

Após a seleção e a análise dos mercados-alvo, deve ser desenvolvido um composto de marketing para a operadora ou agência. A fim de alcançar esse objetivo, é preciso que se defina uma *estratégia de posicionamento* de modo a criar e sustentar uma *imagem* da empresa para os clientes, diferenciando-a da concorrência.

Kotler e Armstrong afirmam que o posicionamento do produto é "a maneira como o produto é definido pelos consumidores em relação a seus atributos importantes – o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes."[29] Por sua vez, Balanzá e Nadal creem que posicionar um produto ou uma empresa é "algo que se consegue quando os seus atributos ou características mais diferenciadas são mais valorizados que os da concorrência pelo cliente, sobretudo por aqueles compradores para os quais esse elemento de diferenciação seja muito importante."[30]

Para enfrentar os desafios e se destacar no *trade*, uma agência de viagens deve ter a capacidade de oferecer uma infraestrutura adequada, qualidade no atendimento, preços e formas de pagamento diferenciadas e uma boa imagem ou reputação de sua marca na mente dos clientes. Isso significa que precisa explorar

sua capacidade competitiva, destacando suas vantagens diante de seus concorrentes.

> Para que uma empresa se torne competitiva, ela deve definir o seu posicionamento estratégico, a fim de tornar-se especialista e garantir a satisfação do cliente por meio do pleno atendimento às suas expectativas.[31]

Logo, o principal objetivo da pesquisa de *segmentação* é o de analisar os mercados e encontrar os subsegmentos (nichos) para se obter uma *posição* competitiva superior. Nesse sentido, a escolha da estratégia competitiva é fundamental para se melhorar a posição de uma empresa dentro de seu mercado de atuação, estabelecendo o importante elo entre segmentação da demanda turística e o posicionamento da agência ou operadora dentro do *trade* turístico.

Estratégias competitivas

Para a definição do posicionamento, a agência de viagens deve desenvolver estratégias no sentido de criar uma posição específica em seu mercado de atuação, o que se baseia na escolha do foco que pretende concentrar seus esforços para se destacar no *trade* turístico.

Michael Porter[32] acredita que existem três tipos de estratégias competitivas: *liderança de custo, de diferenciação* e *de enfoque*. No caso da *liderança de custo*, a busca se concentra em encontrar uma vantagem competitiva baseada na única empresa que oferece o menor preço do mercado, com valores inferiores aos dos concorrentes. Assim, é possível vender mais barato e incrementar o volume de vendas no mercado, desestimulando a ação dos rivais, com maior poder de negociação das operadoras turísticas com os produtores do mercado de turismo. "Dessa forma, a posição de baixo custo leva a operadora a trabalhar com uma parcela significativa do mercado, comercializando roteiros turísticos de massa, populares e de relativa facilidade de coordenação operacional."[33]

A *estratégia de diferenciação* consiste em mostrar que a empresa ou alguns de seus produtos são considerados únicos pelos clientes. Isso permite à agência de turismo cobrar um preço maior pelos mesmos, pois os clientes acreditam que não os encontrarão em outro lugar. A diferenciação pode ser considerada pela marca, pelo prestígio, pela qualidade dos serviços etc. No caso do setor de agenciamento, uma operadora pode optar por trabalhar com roteiros diferenciados especializados em determinada modalidade turística, destinos exóticos ou exclusivos com hospedagem em spas, pousadas charmosas e cruzeiros marítimos ou estações de esqui, em que o enfoque não é a menor tarifa – até porque os valores são mais elevados do que os pacotes convencionais, em decorrência do menor número de participantes –, mas sim o destaque da empresa no mercado turístico.

A *estratégia de enfoque* se baseia na seleção de um segmento ou grupo de segmentos com necessidades incomuns e efetua uma adaptação da estratégia de custo ou de diferenciação para atendê-los. Isso significa que as agências devem centrar sua atenção em grupos minoritários de consumidores, que não são atendidos de maneira satisfatória pelos concorrentes diretos (outras agências de viagens) ou indiretos (como no caso das companhias aéreas e dos meios de hospedagem).

Para que os clientes optem por uma agência em detrimento de outra, precisam perceber que estão obtendo algum tipo de benefício e assim aceitam pagar um "valor superior", conhecido como "preço prêmio", porque valorizam os diferenciais da empresa, ou seja, creem que existe um valor agregado que compensa a diferença de preço do produto.

Petrocchi e Bona[34] acrescentam outro tipo de estratégia: a de *marketing de conceituação*, que se refere à imagem que a operadora deseja ter no mercado e que também é denominado *objetivo estilístico* por alguns estudiosos da área de administração. Ou seja, trata-se do tipo de produto que a operadora quer vender e normalmente é ilustrado pelo nome da empresa, por meio de marcas e *slogans*. Como exemplos pode-se citar as operadoras Venturas & Aventuras, especializada em esportes de aventura, e a Formaturismo, que cuida especificamente de viagens de formatura. Outras operadoras apelam para a tradição, como a Abreu Turismo: "desde 1840"; ou a Agaxtur Turismo: "solidez e qualidade desde 1953".

Ao contratar os profissionais mais qualificados do mercado e treiná-los de forma mais eficaz que a concorrência, uma operadora ou agência pode se distinguir no *trade*. Para tanto, os cursos técnicos da área e os *famtours*[35] são tidos como fundamentais.

De modo geral, a estratégia mais utilizada pelas empresas para se posicionar no mercado é a diversificação por meio da produção de uma ampla gama de produtos de alta qualidade e não apenas o baixo preço. Nesse quesito, a CVC Turismo apresenta uma variedade de ofertas, tanto com produtos nacionais quanto internacionais para os mais distintos públicos. No princípio de sua operação, era conhecida como uma empresa popular e de turismo de massa, mas, desde o início deste século, tem se empenhado para atender a uma demanda mais seletiva.

Realizações de grande destaque na mídia e junto ao público em geral (como eventos de porte) são fatores positivos para um bom posicionamento da **imagem da marca** de uma empresa no mercado. Perussi[36] destaca que o maior *workshop* organizado anualmente por uma única operadora, com um estande exclusivo para cada fornecedor é uma estratégia implementada pela operadora CVC, como um elemento de diferenciação da imagem da empresa.

Os avanços tecnológicos também são considerados valiosos para uma boa posição de uma empresa. Nesse aspecto, nos últimos anos, a CVC aplicou mais de US$4 milhões em tecnologia da informação. O final do século XX foi marcado pelo sucesso do programa operacional e de vendas Systur, elaborado especialmente para a operadora em questão. Com o investimento no "Portal do Agente", os profissionais que atuam nas agências de viagens adquiriram diversas facilidades para realizar seu trabalho cotidiano, como reservas, impressão de contrato de prestação de serviços, passagens e *vouchers,* que podem ser efetivadas por meio da Internet.[37]

As empresas de agenciamento também podem se posicionar sobre mais de um elemento de diferenciação quando duas ou mais agências se intitulam as melhores com relação ao mesmo quesito. Todavia, quanto mais as organizações aumentam o número de atributos para seus produtos ou serviços, maior o risco de perderem a credibilidade junto ao público, já que comprometem a clareza de seu posicionamento. Ou melhor, os consumidores não conseguem definir de forma precisa qual a característica marcante da agência, e isso significa que não se pode deixar de acompanhar as evoluções da tecnologia e do comportamento dos usuários ao longo do tempo, adaptando as estratégias conforme as ações da concorrência, mas sem alterações bruscas que possam confundir a clientela.

Os principais efeitos das características dos produtos turísticos na sua comercialização são consequências do fato de os serviços serem prestados em tempo real, geralmente na presença do próprio cliente, como no caso das agências de viagens em que os turistas participam de modo ativo na criação do produto, sobretudo nos *forfaits.* Logo, a qualidade do produto turístico está diretamente ligada à capacidade de relacionamento dos recursos humanos envolvidos, sendo imprescindível uma permanente pesquisa com os clientes sobre a qualidade dos serviços prestados. Por outro lado, a diversidade dos componentes do produto turístico contribui para evitar a permanente padronização, adaptando-se com frequência aos clientes fidelizados.

Análise SWOT

Com o intuito de planejar a abertura de uma nova agência ou monitorar o funcionamento de uma empresa desse ramo já existente no mercado, é imprescindível a realização do seu diagnóstico, que consiste no levantamento de todas as informações pertinentes à corporação e posteriormente a realização de sua avaliação. Essa visão crítica é conhecida como análise macroambiental SWOT. A **análise interna** diz respeito aos aspectos específicos da própria empresa, como sua estrutura física, operacional, administrativa e financeira, visando detectar os **pontos fortes** da agência, o que corresponde aos seus diferenciais, ou seja, estratégias competitivas que devem ser enfatizadas na divulgação, ao mesmo tempo que pretende levantar os seus **pontos fracos** para posteriormente corrigi-los ou tentar amenizá-los, pois trata-se de

ameaças para a consolidação da empresa. Como exemplo de análise interna de uma agência de viagens, pode-se apresentar como potencialidades uma melhor capacitação dos funcionários e o consequente reconhecimento pelo público da excelência na qualidade do atendimento, ou os menores preços e o custo *versus* o benefício de seus produtos, um maior leque de opções de roteiros e a oferta de tecnologia de ponta. Por outro lado, a empresa turística deve se preocupar com o **ambiente externo**, ou seja, detectar as **oportunidades** e as **ameaças** decorrentes de variáveis situadas fora dos limites da agência e, portanto, incontroláveis, mas que a afetam de forma direta e indireta. Nesse aspecto, é possível exemplificar as agências concorrentes, os fornecedores do turismo, a situação social, política e econômica de um país e as destinações turísticas como fatores externos. Dessa maneira, a agência deve aproveitar as **chances** de aumentar sua participação no mercado com um maior volume de clientes e vendas, enquanto se previne contra possíveis, e muitas vezes imprevisíveis, **riscos** do setor ou até alheios ao *trade*.

Cenários futuros

Após a conclusão do *diagnóstico*, é necessário que se efetue o *prognóstico*, que corresponde à estruturação dos *cenários futuros*, que podem ser definidos como possibilidades de situações que venham a ocorrer com a agência de viagens depois de um tempo. A principal finalidade é fazer com que a agência de turismo esteja preparada para enfrentar possíveis obstáculos que possam inclusive levá-la à falência, em última instância. Segundo Braga:

> O método de construção de cenários é o mais indicado para o pesquisador trabalhar tendências [...] O cenário constitui-se no resultado de um *brainstorm*, quando os estudiosos envolvidos no processo de planejamento se reúnem e expõem seus diferentes pontos de vista sobre as tendências, fundamentando-os com conhecimentos teóricos e experiências práticas [...] Assim, os cenários representam a realidade futura, resultado da interpretação conjugada do diagnóstico, das projeções e dos dados conjunturais [...] com base nos cenários estabelecidos é que o planejador vai elaborar propostas para minimizar os riscos futuros detectados.[38]

Em primeiro lugar, é necessário que sejam selecionados dois fatores considerados extremamente relevantes para a agência ou operadora e relacionar os mesmos em quadrantes, conforme ilustrado na Figura 7.1. Esses elementos são escolhidos entre os verificados na Análise SWOT, os quais apontaram forte influência para o desenvolvimento da empresa em seu processo de evolução histórica. Em cada quadrante devem ser feitas uma apresentação da hipótese e uma posterior relação entre os dois fatores de forma positiva e negativa, informando se os mesmos estão em alta ou em baixa. Após a descrição da situação, serão indicadas propostas de intervenções práticas para cada possibilidade, caso esta venha a se concretizar posteriormente.

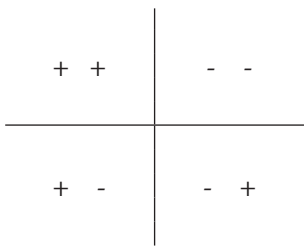


Figura 7.1.

Tanto na análise SWOT quanto na elaboração de cenários futuros não podem ser negligenciadas as tendências do mercado, tais como o turismo com ética e responsabilidade social e ecológica, o aumento do turismo de terceira idade, a procura por destinos com atrativos naturais e culturais exóticos, a formatação de produtos personalizados e flexíveis para os pós-turistas mais proativos e a diminuição das tarifas

de serviços turísticos, em virtude da busca de uma melhor relação preço e qualidade.[39]

É fundamental salientar que existem muitas situações imprevisíveis como os atentados terroristas de 11 de setembro de 2001, e as *Tsunami,* ou Ondas Gigantes, que assolaram diversos países asiáticos no final de 2003. Por outro lado, os fatores previsíveis devem ser constantemente revistos, pois o mercado encontra-se em permanente estágio de mutação.

MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para que as agências de viagens e operadoras turísticas possam sobreviver às constantes e bruscas mudanças externas, seja do mercado, da concorrência, das ações governamentais e até dos fatores sociais, econômicos e ambientais, é necessário que elas estreitem os laços com seus clientes. Além desse panorama de crises e instabilidades, deve-se considerar o forte apelo dos provedores ou fornecedores dos produtos e serviços turísticos, que vem oferecendo facilidades de compra direta aos consumidores, sobretudo após a consolidação da Internet como ferramenta de comercialização, eliminando uma das principais tarefas das agências de viagens, que é a intermediação de produtos turísticos.

> Neste contexto, fica evidente que as agências de viagens devem investir num modelo de gestão orientado para os clientes, desenvolvendo ações estratégicas e cultura organizacional que valorizam o relacionamento com os clientes habitué e as parcerias com os fornecedores responsáveis pelos suprimentos de formatação dos produtos turísticos.[40]

Além dos produtores dos serviços turísticos, é importante também o conhecimento das estratégias utilizadas pelos concorrentes das empresas para manter seus consumidores cativos.

Partindo-se do pressuposto já comprovado por inúmeros pesquisadores que conquistar um novo cliente é muito mais oneroso do que manter o público atual, as agências de viagens devem concentrar seus esforços na demanda real. Logo, necessitam cativar sua clientela por meio de programas de fidelização, pois os frequentadores habituais geram uma comunicação gratuita, ou melhor, a conhecida "propaganda boca a boca", ao recomendarem a utilização dos serviços de uma agência de viagens para familiares e amigos. Não basta apenas que os usuários sejam leais, efetuando uma eventual compra dos produtos da empresa, mas sim que sejam exclusivos na aquisição dos produtos e serviços de uma única organização turística. Essa tarefa é extremamente árdua, mas deve ser perseguida, pois o desenvolvimento e a lucratividade das organizações estão diretamente vinculados à essa ação de marketing.

Além de converter pessoas que não são consumidoras de viagens, o desafio das operadoras e agências também envolve a atração dos clientes da concorrência, verificando suas insatisfações a fim de oferecer o "mesmo" produto com uma outra marca e seus respectivos diferenciais. Além disso, os clientes tradicionais com longo tempo de relacionamento com a agência ou operadora se ressentem com menor intensidade do aumento de preços, desde que não sejam exorbitantes, mas devidamente justificados.

> O comprometimento com o público-alvo faz com que as agências de viagens desenvolvam estratégias de penetração de mercado, buscando informações importantes e valiosas de seus clientes, que traduzem suas vontades, anseios, sonhos, necessidades e satisfações. A partir da posse dessas informações, as agências devem se preocupar em organizá-las e utilizá-las com inteligência na manutenção do seu público cativo. Nessa fase, dá-se início ao desenvolvimento do marketing de relacionamento, entre a agência e seus clientes.[41]

De acordo com Swift, o Marketing de Relacionamento, ou CRM[42], "é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles."[43] Como o principal objetivo do marke-

ting é a satisfação plena das necessidades e desejos da clientela, se esse intuito for alcançado, o aumento das vendas e da lucratividade das empresas será uma consequência natural.

Segundo Gordon,[44] existem seis categorias de vínculos com os clientes:

• ***prospects*** **–** clientes potenciais, identificados na população em geral e cujo perfil combina com a empresa;

• **experimentadores –** *prospects* que começaram a adquirir os bens e serviços da empresa, como compras experimentais e de avaliação;

• **compradores –** experimentadores satisfeitos com a experiência inicial que começam a fazer negócios com a empresa, mas não de forma efetiva;

• **clientes eventuais –** a empresa preenche as necessidades do cliente, conquistando parcialmente sua confiança, mas utiliza os concorrentes, caso haja problemas com a empresa;

• **clientes regulares –** a confiança do cliente já foi conquistada, e este já é um comprador constante há um tempo considerável;

• **defensores –** são tão comprometidos com a empresa que somente uma séria quebra nessa relação de confiança poderia destruir o vínculo. Esse tipo de cliente além de fazer positivas recomendações alheias da empresa, faz "boas reclamações", por meio de críticas construtivas.

Portanto, os clientes com vínculo duradouro com a agência de viagens devem ser constantemente lembrados e recompensados por sua preferência. Os "programas de fidelidade", que tiveram início com as transportadoras aéreas e mais recentemente com os meios de hospedagem, podem ser utilizados pelas agências de viagens a fim de estreitar os laços do relacionamento na oferta de vantagens específicas, tais como promoções conjuntas com outras empresas do *trade*, descontos e até cortesias, dependendo do acúmulo de pacotes turísticos ou outros serviços adquiridos.

Sob esse prisma, a *customização*[45] no atendimento torna-se uma regra, pois é imprescindível que se busque cada vez mais a personalização dos produtos e do atendimento, fazendo com que cada cliente se sinta diferenciado.

É importante frisar que os viajantes só se tornarão fiéis se a agência mantiver a qualidade dos produtos e a excelência em seu atendimento, com o custo *versus* benefício percebido de forma concreta. Essa relação de uma boa prestação de serviços pode ser ilustrada no exemplo entre uma agência de viagens e um hotel:

> Agências de viagens que atendem a determinado segmento de mercado podem ser convidadas pelo hotel para conhecer a fundo os serviços oferecidos que atendem às necessidades/interesses desse segmento. Ao mesmo tempo em que o hotel fica sabendo de novas tendências de necessidades desses mesmos executivos. Assim, por exemplo, os funcionários dessa agência, ao atender ao consumidor final, que está fazendo uma reserva, podem fazer certas perguntas e oferecer serviços especiais, tais como que tipo de travesseiro prefere, se andar alto ou baixo, vinho preferido etc. Ao chegar ao hotel, o cliente, com toda certeza, terá muito mais chance de ficar "encantado". E o hotel, por sua vez, poderá aprender muito com a descoberta de serviços simples que podem fazer a diferença para determinado cliente.[46]

A formação de um banco de dados na agência de viagens ou operadora turística com as principais características da clientela se torna fundamental para o acompanhamento das alterações dos hábitos e preferências de sua demanda ao longo do tempo. Esses indicadores servirão como principais fontes de informação para a estruturação de novos roteiros, estratégias de vendas e elaboração de relatórios de desempenho.

De acordo com Perussi,[47] com essa filosofia, a CVC Turismo dimensiona e identifica o seu público-alvo e respectivos segmentos graças ao banco de dados integrado, o qual possui informações de um milhão de clientes, sendo que 60 mil desses são considerados especiais pela frequência na participação de seus roteiros. O investimento nesse banco contribuiu para o cruzamento de dados, permitindo o registro do perfil e do histórico de cada cliente e a formatação de anúncios e malas diretas.

Portanto, todas as ações desenvolvidas pelas agências de viagens, tendo em vista o acréscimo das

vendas de seus produtos e serviços, só terão o devido retorno, não apenas financeiro, mas, sobretudo, no que tange aos índices de satisfação de sua clientela, por meio de uma apropriada pesquisa de mercado que pode ser facilitada pelos programas de fidelidade.

O marketing de relacionamento é requisito primordial para que se possa em um primeiro momento conhecer efetivamente os anseios da demanda para superar as suas expectativas, obtendo a sua fidelidade, adaptar-se constantemente às novas tendências da sociedade de consumo para posteriormente obter um posicionamento superior às das concorrentes no *trade* turístico, com a utilização de estratégias competitivas que realcem a boa imagem da agência de turismo também entre seus fornecedores e o público em geral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha dos itens para a abordagem neste capítulo ocorreu em função dos principais temas recorrentes nas publicações da área de marketing e que poderiam ser vinculados ao setor de agências de viagens e turismo.

A priori, o mix de marketing ou os 4 Ps (produto, preço, ponto de venda e promoção) delineiam as características essenciais da estrutura da empresa de agenciamento, de modo que se possa vislumbrar a sua oferta organizacional e, a partir desses dados, buscar a definição e a adequação do perfil do público-alvo que se almeja alcançar. Sendo assim, os critérios para a realização da *segmentação* propiciam as ferramentas não só para se conhecer, mas, sobretudo, para atender aos anseios e às necessidades da demanda, chegando a superá-los.

Com um abrangente conhecimento da oferta e da demanda do empreendimento, o proprietário ou gestor da agência de viagens, deverá realizar uma análise diagnóstica SWOT ou PFOA, na qual serão detectados os pontos fortes e fracos (análise interna) e as ameaças e oportunidades (análise externa) da organização, com o intuito de poder se manter, se aperfeiçoar e se destacar no *trade* turístico. Dessa forma, torna-se viável traçar situações hipotéticas conhecidas como *cenários futuros*, em que serão vislumbradas as tendências para o setor em geral e a empresa em especial, como forma de planejamento de médio e longo prazo, a fim de se prevenir contra acontecimentos previsíveis e permanecer consolidada no mercado. Para tanto, as estratégias de fidelização devem ser implantadas na empresa por meio do *marketing de relacionamento*, com o objetivo de sustentar os clientes reais, que podem trazer consumidores potenciais para a agência, considerando que os clientes são os bens fundamentais de qualquer instituição.

Portanto, se a operadora de turismo e a agência de viagens direcionarem esforços contínuos para conhecer e encantar sua clientela por meio de ações de segmentação e customização melhor que seus concorrentes com base nos 4 Ps, provavelmente, alcançarão maior fatia no acirrado mercado turístico e uma posição de realce em seu ramo de atuação, o que refletirá no aumento da lucratividade e do reconhecimento em todo o *trade.*

EXERCÍCIOS

1. Selecione uma agência de viagens ou uma operadora de turismo de médio a grande porte com atuação no Brasil e, com base nos aspectos descritos neste capítulo, faça uma análise detalhada dos seus 5 Ps.
2. Considerando a mesma empresa escolhida para a questão anterior, elabore sua análise SWOT e os respectivos cenários futuros.
3. Em uma única frase, estabeleça uma inter-relação entre a segmentação da demanda turística, posicionamento estratégico e estratégias competitivas para o caso específico do setor de agenciamento.

NOTAS

1. A Sigla em Inglês significa: *Strengths* = Forças; *Weaknesses* = Fraquezas; *Opportunities* = Oportunidades e *Threats* = Ameaças. Em português: PFOA (P = Potencialidades, F = Fragilidades, O = Oportunidades e A = Ameaças).

2. *Exame*, 2007, p. 82.

3. Perussi, 2004, p. 94.

4. 2000, pp. 51-52.

5. Balanzá e Nadal, 2000, pp. 210-212.

6. Lara, 2001, p. 147.

7. Perussi, 2004, p. 138.

8. 2003, p. 113.

9. Maricato, 2004, p. 117.

10. idem, p. 126.

11. Perussi, 2004, p. 141.

12. Maricato, 2004, pp. 127-128.

13. idem, p. 151.

14. Marin, 2004, pp. 156-158.

15. A expressão inglesa "short message service" pode ser entendida como mensagens curtas de texto, enviadas a partir de dispositivos móveis, tais como telefones celulares, divulgados pelas operadoras de telefonia móvel que atuam no Brasil, como no caso dos torpedos.

16. Perussi, 2004, p. 141.

17. Petrochi e Bona, 2002, p. 116.

18. Transferência para uma categoria superior de serviço, como por exemplo, de uma classe econômica para a executiva em um voo ou de um apartamento *standard* ou padrão/básico para um outro do tipo luxo ou, ainda, um hotel mais simples para um requintado *resort*, todos sem custo adicional.

19. Perussi, 2004, pp. 142-143.

20. 2003, pp. 173-174.

21. Cobra, 2001, p. 160.

22. Beni,2004, pp. 223-224.

23. Ansarah, 2005, pp. 290-298.

24. 2003, pp.177-183.

25. 2003, p. 35.

26. 2002, p. 140.

27. 2005, p. 694.

28. Anauate, 2003, v. 6.

29. Kotler e Armstrong, 2003, p. 190.

30. Balanzá e Nadal, 2003, p. 172.

31. Tomelin e Teixeira, 2005, p. 694.

32. Porter, 1989, pp. 10-13.

33. Petrocchi e Bona, 2003, p. 96.

34. idem, p. 98.

35. Viagens de familiarização aos destinos turísticos realizadas pelos agentes de viagens que são responsáveis pela melhoria na qualidade do atendimento.

36. Perussi, 2004, p. 48.

37. idem, p. 139.

38. Braga, 2007, pp. 143-145.

39. Petrocchi e Bona, 2003, p. 68.

40. Tomelin e Teixeira, 2005, p. 688.

41. Idem, p. 695.

42. *Customer Relationship Management*, em português Administração do Relacionamento com o Cliente.

43. Swift, 2001, p. 12.

44. Gordon, 1998, p. 129.

45. Termo que se origina do termo *customer* em inglês, cuja tradução é cliente. Por isso, o foco do atendimento deve ser a satisfação plena das expectativas dos clientes.

46. Lara, 2001, p. 140.

47. Perussi, 2004, p. 128.

CAPÍTULO 8

SISTEMAS DE RESERVAS E *E-COMMERCE*

Célia Maria dos Santos

Eduardo Wanderley Murad Jr.

INTRODUÇÃO

Este capítulo busca explicar a forma pela qual a Tecnologia da Informação (TI) interfere nos procedimentos operacionais das agências de turismo e em seu relacionamento com os demais segmentos do mercado, apresentando as ferramentas tecnológicas existentes, com enfoque nos Sistemas Globais de Distribuição (GDS – *Global Distribution Systems*) e na sua capacidade de facilitação operacional e integração de informações e conteúdos que são armazenados e disponibilizados para os agentes de viagens.

Também serão discutidos alguns conceitos que envolvem o chamado *e-commerce* e as possíveis transações eletrônicas de bens e serviços que esse tipo de modelo de negócios on-line representa hoje no mercado turístico, além de questões relacionadas à concorrência dos portais dos fornecedores de turismo, disponibilizados no ambiente de rede.[1] Também é explicado o conceito de *On-line Booking Tools* e sua aplicação no mercado de viagens.

Finalmente, serão apresentados algumas considerações relativas à interferência da Internet na rotina de trabalho das agências de turismo e, consequentemente, no seu capital humano e o papel da Web como meio de divulgação, aceleração de negócios e de consulta, demonstrando ser uma importante ferramenta de trabalho para o mercado turístico.

SISTEMAS DE RESERVA OU SISTEMA GLOBAL DE DISTRIBUIÇÃO (GDS)

Para o entendimento dos conceitos vinculados aos sistemas de reservas utilizados pelas companhias aéreas no mercado turístico, é necessário, antes de tudo, compreender, minimamente, a maneira pela qual a Tecnologia da Informação (TI) interfere no dia a dia da sociedade contemporânea.

O processo da globalização fornece elementos para explicar como a tecnologia desenvolvida pelo homem ao longo dos últimos séculos em vários setores produtivos da sociedade pós-industrial é capaz de interferir no cotidiano, aproximando as fronteiras e permitindo contatos entre tudo e todos de forma interativa e em tempo real, revelando o momento exato no qual o fato está acontecendo, constituindo assim a preconizada sociedade da informação.

> O desenvolvimento das novas tecnologias de telecomunicações, expressando na Internet uma de suas maiores possibilidades, tornou possível uma organização de negócios e de troca de informações em escala global que facilitou ainda mais os acessos para milhares de pessoas. Informações em maior escala, com maior rapidez e mais baratas – aí está o arcabouço da chamada sociedade de informação, uma das facetas das sociedades pós-industriais.[2]

A partir dessa contextualização, é possível trazer o conceito de desenvolvimento tecnológico para o turismo relacionando sua interferência na rotina de trabalho de grande parte dos segmentos e dos serviços prestados no mercado turístico. Um exemplo claro da aproximação da TI e o turismo são os GDS que são entendidos como:

> Sistemas de alta capacitação tecnológica, criadas pelas Companhias Aéreas – inicialmente para controle de suas reservas de assentos e voos (CRS – Sistemas Centrais de Reservas) para facilitar o manuseio de informações sobre horários de voos, disponibilidade de reservas de assentos, códigos de países, cidades, aeroportos, além de possibilitar a venda de outros produtos agregados ao transporte aéreo como hotéis, locadoras de automóveis etc. Esses sistemas possibilitam também, a emissão de bilhetes aéreos automáticos.[3]

Assim, é possível considerar que a principal ferramenta de trabalho do agente de viagens até os anos 90 foi o GDS, um sistema capaz de armazenar e integrar informações de companhias aéreas, hotéis, lo-

cadoras de automóveis em um único terminal ou computador, otimizando, dessa forma, a consulta e as reservas desses serviços, sendo complementado, posteriormente, pela utilização da Internet.

Voltando um pouco no tempo, é necessário lembrar que até a década de 1950 o controle de assentos vendidos nas aeronaves pelas companhias aéreas era feito manualmente, ou seja, no setor ou no departamento de reservas dessas empresas havia uma mesa giratória contendo cartões numerados para cada voo operado por ela, na qual os funcionários ou os agentes de reservas registravam os dados dos viajantes que comprassem suas passagens aéreas.

Para O'Connor (2001), a necessidade de armazenamento de informações e de controle de receitas levou as companhias aéreas, no final da década de 1950, a desenvolveram sistemas próprios de gestão de reservas, os chamados CRS – *Computerized Reservation System* ou Sistema de Reservas Computadorizado.

Inicialmente, esses sistemas eram para uso exclusivo das companhias aéreas, porém, no início dos anos 70, começaram a ser implantados em agências de turismo permitindo, dessa maneira, que os próprios agentes de viagens efetuassem as reservas de passagens aéreas, não necessitando mais do uso do telefone para isso. A distribuição dos sistemas computadorizados de reservas no Brasil para as agências de turismo, teve início apenas por volta de 1983,[4] com o sistema Íris, então utilizado pela Varig para armazenar e gerenciar suas informações.

A possibilidade do acesso das agências de turismo aos CRS, foi a maneira que as companhias aéreas encontraram para ampliar a distribuição e a venda de assentos em seus voos, uma vez que esses sistemas traziam praticidade e rapidez aos processos, e as agências podiam atender mais clientes, em vez de perder tempo fazendo ligações telefônicas. Além disso, houve uma redução do quadro de funcionários responsáveis por realizar reservas para agentes de viagens o que, consequentemente, diminuiu os custos operacionais das companhias aéreas.

> Antes do desenvolvimento dos sistemas computadorizados, fazer uma reserva de uma passagem aérea era um processo complexo. As companhias publicavam, de tempos em tempos, seus horários e suas tarifas em brochuras, que eram então distribuídas aos agentes de viagens.[5]

Para que se tenha uma ideia de como as agências de turismo trabalhavam antes que o processo de reserva e comercialização de bilhetes fosse operacionalizado através dos CRS, a seguir são descritos seguir alguns dos procedimentos básicos executados de modo manual pelos agentes de viagens, que usavam apenas o telefone como meio de comunicação para o atendimento aos clientes:

- o cliente entrava em contato com a agência de turismo e solicitava uma reserva aérea para determinado destino ou diversos destinos;
- o agente de viagens anotava as informações mínimas, necessárias para a solicitação de uma reserva aérea, tais como: destino, possíveis destinos secundários, preferência por determinada companhia aérea, data de embarque, data de retorno, nome completo dos passageiros, idade, classe de acomodação na aeronave;
- a seguir, o agente entrava em contato com a(s) companhia(s) aérea(s) que realizaria(m) o roteiro solicitado e repassava todas as informações colhidas de seu cliente;
- quando a rota estabelecia apenas trechos nacionais, os valores das tarifas podiam ser fornecidos nesse primeiro atendimento ao cliente, uma vez que existiam manuais específicos que apresentavam as rotas nacionais e suas tarifas correspondentes para cada trecho;
- porém, nas rotas internacionais o cálculo de tarifas, que também era realizado de forma manual, exigia um tempo maior para que o funcionário da companhia aérea (o famoso tarifista) pudesse fornecer o valor da passagem. Esse processo envolvia o cálculo de milhagens entre os trechos voados, a base tarifária aplicada em cada um deles, o cálculo final da tarifa para toda a rota, o que só era acessível apenas por meio da consulta de vários manuais e de muitos cálculos;
- após a conclusão desse processo, o tarifista retornava a ligação para o agente repassando a tarifa e o agente de reservas da companhia aérea, também respondia ao agente de viagens as informações referen-

tes à reserva dos lugares solicitados;

• a agência de turismo retornava ao cliente que indicava, então, a opção que lhe interessava;

• o agente de viagens retomava o contato com a companhia aérea escolhida e repassava a confirmação do cliente;

• a companhia aérea iniciava o processo de organização do roteiro e procedia às reservas de lugares solicitados em cada trecho, recalculava a tarifa estabelecida para rota e retornava para o agente de viagens.

Todo esse processo levava, em média, três dias para ser completado, contando-se desde o primeiro contato do cliente com a agência de turismo até o retorno das informações para esse cliente e passando pela companhia aérea.

Depois que o cliente resolvia adquirir sua passagem aérea, iniciava-se um outro processo que envolvia a emissão manual do bilhete que seria confirmada pela companhia aérea através de um telex, outra forma rápida de comunicação existente, que só era inferior ao telefone. O fax só passou a ser utilizado como ferramenta de trabalho no mercado turístico e, principalmente, nas transações de emissão e reservas no final da década de 1980.

A partir desse relato é possível compreender como foi importante para o crescimento do mercado de agências de turismo e do transporte aéreo a implantação dos sistemas de reservas computadorizados, que permitiram agilidade na operacionalização das reservas, no cálculo das tarifas, na emissão dos bilhetes e na confirmação dos serviços extras solicitados pelos clientes, como assentos, alimentação, entre outros.

No entanto, como explicado anteriormente, cada companhia aérea utilizava um sistema de reservas diferente e, portanto, as agências de turismo começaram a ter de trabalhar com diversos CRS, que possuíam comandos, controles e procedimentos diferentes, o que obrigava o agente de viagens a conhecer todas as ferramentas disponíveis e realizar treinamentos específicos e periódicos para utilizar esses computadores.

Na tentativa de solucionar esse problema, no final da década de 1980 e início de 1990, as companhias aéreas desenvolveram os GDS, ou sistemas globais, que, como o próprio nome diz, possibilitavam a busca de informações de diferentes companhias aéreas através de um único terminal ou computador, o que trouxe ao agente de viagens maior produtividade, pois a linguagem e os comandos eram únicos, independente das companhias aéreas que estavam acionando.

Assim, por exemplo, para consultar um voo de Miami para Nova York, o agente de viagens não precisaria acessar os sistemas de reservas (CRS) da United Airlines (Apollo), da American Airlines (Sabre) ou da Delta Airlines (Worldspan), mas apenas um único sistema ou GDS, no qual as informações de todas essas companhias aéreas estariam armazenadas e disponíveis em uma única tela de consulta.

> Quando os sistemas eram específicos de companhias, os agentes de viagens só podiam vender passagens aéreas para locais onde a companhia proprietária realizava voos e tinha de mudar de sistema ou utilizar métodos manuais para processar as conexões. A possibilidade de acesso a uma gama muito mais ampla de voos aumentou a funcionalidade dos sistemas, mudando sua orientação, de um enfoque pequeno e regionalizado, para uma perspectiva mais global.[6]

No início de suas atividades, os GDS eram de propriedade das companhias aéreas, derivados dos CRS, que foram se aperfeiçoando para possibilitar uma comunicação mundial entre si. Dessa forma, todas as pesquisas tecnológicas realizadas para o aperfeiçoamento desses sistemas ampliaram o campo de ação dos GDS, o que os levou a se transformarem em empresas independentes das companhias aéreas.

> Gradativamente, os principais sistemas de propriedade de companhias aéreas têm começado a estabelecer ligações e a fundir-se. Essa situação foi desencadeada tendo como causa os altos custos de operação dessas imensas redes de reservas. ... Através de uma série de fusões e aquisições surgiram quatro megassistemas: SABRE, Galileo International, Worldspan e Amadeus/System One.[7]

Com a finalidade de otimizar sua operacionalização e seus custos, a partir da década de 1980, os GDS passaram a agregar facilidades e produtos que foram sendo armazenados em sua base de dados, proporcionando ao mercado de agências de turismo e aos demais clientes que podem acessá-los via Internet, a possibilidade de disponibilizar funcionalidades de diversos serviços relacionados a cada segmento turístico. Assim, os sistemas permitem que os clientes tenham acesso às informações de:

• **companhias aéreas** – consultas de tarifas e regras, tipo de aeronave, marcação de assentos preferenciais, escalas ou conexões entre os voos, informações de aeroportos, rotas, horários de partidas e chegadas;

• **setor hoteleiro** – consulta de disponibilidade em hotéis, tarifas (balcão, negociadas e promocionais) e regras, informações sobre localização, proximidade a atrativos turísticos, disponibilidade de serviços, como *Room Service* 24hs, voltagem dos apartamentos, se possuem piscina, sauna, *Fitness Center*, disponibilidade de apartamentos não fumantes, antialérgicos, entre outras;

• **locadoras de automóveis** – consulta de disponibilidade de veículos, tarifas (balcão, negociadas e promocionais e regras), localização de lojas, disponibilidade de serviços, como entrega de carros, GPS, capacidade de passageiros e bagagem de cada modelo, seguros disponíveis, categorias etc;

• **outros serviços** – compra de ingressos de teatro, cabines em cruzeiros marítimos, Seguro Viagem, passes de trens etc.

Para as agências de turismo, os sistemas auxiliam ainda na criação do perfil de seus passageiros, na forma de CRM – *Customer Relationship Management* ou Gerenciamento de Relacionamento com Clientes, registro através do qual a agência pode consultar as viagens já realizadas por seus clientes, suas preferências de assentos, programa de fidelidade, informações sobre documentação (passaportes, vistos etc.), além de poder fazer o rastreamento desses passageiros em casos emergenciais (guerras, acidentes, catástrofes naturais), entre outras funções.

A implantação dos CRS otimizou o processo de comercialização de bilhetes aéreos, possibilitando ao agente de viagens diminuir o tempo gasto no atendimento de um único serviço e abrindo a possibilidade de agregar a venda de outros produtos em sua empresa.

CONTEÚDOS DOS PORTAIS GDS *VERSUS* PORTAIS. A QUESTÃO DA INTERMEDIAÇÃO

Acredita-se que os GDS são ferramentas fundamentais na atividade operacional das agências de turismo, porém esse setor vem sofrendo mudanças frequentes que impactam diretamente na sua forma de operação.

Para disponibilizar seu conteúdo nos GDS, as companhias aéreas pagam taxas aos provedores para que as informações de seus voos sejam divulgadas por esse canal de distribuição, assim como os hotéis, locadoras e demais serviços. Para que essas empresas possam armazenar seus inventários (assentos em aeronaves, quartos em hotéis, carros nas locadoras) a serem comercializados nos GDS, foram estabelecidas algumas categorias de acesso, sendo que os mais comuns são o acesso direto e o indireto.

No acesso direto, as companhias aéreas disponibilizam todos os seus assentos em tempo real no GDS, isto é, se um passageiro recorre a uma agência de turismo ou diretamente à companhia aérea, obterá a mesma informação, e, no caso de haver apenas um último lugar disponível para venda, quem realizar a reserva primeiro (agência ou companhia aérea) ficará com o assento. Assim, a confirmação da reserva é imediata.

No caso do acesso indireto, as companhias aéreas alimentam os GDS com informações de disponibilidade somente em determinados períodos, e não em tempo real. Por exemplo, uma companhia aérea "X" tem um acordo com um ou mais GDS para os quais envia as informações a cada quatro horas. Assim, no GDS pode aparecer uma informação de disponibilidade irreal, pois até a próxima carga de informações o voo pode ficar lotado e não confirmado. As taxas de carregamento das informações

variam conforme o tipo de acesso, entre outras cláusulas.

Dessa forma, entende-se por que as companhias aéreas têm custos elevados com a disponibilidade das informações nos GDS, o que levou algumas delas a tomarem decisões de retirar seus conteúdos dos Sistemas de Distribuição e apenas disponibilizá-los em seus portais na Internet.

Foi o caso da TAM que, em 2005, criou seu próprio Web site e passou grande parte do seu conteúdo para esse ambiente, ficando apenas disponíveis nos GDS as tarifas cheias (*full fare*)[8] para serem comercializadas no mercado internacional, uma vez que sendo essa ferramenta um canal de distribuição global, a companhia aérea tem interesse em atingir esse mercado. A partir da criação do site, todas as demais tarifas só podem ser adquiridas através do Portal TAM.

Essa situação gerou, na fase da mudança, um problema grave na operação das agências de turismo, pois em vez de terem a TAM no GDS junto das demais companhias aéreas, era preciso recorrer à Internet para procurar as opções oferecidas por essa companhia aérea. É como se a TAM criasse um novo CRS e as agências de turismo tivessem de acessá-lo, substituindo o terminal pela navegação na Internet.

A GOL, um pouco diferente da TAM, se originou no modelo Web, e seu conteúdo fora da Internet é disponibilizado por meio de acesso indireto em pouquíssimos GDS. Os agentes de viagens brasileiros têm, então, três diferente fontes de pesquisa de conteúdo de companhias aéreas nacionais, os dois portais das companhias TAM e GOL e o GDS para as demais.

As agências de turismo do segmento corporativo foram as mais afetadas por essas alterações, pois o atendimento a grandes ou médias empresas exige muita agilidade de pesquisa e variedade de opções para o viajante a negócios. Tentando facilitar o seu trabalho, algumas dessas agências desenvolveram sistemas de integração de conteúdo que buscam e reúnem as informações dos GDS e portais e disponibilizam na tela dos consultores de viagens. É como se as agências de turismo criassem um CRS ou um novo sistema de distribuição próprio de captura de informações, o que será apresentado posteriormente neste capítulo.

Com o agravamento da crise do transporte aéreo em 2006, pode-se observar que, em alguns meses, a comercialização de assentos dos voos domésticos estava concentrada somente nas empresas GOL e TAM. Tal fato colaborou para que as agências de turismo buscassem desenvolver seus sistemas próprios de captura de informações e contratar mais funcionários para suprir a queda de produtividade, o que resultou em processos de reservas e consultas mais demorados.

Se a criação dos portais complicou a operacionalização do atendimento para as agências de turismo, para as companhias aéreas, essa ferramenta trouxe a possibilidade de gerenciar as receitas de seus voos (*Yield Management*)[9] mais rapidamente e, dessa forma, modificar os preços das passagens aéreas a cada instante para melhor aproveitamento dos seus voos.

No caso dos hotéis e das locadoras de automóveis, os GDS estão conectados aos sistemas de reservas das empresas fornecedoras desses serviços, sendo que a maioria dos casos configurados tem acesso indireto, mas existem provedores de sistemas que integram conteúdos de hotéis e locadoras através de acessos diretos. Em todos os casos, ocorre a cobrança por utilização dos GDS, e muitas dessas empresas não disponibilizam 100% do seu inventário nos sistemas de distribuição, deixando uma "reserva" para ser vendida diretamente por suas centrais e escritórios de representação.

E-COMMERCE: CONHECENDO ESSE CONCEITO

Após a popularização da rede internacional de informações, a World Wide Web, ou apenas www, em 1994, as empresas começaram a disponibilizar informações de suas empresas na Internet através de portais (sites) e a partir daí a realizar transações eletrônicas de bens e serviços, o chamado *e-commerce*.[10]

Dentro desse novo universo de negócios eletrônicos, foi necessária a criação de nomenclaturas para especificar os modelos de negócios on-line que, segundo O'Brian (2001), variam da seguinte forma:

• **B2B (*Business to Business*)** – negócios realizados entre empresas, desde simples troca de informações através de *chats* ou mesmo e-mails, até a compra e venda de bens e serviços. Existem empresas que se posicionam como *e-marketplaces*, trabalhando como facilitadoras do comércio eletrônico entre empresas, oferecendo apoio técnico e tecnologia, centralizando informações de várias empresas em um único local comum, no caso, um site;

• **B2C (*Business to Consumer*) –** negócios realizados de empresas para consumidores finais, sendo o mais comum hoje em dia. Uma das precursoras e maiores empresas desse modelo é a Amazon.com, especializada em vendas diretas de produtos de informática, CDs, DVDs, eletretroeletrônicos, eletrodomésticos, moda entre inúmeros produtos. No Brasil, o exemplo mais evidente são os sites Submarino (Submarino.com.br) e Americanas (Americanas.com.br);

• **C2C (*Consumer to Consumer*) –** negócios realizados entre consumidores finais, como troca de arquivos e dados ou até produtos, como os sites de leilões eletrônicos.

• **B2E (*Business to Employee*) –** disponibilidade de informações das empresas para seus empregados. Esse modelo é mais conhecido nesses ambientes como Intranet, onde o empregado pode ter mais informações sobre os departamentos da empresa, consultar seu *holerite on-line*, solicitar férias, ter acesso a arquivos e documentos comuns, realizar reuniões virtuais (através de outras ferramentas tecnológicas disponíveis na Intranet da empresa) e muitos outros serviços;

• **G2B (*Government to Business*) ou G2C (*Government to Consumer*) –** são os sites dos órgãos governamentais para troca de informações e disponibilidade de serviços para empresas e pessoa física. O site da Receita Federal do Brasil é o melhor exemplo desse modelo de negócios, no qual podem ser feitas consultas de CNPJs, CPFs, emissão de outras certidões e até a declaração do imposto de renda *on-line*.

É importante ressaltar que, dependendo da informação, bem ou serviço comercializado, as empresas podem utilizar mais de um modelo de transação eletrônica, conjuntamente.

Assim, destinos turísticos criaram seus portais para divulgação de seus atrativos e diferenciais, contendo informações sobre cultura, geografia, hospedagem, passeios e até disponibilizam câmeras com imagens ao vivo dos locais para mostrar melhor seus produtos.

Companhias aéreas, locadoras de automóveis e hotéis criaram seus sites de vendas de produtos e serviços e, por meio deles, podem realizar vendas para agências de turismo, caracterizando o B2B, ou mesmo para o passageiro (cliente final), B2C.

Agências de turismo e operadoras não ficaram atrás. Criaram seus sites também, tanto para venda direta ao cliente final, como para outras agências para revenda, principalmente de pacotes turísticos ou mesmo de passagens aéreas, quartos de hotéis, navios e *resorts*.

No caso dos pacotes turísticos, vale ressaltar a facilidade de informações que se pode obter como preço, trajeto, disponibilidade e o tipo de pacote, ou seja, os prontos ou pré-elaborados, uma vez que as informações são mais precisas por se tratarem de produtos finalizados que possibilitam a venda on-line.

Com relação aos pacotes sob medida (*Fit* ou *Forfait*) que dependem de uma elaboração mais detalhada e ainda da operação de um agente de viagens, a solicitação pode ser feita on-line, mas a venda ocorre após o trabalho personalizado, no qual a comunicação entre cliente e agente pode ser feita, pessoalmente ou via Web.

Alerta-se que é necessário o cliente observar todas as características e políticas de cada produto antes de comprá-lo, pois podem existir algumas armadilhas escondidas e os passageiros só percebem isso quando estão embarcando ou no meio de sua viagem, como passagens aéreas mais baratas, mas com muitas escalas, conexões e rotas mais demoradas, hotéis com categorias menores das informadas no ato da compra, pacotes que não incluem produtos ou serviços como bebidas em navios ou hotéis, traslados, atendimentos em aeroportos etc.

ON-LINE BOOKING TOOLS

A evolução da tecnologia apresenta-se de forma muito dinâmica em todos os segmentos de negócios, com informações disponíveis em diversos canais de distribuição. No turismo não é diferente e novas tecnologias são desenvolvidas para melhorar a produtividade e a eficácia das agências de viagens.

Nesse cenário, no qual companhias aéreas, locadoras de veículos e hotéis disponibilizam cada vez mais seus produtos por vários canais de distribuição eletrônicos (GDS, sites na Internet, *e-marketplaces),* a produtividade dos agentes de viagens é diretamente afetada, uma vez que para satisfazerem seus clientes, esses agentes devem procurar as melhores opções de vendas.

A partir da necessidade de ferramentas de captura de informações nos diversos canais de distribuição disponíveis no mercado, por volta do ano 2000 foram desenvolvidas as ferramentas *on-line* de reservas, mais conhecidos como *on-line booking tools*, que também são chamadas de *self booking tools*, *on-line booking engine, self booking engine* ou *corporate booking engine.*

Essas ferramentas desenvolvem formas de captura de informações na Internet ou em outro canal de distribuição eletrônico, disponibilizando em uma só tela do computador todas as opções encontradas nos diversos fornecedores e evitando, assim, que sejam feitas várias buscas em vários sistemas diferentes.

As agências de viagens corporativa e os clientes corporativos (empresas) são os maiores usuários dessa ferramenta, principalmente nos Estados Unidos, onde a cultura de utilização de o*n-line booking tools* é maior.

Baseada em ambiente Web (Internet), a ferramenta permite a reserva on-line de serviços e produtos turísticos, capturando informações de companhias aéreas (disponibilidade e horários de voos, frequências, rotas, configurações de aeronaves, tarifas etc.), hotéis (disponibilidade e tipos de apartamentos, localização, tarifas, serviços etc.) e locadoras de automóveis (disponibilidade e categorias de automóveis, tarifas, seguros etc.), principalmente a partir de informações provenientes dos GDS.

No Brasil, esse tipo de ferramenta é pouco utilizado, pois as duas principais companhias aéreas brasileiras, TAM e GOL, trabalham com sua distribuição direcionada, principalmente nas vendas via Internet. Os provedores de *on-line booking* estão trabalhando para desenvolver acessos às informações contidas nesses portais, porém como a diversidade e a complexidade dos diversos sistemas tecnológicos é muito grande, o processo torna-se mais difícil.

Quanto aos serviços de hotéis e locadoras de automóveis, a dificuldade é semelhante, uma vez que também nesses segmentos existe uma gama de sistemas tecnológicos que ainda não permitem aos provedores de *on-line booking* acessar seus conteúdos.

Devido à necessidade de acesso a diversos canais de distribuição, agências de turismo têm buscado comprar licenças de utilização de sistemas tecnológicos para otimizar seus serviços. Também estão buscando criar sistemas on-line de reservas, que são mais produtivos do que a busca intensa em GDS, Internet, centrais de reservas, portais de viagens e outros.

INTERNET *VERSUS* AGÊNCIAS DE VIAGEM: AMEAÇA OU OPORTUNIDADE?

Os produtos turísticos estão mais acessíveis atualmente por conta da Internet, o que causa grande preocupação aos agentes de viagens que temem perder vendas para o comércio eletrônico.

- Será que é uma realidade?
- As agências de viagem se extinguirão?
- O agente de viagens será substituído pela Web?

Para responder a essas questões é importante lembrar que na época da Revolução Industrial, muitos trabalhadores se viram ameaçados pela substituição da mão de obra pelas grandes máquinas. Houve muitas demissões naquela época, porém era necessário que existissem homens para operar as máquinas

e, por isso, a característica do trabalho mudou, e os trabalhadores se viram obrigados a aprender a operar as máquinas, em vez de fazerem o trabalho pesado.

Fazendo uma analogia, hoje ocorre o mesmo, pois a Internet não deve ser encarada como uma ameaça ao agente de viagens, mas sim como uma ferramenta essencial de trabalho. Obviamente aqueles que forem resistentes e não se adaptarem aos novos modos de trabalho serão substituídos por máquinas, ou por aqueles que querem e sabem trabalhar com essa nova ferramenta.

Na Internet, é possível obter dados sobre temperatura, costumes, geografia, atrativos, mapas, localização, moeda, previsão do tempo, conhecer os hotéis, visualizar assentos em aviões, conhecer o interior dos automóveis a serem locados, ter uma visão de 360º de apartamentos e cabines de navios, obter informações sobre restaurantes e teatros e inúmeras outras sobre produtos e serviços em destinos de viagens.

Sabe-se que o consumidor de produtos turísticos nos dias de hoje teve seu perfil modificado, transformando-se em um cliente muito mais exigente e que traz consigo uma bagagem maior de conhecimentos e informações, disponíveis não só na mídia eletrônica como também na audiovisual, além de contar com guias e roteiros que são publicados periodicamente na mídia impressa.

O consumidor usuário da Internet é capaz de elaborar seu roteiro e solicitar os serviços sem precisar da consultoria de um agente de viagens, porém a chave do sucesso desse profissional é saber de que maneira utilizar as informações obtidas na Internet. O agente de viagens deve utilizar essa ferramenta a seu favor, para que possa conhecer melhor os produtos que vende e, dessa forma, se manter como um consultor de viagem eficaz.

Um grande desafio é saber navegar na Internet e encontrar informações seguras e confiáveis, uma vez que existem muitos sites relacionados a um tema ou produto turístico, e, assim, informações desencontradas ou errôneas podem estar disponíveis para consulta.

A utilização inadequada de imagens, filmes e informações não verdadeiras também pode prejudicar o turismo, uma vez que produtos e serviços vendidos on-line podem não corresponder à realidade dos mesmos.

Se o papel do agente de viagens é vender sonhos e trabalhar com as expectativas dos turistas, este pode ser um perigoso meio de procurar informações, uma vez que a falta de controle e verificação dos dados contidos na rede ainda é um problema, não somente para o segmento turístico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Refletindo sobre os temas apresentados neste capítulo, pode-se concluir que a Tecnologia da Informação transformou os padrões de procedimentos operacionais das agências de turismo e dos produtores e fornecedores do segmento turístico.

Essa transformação tornou-se mais evidente a partir da introdução dos Sistemas Globais de Distribuição, que ampliaram as relações comerciais entre as companhias aéreas e as agências de turismo, expandindo seus serviços para os setores da hotelaria, locação de automóveis, documentação de viagens, entretenimento e outros.

Além disso, a Internet possibilitou as transações eletrônicas ou as negociações on-line para o turismo, por meio do *e-commerce*, e propiciou também o surgimento da concorrência representada pelos portais dos fornecedores de turismo, disponibilizados no ambiente de rede.

Com relação à interferência da Internet na rotina de trabalho dos agentes de viagens, observa-se que a aceleração de negócios e de consulta agiliza o trabalho desses profissionais, que devem agora utilizar essa ferramenta com a finalidade de expandir seus negócios e conhecimentos sobre produtos e destinos.

EXERCÍCIOS

1. Diferencie CRS (Computerized Reservation System ou Sistema de ReservasComputadorizado) de GDS (Global Distribution Systems – Sistemas Globais de Distribuição).
2. Como os portais de companhias aéreas e de redes hoteleiras têm influenciado o mercado de agências de viagens?
3. Descreva as diversas possibilidades de *e-commerce*, considerando o tipo de fornecedor e de comprador.
4. Faça uma pesquisa em uma agência de viagens e verifique se ela compreende o que seria um *on-line booking tools* e como essa ferramenta ajudaria no seu dia a dia de trabalho.

NOTAS

1. A internet é a rede, enquanto a Web é a parte visível dela, em que é possível a interação dos usuários (VIP HOST SYTEM, S/D).
2. Trigo e Netto, 2003, p. 30.
3. Santos e Kuazaqui, 2004, p. 28.
4. Nota do autor: que na época atuava em GSA e vivenciou essa implantação.
5. O' Connor, 2001, p. 19.
6. idem, p. 23.
7. idem, p. 27.
8. Preços das tarifas sem descontos. Base de cálculo para as tarifas promocionais que oferecem percentuais de desconto sobre a tarifa cheia.
9. Técnica de gerenciamentos das receitas (yield manegement ou revenue manegement), tem sido aplicada em várias atividades econômicas, tendo se transformado, na década de 1990, em "coqueluche" das empresas de serviços. (Palhares, 2002, p. 61.)
10. Catalani et al., 2006.

CAPÍTULO 9

PLANEJAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO DE PACOTES

Debora Cordeiro Braga

Gleice Regina Guerra

INTRODUÇÃO

O processo de planejamento e organização de pacotes constitui-se na produção das agências de viagens e turismo, ou seja, é através dele que a operadora de turismo vai transformar os insumos (equipamentos e serviços turísticos mais recursos e atrativos de uma localidade) em um produto turístico a ser oferecido ao mercado. Assim, entende-se que as empresas de turismo podem se destacar no mercado por meio da elaboração de pacotes e roteiros, construindo produtos segmentados e únicos que venham a se constituir em um diferencial competitivo frente à infinidade de possibilidades de oferta que o turismo tem.

Para tanto, o planejamento de pacotes deve estar afinado com as diretrizes de gestão da empresa, respeitando nichos de mercado, políticas comerciais, planos de crescimento, entre outras estratégias organizacionais.

Tentando considerar todos os fatores intervenientes no processo de planejamento e organização de pacotes turísticos, foram definidas sete etapas a serem seguidas para que, ao final desse trabalho de operacionalização, seja ofertado um produto turístico viável e adequado a um público consumidor que se interesse pelas diretrizes organizacionais da empresa: 1) Concepção inicial; 2) Processo de preparação; 3) Contatos comerciais e contratações; 4) Definição de preço de venda; 5) Montagem do material promocional; 6) Política de distribuição e vendas; 7) Reservas e operação.

CONCEPÇÃO INICIAL

Antes de investir tempo e dinheiro na construção de um novo pacote, a equipe de operação deve estudar a aceitação de um novo produto pelo mercado. Assim, precisa conhecer as características da demanda potencial, para então buscar um conjunto de equipamentos e serviços que sejam coerentes com as necessidades e expectativas desses futuros compradores.

Para isso, é fundamental partir de um estudo de demanda. A operadora não precisa contratar um instituto de pesquisa especializado para realizar esse trabalho: pode considerar a sua carteira de clientes como potenciais compradores de um novo produto. Esses clientes podem ser questionados sobre tipos de atrativos preferidos, tempo disponível, melhor época para viajar, categoria dos equipamentos que costumam utilizar etc. Além disso, resultados de vendas ou de solicitações também podem servir como indicadores dos lugares mais requisitados e, portanto, indicar a possibilidade de se explorar destinos similares.

Caso a empresa disponha de recursos e tenha interesse em investir em um processo completo de desenvolvimento de novos produtos, pode realizar uma pesquisa de demanda, usando critérios de segmentação para estudar em profundidade as características de um público específico que pretenda atingir. Para isso, pode se basear em critérios metodológicos como os detalhados por Braga (2007), que explica métodos e modelos de estudo de segmentos, tipos de amostragem e instrumentos de investigação a serem usados de forma adequada ao objetivo da pesquisa sobre os consumidores potenciais.

A visão empreendedora da equipe e dos gestores também deve ser valorizada nessa fase inicial, pois a experiência de mercado e contato com outros dirigentes de empresas pode abrir oportunidades de negócios, como parcerias ou contratos de exclusividade, que precisam ser aproveitadas de forma a fazer com que produtos especiais e únicos se viabilizem de forma dinâmica.

Diante das informações da demanda potencial e das oportunidades de novos negócios arroladas, os responsáveis pela operacionalização precisam fazer um levantamento para verificar a viabilidade de se trabalhar com um novo destino ou um roteiro diferente dos convencionais (Figura 9.1). Para isso, é preciso verificar:

• **oferta de alojamento, serviços receptivos e de alimentação durante todos os meses do ano** – verificar se os equipamentos e serviços são adequados e variados;

• **flexibilidade dos fornecedores** – saber como trabalham a questão dos prazos para confirmação e cancelamento de reservas, preços balcão e preços netos;[1]

• **garantia de operação** – confirmar a regularidade da oferta de serviços, como frequência das saídas, número mínimo de passageiros (*pax*, que em latim quer dizer pessoas), limite de operação etc.

• **sistema de transporte adequado e perene** – conhecer as possibilidades de acesso ao destino e aos atrativos e as possibilidades de meios de transporte disponíveis.

• **disponibilidade de dados sobre a oferta turística** – avaliar a possibilidade de realização de eventos como *famtours*[2] e *workshops* para divulgar o destino, roteiro e pacote que não constam nos guias ou publicações especializadas.

Para concluir essa fase inicial, a equipe de planejamento deve se reunir com os gestores para analisar os riscos da organização desse novo produto. Nessa ocasião, serão comparados os dados da demanda, as oportunidades de negócios e as características de todos os equipamentos e serviços disponíveis para viabilizar a concretização do pacote. Com base nesse grupo de informações, será feita a análise de quanto será necessário investir para a operação desse novo pacote, discutindo-se desde estratégias de divulgação e comercialização, escolha dos fornecedores e processo de contratação de serviços, até a estimativa de preço possível e o número de passageiros que podem compor o grupo em função das limitações de transporte e hospedagem dos fornecedores.

Figura 9.1. Fatores de análise para definição dos riscos da organização de um novo pacote.

Caso a decisão seja por não operacionalizar o novo produto, os contatos comerciais precisam ser avisados da inviabilidade comercial do produto e os recursos empenhados referem-se somente à pesquisa com a demanda, que pode ser usada para a proposta de um outro pacote e para compor um banco de dados a ser usado quando o destino pesquisado for solicitado por algum passageiro que deseje um *forfait*.[3]

Se a decisão for por efetivar a operação do produto, então, segue-se para a segunda etapa, que se baseia nos procedimentos de definição e preparação do roteiro que servirá de base para o pacote. Os gastos referentes a planejamento e organização do pacote, que compreendem a primeira etapa e as seguintes, devem ser entendidos como investimento de desenvolvimento do produto e deverão ser considerados no momento da elaboração do preço, pois influenciam na taxa de retorno esperada pelo empreendedor.

PROCESSO DE PREPARAÇÃO

Nesta etapa, é aconselhável que uma pessoa da equipe de planejamento vá até o destino que será operado para fazer uma verificação *in loco* sobre a qualidade dos serviços prestados pelos futuros fornecedores. Dependendo do caso, é interessante que ele se passe por um turista comum, sem se identificar como funcionário da operadora emissiva, para compreender como se dão os serviços receptivos usualmente, sem que os fornecedores se empenhem de forma especial para oferecer algo melhor para um parceiro potencial.

Além de experimentar serviços receptivos como hotéis, restaurantes, agências locais, transportadoras locais, áreas de embarque e desembarque, entre outros, essa viagem propiciará:

• o conhecimento do tempo de duração adequado para a realização dos passeios;
• a escolha dos atrativos que vão compor o roteiro ou serão ofertados como opcionais;
• a definição dos dias e horários mais convenientes a serem cumpridos;
• a determinação do tamanho ideal do grupo para que tenha uma experiência de qualidade.

Com base nos relatórios resultantes da visita *in loco*, a equipe elaborará o roteiro da viagem, detalhando horários, itinerários, categorias dos equipamentos, tipos dos serviços e tamanho ideal dos grupos, de forma a aproveitar da melhor maneira a oferta local e organizar um produto adequado às expectativas do público-alvo, em consonância com os resultados da pesquisa de demanda realizada na etapa de concepção inicial. Também definirá se haverá guia acompanhante partindo da cidade de origem dos passageiros – profissional que se incumbiria de todos os procedimentos de *check-in* em aeroportos, hotéis e de

relacionamento com os serviços locais – ou se esse serviço seria dispensável.

Caso a viagem de experimentação não seja viável, os dados devem ser coletados por telefonemas e e-mails trocados com os fornecedores, nos quais devem se solicitar detalhes para que se possa compor um relatório das condições da oferta do roteiro.

Com o roteiro ideal pronto, a equipe de planejamento e organização parte para a etapa seguinte, que consiste nos contatos comerciais para a realização das negociações de contratação dos fornecedores.

CONTATOS COMERCIAIS E CONTRATAÇÕES

Esta etapa está subdividida em três categorias de serviços turísticos: meios de hospedagem, transportes e serviços receptivos, uma vez que cada tipo de fornecedor exige critérios de negociação diferenciados. Assim, estão detalhados os itens que devem ser considerados na formulação de acordos comerciais em cada uma dessas categorias de fornecedores.

Meios de hospedagem

Independente do porte do hotel ou da sua categoria, os itens a seguir precisam ser analisados antes de a operadora firmar um contrato comercial, porque em alguns pontos a operadora pode ter vantagens, mas em outros pode sair prejudicada. Assim, tudo deve ser avaliado antes de definir o fornecedor hoteleiro.

• **Tipos de acomodação** – aqui deve ser avaliada a disponibilidade de unidades habitacionais (UH) segundo suas configurações: individual (SGL), duplo (DBL), triplo (TPL), quádruplo (QPL). Também devem ser avaliadas a possibilidade de inclusão de camas extras em função do tamanho das UH e as especificações dessa cama (armar, sofá-cama etc.). Além disso, é claro que as condições de manutenção, mobiliário e decoração, enxoval, equipamentos e outros devem ser observados.

• **Serviços de alimentação** – o tipo de regime de alimentação no hotel depende de sua estrutura de cozinha e salões de restaurante, para verificar se terão condição de atender adequadamente ao grupo, além do tipo de cardápio oferecido e a variedade de opções de pratos. Além disso, o roteiro planejado condiciona se as refeições poderão ser feitas no hotel ou não, dependendo da quantidade de atrativos a serem visitados e da distância entre eles. Com base nesses dados é que a operadora decidirá sobre os serviços a serem contratados: só de alojamento (*European Plan*, EP), com café da manhã (*American Plan*, AP), meia pensão (*Modified American Plan*, MAP), ou pensão completa (*Full American Plan*, FAP). O serviço tudo incluído (*all inclusive*) também pode estar disponível em alguns hotéis.

• **Tipo de clientes atendidos** – conhecer qual é o tipo de clientela do hotel (turistas de negócios ou de lazer, ou se o público principal é de terceira idade ou jovens) é fundamental para evitar problemas de relacionamentos entre o grupo e os hóspedes individuais. No caso de hotéis com poucas acomodações, em que o grupo ocupa mais de 70% das UH, é importante que o hoteleiro determine áreas de concentração do grupo para evitar conflitos entre os interesses do grupo e dos demais hóspedes, em função de barulhos que podem ser causados na chegada dos passeios ou em momentos de confraternização.

• **Bloqueio de UH** – esclarecimento sobre critérios para bloqueio de acomodações, estabelecendo a antecedência necessária para efetuar o pedido de bloqueio para garantir a hospedagem do grupo. Na ocasião do bloqueio, já devem ser informados a quantidade de UH solicitadas de acordo com as configurações, o regime de alimentação escolhido, os serviços extras que deverão ser cobrados diretamente do hóspede e o número de cortesias para motoristas e guias. O prazo de cancelamento de bloqueio e a aplicação de cobrança de *no-show* para cancelamentos fora desse prazo são itens que devem ser exaustivamente detalhados.

• **Cancelamentos** – a política do hotel quanto ao cancelamento de reservas também deve ser explicitada, pois a operadora precisa saber se poderá reaver o valor da reserva caso tenha problemas com o transporte, não consiga atingir o número mínimo de *pax* para viabilizar o pacote, ou outros fatores que venham a impedir a efetivação da viagem. Esse dado também serve de base para a descrição das condi-

ções de cancelamento que serão oferecidas aos compradores do pacote.

• **Vendas realizadas sobre os bloqueios** – verificar se o hotel permite a transferência do bloqueio ou parte do bloqueio para outra operadora, caso a contratante não consiga ocupar todas as acomodações reservadas. Ou, ainda, qual o valor mínimo de tarifa que a operadora pode oferecer para vender as UH bloqueadas para turistas individuais.

• **Prazo de pagamento da reserva** – negociação na qual será definido quando e sobre que valor deverá ser feito um pagamento antecipado para garantir as UH bloqueadas. É possível que o fornecedor exija um número mínimo de hóspedes para garantir um preço especial de grupo ou determine um valor fixo a ser pago regularmente, independente do número de passageiros efetivos, para garantir a oferta de certo número de UH (essas exigências costumam ocorrer em localidades onde há pouca oferta de meios de hospedagem, que acabam impondo suas condições).

• **Condições de faturamento e formas de pagamento** – é comum que o hotel inclua no acordo comercial com uma operadora uma condição de faturamento, ou seja, um prazo, após a saída dos hóspedes, para a operadora fazer o pagamento dos serviços utilizados. Isso pode permitir que a operadora viabilize pagamentos parcelados aos passageiros sem a necessidade de intermediação de financiamento bancário. Além disso, é importante verificar quais são as formas de pagamento que o hotel tem a oferecer aos hóspedes, como cartão de crédito ou parcelamento dos consumos extras como lavanderia, telefonia, minibar (frigobar), bebidas e refeições não inclusas no pacote.

• **Volume total de contratação e regularidade da operação** – normalmente, as vantagens contratuais entre hotel e operadora se consolidam em função do grande número de passageiros que as operadoras garantem para o meio de hospedagem. Assim, as operadoras que fazem bloqueios regulares em um mesmo hotel conseguem condições de pagamento ou de faturamento diferenciadas e, consequentemente, são preferidas em períodos em que a procura por acomodações é maior do que a oferta. Há um comprometimento de parceria, garantindo à operadora a disponibilidade de vagas para operar seus grupos regulares.

• **Período de temporada** – existem alguns meios de hospedagem que não fazem bloqueios para grupos em época de alta temporada, porque sabem que haverá mais demanda e suas UH ficarão ocupadas. Assim, podem vender diretamente aos turistas independentes sem ter de oferecer descontos ou condições especiais para operadoras. Essa questão precisa ser negociada com antecedência, para que a operação do pacote não fique inviabilizada nos períodos de alta procura como ano novo, carnaval, férias escolares e feriados.

• ***Overbooking***[4] – a operadora deve descobrir com qual frequência o hotel faz uso da prática do *overbooking* e deixar claro, no momento da negociação, as preocupações que têm com as consequências negativas de tal prática para a imagem da operadora, especificando ações mais indicadas para acomodar seus passageiros em caso de falta de UH para acomodar todo o grupo. Também é conveniente checar quais os hotéis similares da localidade que podem aceitar grupos em casos de emergências, conferindo a qualidade dos serviços, localização etc.

• **Política de venda livre** – é necessário entender como o hotel comercializa as acomodações que não foram bloqueadas, verificando quais são os preços oferecidos para o cliente final para que a operadora se assegure da coerência com os praticados pelo pacote.

• **Confirmação da lista de *pax*** – depois do bloqueio, ainda é necessário enviar uma lista com os nomes dos passageiros e a divisão das UH (*room-list*). Isso costuma acontecer cinco dias antes da chegada do grupo para que o hotel possa se organizar, mas é importante entender a dinâmica operacional do hotel para verificar se ele é capaz de administrar alterações de última hora.

• **Reclamações** – pensando que a qualidade da prestação dos serviços dos fornecedores interfere diretamente na imagem do pacote turístico e, consequentemente, na da operadora, é importante saber se o hotel possui algum tipo de ação proativa referente a reclamações e sugestões, tais como questionários de satisfação disponíveis nas UH e em áreas comuns, como restaurante e salas de espera. Além disso, saber como trabalham essas informações, se dão retorno ao hóspede e se possuem algum sistema de avaliação de desempenho baseado em pesquisas de opinião.

Meios de transporte

No caso dos transportes, os itens a serem estudados na negociação comercial variam de acordo com o modal, pois cada um possui características de operação diferenciadas.

O **transporte aéreo** deve ser considerado como a forma de deslocamento para cumprir grandes distâncias entre origem e destino turístico. Para tanto, é necessário verificar se a localidade tem aeroporto, qual sua capacidade para receber voos comerciais, se existem voos regulares para esse destino, quais outros aeroportos existem nas proximidades. Ou seja, é necessário verificar as vantagens e as limitações para uso desse meio de transporte. Definida a viabilidade do transporte aéreo, a operadora deverá basear sua negociação comercial com as companhias aéreas em função de dois tipos de serviços:

• **voo regular** – se existem voos operados regulamente por companhias aéreas comerciais, a operadora deve procurá-las para negociar um volume de assentos compatível com o número de pessoas previsto para viabilizar a operacionalização do pacote. Nesse caso, é necessário verificar quais são os dias de menor ocupação das aeronaves no trecho requisitado, a fim de conseguir efetuar bloqueios e obter tarifas especiais para operadoras, conciliando grupos que desembarcam no destino com outros que embarcam para voltar para casa, garantindo assim que os lugares sejam ocupados nos trechos de ida e volta;

• **voo *charter* ou fretado** – caso o tamanho do grupo estimado para operacionalização do pacote seja superior a cem pessoas, é conveniente que a operadora faça cotações de voos *charters*, ou seja, o fretamento de uma aeronave. Mesmo que o destino seja servido por voos regulares, esta opção às vezes permite um custo menor e a ocupação do avião apenas pelo grupo. Sendo assim, atividades de integração podem ser organizadas, apesar de isso não ser uma prática do mercado, uma vez que as operadoras não costumam incluir guias acompanhantes em roteiros aéreos, ou entendem que não é apropriado para esse público ou ainda, porque os fretamentos servem diversos destinos. No entanto, poderia ser um serviço diferencial oferecer dicas de atrativos, sorteios, divulgação de cartões de fidelidade da operadora, que não poderiam ser viabilizados em voos regulares.

Já o **transporte rodoviário** pode ser usado como alternativa de deslocamento do grupo entre origem e destino, recomendando-se que a distância entre os pontos de parada para pernoite não sejam superiores a 500 km, em função do conforto mínimo a ser oferecido aos passageiros. O meio rodoviário também constitui a principal forma de transporte dentro dos destinos visitados, sendo fundamental para a realização de *transfers* (aeroporto/hotel/aeroporto ou hotel/atrativo/hotel). Assim, existem dois tipos de serviços que precisam ser considerados, pois possuem características de comercialização diferentes:

• **fretamento de ônibus ou *vans*** – para o fretamento desse tipo de veículo rodoviário, a operadora deve considerar a qualidade e o tamanho da frota, obtendo informações sobre a política de manutenção e renovação dos veículos. Também é importante entender os critérios de escala de trabalho e programas de treinamento dos motoristas para compreender o tempo de descanso oferecido entre uma viagem e outra e seu grau de conhecimento em relação ao veículo e às regras de trânsito. É conveniente, ainda, averiguar a capacidade da empresa de disponibilizar outro veículo caso haja problemas com o que está sendo usado pelo grupo. As configurações dos ônibus são variáveis, assim em um mesmo modelo de chassi é possível encontrar veículos que ofereçam desde 40 até 50 lugares – o que é determinante para a operadora estabelecer o número mínimo e máximo para operacionalização do pacote, uma vez que o preço do fretamento é fechado por veículo e não por assentos ocupados;

• **locação de automóveis** – alguns roteiros oferecem dias livres, quando os passageiros podem adquirir passeios opcionais disponibilizados pela agência que faz o receptivo ou realizar passeios por conta própria. Nesse último caso, a operadora pode oferecer como serviço adicional a locação de um veículo para que o passageiro tenha liberdade de visitar atrativos de seu interesse e não se preocupe em encontrar um meio confiável na localidade. Dessa forma, a operadora pode ter um ganho adicional com a oferta de um serviço complementar. Assim, é preciso que tenha acordos comerciais com as locadoras de automóveis para poder oferecer um serviço de qualidade e diversificado a um preço competitivo frente ao mercado local.

O **transporte hidroviário** pode ser incluído em um pacote como meio de transporte, como atrativo

turístico ou como meio de hospedagem. A opção vai depender das condições geográficas do local a ser visitado e dos tipos de veículos disponíveis e acessíveis a grupos de turistas. Por isso, é importante avaliar as possibilidades de relação comercial, considerando:

• **embarcações que fazem rotas regulares** – nesta categoria estão incluídas as balsas e barcos que fazer trajetos ligando localidades. Um exemplo é a travessia Niterói-Rio de Janeiro, que pode ser feita por embarcações conhecidas como barcas; ou a travessia de balsa entre São Sebastião (continente) e a Ilha Bela, na qual automóveis e *vans* são transportados. Normalmente, esses serviços são regulamentados e fiscalizados por órgãos estaduais ou municipais ligados aos transportes e dificilmente as empresas concessionárias oferecem condições especiais para grupos. Consequentemente, os preços são os mesmos dos passageiros individuais, sem margem de ganho para as operadoras. Dessa forma, as operadoras ficam sujeitas a filas de espera, como qualquer outro passageiro, e ainda precisam administrar a disponibilidade de lugares para poder acomodar todo o grupo. Todos esses fatores fazem com que as operadoras evitem o uso desse tipo de transporte;

• **embarcações para locação** – dentro desta categoria, é possível diferenciar, no mínimo, três tipos diferentes de embarcações. 1) Os barcos de pescadores ou de moradores locais que são fretados em épocas de defeso de piracema,[5] quando os pescadores profissionais não costumam sair para pescar, ou em outras épocas em que a oferta de peixes não é tão compensatória quanto a locação da embarcação para levar turistas para realizar atividades de mergulho, observação de fauna e flora etc. 2) Embarcações próprias para locação como escunas, barcos, veleiros, iates, *jet-skis*, *banana-boat* e outros tipos de veículos próprios para atividades de lazer. Geralmente, são de propriedade de agências de receptivo ou de empresas especializadas em transporte em rios, lagos ou mar, que aceitam negociações para grupos. 3) Barcos-hotel ou barcos de cruzeiro que oferecem acomodação e outros serviços como refeições e barqueiros para conduzir barcos menores (para atividades de pesca ou observação de fauna e flora em afluentes ou rios menores). Esse tipo de embarcação é, normalmente, fretado para grupos, e seus proprietários buscam operadoras parceiras para sua comercialização.

Dados da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) indicam que o **transporte ferroviário** no Brasil e em boa parte da América Latina está voltado para o serviço de cargas.[6] Assim, o transporte regular de passageiros nesse modal no território nacional se restringe a alguns trechos, como os concessionários da Vale do Rio Doce (Vitória-Minas e Carajás).[7] Além de poucas linhas regulares, os trens turísticos fazem percursos de curta distância e são atrativos. Segundo a Associação Brasileira de Trens Turísticos Culturais (ABTTC), há no Brasil 15 trens e três bondes exclusivamente turísticos, por exemplo: o Trem do Forró, que vai de Recife a Cabo de Santo Agostinho (PE); o Trem do Vinho, que sai de Bento Gonçalves para Carlos Barbosa (RS); e o Trem do Corcovado, que parte do bairro de Cosme Velho, no Rio de Janeiro, e sobe o morro do Corcovado até os pés do Cristo Redentor (RJ).[8] Diante dessa realidade, ressalta-se o fretamento como principal forma de transporte ferroviário no Brasil:

• **fretamento de trens turísticos** – considerando que existe uma variada oferta de trens turísticos que realizam passeios com o intuito de resgatar aspectos histórico-culturais e preservar trechos ferroviários, e que são voltados, principalmente, para grupos de turistas, é comum a prática do fretamento, sendo que a negociação com operadoras é facilitada;

• **passes** – no caso da Europa, América do Norte, Oceania e alguns países da Ásia como Japão, a malha ferroviária é diversificada e existem diversos trechos operados para transporte de passageiros, incluindo trens de alta velocidade (TAV) que competem com o transporte aéreo. Nestas localidades, passes de diversos tipos e modalidades voltados para turistas são vendidos individualmente ou para grupos, comercializados nos países de origem. Esse tipo de serviço turístico é voltado para turistas estrangeiros e são comercializados nos países de origem. Assim, as operadoras brasileiras podem montar roteiros internacionais que incluam trechos em trens, seja para oferecer um passeio diferente, no qual a paisagem pode ser admirada tranquilamente, ou para viabilizar o acesso a localidades em que o trem é a melhor opção de transporte.

Serviços receptivos

Em geral, os serviços de receptivo são oferecidos por operadoras de atuação local, responsáveis por dar assistência ao passageiro no destino visitado, desempenhando, inclusive, a função do guia acompanhante nos processos de *check-in* e *check-out*. Essas empresas podem auxiliar na negociação e na resolução de problemas com hotéis, restaurantes, atrativos e outros equipamentos de lazer e turismo da localidade, servindo como parceiros da operadora emissiva que está longe. Para decidir sobre quais serviços de receptivo serão contratados, é importante avaliar os seguintes itens:

• **serviços de guias** – em muitos destinos brasileiros, não existem profissionais capacitados oficialmente como guias de turismo, credenciados pela Embratur/Mtur. Assim, esse serviço é prestado por moradores locais que têm conhecimentos sobre os atrativos e que, nesse caso, devem ser chamados de monitores. Quando isso ocorre, a operadora deve ficar atenta porque talvez não seja conveniente delegar tarefas ligadas a burocracia como confirmação de reserva, conferência de *room-list,* entre outros serviços operacionais;

• **atrativos turísticos e passeios** – o receptivo pode ser o responsável por fazer cumprir o roteiro vendido, cabendo a ele considerar questões climáticas para viabilizar todos os passeios incluídos no pacote. Por outro lado, cabe ao receptivo orientar os turistas sobre ações de preservação ambiental e cobrar dos proprietários dos atrativos serviços de qualidade. Quando os profissionais de receptivo percebem algum problema nos atrativos, como falta de segurança, descaso com limpeza ou outros elementos que depreciem a experiência dos clientes, devem informar ao operador para que seja avaliada a possibilidade de exclusão ou troca de passeios em futuros roteiros;

• **traslados** – em muitos casos, o receptivo local não possui frota própria, fazendo locação de ônibus, *vans* ou carros 4x4 para o transporte dos passageiros de seu ponto de chegada (aeroporto, cidades vizinhas) até o local de hospedagem ou dos atrativos. Quando isso acontece, o serviço receptivo fica dependente das empresas de transporte local e, consequentemente, o risco de atrasos ou falta de veículos pode aumentar. Em algumas ocasiões, a operadora deve preferir agências de receptivo que possuam frota própria e adequada à quantidade média de passageiros dos pacotes;

• **alimentos e bebidas** – caso os pacotes não incluam refeições ou estas não possam ocorrer no meio de hospedagem ou em restaurante indicado pela operadora emissiva, cabe ao serviço receptivo indicar restaurantes, lanchonetes ou bares que ofereçam os melhores serviços para os passageiros. O fato é que, em função da prática de comissionamento que esses estabelecimentos prometem aos guias ou monitores, é comum indicarem aquele que lhes dão mais vantagens. Cabe à agência receptiva controlar essa relação para evitar que os turistas sejam encaminhados para locais com limpeza ou serviços inadequados;

• **reservas em entretenimentos** – o receptivo, na figura do guia, também acompanha grupos de turistas em eventos, como festas de Reveillon, carnaval etc. para orientar os passageiros sobre situações de perigo e dar assistência como um anfitrião preocupado com seus convidados. Cabe às agências locais fazerem reservas de ingresso em espetáculos folclóricos, apresentações culturais ou eventos esportivos, garantindo bons lugares ao grupo.

DEFINIÇÃO DE PREÇO DE VENDA

Para iniciar esta etapa, a equipe de planejamento e organização de pacote deve saber qual a estimativa do número de passageiros que pode captar. A definição do preço indicará o número mínimo de vendas que viabiliza o pacote, possibilitando à operadora a decisão de, se for o caso, cancelar a viagem com uma antecedência adequada à restituição dos valores aos passageiros, ou oferecer outras opções.

A precificação de um pacote não se dá exclusivamente em função de cálculos financeiros: o processo precisa considerar fatores externos intervenientes. Assim, a equipe precisa conhecer conceitos a respeito da formação de preço de venda para poder fazer um trabalho de precificação adequado.

Pode-se definir preço como sendo

> [...] o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço. Em um sentido mais amplo, preço é a soma de valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço.[9]

O objetivo principal na formação do preço é a maximização do resultado financeiro de uma empresa. No entanto, maximizar resultados pode ser interpretado e alcançado de várias maneiras. Nesse sentido, estabelecer preços de venda ao consumidor talvez seja um dos maiores desafios de qualquer gestor.

O preço de venda é estratégico por uma série de motivos:

- cria a expectativa de qualidade e, portanto, determina a (in)satisfação do cliente;
- determina o posicionamento da empresa frente à concorrência;
- determina a quantidade a ser vendida e, portanto, o volume de produção;
- determina a contribuição marginal[10] e, portanto, o lucro.

O primeiro motivo está relacionado com o *consumidor* (demanda). O preço é um indicador da qualidade: o consumidor espera que, quanto mais elevado o preço, mais valor tenha o produto – ou mais atributos desejáveis. Especialmente na compra de serviços, quando outros indicadores tangíveis são raros, o preço desempenha papel primordial na formação da expectativa do consumidor. A expectativa, como se sabe, determina a avaliação final que o consumidor faz do bem ou serviço adquirido e, portanto, acaba sendo responsável pela fidelização à marca.

Dessa mesma forma, o posicionamento do preço frente aos preços praticados pelos concorrentes caracteriza o produto e, consequentemente, seu público-alvo. O segundo motivo está, portanto, relacionado à *concorrência* (oferta). As considerações de mercado (demanda e oferta) passam, necessariamente, pela análise de quais aspectos o consumidor valoriza em determinado produto. Nessa linha, a literatura de marketing aborda, à exaustão, o assunto de fixação e criação de estratégias de preços.

Por outro lado, é a economia que estuda a relação de preço e quantidade a ser vendida, utilizando conceitos tais como a elasticidade-preço.[11] A quantidade a ser vendida, o terceiro motivo pelo qual a fixação do preço de venda é estratégica, relaciona-se tanto com o *consumidor* como com a *concorrência*. Intuitivamente, sabe-se que, quanto menor o preço, maior tende a ser a quantidade vendida, o que significa operar com um volume de produção maior. Mas é muito difícil descobrir qual o preço ideal de um produto: um valor muito alto gera um baixo volume de vendas, e um valor demasiadamente baixo tem pouca margem por unidade vendida, o que nem sempre é compensado por uma grande quantidade. Assim, dependendo de características da demanda, uma redução no preço que provoque um aumento da quantidade vendida pode resultar em maior ou menor lucro.[12] É esta a importância econômica da fixação de preço:

> As políticas econômicas competitivas que afetam o nível da demanda agregada são frequentemente mais significativas, para as decisões de preço, do que o custo unitário total da empresa [...] Pode-se mesmo dizer que a análise dos problemas de preço concentra-se somente nos fatores que podem influenciar o nível das vendas.[13]

Há outro ângulo pelo qual o volume de produção pode ser analisado: a economia de escala.[14] Se, de certo modo, o preço determina a quantidade vendida, a quantidade produzida pode afetar o preço, na medida em que uma maior quantidade tende a gerar custos menores.[15] São esses aspectos da determinação do preço de venda que envolvem considerações de custos, despesas e retorno do investimento – as variáveis diretamente relacionadas à contribuição marginal e ao lucro – que vão ser destacados. Assim, o que se pretende é fazer algumas reflexões breves, a fim de verificar os componentes de preço em pacotes turísticos, do ponto de vista econômico-financeiro.

De certa forma, o consumidor e os concorrentes determinam o máximo que pode ser cobrado por um bem ou um serviço, tendo em vista o que o consumidor está disposto a pagar (conforme suas necessidades, desejo ou poder aquisitivo) e o que é cobrado por produtos similares. Da mesma forma, são os gastos necessários para a produção do bem ou do serviço e o investimento realizado para produzi-lo que estabelecem o preço mínimo que deve ser cobrado.[16]

Preço = gastos de produção + lucro

Assim, o preço é composto pelo lucro, que deve ser, no mínimo, suficiente para remunerar o investimento de forma compatível com o mercado (caso contrário, a opção é pela não realização do investimento); e pelos gastos de produção.

Entretanto, não é fácil definir quais são os gastos de produção, especialmente no caso de um pacote turístico. Para compreender isso, é importante conhecer os conceitos de gastos diretos ou indiretos e gastos variáveis ou fixos.[17]

Gastos diretos são aqueles diretamente relacionados com o pacote turístico à venda, ou seja, os desembolsos feitos para pagar os componentes do pacote. Gastos indiretos são os que se referem à estrutura geral da operadora turística: salários, aluguéis, energia elétrica, manutenção, marketing, entre outros. Os gastos indiretos de pacotes turísticos são, em geral, gastos fixos, ou seja, não variam proporcionalmente ao volume de vendas ou de produção.

Gastos = diretos variáveis + diretos fixos + indiretos

De modo genérico, em operadoras turísticas, apenas gastos diretos são variáveis: aumentam cada vez que uma unidade (no caso, pacote turístico) é vendida. Por exemplo, refeições, ingressos para atrações e hospedagem só se tornam gastos de uma operadora turística quando efetivamente alguém compra e utiliza o pacote.[18] Gastos diretos fixos são aqueles que independem da quantidade de pacotes vendidos: o frete de um ônibus ou avião, o guia acompanhante ou local: o frete do ônibus será o mesmo independentemente de haver 10 ou 40 passageiros dentro dele.

Tabela 9.1. Exemplos de gastos em um pacote turístico

GASTOS PACOTE TURÍSTICO	DIRETOS	INDIRETOS
VARIÁVEIS	Hospedagem, seguro-viagem, ingressos, brindes, alimentação, comissão de vendas etc.	–
FIXOS	Fretes, guias acompanhantes e locais, investimentos para lançamento do pacote (visitas prévias e uso dos equipamentos e serviços) etc.	Aluguéis, seguro do imóvel, salários, ações de marketing, contas de consumo como luz, água, telefone etc.

Não há dúvidas de que gastos diretos variáveis devem compor o preço de um pacote turístico: totalizam-se, por pessoa, os componentes do pacote cujo custo pode ser atribuído por pessoa. Essa é a parte fácil.

Gastos diretos fixos já requerem, pelo menos, uma consideração de risco: por exemplo, quanto do valor total do frete do ônibus deve ser atribuído por pessoa? Isso depende do número de pacotes que se espera vender. Se o frete é dividido pela lotação máxima do ônibus, e se vendem apenas 10 ou 20 pacotes, há o risco de não se conseguir cobrir o valor do frete. Ao mesmo tempo, se o valor do frete é dividido por poucas pessoas, ou seja, pelo mínimo que se espera vender, o preço final poderá ser demasiado elevado, e isso prejudicar as vendas. Mas este ainda é o menor dos problemas.

Como cobrar, de cada passageiro, os gastos indiretos da operadora? No mercado, há uma prática de somar os gastos diretos (fixos e variáveis) e aplicar um percentual (*mark-up*)[19] de 30% para obter o preço final. Isso decorre da percepção intuitiva, sem fundamentação lógica, de que 30% do valor dos gastos diretos do pacote são suficientes para fazer face aos gastos indiretos e ao lucro desejado – ou, ainda, o *mark-up* de 30% é simplesmente cópia da prática da concorrência.[20]

O problema é que 30% podem significar lucros razoáveis para determinadas estruturas operacionais e não para outras. O ideal é utilizar métodos formais para especificar o preço de venda, levando em consideração os gastos diretos e também os indiretos, os impostos e o lucro desejado, considerando o investimento realizado.

Apurando-se com rigor o desempenho financeiro da operadora, o *mark-up* pode ser determinado

levando-se em consideração a estrutura de gastos indiretos, o lucro desejado, a estimativa do número de pacotes a serem vendidos e seus gastos variáveis.[21]

Conhecendo o preço médio e a margem de contribuição (preço de venda - gastos variáveis) de cada pacote, pode-se estimar o número de vendas necessário para fazer frente aos gastos indiretos e ao lucro esperado.

Preço médio de venda
- Gastos variáveis
= Margem de contribuição
x Quantidade de pacotes vendidos
= $$$ que deve cobrir Gastos Indiretos + Lucro
ou (P - GV) x Q = L + GI onde:
P = preço médio de venda GV = gastos variáveis
Q = quantidade de pacotes vendidos L = lucro ou prejuízo
GI = gastos indiretos

Um exemplo seria útil para entender melhor o que foi colocado. Suponha que determinada operadora precise de um resultado de R$30.000,00 de margem de contribuição para cobrir os gastos indiretos mensais e ter um lucro que seja compensatório para continuar a operação. Suponha, ainda, que essa operadora utilize um *mark-up* de 30%, como é a prática do mercado, e que o preço médio de cada pacote seja de R$1.000,00 – o que significa que, dos R$ 1.000,00 do preço de venda, R$ 700,00 são gastos diretos e R$ 300,00 correspondem à margem de contribuição. Portanto, para que esse *mark-up* faça sentido, a operadora teria de vender cem pacotes por mês. Caso previsse vender uma quantidade maior ou menor do que essa, estaria usando um *mark-up* equivocado.

Exemplo 9.1.
Lucro desejado + Gastos indiretos = R$30.000,00
Preço médio de cada pacote: R$1.000,00
Margem de contribuição de cada pacote (P – GV): 30% (= R$300,00)
R$30.000,00 / R$300,00 = 100 pacotes devem ser vendidos
ou
(P – GV) × Q = L + GI
(R$ 1.000,00 – R$ 700,00) × Q = R$ 30.000,00
(R$ 300,00) × Q = R$ 30.000,00
Q = R$ 30.000,00/R$ 300,00
Q = 100 pacotes

O processo inverso pode ser feito: determinar o *mark-up* ideal a partir de uma quantidade prevista de venda. Estimando o número de pacotes a serem vendidos, e conhecendo os gastos diretos de cada um deles, pode-se calcular a margem de contribuição necessária por pacote e, então, chegar ao *mark-up*.

No Exemplo 9.2, está uma operadora que precisa dos mesmos R$30.000,00 para gastos indiretos e lucro. Ela comercializa dois tipos de pacotes, aqui chamados de A e B, e tem estimativas de vender, respectivamente, 100 e 200 unidades de cada um. Esses R$30.000,00, portanto, tem de ser o resultado da venda desses 300 pacotes. Um critério para distribuí-lo seria em proporção direta aos gastos diretos, para não imputar, linearmente, R$100,00 em cada pacote. Isso permite o cálculo do *mark-up* ideal para uma operadora nessa situação fictícia.

Assim, no Exemplo 9.2, estão calculados os gastos diretos totais de cada pacote A e B, nas quantidades previstas de venda, para verificar qual o percentual que a margem de contribuição de R$30.000,00 representa dos gastos diretos totais estimados.

Exemplo 9.2.
Lucro desejado + Gastos indiretos = R$30.000,00
Gastos variáveis pacote A: R$900,00 Estimativa de vendas: 100
Gastos variáveis pacote B: R$300,00 Estimativa de vendas: 200
R$30.000,00 devem ser distribuídos por 300 pacotes.
Para fazer proporcional aos gastos diretos, tem-se
Gastos variáveis totais pacote A = (R$900,00 × 100 pacotes vendidos) = R$90.000,00
Gastos variáveis totais pacote B = (R$300,00 × 200 pacotes vendidos) = R$60.000,00
Total de gastos variáveis = R$150.000,00
Margem de contribuição = (R$30.000,00 / R$150.000,00) × 100 = **20%**
ou

$$(P - GV) \times Q = L + GI$$

$(P \times Q) = (L + GI)/(GV \times Q)$
$(P \times Q) = R\$\ 30.000,00 / R\$\ 150.000,00$
$(P \times Q) = 0,2$ ou 20% de *mark-up*

Chega-se, então, a 20%. Assim, nem sempre o *mark-up* de 30%, que é a prática do mercado, pode ser conveniente. Nessa situação, o quadro a seguir mostra qual seria o preço de venda de cada pacote (pacote A, R$1.080,00 e pacote B, R$360,00), aplicando o *mark-up* de 20%, e que esses seriam os valores, caso a previsão de quantidade vendida se realize, que resultariam nos R$30.000,00 desejados, para os gastos indiretos e o lucro.

Exemplo 9.2. *(continuação)*
Assim:

Preço de venda pacote A = R$900,00 × 1,2 (20%)	= R$ 1.080,00
Preço de venda pacote B = R$300,00 × 1,2 (20%)	= R$ 360,00
Receita pacote A = R$ 1.080,00 × 100 pacotes	= R$ 108.000,00
Receita pacote B = R$ 360,00 × 200 pacotes	= R$ 72.000,00
Receita total	= R$ 180.000,00
– Custos diretos totais	= R$ (150.000,00)
= Lucro desejado + Gastos indiretos	= R$ 30.000,00

Outra maneira seria calcular o *mark-up* "de equilíbrio" para determinado volume de vendas. Quando se fala em "equilíbrio" (ou ponto de equilíbrio, ou, em inglês, *break-even point*), fala-se no ponto em que as receitas se igualam aos gastos, ou seja, quando o lucro é zero. Para isso, os cálculos a seguir seriam feitos só em relação aos gastos, sem considerar o lucro esperado. Obtendo-se o *mark-up* de equilíbrio para dado contexto, qualquer aumento no volume de vendas ou no preço significaria existência de lucro.

Há outras abordagens alternativas à técnica de *mark-up.* Uma delas seria, por exemplo, conhecidos todos os gastos indiretos, e mediante uma estimativa do número de pacotes que seriam vendidos em determinado período, dividi-los por algum critério ao custo de cada pacote turístico.[22] Dessa forma, por exemplo, se o aluguel do imóvel é de R$3.000,00, e a estimativa é de vender 100 pacotes internacionais e 100 nacionais em um mês, um critério poderia ser imputar um custo de R$10,00 por pacote nacional e R$20,00 por internacional referente ao aluguel. Qualquer outro critério de rateio – ou critérios mistos para cada tipo de gasto indireto – pode ser usado: proporcional ao número de funcionários envolvidos em cada tipo de pacote operado, proporcional à área física ocupada por cada pacote vendido pela empresa etc.[23]

Em suma, equipe de planejamento e gestores dependem de três elementos para o resultado da operação:

• gastos fixos (diminuir despesas operacionais racionalizando ações);
• gastos variáveis (melhorar a negociação com fornecedores do pacote);
• receita (aumentar preço ao consumidor, ou aumentar número de pacotes dentro do limite sustentável).

Por fim, cabe ressaltar que um preço alto diminui o risco de prejuízo em função de um pequeno número de lugares vendidos, entretanto o aumento do preço diminui o número de compradores. Por esse motivo, a definição do preço de um produto turístico não deve levar em conta apenas os custos, mas sim os dados conjunturais (como mês do ano, preços de produtos similares e concorrentes, preços dos fornecedores oferecidos ao consumidor, moda, originalidade do roteiro, etc.).

MONTAGEM DO MATERIAL PROMOCIONAL

Definidos o roteiro, os fornecedores e os preços, a operadora precisa se preocupar com a elaboração do material promocional para divulgar o novo produto junto a seus distribuidores e para os clientes finais, quinta etapa do processo de planejamento. Não serão detalhadas as infinitas formas de divulgação possíveis para a comercialização de pacotes turísticos, que variam em função do meio de comunicação, porque esse tema foi abordado em profundidade no Capítulo 7. Serão indicados os itens que devem constar nesse material para que a operadora cumpra as exigências legais, como as do Código de Defesa do Consumidor e, ao mesmo tempo, esteja respaldada nesse documento para efetuar cancelamentos ou mudanças de fornecedores, pensando em imprevistos inerentes à atividade turística.

Informações obrigatórias

Para evitar problemas com o consumidor e os distribuidores do pacote, o material publicitário elaborado pela operadora deve discriminar com clareza tudo que está incluso no pacote, não deixando margens para dúvidas sobre o que foi vendido e o que foi, efetivamente, oferecido na viagem. Tudo para atender ao Código de Defesa do Consumidor, principalmente no que dispõe a Seção III do Capítulo IV, que trata da Responsabilidade por Vício do Produto e do Serviço e a Seção III do Capítulo V, que trata da Publicidade:[24]

• detalhar número de pernoites no hotel (colocando horários mínimos de *check-in* e máximos de *check-out*, pois mesmo que o voo chegue no início da manhã, o passageiro só poderá ocupar seus aposentos no horário determinado pelo hotel, e deverá sair quando vencer a diária, mesmo que o voo só saia à noite);

• explicitar a categoria de hotel a ser usada (o nome do estabelecimento só deve ser colocado se a operadora tiver certeza de que será este o fornecedor desse serviço – nesse caso, é interessante destacar as vantagens do hotel como localização e equipamentos diferenciados. Quando isso acontece, é comum que o hotel pague parte do material de divulgação);

• colocar o meio de transporte a ser usado entre a origem e o destino, e vice-versa. Quando for transporte aéreo, é fundamental destacar se o voo é *charter* ou regular, qual a empresa responsável e informar qual é o aeroporto de partida. No caso de *charter*, é preciso destacar que o horário de partida só será definido na semana do embarque porque depende da disponibilidade das aeronaves, de autorizações dos órgãos reguladores oficiais e do tráfego nos aeroportos (as companhias aéreas também costumam contribuir com o material promocional). Se o transporte for rodoviário, discriminar as características do veículo, bem como as facilidades oferecidas, como toalete, *frigobar*, ar-condicionado etc., além de detalhar onde será o ponto de embarque;

• explicar os passeios a serem cumpridos, dando uma previsão do tempo de duração e informando tipo de vestimenta mais adequado, itens de segurança a serem respeitados, tipo de equipamentos que serão utilizados, ou seja, detalhar tudo que for importante para que o cliente compreenda previamente o que vai fazer, para não alegar posteriormente que não foi oferecido o serviço que ele imaginava. Nesse item também é importante destacar que as atividades poderão ser oferecidas em dias diferentes dos previstos em função de condições climáticas ou outros imprevistos e, caso essa situação não se altere durante

o período de permanência do grupo na localidade, serão canceladas sem direito à indenização;

• citar a presença de guias acompanhantes e locais, inclusive avisando se são bilíngues e quais idiomas dominam;

• mencionar o preço e as condições de pagamento de forma clara, destacando o que está incluso no pacote e alertando para taxas a serem pagas em aeroportos, portos ou a outros órgãos, no decorrer da viagem ou valores adicionais como gorjetas e taxas de serviço obrigatórias. Quando houver parcelamento, os juros precisam ser mencionados e taxas de abertura de cadastro também;

• ressaltar as exigências sobre documentação alfandegária como documentos, vistos e autorizações, além da necessidade de vacinas ou atestados, para que o passageiro esteja prevenido de que não basta adquirir o pacote para que consiga realizar a viagem (destacar que a operadora não se responsabiliza caso o passageiros não embarque por falta de documentação);

• discriminar as condições de cancelamento e forma de reembolso, definindo percentuais em ordem decrescente ao tempo que resta para a viagem, ou seja, quanto mais perto da data de embarque, menor será o reembolso em caso de cancelamento. Normalmente, a operadora estabelece uma data limite para efetuar o reembolso total, descontando apenas um valor como multa, para cobrir as despesas com o trabalho realizado. A empresa deve usar esse mesmo prazo para se dar ao direito de cancelar a viagem por não ter número de passageiros suficiente para cobrir suas despesas. A informação de que a empresa pode cancelar o pacote em função de não ter atingindo um número mínimo de passageiros deve vir acompanhada da descrição de como será feito o ressarcimento dos valores pagos pelo cliente.

Informações adicionais

Servem para ilustrar melhor o produto, com fotos, imagens, logotipos, além de informações sobre:

• o destino, como: principais vias de acesso, curiosidades sobre hábitos de seus habitantes, características sobre o clima, principais atrativos etc.;

• brindes, atividades de socialização e recreação a serem promovidas durante a viagem;

• cardápios, culinária típica ou tipos de música oferecidos em restaurantes ou casas noturnas;

• endereço e telefone do hotel, da empresa de receptivo ou de um *call center* da operadora;

• mensagens direcionadas ao público-alvo, entre outras informações de cunho publicitário.

Além do conteúdo do material promocional, é importante que a equipe de planejamento determine, em conjunto com os departamentos de marketing, comercial e financeiro, os meios de comunicação que serão usados, as formas promocionais a serem adotadas, a quantidade e a qualidade do material a ser distribuído, bem como indique empresas parceiras do pacote que possam vir a contribuir com recursos financeiros para terem seus nomes incluídos no material promocional. Essas decisões de estratégia de divulgação devem estar baseadas na relação de custo *versus* benefício, ou seja, quais os resultados esperados sobre os gastos a serem efetuados com o material promocional.

Para a rede de distribuição, que consiste principalmente em agências de viagens, é interessante disponibilizar um material mais detalhado sobre o pacote, que contenha dados sobre os equipamentos e serviços inclusos, de forma a subsidiar o vendedor de informações precisas para que indique o pacote para o público correto e oriente os clientes de forma adequada.

Quando se está lançando algo inovador e diferente, o esforço promocional e, consequentemente, os gastos, são maiores do que os referentes à divulgação de produtos consolidados. Isso deve ser entendido como parte do investimento sobre o desenvolvimento do novo pacote.

POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO E VENDA

Nesta etapa, a operadora precisa definir qual será sua política de distribuição e venda, por meio da qual estabelece os canais de distribuição priorizados e os padrões de comissionamento para os vendedores do novo pacote.

Como vendedores, a operadora tem de considerar duas categorias diferentes:

• seus próprios funcionários, ou seja, os vendedores diretos, que podem receber uma comissão sobre todos os pacotes vendidos, ou ter esse benefício apenas em alguns produtos, como incentivo para um maior esforço de venda sobre esses. Dentro dessa categoria de vendas diretas, insere-se a comercialização on-line em portais das operadoras em que o *e-commerce* se viabiliza;

• agências de viagens com perfil de intermediadoras, os vendedores indiretos, para as quais a operadora deve oferecer um percentual de comissionamento similar ao praticado pelo mercado, para que vendam o pacote no mesmo valor que o estabelecido no material promocional e recebam uma recompensa referente ao trabalho de venda. Observa-se que, com o processo de desintermediação, a tendência é que as operadoras estabeleçam um valor fixo sobre cada venda efetuada, independente do valor do pacote, por entenderem que o esforço de vendas é o mesmo para qualquer preço que o cliente pague pelo produto adquirido.

Dentro dessa política de distribuição e venda, incluem-se também programas de treinamento de equipes de vendas, quando detalhes sobre o novo produto são explicados para deixar os vendedores encantados com o roteiro e, consequentemente, com mais argumentos para convencer o cliente a efetuar a compra. Se o pacote for para um destino pouco conhecido, o treinamento deve contemplar informações gerais sobre a localidade, além dos dados específicos do pacote.

Para motivar os profissionais de venda, programas de treinamento costumam ser feitos na forma de dinâmicos *workshops* que combinam apresentação de filmes com os atrativos, os meios de hospedagem e a infraestrutura local e um *coffee-break*.

Também se pode fazer uso das viagens de familiarização (*famtours*), nas quais os agentes de viagens desfrutam do pacote para conhecerem o produto em profundidade, fazendo os passeios e experimentando os equipamentos de hospedagem e alimentação. Tal prática só é viável com apoio dos fornecedores que podem cobrar apenas um valor para cobrir seus gastos diretos ou oferecer gratuidade integral para esse grupo.

Para jornalistas e profissionais de mídia, são oferecidas viagens chamadas de *press trip*, para incentivar matérias sobre a localidade e divulgar o novo produto ofertado no mercado. Em alguns casos, se estabelece um acordo prévio, em que o meio de comunicação se compromete a falar do destino e dos atrativos em troca da viagem gratuita, que também se viabiliza em função de cortesias dadas pelos fornecedores.

RESERVAS E OPERAÇÃO

Para esta etapa final, a operadora precisa já ter definido a rotina de reserva e operação, que deve estar baseada nos prazos de bloqueio, a antecedência necessária para efetuar as confirmações, processo de recebimento de clientes e pagamentos de fornecedores.

A reserva constitui-se na intenção de determinado passageiro comprar o pacote, e pode envolver o estabelecimento de um prazo para o pagamento. A prática da reserva se dá para que a agência que está intermediando a venda tenha tempo de fazer a cobrança e encaminhar o pagamento para a operadora, juntamente com o contrato de compra e venda e a ficha do cliente.

O contrato de compra e venda consiste em um documento no qual o comprador, o vendedor e o intermediário concordam com todas as cláusulas referentes à prestação de serviços contratada, e deve ser assinado pelo cliente, pela agência intermediadora e pela operadora. Por isso, assim que chega à operadora, deve ser assinado por seu representante legal, retornando duas vias para a agência, que encaminha uma delas ao cliente. Normalmente, trata-se de um documento sucinto, que faz referência aos serviços descritos no material promocional. Mesmo assim, precisa ser elaborado com apoio de uma assessoria jurídica, respeitando o Capítulo VI do Código de Defesa do Consumidor, que trata da proteção contratual.

A ficha do cliente consiste em um formulário preenchido pela agência para servir de subsídio para a operacionalização do pacote. Os dados que precisam constar são:

• **informações sobre o(s) passageiro(s)** – primeiro nome e último sobrenome de todas as pessoas

que compraram juntas o pacote, número dos documentos (RG, CPF, passaporte – se o pacote for internacional), idade, estado civil e outros dados que a operadora entenda ser importantes para estreitar o relacionamento comercial. Quando fazem a venda, as agências de viagens não costumam fornecer dados do passageiro como telefone ou endereço, para evitar que a operadora faça contato direto com seu passageiro. No entanto, essa é uma preocupação infundada, uma vez que o cliente vai fazer a viagem e, durante esse período, a operadora pode solicitar os dados e obtê-los sem resistência;

• **dados sobre a agência vendedora** – razão social, endereço, CNPJ, nome do atendente, data da venda;

• **opções de hospedagem** – detalhamento do tipo de acomodação e solicitações especiais, tais como camas separadas, cama extra, apartamento sem carpete etc.;

• **forma de pagamento** – assinalando a opção do passageiro, mencionando os números dos cheques, tipo de cartão de crédito, o valor do desconto referente à comissão da agência e o número da nota fiscal referente ao serviço de intermediação.

A operação consiste nos processos que a operadora executa para viabilizar a realização do pacote. Em grandes operadoras, há um departamento específico de operação, organizacionalmente independente da equipe que planejou e organizou o pacote.

De posse das fichas dos diversos clientes que adquiriram o pacote e conhecendo os contratos feitos com os fornecedores, a operação vai fazer as solicitações de reserva para os meios de transporte, o hotel e o receptivo, sempre respeitando os prazos negociados. Feitas as reservas, encaminha-se o processo para o responsável financeiro, que confronta os dados sobre os pagamentos dos clientes e as condições de pagamentos estabelecidas pelos fornecedores. Ficará a seu cargo efetuar os pagamentos que não são faturados e agendar os que acontecerão depois do retorno dos passageiros.

O departamento de operação também elabora o *room-list* para encaminhar aos fornecedores os dados corretos dos passageiros, o que consiste na última etapa do processo de planejamento e organização do pacote. Com isso, tudo está pronto para que os turistas usufruam de um novo produto turístico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo descreveu as diretrizes básicas do processo de planejamento de um novo pacote turístico, seguindo uma sequência de ações que nem sempre se dá de forma rígida e progressiva, pois muitas das etapas explicadas são interdependentes e podem ser realizadas de forma concomitante. Como se trata de um livro didático, a preocupação foi mostrar, de forma ordenada, o trabalho realizado pelas operadoras quando projetam e organizam um novo produto.

EXERCÍCIOS

1. Descreva os fatores que devem ser analisados na etapa de concepção inicial de um pacote turístico para a que se compreenda a viabilidade de uma nova proposta.
2. Explique a função da viagem de experimentação.
3. Analise todos o itens relacionados a contatos comerciais e contratações e destaque aqueles que considera mais importantes e depois participe de um debate sobre o tema com seus colegas.
4. Diferencie gastos fixos e variáveis, diretos e indiretos e explique como influenciam o preço final do pacote.
5. Recolha quatro materiais de promoção e divulgação de operadoras turísticas como anúncios, *folders*, encartes ou tarifários e analise como abordam as informações obrigatórias.
6. Considerando a tendência de redução e exclusão do comissionamento, comentada no Capítulo 4, quais as medidas que a operadora poderia adotar para incentivar que as agências distribuidoras vendam seu pacote turístico.

7. Explique a função da ficha do cliente e como ela pode ser usada para o estudo de demanda.

NOTAS

1. Preço balcão é o valor oferecido para o consumidor final, turista que compra diretamente do fornecedor. Preço neto é o valor a ser pago ao fornecedor sem percentual de comissionamento, normalmente é um valor negociado em função do volume de venda.

2. *Familiarization tour* – viagem de familiarização onde agentes de viagens conhecem o lugar e os equipamentos a serem comercializados

3. *Forfait* – roteiros e programas montados especialmente para um turista ou um grupo específico sem ser um produto regular da agência

4. Prática comum no setor de turismo, na qual hotéis e transportadoras vendem mais apartamentos ou assentos do que os que realmente têm disponíveis, contando com cancelamentos e desistências de última hora.

5. Defeso é a ação de proteção às espécies, regulamentada por lei, que consiste em fiscalizar a pesca no período em que a piracema acontece, ou seja, de outubro a maio, tendo como principal objetivo coibir a pesca predatória, principalmente aquela realizada com utensílios de pesca em grande quantidade, como redes, tarrafas, puçás, bombas, paris e até espingarda de pesca submarina. Nesse período, só é permitido pescar de linha e anzol.

A piracema é a subida dos peixes até as cabeceiras dos rios para realizarem a desova e, assim, se reproduzirem. Todos os anos, algumas espécies de pescado fazem um longo percurso, vencendo os obstáculos naturais, como as corredeiras e cachoeiras, no intuito de perpetuar suas espécies. (Onda Net (b), S/D).

6. ANTT (a), S/D.

7. ANTT (b), S/D e ANTT (c), S/D.

8. ABOTTC, S/D.

9. Kotler e Armstrong, 1998, p. 235.

10. Diferença entre gastos variáveis e valor cobrado pelo produto, também chamada de margem de contribuição.

11. Mede conceitualmente a sensibilidade da demanda em relação a alterações de preço: modificação percentual ocorrida na quantidade demandada diante de uma mudança percentual no valor cobrado.

12. Ganho da empresa que depende de diversos fatores, como acordos com fornecedores, gastos com desenvolvimento de produtos, margem de contribuição, quantidade vendida etc.

13. Figueiredo e Caggiano, 1997, p. 171.

14. Quando a expansão da capacidade de produção aumenta custos totais de modo proporcionalmente menor ao número de unidades produzidas. Ou seja, economia de escala significa a queda dos custos médios unitários de produção, a longo prazo.

15. Cabe salientar, no entanto, que a "produção" e venda de pacotes sofre restrições quantitativas. Meios de transporte, de hospedagem, ou a capacidade de carga do atrativo são fatores que podem limitar a "produção" de pacotes turísticos.

16. Tuch, 2000.

17. Optou-se pela terminologia "gastos", em vez de diferenciar custos e despesas, em função de esta não ser uma discussão necessária para os objetivos deste capítulo. Além disso, não se considera necessária a distinção de gastos semifixos ou semivariáveis.

18. São desconsiderados casos em que, por exemplo, a hospedagem deve ser paga independente de ser usada ou não (*no-show*), ou bloqueios de aeronaves ou hospedagem que estipulam um valor mínimo para efetivar o negócio.

19. Por exemplo: dados gastos diretos de R$1.000,00, soma-se 30%, vendendo o pacote a R$1.300,00 (1.000 × 130/100). Ou, ainda, considera-se que os gastos diretos são 70% do valor final, e 100% corresponderia a R$1.428,57 (1.000 × 100/70).

20. Há outros métodos informais de fixação de preços, muitas vezes utilizados em conjunto com o mencionado: "seguir o líder" (toma-se por referência o preço de produto similar da principal operadora para determinado destino); "psicológico" (de acordo com o que se imagina que o consumidor deseja pagar); "tentativa e erro" (testa preços e a reação dos consumidores) (Tuch, 1998: V-7).

21. Isso pode ser considerado uma decorrência do que, em contabilidade, é chamado *método de custeio variável.*

22. Em contabilidade, isso é chamado *método de custeio por absorção*: "sistemática de apropriação de custos que atribui aos produtos todos os custos, fixos e variáveis" (Guerreiro, 1984).

23. Outros métodos de custeio, como ABC e RKW, não serão abordados, por fugirem do escopo deste capítulo.

24. Brasil, 1990.

CAPÍTULO 10

AGÊNCIAS E SERVIÇOS RECEPTIVOS

Claudia Astorino

INTRODUÇÃO

Este capítulo discorre sobre as características mercadológicas e operacionais das agências receptivas. Aborda aspectos relacionados à conceituação desse tipo de agência, sua localização, seus produtos e serviços, e suas características específicas. Ao final do capítulo, são discutidas as dificuldades enfrentadas pelas agências receptivas que visam o mercado internacional, em função da imagem do Brasil no exterior, das limitações de promoção e dos fatores externos que influenciam na tomada de decisões da demanda internacional em escolher o Brasil como destino turístico.

CONCEITUAÇÃO DE AGÊNCIA RECEPTIVA

A agência receptiva tem como função receber o turista em seu destino, acompanhá-lo em sua visita nessa localidade e oferecer-lhe serviços e produtos que possam maximizar sua experiência nesse destino.

MONTAGEM E ORGANIZAÇÃO DE PASSEIOS

As agências de turismo receptivas dividem-se em duas categorias quanto à possibilidade de montar e organizar um passeio, conforme descrito a seguir.

Agências de viagens que vendem produtos e serviços, organizados e operados por operadoras turísticas, são também denominadas agências de viagens e turismo. De acordo com a lei, as agências de viagens também podem operar pacotes próprios, desde que sejam dentro do território nacional ou visitem apenas cidades limítrofes.

Operadoras turísticas, propriamente ditas (agências de viagens e turismo), organizam, montam e operam seus próprios pacotes. No caso da operadora turística receptiva, ela organizará, montará, comercializará e operará seus passeios. Toma-se como exemplo uma operadora receptiva de Maceió. Provavelmente, além de *city tours* dentro da cidade, ela opera passeios para outros destinos não muito distantes da capital: Praia do Francês, Penedo, Maragogi etc. Esses passeios podem ter a duração de um dia ("bate e volta") ou podem incluir pernoite, como é possível em Maragogi. Nesse caso, a operadora também estabelecerá parcerias com hotéis e restaurantes locais.

OPERAÇÃO DE PASSEIOS E PACOTES

A agência receptiva, cadastrada como operadora turística, poderá operar seus próprios pacotes, que terão como destinos cidades próximas à da sede da agência, ou destinos um pouco mais distantes.

Há casos, no entanto, em que a agência receptiva opera pacotes para países vizinhos voltados para turistas intercontinentais. É o caso da Abreu, operadora turística portuguesa que também desenvolve suas atividades como agência receptiva dentro da Europa. Com sede em Portugal, opera pacotes na Espanha e em outros países conjugados para os turistas provenientes do Brasil e de outros países sul-americanos.[1]

VENDA DE PASSEIOS

Quando se trata de operadoras com serviço receptivo, elas comercializarão seus próprios serviços ou terceirizarão a comercialização. Há também as agências de viagens que, em vez de montar e operar seus próprios passeios, muitas vezes, limitam-se a vender os pacotes de operadoras, das quais recebem uma comissão.

É muito importante que as agências receptivas mantenham uma relação de parceria entre si, pois em baixa temporada pode ser necessário juntar-se para, efetivamente, oferecer um determinado passeio. Um caso prático dessa colaboração pode ser o das agências de Cuiabá, que, durante os meses de baixa temporada, têm pouca procura por pacotes para a Transpantaneira, e por isso, acabam oferecendo aos clientes passeios privativos, o que resulta em um preço final de três a quatro vezes superior ao que seria gasto se o turista fizesse parte de um grupo. O mais adequado nessa situação é a união de várias agências, na forma de *pool*, para montar um único pacote para os passageiros individuais, organizando os clientes que tenham procurado agências distintas, em um único grupo.

PASSEIOS OPCIONAIS DENTRO DE UM PACOTE

As agências receptivas podem vender serviços e passeios para os turistas que entram em contato com ela espontaneamente, ou para turistas que chegam até o destino com um pacote turístico. Nesse caso, há um acordo entre a agência emissiva e a receptiva. Por exemplo, turistas que viajam para Aracaju (SE), em um pacote de uma agência com sede em São Paulo, podem ser atendidos localmente por outra agência, que comercializará os passeios opcionais, como, por exemplo: Mangue Seco (na Bahia, divisa com o estado de Sergipe), Foz do Rio São Francisco, Canyon do Xingó, entre outros destinos sergipanos ou interestaduais. A agência receptiva cuidará da organização, montagem e operação do passeio local.

O número de transatlânticos em operação tem crescido de forma bastante intensa desde a temporada 1997-1999, segundo aponta Carelli:

> O brasileiro mostra-se cada dia mais disposto a trocar as temporadas na praia pelo cruzeiro marítimo. A procura dobrou nos últimos três anos. Perto de 260.000 pessoas subiram a bordo na temporada passada, entre novembro e março [...]. O potencial de negócios no Brasil saltou aos olhos das empresas internacionais de cruzeiros.[2]

Aos passageiros desses navios que chegam a um determinado destino são oferecidos passeios opcionais por uma ou mais agências contratadas pela operadora do cruzeiro. Esses passeios podem variar desde *city tours* convencionais até atividades esportivas, como saídas para realizar mergulho autônomo.

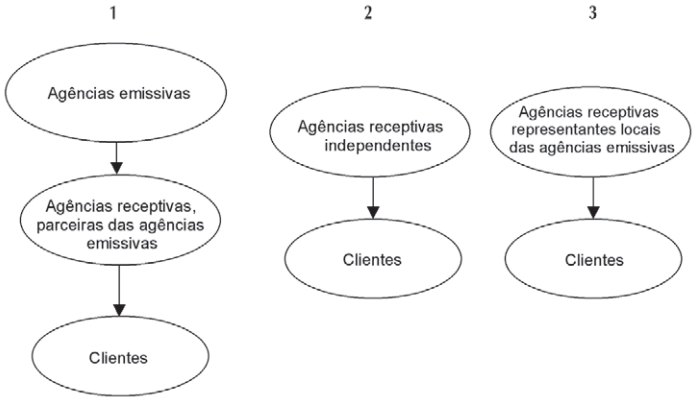
FORMA DE COMERCIALIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIÇOS RECEPTIVOS

Quanto à forma de comercialização e distribuição de seus serviços, as agências receptivas agem de três maneiras (consulte a Figura 10.1):

1. podem ser parcerias das agências emissivas, com as quais estabeleceram um contrato para receber, acompanhar e oferecer passeios opcionais aos turistas que viajam com a agência emissiva;
2. podem oferecer seus produtos e serviços diretamente para os clientes finais (turistas), de forma independente;
3. e ainda podem ser representantes locais das agências emissivas, para a qual trabalham com exclusividade.

Em todos os casos, é recomendável que a totalidade, ou representativa parte de seu quadro de funcionários, que atuará no receptivo, seja composta por membros da comunidade local para promover a sua inserção na atividade turística e possível inclusão social.

> As agências receptivas podem atender a uma demanda internacional, nacional ou local, composta por autóctones interessados em conhecer melhor sua região.



Fonte: a autora.

Figura 10.1. Formas de comercialização e distribuição dos serviços receptivos.

BREVE QUADRO GEOGRÁFICO DAS AGÊNCIAS RECEPTIVAS NO BRASIL

A geografia das agências receptivas no Brasil acompanha a geografia dos destinos turísticos. Portanto, observa-se que há uma maior concentração dessas agências justamente nos destinos que recebem um número mais expressivo de turistas, como a cidade do Rio de Janeiro e a região nordeste, no que concerne às demandas domésticas e internacionais.

À medida que cresce o movimento turístico para um determinado destino, cresce o interesse de empresários locais, ou daqueles provenientes de outros polos, em montar novas agências de viagens e operadoras. Entretanto, como os preceitos que norteiam a atividade turística no século XXI se baseiam no turismo sustentável, seria fortemente recomendável que o turismo receptivo fosse conduzido por representantes da comunidade local, que podem ser qualificados por outras agências mais experientes, pelos programas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de incentivo ao empreendedorismo ou de apoio para a abertura de pequenos negócios, universidades públicas e privadas, ou por outras instituições voltadas à capacitação profissional e que cultivem o respeito ao meio ambiente.

FUNCIONAMENTO LEGAL

Como qualquer outra agência, para poder operar legalmente, a agência receptiva precisa possuir um contrato social registrado e estar devidamente cadastrada junto ao Ministério do Turismo, e deve realizar suas atividades conforme as normas e recomendações estabelecidas por esse órgão federal e leis fiscais, tributárias, trabalhistas entre outras.

ESTRUTURA FÍSICA

Em geral, uma agência de viagens receptiva tem uma estrutura mais simples em relação à emissiva, pois, ao contrário do que frequentemente ainda acontece com esta última, os clientes raramente vão até a agência receptiva, contratando seus produtos e serviços por outros meios, pois os esforços de venda dessas empresas se concentram em aeroportos, hotéis ou espaços de eventos na forma de estandes, quiosques ou postos de atendimento, para captar os turistas que já se encontram na localidade. Além disso, parceiros como órgãos oficiais de turismo, *Convention and Visitors Bureaus*, centrais de informações turísticas e a Internet funcionam como canais de divulgação para turistas potenciais e operadoras emissivas de diversas partes do mundo. Em função dessa dinâmica, a presença de consumidores na sede da empresa é esporádica.

Acrescenta-se a isso o fato de a grande maioria das agências de receptivo não ter significativo movimento de reserva e emissão de bilhetes que justifique a necessidade de usar um terminal de GDS, uma vez que se responsabilizam, normalmente, somente por confirmar reservas de voos de retorno, que podem ser realizadas por telefone ou através da agência emissiva parceira. Como exceção, cita-se as agências que trabalham com todo o território nacional, atendendo a turistas estrangeiros. Nesse caso, geralmente, são empresas de grande porte que possuem parceiros de serviços receptivos espalhados nos principais destinos nacionais, e, por isso, apresentam características estruturais diferenciadas.

Diante dessas especificidades, a maioria das agências de receptivo tem uma estrutura física bastante simplificada, e realiza boa parte das aproximações com seus clientes por comunicação eletrônica ou nos postos móveis já mencionados. De qualquer forma, é necessário que em seu espaço haja uma sala de atendimento e, também, uma sala de administração.

Na sala de atendimento, é recomendável que haja computadores com acesso à Internet, impressoras, telefones e fax. Usualmente, essa sala é decorada com pôsteres, mapas e fotos, que possam auxiliar na descrição dos passeios oferecidos e dos atrativos a serem visitados, uma vez que se apresenta como um cartão de vistas, isto é, o local onde os clientes eventualmente vão para fechar contratos.

A área de administração (que, muitas vezes, pode ser resumida a apenas uma sala, como indica o Quadro 10.1), precisa ter espaço suficiente e relativo conforto para a organização e a formatação dos produtos, assim como a estruturação dos serviços a serem comercializados para os clientes. Nessa área também são realizadas as atividades de gerenciamento e contabilidade.

O Quadro 10.1 apresenta a configuração de uma agência de viagens de pequeno porte, que, em boa parte dos casos, é suficiente para a proposta de agência de serviços receptivos.

Quadro 10. 1. Configuração de uma agência de viagens de pequeno porte

ATIVIDADE	ÁREA ESTIMADA (M2)
Gerenciamento e administração	10
Atendimento a clientes	20
Recepção e espera	5
Sanitários e circulação	5
Total	40

Fonte: a autora. Adaptado de Juliatto (2005).

RELACIONAMENTO COM O ÓRGÃO DE TURISMO LOCAL

A agência de turismo receptiva deve ter contato constante com o órgão de turismo local, seja este uma secretaria, empresa ou agência de desenvolvimento, a fim de se manter sempre informada sobre as políticas públicas de turismo para a região.

Em geral, o órgão oficial de turismo local disponibiliza, em seu Web site, informações sobre as agências devidamente cadastradas que prestam serviços locais, facilitando, dessa forma, a busca dos turistas e a divulgação dos produtos e serviços oferecidos pelas agências receptivas. Ao órgão oficial de turismo local também cabe a promoção do destino em nível nacional e internacional. Essa promoção é realizada principalmente em feiras e outros tipos de eventos de divulgação, dos quais participa levando material promocional e informações que possam despertar o interesse do consumidor final ou de agências em relação ao destino apresentado. A BAHIATURSA, órgão oficial de turismo do estado da Bahia, por exemplo, participa das principais feiras no Brasil, América do Sul e em outros continentes, com a finalidade de promover seus atrativos para captar turistas.

MIX DE PRODUTOS E SERVIÇOS RECEPTIVOS

O mix é a somatória de produtos e serviços oferecidos por uma agência. A agência receptiva, em particular, tem seu conjunto de produtos e serviços composto geralmente por passeios e *city tours*, *transfers* ou traslados, reservas em hotéis, aluguel de automóveis etc., sendo comum realizar a venda de dois ou mais produtos ou serviços, combinados em um pacote.

A seguir são descritos os principais produtos e serviços receptivos:

Transportes

• **Traslado ou *transfer*** (termo em inglês que vem sendo utilizado por muitas empresas para designar traslado) – serviço de transporte *de* e *para* o destino. Por exemplo, o *transfer* São Paulo/Ilhabela é o serviço de transporte que sai da cidade de São Paulo com destino a Ilhabela. Pode ser realizado com veículos executivos, vans, micro-ônibus, ônibus da própria agência, ou por ela alugado, ou ainda, caso haja interesse por parte do cliente, com helicópteros, o que certamente acarretará um acréscimo substancial no valor do serviço. Ou pode se tratar de serviço de deslocamento de um ponto a outro na própria cidade ou no seu entorno. Os deslocamentos mais comuns são entre o aeroporto/terminal ferroviário, rodoviário ou marítimo e o hotel, mas há também traslados entre um aeroporto e outro, como acontece em São Paulo e Rio de Janeiro, ou entre o hotel e determinado equipamento (autódromo, sambódromo etc.) e um espaço para eventos etc.

A agência receptiva pode contar com frota própria composta por ônibus, micro-ônibus, vans, carros executivos, ou pode locar ou fretar tais veículos, conforme a necessidade e o número de passageiros. No primeiro caso, geralmente os veículos são pintados ou adesivados com o nome, logomarca, endereço e e-mail da agência, pois, desse modo, além de identificar o veículo com as informações necessárias, também divulga seus serviços para outros possíveis interessados, o que constitui uma boa forma de publicidade.

Caso a agência não tenha recursos ou não queira empregar capital para montar a própria frota, há ainda a possibilidade de estabelecer um contrato com empresas de transportes, que disponibilizarão os veículos solicitados de acordo com o que for estabelecido no contrato entre a empresa e a agência.

Os motoristas podem ser funcionários contratados pelas agências para exercer unicamente essa função ou podem ser guias que acumulam as duas funções. Nesse caso, o guia utilizará microfones de ouvido para passar informações aos passageiros enquanto dirige o veículo.

No caso de veículos alugados, os motoristas podem ser contratados juntamente com o automóvel (característica do fretamento de ônibus) ou, então, é feita a locação do meio de transporte que será conduzido por motorista do quadro de funcionários da agência ou contratado por ela como *freelancer*.

Os motoristas ou guias/motoristas, sejam eles funcionários da empresa, prestadores de serviços como terceirizados ou *freelancers*, devem guiar com prudência, respeitando rigorosamente as leis de trânsito, primando assim pela segurança dos passageiros. Por esse motivo, não devem falar ao celular enquanto dirigem, pois além de cometer uma contravenção, passam uma imagem de falta de responsabilidade para os clientes, por expor os passageiros a um risco de acidente.

Roteiros

• ***City tours*** – passeios operados pela agência para apresentar os principais pontos turísticos do destino. Quase sempre são realizados em um veículo coletivo: van, micro-ônibus ou ônibus, dependendo do número total de passageiros, ou seja, do tamanho do grupo. Caso a quantidade de clientes para um determinado roteiro seja reduzida ou se optarem por mais privacidade, o serviço pode ser realizado em automóveis comuns ou em carros executivos, desde que sejam apropriados para esse tipo de atividade. Algumas agências dispõem de ônibus de dois andares para fazer o passeio, sendo que o segundo andar é aberto para propiciar uma vista panorâmica. Há ainda casos nos quais o passeio é realizado em transporte alternativo, como cavalos, charretes ou carruagens. Este último, bastante característico em Nova York,

vem sendo utilizado desde 2005 por uma agência receptiva da cidade de São Paulo para realizar *city tours* que propõem uma volta ao passado com certo *glamour*.[3]

> Em geral, nos *city tours*, conhecidos como panorâmicos, o passageiro fica boa parte do percurso embarcado, isto é, dentro do ônibus. Tais passeios servem para dar uma visão geral da localização dos principais atrativos, e normalmente estão incluídos em pacotes emissivos convencionais. Mas também existem os que fazem paradas, permitindo visitas internas aos atrativos (*sightseeings*).

Os *city tours* podem ser de vários tipos:

– *City tour* de dia inteiro – mais completo e organizado em um roteiro que passa pelos principais atrativos de um destino, compreendendo o período da manhã e da tarde, com pausa para almoço, geralmente incluído na programação;

– *City tour* de meio dia – ao contrário do *city tour* de um dia, esse passeio é realizado no período da manhã ou no período da tarde, totalizando duas, três, quatro ou cinco horas, e, justamente por ser mais curto, engloba somente os atrativos mais relevantes ou de maior apelo turístico;

– *City tour by night* – como a própria denominação em inglês já evidencia, ao contrário dos *city tours* convencionais, esse passeio é realizado no período da noite. Pode variar desde um passeio pela região para ver os mesmos pontos turísticos disponibilizados durante o dia, iluminados, até um passeio muito comum em grandes cidades como Nova York, com paradas em bares e em um restaurante selecionado e em uma ou mais casas noturnas. Também são oferecidos em destinos que têm atrativos que se destacam à noite, como a Passarela do Álcool em Porto Seguro (BA).

– *City tour by night* de Natal – é comum em algumas cidades, como São Paulo, por exemplo, que agências organizem um *city tour* no qual se pode ver a cidade iluminada pelas decorações típicas de Natal, geralmente encontradas em edifícios públicos (museus, teatros), agências bancárias e lojas de departamento.

– *City tour* a pé – em virtude de ser realizado a pé, geralmente o itinerário tem de ser limitado à região central ou a bairros próximos um do outro, ou ainda à orla marítima de cidades litorâneas. Esse tipo de *city tour* pode ser conjugado com trechos feitos em transporte público local com ônibus e metrô, como o Turismetrô da cidade de São Paulo,[4] ou mesmo em veículos da agência. Mas trata-se de uma proposta diferenciada, pois foge um pouco do tradicional "sobe e desce" do ônibus e do "olhar pela janela". Permite maior flexibilidade para paradas no meio do trajeto para admirar a arquitetura dos edifícios e obras de arte pública. Por outro lado, o cuidado com a segurança dos passageiros deve ser redobrado, uma vez que estarão mais vulneráveis a ações de marginais ou a acidentes, como quedas e atropelamentos. A agência Andanças, de São Paulo apresentou um projeto inovador com essa proposta, intitulado *Da pé conhecer São Paulo* nas comemorações dos 450 anos da cidade.[5]

– *City tour* personalizado – esse tipo de passeio é comum principalmente quando o grupo é formado por elementos que viajam juntos (família, amigos, alunos de instituições públicas ou particulares etc.) e têm um interesse específico. Por exemplo, pode ser elaborado um *city tour* personalizado para um grupo de arquitetos brasileiros que estão viajando juntos em Barcelona e querem conhecer na cidade todos os edifícios projetados por Antoní Gaudí e seus contemporâneos.

• **Passeios ou circuitos temáticos** – a agência propõe um passeio baseado em aspectos históricos, artísticos, culturais, étnicos etc. A seguir são comentados os serviços mais comuns.

– Circuito histórico – aborda edifícios e logradouros que, de alguma forma, apresentam relevância para a história da região. Alguns passeios com essa temática são enriquecidos com momentos de intervenção artística, nos quais atores contratados e vestidos a caráter interpretam episódios marcantes da história que está sendo apresentada aos turistas. O projeto *Turismetrô*, desenvolvido pela São Paulo Turismo, órgão oficial de turismo da cidade, e posteriormente operado pela agência *Check Point*, apresenta essa atração em seus cinco roteiros.[6]

– Circuito étnico – este tipo de passeio tem como objetivo oferecer um panorama de determinado grupo étnico (bairro de concentração, gastronomia, artesanato) ou de vários deles em uma única cidade. Em Nova York, esse tipo de passeio é de fácil operação, pois é possível visitar, em um mesmo roteiro, os bairros chinês, italiano, judeu, além das ruas de concentração de brasileiros. Na cidade de São Paulo, um único bairro, o Bom Retiro, concentrou diversos grupos étnicos, que nele foram deixando suas características, pois já foi italiano e árabe, e hoje é compartilhado por judeus, coreanos e bolivianos, o que possibilita um passeio com esse enfoque.

– Circuito com temática religiosa – muitas vezes integrado ao roteiro étnico, este passeio aborda atrativos que remetem a uma determinada religião ou apresentam uma série de templos de diversas religiões. No primeiro caso, pode-se citar Roma, onde além do símbolo-mor da religião católica apostólica romana, o Vaticano, há uma série de outras igrejas bastante representativas para essa religião. Já no segundo caso, pode-se citar a cidade de Londres que, graças ao seu caráter cosmopolita, agrupa desde igrejas católicas e protestantes a templos budistas, sinagogas e mesquitas.

– Circuito das artes visuais – articulado em função do patrimônio artístico da cidade: arquitetura, arte pública (monumentos, painéis, murais) e visitas a museus de arte.

– Circuito verde – é cada vez mais crescente o número de turistas interessados em áreas verdes e em interpretação ambiental. Este passeio pode ter como atrativos parques e demais áreas verdes de uma determinada cidade ou áreas preservadas nas imediações do destino. Agências do Rio de Janeiro, por exemplo, oferecem passeios para a Floresta da Tijuca, onde podem ser avistados animais e realizadas atividades esportivas. A cidade de Curitiba, com seus famosos parques, também tem potencial adequado para passeios com essa abordagem.

– Circuito de compras – passeio comum em grandes cidades e em regiões onde há cidades que possuem produção artesanal ou agrícola, como no caso de estâncias hidrominerais do interior do estado de São Paulo que vendem malhas. Tem como objetivo levar os turistas para os principais polos de compras, de acordo com as preferências do grupo. Há desde a possibilidade de visitar polos populares, como a famosa rua 25 de Março, em São Paulo, a centros de compras elegantes para pessoas de alto poder aquisitivo, como a rua Oscar Freire, também em São Paulo, um dos mais sofisticados polos de lojas do mundo, ou a Via Montenapoleone, em Milão, que concentra ateliês dos mais célebres estilistas italianos. Uma outra possibilidade é organizar o passeio para ruas especializadas que concentram lojas de produtos afins, como o polo de decoração da rua Gabriel Monteiro da Silva, em São Paulo.

– Passeios a cemitérios – comum em grandes cidades, como Paris, por exemplo, este produto tem se tornado cada vez mais difuso. O cemitério da Recoleta, em Buenos Aires, tem como atrativos os diversos monumentos históricos nacionais, personalidades políticas, militares e artísticas sepultadas, entre outras curiosidades que o tornam um destacado ponto de visitação da cidade.[7] O mesmo pode ser dito sobre alguns cemitérios de São Paulo (SP), os quais já estão se popularizando entre os passeios organizados por agências receptivas da cidade.

• **Excursões** – além dos serviços já mencionados, as agências receptivas também podem operar pacotes de viagens para cidades próximas ou para destinos dentro do país, para turistas estrangeiros.

– Excursões de um dia – consistem de uma viagem de dia inteiro, geralmente partindo muito cedo pela manhã e retornando à noite, permanecendo o tempo todo no mesmo estado, ou propondo combinações interestaduais. Em João Pessoa (PB), há agências que oferecem uma viagem de um dia, bastante intensa, que compreende cidades turísticas do estado de Pernambuco como Porto de Galinhas, Olinda e Recife, ou ainda, Natal e Praia da Pipa, no Rio Grande do Norte. Os veículos usados para esse tipo de viagem têm de ser bastante confortáveis, pois o trajeto de ida e volta pode durar até 16 horas. Na América do Sul, é possível citar a cidade de Salta, no noroeste da Argentina, que concentra um razoável número de agências que operam para a região vizinha, Jujuy, oferecendo passeios que totalizam quase 600 km em um único dia.

– Excursões de mais de um dia – podem ter como destinos cidades próximas ou relativamente distantes dentro do território do país onde está localizada a agência. Como exemplo, há casos de turistas

estrangeiros que visitam São Paulo a negócios e procuram agências para visitar a cidade do Rio de Janeiro ou Foz do Iguaçu (PR) durante um final de semana. Ou turistas visitando Fortaleza (CE) que viajam para Jericoacoara (CE), onde permanecem por alguns dias.

Outros serviços

• **Guias de turismo** – os guias são profissionais cadastrados no Ministério do Turismo, e qualificados para acompanhar e prestar assistência aos passageiros, além de transmitir informações relevantes no decorrer dos trajetos e passeios. Normalmente, entre os profissionais que representam a agência, o guia é o que mais tem contato com os turistas. Por esse motivo, deve ser criteriosamente selecionado, após ter comprovado sua formação específica, seus conhecimentos sobre a região onde atuará e seu domínio de idiomas estrangeiros, caso seja escalado para atender a turistas provenientes de outros países. Os guias podem ser funcionários efetivos das agências ou contratados como *freelancers* para uma ou mais atividades.

Segundo Carvalho (2002), os guias se dividem em duas categorias:

– guias acompanhantes ou de excursão – são os que permanecem com os passageiros desde o ponto de origem até o final da viagem. Fornecem informações gerais sobre o roteiro; prestam assistência no *check-in* e *check-out* nos hotéis do percurso; indicam restaurantes, pontos de parada para compras; direcionam os motoristas de trechos rodoviários etc. Em viagens mais longas de ônibus, os guias também se responsabilizam pelo serviço de bordo, oferecendo aos passageiros lanches e bebidas. Não são raras as vezes em que o guia propõe atividades de recreação e integração entre os membros do grupo para evitar que a viagem se torne monótona e para promover um ambiente harmonioso e descontraído entre os passageiros. Também procuram passar informações sobre a geografia, história, economia e política local, da forma mais dinâmica possível, interagindo com os passageiros, que são solicitados a participar da atividade e, com isso, assimilam mais facilmente as informações;

– guias locais ou regionais – recebem os passageiros em uma determinada etapa da viagem, sobre a qual fornecem informações detalhadas. São responsáveis por cumprir o roteiro, considerando condições climáticas e outras eventualidades que possam ocorrer, como quebra de equipamentos ou bloqueio de ruas e estradas. No entanto, devem primar pela segurança e conforto dos passageiros. Sendo assim, se para cumprir integralmente o roteiro, os passageiros serão submetidos a certo risco, muitas vezes, é melhor suspender o passeio ou uma parte dele. Um exemplo dessa situação pode ser um passeio de escuna em Florianópolis, em meio a uma tempestade de verão. É preferível que esse passeio seja cancelado do que realizado em condições de grande vulnerabilidade. No caso de cancelamento, o contrato de prestação de serviços, assinado pela agência e pelo cliente, e o Código de Proteção e Defesa do Consumidor estabelecerão se haverá reembolso, parcial ou total.

• **Receptivo em eventos (feiras, congressos, seminários)** – a maioria dos eventos de médio e grande porte disponibiliza espaço para uma agência receptiva oferecer seus serviços para os turistas que deles participam. Em geral, esses serviços são os mesmos que a agência já oferece normalmente. Entretanto, pode ser conveniente preparar uma série de passeios voltados especialmente para o público do evento, considerando os horários vagos dos participantes. A agência deve estar preparada para atender a um público numericamente superior à expectativa, e caso sua capacidade venha a se esgotar, deve ser ágil o bastante para passar o excedente de turistas a quem não poderá atender para outras agências. O importante é satisfazer toda a demanda do evento interessada em passeios no destino, considerando a capacidade de recepção deste.

• **Intermediação para espetáculos e eventos esportivos** – esse serviço consiste em reservar e vender ingressos para eventos variados e espetáculos, como peças de teatro, musicais, concertos, shows, competições esportivas etc. Como raramente a agência terá um desconto na compra desses ingressos, cobrará uma taxa pelo serviço diretamente do cliente. Essa taxa poderá oscilar entre 5% e 20% do valor do ingresso, pois inclui o serviço de entrega no hotel ou em qualquer outro lugar que for conveniente para o cliente. Além disso, oferece também o serviço de traslado, garantindo pontualidade e segurança para os passageiros.

Serviços complementares

• **Assessoria turística** – consiste em transmitir informações sobre o destino que o turista está visitando e sobre toda a região circunstante, além de informações e venda, caso solicitado e mediante comissionamento ou remuneração, de outros produtos: seguros, espetáculos, eventos esportivos, etc. O pessoal da agência receptiva que tem contato com os turistas deve ser qualificado de tal forma que possa oferecer o maior número possível de informações sobre o destino. Com essa finalidade, deve ter à disposição guias, livros, jornais, mapas e outros impressos, para poder responder com prontidão e profissionalismo a toda e qualquer indagação dos clientes. As informações solicitadas podem variar desde sugestões de restaurantes de uma determinada especialidade até a programação de salas de cinema e o itinerário de ônibus urbanos. Essas informações, ou algumas delas, podem também ser disponibilizadas no Web site da agência, que deverá primar pela atualização constante dessas informações para evitar que o cliente programe sua estada de forma equivocada.

• **Reconfirmação de voos** – as agências de receptivo que são responsáveis pelo traslado dos passageiros do hotel para o aeroporto também se incumbem de reconfirmar os voos regulares, ou ajudam a fazer alguma remarcação por solicitação dos passageiros, além de confirmar o horário correto de retorno no caso de voos fretados – que, na maioria das vezes, não têm horário prefixado – para informar o grupo e agendar o horário de saída do hotel. Em algumas situações, a agência de receptivo também faz o *check-in* antecipado, inclusive despachando bagagens, para que os passageiros possam usufruir melhor de seu último dia de viagem, chegando ao aeroporto apenas com tempo hábil para embarcar.

ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO

De forma geral, as agências de viagens têm, cada vez mais, adotado estratégias de divulgação eletrônica, através de envio de e-mails para endereços de clientes potenciais.

As agências receptivas costumam fazer parcerias com hotéis para divulgarem seus serviços no *concièrge* ou na recepção, e com órgãos públicos de turismo para fazerem a divulgação de seus serviços nos postos de informação turística. Com essa finalidade, produzem folhetos com informações e ilustrações de seus serviços. Esses folhetos devem conter dados estritamente verdadeiros, de forma clara e precisa, para evitar eventuais ambiguidades, que venham a evocar falsas expectativas. Cabe à agência analisar os pontos de divulgação e decidir pelos mais adequados.

Outra estratégia de divulgação bastante utilizada é a produção de um Web site que possa ser encontrado por mecanismos de busca, como o Google. Dessa forma, um grande número de clientes potenciais terá acesso às informações sobre as atividades realizadas pela agência. Assim como o folheto, o site deve conter informações verdadeiras, de forma clara e precisa. É recomendável que os conteúdos estejam traduzidos nos idiomas dos públicos que se pretende atingir para que determinadas demandas internacionais também possam compreendê-los.

POLÍTICA DE TURISMO RESPONSÁVEL, ÉTICO E SUSTENTÁVEL

Hoje, mais do que nunca, o turista deve ser orientado para uma prática responsável, ética e sustentável. Cabe principalmente ao agente receptivo orientar os turistas para que não tenham atitudes racistas ou arrogantes em relação à população local, geralmente mais humilde e economicamente menos favorecida do que os turistas que a visitam.

Práticas de turismo com objetivos sexuais devem ser desaconselhadas, e práticas sexuais envolvendo menores de idade de ambos os sexos devem ser imediatamente denunciadas às autoridades competentes, pois se trata de crime.

O respeito pelo meio ambiente deve ser divulgado e incentivado, e a agência receptiva tem um papel fundamental nessa conscientização, podendo propor, para atingir esse objetivo, atividades de educação e de interpretação ambiental.

Os guias e quaisquer outros funcionários da agência devem desencorajar a compra de produtos falsificados ou pirateados, e relatar à polícia qualquer atividade de venda de substâncias ilícitas ou de tráfego de animais silvestres, orientando rigorosamente seus clientes sobre a gravidade desse tipo de aquisição e de penas cabíveis aos infratores.

Outro ponto que diz respeito à ética no serviço receptivo relaciona-se à atuação do guia, que usualmente ganha comissão ou um valor fixo de estabelecimentos comerciais que se interessam em atender grupos de turistas. A indicação de restaurantes e de locais para compra e a escolha de pontos de parada nos passeios devem ser feitas exclusivamente em função de qualidade dos serviços e idoneidade dos estabelecimentos, sempre com supervisão e autorização dos responsáveis da agência, de preferência através de acordos comerciais, para evitar que o guia seja influenciado por ganhos financeiros em benefício próprio.

SEGURANÇA DO TURISTA

A agência de viagens receptiva responsabiliza-se pela segurança de seus clientes. Assim, deve realizar seus passeios com veículos em boas condições e que sejam submetidos a frequentes revisões. Para evitar expor os clientes a situações de risco, a agência deverá analisar cautelosamente o itinerário a ser percorrido, e se for o caso, solicitar ajuda policial. Além disso, os clientes também devem ser alertados pelos agentes e guias quanto à prevenção de doenças epidêmicas, como a dengue, e quanto a atitudes a serem respeitadas para evitar o contágio de doenças sexualmente transmissíveis.

FATORES ENDÊMICOS, EXÓGENOS E EPIDÊMICOS DE RETRAÇÃO DE TURISTAS PARA DETERMINADO DESTINO

Pesquisa realizada por Tavares revela que:

> Uma série de fatores externos ao próprio roteiro são relevantes. Alguns desses fatores atuam como inibidores e dificultadores no momento da elaboração, enquanto outros atuam para incentivar a compra dos roteiros.[8]

Entre os fatores restritivos destacam-se os que são decorrentes de deficiências das políticas públicas para o turismo, como falta de segurança e sinalização, sujeira, descaso com o patrimônio público, ações ineficientes para prevenir a miséria e a delinquência. Esses seriam, portanto, fatores endêmicos. Há também fatores exógenos, como flutuação em relação a taxas de câmbio, que podem literalmente aproximar ou afastar turistas estrangeiros de um determinado destino, como o que acontece com os fluxos de argentinos que ora invadem determinados destinos brasileiros e ora desaparecem.

Outros fatores exógenos são as catástrofes, como o *Tsunami*, que destruiu parte da costa do sudoeste asiático, em 2005, redirecionando a demanda prevalentemente desse polo para outros. Entretanto, entre os fatores exógenos que mais determinam a retração de entrada de turistas em um país, o mais determinante, é, sem dúvida, o terrorismo, como os ataques de 11 de setembro de 2001. A respeito dessa situação, Lavagetto observa que:

> A guerra e o terrorismo assustaram os turistas de forma geral. O Brasil também sofreu as consequências dessa retração, mas por causa da falta de promoção, esse problema foi sentido com maior intensidade. Ao contrário de outros destinos turísticos, que investiram maciçamente nesse período, o Brasil não aproveitou para se promover durante essa crise, que só o beneficiava – afinal, somos um destino historicamente pacífico e territorialmente distante desses conflitos.[9]

E há ainda fatores epidêmicos, como doenças, que contribuem para a retração dos movimentos turísticos, por exemplo, a gripe aviária que, em 2006, provocou queda no fluxo turístico para determinados países asiáticos.

Fica evidente, portanto, que o cenário que determina a escolha para a realização de viagens internacionais é bastante flexível e remete a uma necessidade urgente de promoção para amenizar situações negativas, sejam estas quais forem, e atrair a demanda. Essa promoção pode ser realizada a cargo de órgãos oficiais de turismo ou das empresas do *trade* envolvidas na atividade de um determinado destino como companhias aéreas, estabelecimentos de hospedagem e, logicamente, agências de viagens receptivas.

BITO

A BITO (*Brazilian Incoming Tour Operators*) é uma entidade criada em 1983, com o intuito de representar as empresas brasileiras de receptivo internacional. Reunia, a princípio, as sete maiores operadoras de receptivo internacional do país. Em meados de 2007, eram contabilizadas 50 agências associadas à BITO, localizadas nos principais destinos turísticos no Brasil que recebem fluxo internacional, sobretudo no Rio de Janeiro e Foz do Iguaçu. A proposta da entidade, segundo seu Web site, é promover o intercâmbio de experiências e ideias; promover um melhor entendimento das necessidades e solicitações de todos os envolvidos no turismo receptivo entre fornecedores e parceiros do *trade*; estabelecer altos padrões de ética nos negócios e qualidade de serviço entre seus membros, além de representar oficialmente a atividade de turismo receptivo brasileiro em todos os fóruns nacionais e estrangeiros. A BITO apoia o projeto da Organização Mundial do Turismo (OMT) de luta contra a pobreza; a luta contra o turismo sexual; a ética na comercialização do *trade* turístico; a parceria público privado (PPP) para o desenvolvimento; o turismo sustentável; a qualificação para o turismo; e enfim, o projeto "Turismo como instrumento para a paz."[10]

CENÁRIO ATUAL

Depois de décadas em que, no Brasil, o turismo manteve-se reservado à classe média, desde a década de 1990, com o advento das operadoras populares, e desde a década de 2000, com as companhias aéreas de baixo custo, finalmente, as classes mais populares tiveram acesso ao turismo de massa, o que propiciou um grande movimento de pessoas em muitos dos destinos turísticos do país. Os dados da pesquisa realizada pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero) sobre desembarque de passageiros em voos nacionais registram um aumento de mais de cem por cento em apenas dez anos, tendo registrado a chegada de 18.097.975 passageiros, em 1996, e de 39.877.656 passageiros em 2005 em voos regulares, além da chegada de 1.434.627 passageiros em voos não regulares em 1996, contra 3.218.172, em 2005.[11] Esse último dado, que se refere especialmente aos voos não regulares, tem grande relevância para essa pesquisa, pois se refere especialmente a voos *charters* de turistas nacionais em viagem dentro do país, que são propostas de viagens economicamente mais acessíveis.

As estatísticas mostram que o turismo internacional, por sua vez, também tem crescido no Brasil, embora ainda permaneça aquém das expectativas. Em entrevista à publicação *Turismo em Números*, Lavagetto, presidente da BITO em 2003, alertou para o problema da divulgação do país no exterior:

> A dificuldade é só uma: falta de promoção no exterior [...] E o ideal seria que essa promoção fosse intensa e visasse principalmente o consumidor final nos principais mercados-alvo: América do Norte e Europa.[12]

No entanto, caberia às autoridades brasileiras e, em especial, à Embratur, que, desde a criação do Ministério do Turismo, tem como função principal cuidar da promoção do Brasil no exterior,[13] criar ações para mudar a imagem do país no exterior, que ainda é fruto de estereótipos que se perpetuam e é consequência das notícias negativas sobre o Brasil veiculadas no exterior.

ESTUDO DE CASO: DIVERTIMENTO SAUDÁVEL NO BRASIL

Três jovens europeus, que chegaram à América do Sul com um voo charter *para Recife, entram em uma agência receptiva daquela cidade perguntando aonde poderiam ir à noite para "se divertir", dando a entender, nas entrelinhas, seu interesse por programas de sexo. Fátima, a agente de viagens, previamente preparada para enfrentar esse tipo de situação, recomenda um show de frevo, com o "rabequeiro" Antônio Nóbrega, e se oferece para comprar os ingressos para eles. Os jovens turistas, evidentemente decepcionados com tal indicação, acabam aceitando, de forma relutante, a recomendação e o serviço. No dia seguinte, os turistas voltam à agência absolutamente maravilhados com a experiência que tiveram no dia anterior, manifestando interesse por outros shows semelhantes. A agente recomenda, dessa vez, um show com um grupo folclórico da Paraíba, que se apresenta vestido como o povo sertanejo daquele estado, e que tem em seu repertório ritmos do sertão como xote, xaxado, baião, coco e forró pé de serra. Mais uma vez satisfeitos, os turistas voltam à agência no dia seguinte e pedem que a agente de viagens adie o voo que teriam naquele dia para Buenos Aires, e solicitam passeios para conhecer melhor o patrimônio e a cultura do nordeste. Fátima prepara, então, um pacote de três dias assim formatado:*

1° dia: *city tour* por Recife e Olinda, onde os turistas conhecerão, além do rico patrimônio histórico de ambas as cidades, o trabalho dos artesãos que produzem os bonecos gigantes do Carnaval, seguido de ensaio de maracatu;
2° dia: passeio para Caruaru – considerado pela UNESCO o maior Centro de Artes Figurativas das Américas – para desfrutar da Festa de São João, visto que estavam no mês de junho;
3° dia: passeio de um dia para as praias do norte do estado pernambucano, visitando a cidade de Igarassu, o Forte Orange e o Centro de Preservação do Peixe-Boi Marinho.

DISCUSSÃO:
Em pequenos grupos, comentem a estratégia adotada e os resultados conseguidos pela agente de viagens, e pense em uma solução semelhante caso os turistas estivessem visitando a sua região.

EXERCÍCIOS

1. Escolha uma agência de viagens receptiva localizada em uma capital do nordeste brasileiro e diga quais são os principais produtos oferecidos por ela. Que tipo de passeios você organizaria para essa agência tendo como base a preservação cultural e ambiental?
2. Se você tivesse de selecionar um guia *freelancer* para acompanhar grupos de turistas latino-americanos em São Paulo, quais critérios você avaliaria?
3. Qual deve ser a atitude da equipe de uma agência receptiva para promover um turismo que seja, efetivamente, ético, sustentável e responsável?
4. Imagine que sua agência receptiva, localizada em Cuiabá, foi incumbida de desenvolver, para um grupo de 80 estudantes universitários chilenos, um roteiro de observação de aves endêmicas da região do Pantanal. Pesquise quais são as que mais se destacam e sua área de incidência. Em seguida, formate o pacote solicitado, levando em consideração quais escolhas valorizariam e beneficiariam mais a comunidade local e que, ao mesmo tempo, causariam menos impactos ambientais.

NOTAS

1. Abreu, S/D.
2. *Veja*, 27/09/2000, pp. 70-71.
3. Autoban, S/D.
4. Check Point, S/D.
5. Andanças, S/D.
6. Check Point, S/D.
7. Buenos Aires, S/D.
8. Tavares, 2002, p. 47.
9. *Turismo em números*: 21/2003 : 22.
10. BITO, S/D.
11. Ministério do Turismo, S/D.
12. *Turismo em Números*, 21/2003, p. 22.
13. Embratur: S/D.

CAPÍTULO 11

SERVIÇOS EMISSIVOS E O SETOR DE TRANSPORTES*

Marcela Ferraz Candioto

* Agradecimentos à Auto Viação Ouro Verde (Americana – SP); Costa Atlântica Viagens e Turismo (Campinas – SP); Daura's Turismo Ltda. (Limeira – SP), que contribuíram com dados para ilustrar este capítulo.

INTRODUÇÃO

No complexo processo de agenciamento de viagens, em todas as suas esferas (operação, intermediação, recepção etc.), incide a comercialização de inúmeros produtos e serviços, necessários para a concretização de uma viagem.

Entre esses, destaca-se a comercialização dos meios de transportes. Sabe-se que os deslocamentos são a base do fenômeno turístico, por isso, é fundamental que o profissional possua conhecimentos básicos do processo de comercialização desses serviços e equipamentos.

Dessa maneira, visando complementar o aprendizado em relação a tais processos, este capítulo visa apresentar ao leitor algumas características e procedimentos básicos que poderão nortear o caminho para um conhecimento mais aprofundado sobre cada item, já que, pela dinâmica do mercado, os procedimentos práticos e os detalhes de comercialização de cada meio de transporte passam por reestruturações e modificações em função dos avanços tecnológicos e da variação das maneiras de consumo.

Os equipamentos de transportes se categorizam entre:

MODALIDADE	MEIO DE TRANSPORTE/VEÍCULO
Terrestre rodoviário	ônibus, carros, vans, motocicletas
Terrestre ferroviário	trens, teleféricos, bondinhos
Aéreo	aviões
Hidroviário	navios, *ferries*, barcos

Verifica-se que cada categoria de transporte, com exceção do aéreo, possui mais de um tipo de equipamento que pode ser comercializado para fins turísticos. Dentre esses equipamentos, incidem legislações e especificidades distintas que devem ser de conhecimento do profissional, por isso, é preciso tratar cada categoria de maneira diferenciada.

TRANSPORTE TERRESTRE RODOVIÁRIO

Os transportes terrestres rodoviários são compreendidos pelos equipamentos que transitam em ruas, avenidas, rodovias e autoestradas, entre os quais se destacam os ônibus, carros, vans, motocicletas etc.

Para uma melhor compreensão sobre os procedimentos de comercialização no setor de agenciamento, os transportes rodoviários são divididos conforme indicado no Quadro 11.1.

Quadro 11.1. Transporte rodoviário

EQUIPAMENTO	TIPO DE EMPRESA	Atividades comerciais
Ônibus	Viações	Fretamento
Carros	Locadoras de veículos ou montadoras	Locação e *leasing*
Vans	Viações ou locadoras	Fretamento
Motocicletas	Locadoras	Locação

Fonte: Candioto, 2006.

Ônibus

Estes equipamentos são bastante utilizados nos serviços emissivos de turismo, principalmente aqueles que se destinam à organização de roteiros turísticos rodoviários.

Os ônibus também são responsáveis pelo deslocamento de turistas nos destinos, ou seja, são esses meios de transporte que fazem a maioria dos traslados dos aeroportos para os meios de hospedagem, como também, os *city-tours* e demais passeios nas localidades.

Os serviços de transporte em ônibus se dividem entre **regulares** e **não regulares**, também chamados de fretamento.

No caso dos **serviços regulares**, encaixam-se os ônibus urbanos, interurbanos ou intermunicipais, interestaduais e internacionais que operam regularmente, obedecendo a horários e calendário fixo chamados informalmente de ônibus de carreira ou ônibus de linha. Saem geralmente de rodoviárias e obedecem a uma rota e itinerário determinados previamente.

Esse tipo de transporte rodoviário regular é regulamentado pela Agência Nacional de Transporte Terrestre (ANTT) que controla o valor das passagens, sistema de operação das viações e de manutenção dos veículos.

As companhias de ônibus ou viações efetuam venda de passagens em guichês nos terminais rodoviários, e algumas possuem o serviço de entrega na casa do passageiro que efetua a compra por telefone ou pelo Web site da empresa.

Embora, no Brasil, exista um grande número pessoas que faz turismo utilizando esse tipo de transporte na forma de turismo individual, esse serviço geralmente não é comercializado pelos agentes de viagens. Alguns, mais prestativos, podem até oferecer informações sobre horários, tarifas etc., porém, não recebem, até o momento, nenhum tipo de remuneração para tal.[1]

Por outro lado, os **serviços não regulares**, ou de **fretamento**, são largamente utilizados pelas operadoras turísticas e pelas agências de viagens e turismo que operacionalizam roteiros turísticos rodoviários ou que oferecem serviços receptivos. Assim, neste momento, cabe uma maior atenção aos procedimentos de comercialização desse tipo de serviço:

Ao efetuar um fretamento em uma viação, o agente de viagens ou operador turístico deve ter conhecimento de alguns termos técnicos e das formas de precificação desse tipo de serviço por essas empresas:

• **Valor por quilômetro rodado** – para a organização de roteiros complexos, as viações costumam fornecer o valor do quilômetro rodado ao operador ou a agência de viagem. Dessa maneira, caberá a operadora ou agência determinar o melhor custo para o fretamento. Existem softwares que auxiliam o processo de "roteirização", sendo que, no Brasil, o mais utilizado é o InfoGuia Rodoviário Multimídia;

• **Valor por passageiro** – para determinados roteiros menos complexos, as viações podem também fornecer o valor por passageiro. Nesse caso, a operadora ou agência deve multiplicar o valor por passageiro pelo número de assentos em cada carro para obter o valor do fretamento e, então, efetuar os cálculos operacionais;

• **Valor por frete** – esse tipo de orçamento é o mais comumente utilizado. A viação fornece um valor único e total dos serviços a serem prestados em um roteiro rodoviário que deverá ser pago pela operadora ou agência de viagem;

• **Valor da diária parada** – as viações também cobram pelos dias em que o carro estiver a serviço da operadora. Assim, quanto mais dias possuir o roteiro, maior será o valor do frete, uma vez que, além do quilômetro rodado, cobra-se um valor extra que varia em função do tipo de equipamento, a cada 24 horas que o carro estiver fora da sua garagem a serviço de terceiros.

• **Motoristas** – o operador deve consultar a viação sobre a responsabilidade da alimentação dos motoristas, esse gasto pode correr por conta da viação ou da operadora contratante. Em caso de roteiros com pernoites, a hospedagem dos motoristas sempre é de responsabilidade e custo da empresa contratante ou fretante.

Além das diferentes formas de orçamento, o agente de viagens operador também deve exigir um contrato da viação para que não haja nenhum tipo de discordância desde o momento da reserva do ônibus até a finalização da viagem.

Os contratos servem para formalizar a negociação, além de ser uma garantia para ambas as empresas, viações e agências de viagem e operadoras. Veja a seguir os principais itens que devem ser contemplados nos contratos de fretamento.

• modelo do ônibus e quantidade de assentos (se possível exigir o número ou a placa do veículo a ser contratado);

• data e horário para a apresentação do veículo (observar que o ônibus deve estar sempre disponível com uma hora de antecedência ao horário marcado para a apresentação dos passageiros);

• local de embarque, endereço e ponto de referência;

• acessórios disponibilizados no veículo: ar-condicionado, televisão, microfone, sistema de som, toalete, forno etc.;

• complementos disponibilizados para o serviço: mantas, travesseiros, café, água, fitas de vídeo, DVDs, CDs, papel higiênico etc.;

• valor total da fatura a ser paga e data de vencimento;

• data máxima para o cancelamento do veículo sem cobrança de multas;

• condições e garantias em caso de cancelamento.

É importante que a agência ou operadora utilize sempre viações devidamente regularizadas para a locação e o fretamento de ônibus. Existe um mercado paralelo que, muitas vezes, oferece preços mais convidativos aos clientes e até mesmo aos agentes de viagens. Geralmente são pessoas físicas e empresas clandestinas que, por não possuírem uma frota de veículos significativa, podem não oferecer os adequados serviços de manutenção, segurança e, consequentemente, qualidade nos serviços.

Ao se contratar um serviço de transporte como esse, a agência de viagem ou operadora, deve se certificar das condições do veículo ou empresa quanto aos registros junto aos órgãos competentes. Para averiguação da regularidade de uma viação, o agente de viagens conta com órgãos como a ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres) ou o DETRAN (Departamento Estadual de Trânsito) do seu estado.

Em qualquer fretamento rodoviário intermunicipal ou interestadual, caberá ao agente de viagens fornecer à empresa uma lista com os nomes dos passageiros e seus respectivos documentos em prazo suficiente para que seja encaminhado à Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) ou ao órgão estadual responsável, quando a viagem se dá dentro de um mesmo estado, através de formulários específicos fornecidos por esses órgãos.

É importante salientar que, caso ocorra fiscalização durante o trajeto do veículo e for detectada alguma irregularidade nos documentos dos passageiros, a viação é multada e o valor da multa, que, de certa forma, é bastante representativo, será repassado para a agência de viagem ou operadora (caso prove-se que o equívoco tenha sido promovido pela mesma).

Carros

Locação de veículos

Os carros ou veículos particulares são extremamente importantes para a atividade turística, principalmente para atender à demanda de turistas que preferem viajar de maneira individual, com mais independência e autonomia quanto aos itinerários, horários e destinos.

Essa demanda é composta por pessoas que utilizam outros meios de transporte para chegar ao destino (por exemplo, avião) e necessitam de um veículo para se locomoverem, seja por motivo de trabalho ou lazer.

Existe também a demanda composta por pessoas que preferem locar um veículo para realizar uma viagem ao utilizar o próprio veículo. Essas pessoas fazem essa escolha por uma questão de modelo de automóvel, por preservação do seu próprio carro ou mesmo para usufruir das comodidades oferecidas pelas locadoras em viagens longas como, manutenção, socorro do veículo etc.

Uma recente pesquisa realizada pela ABLA (Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis) sobre o perfil do usuário de locação no Brasil, revelou que:

(...) os usuários finais do serviço, levando-se em consideração tanto a locação diária quanto a mensal, são homens, com idades entre 25 e 45 anos, casados, com nível superior e que possuem carro próprio. Empresários, executivos, profissionais liberais e técnicos em geral, entre outros, respondem por boa parte do volume total das locações.[2]

Principalmente para atender a esse tipo de cliente, existem as denominadas locadoras de veículos, tanto nacionais como internacionais.

Os agentes de viagens intermedeiam esse tipo de serviço, oferecendo uma série de informações sobre o procedimento de locação, emitindo *vouchers* e sendo remunerados por uma comissão que gira em torno de 10% sobre o valor da locação, excetuando valores referentes a seguro, segundo motorista, taxa de retorno etc.

Muitas das locadoras de veículos que atendem ao mercado brasileiro, são empresas internacionais, dentre as quais, as mais conhecidas são:

Quadro 11.2. Área de abrangência dos serviços das principais locadoras

LOCADORA	LOGOMARCA	MERCADOS
Hertz	Hertz	África, Ásia, Austrália, Nova Zelândia, Canadá, Caribe, América Central, Europa, México, Oriente Médio, América do Sul e Estados Unidos
Avis	AVIS	África, Ásia, Austrália, Nova Zelândia, Canadá, Caribe, América Central, Europa, México, Oriente Médio, América do Sul e Estados Unidos
Budget	Budget	África, Ásia, Canadá, Caribe, América Central, Europa, México, Oriente Médio, América do Sul e Estados Unidos
Álamo	Alamo	África, Ásia, Austrália, Nova Zelândia, Canadá, Caribe, América Central, Europa, México, Oriente Médio, América do Sul e Estados Unidos
Europcar	Europcar	Europa, Oriente Médio, África, Ásia, Oceania e América Latina

Muito embora cada locadora possua diferentes modos de operação e de serviço, existem alguns pontos comuns que devem ser observados pelo agente de viagens no momento de efetuar esse tipo de intermediação.

Quadro 11.3. Informações sobre locação de veículos que o agente de agente de viagens deve saber

Idade mínima
A maioria das locadoras adota como política alugar carros somente para maiores de 21 anos, idade considerada para responsabilidade civil. Existem também algumas locadoras que cobram taxa extra para condutores entre 21 e 25 anos de idade.

Habilitação do condutor
A prática do mercado é exigir que o cliente esteja habilitado há mais de dois anos. Em caso de haver mais de um condutor, é necessário o pagamento da taxa para um segundo motorista.

Reservas
Reservar com antecedência elimina o risco de não encontrar o veículo da categoria desejada. As locadoras, em sua maioria, oferecem os veículos por categoria e não por modelo. O agente de viagens deve deixar isso muito claro ao cliente. (Quadro 11.1)

Cartão de crédito
A opção de pagar com o cartão de crédito agiliza a aprovação do cadastro e o atendimento. Entretanto, algumas locadoras brasileiras aceitam cheque calção como garantia.

Diárias
A diária de uma locação abrange 24 horas, e muitas locadoras oferecem a opção de quilometragem livre e tarifas promocionais dependendo da época e da localidade em que se efetua a locação. A opção por quilometragem livre evita surpresas no fechamento da fatura e é recomendada para aqueles que não podem precisar o quanto vão rodar com o veículo. A diária com quilometragem limitada é ideal somente para os clientes que sabem o quanto vão rodar com o veículo.

Tarifas
As tarifas variam conforme a categoria do carro ou escolha por tipo de cobertura (seguro) de danos causados ao veículo locado. As tarifas também podem variar conforme a região da locação.

Devolução
É possível alugar e retirar um carro em uma cidade e devolver em outra, principalmente se a locadora for da mesma rede. É preciso verificar antes de alugar a possibilidade de devolver na cidade desejada e se é cobrada taxa de retorno do veículo.

Abrangência
As locadoras não estão presentes apenas nos aeroportos, podendo ser encontradas em várias cidades do país que se visita. Nas grandes cidades, existem escritórios espalhados nos principais pontos de movimentação ou turísticos.

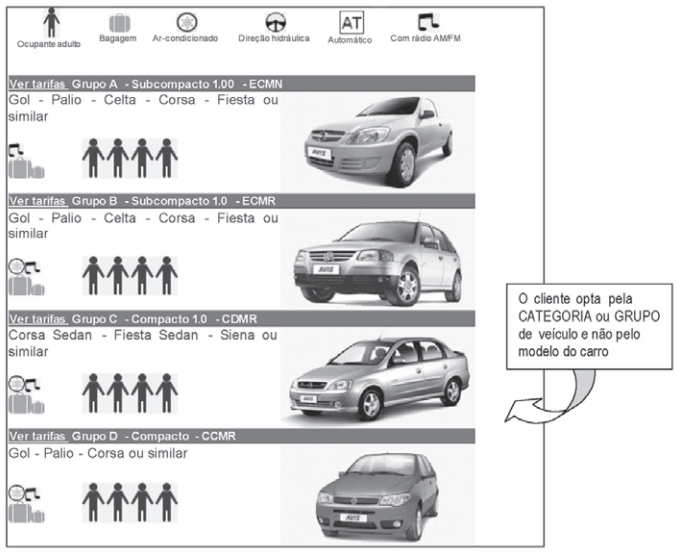
Proteção
Toda locação deve ser efetuada com uma proteção/seguro. Existem vários tipos de proteção que o agente de viagens deve informar ao cliente no ato da intermediação do serviço.

Com relação à proteção ou seguro, as locadoras de veículos costumam oferecer uma série de alternativas ao agente de viagens e, principalmente, ao passageiro no momento da retirada do veículo. No entanto, é necessário ter em mente que, alguns seguros são obrigatórios em locações internacionais e os demais são complementações optativas. Esses seguros, seus nomes e siglas variam de acordo com a localidade em que se aluga o carro.Os termos mais comuns, utilizados principalmente nos Estados Unidos, Europa e Canadá são:

• **LDW (*Loss Damage Waiver*)** – isenção de responsabilidade por perdas e danos – esta cobertura isenta o locatário de qualquer responsabilidade financeira por perda ou dano do veículo em caso de colisão, roubo, vandalismo ou outra causa. No Brasil, esse seguro é conhecido como Proteção Total do Veículo;

• **CDW (*Collision Damage Waiver*) –** isenção de responsabilidade por danos em colisões – está disponível na Europa e tem aplicações similares ao LDW nos Estados Unidos.

De maneira geral, o material promocional disponibilizado pelas locadoras aos agentes de viagens, ao contrário da maioria dos outros produtos turísticos, obedece a certo "padrão" nas informações fornecidas e na maneira como as mesmas são apresentadas, tanto em *web sites*, como em panfletos. Assim, o Quadro 11.4 traz um exemplo, no qual as linhas mostram as oito diferentes categorias, a primeira coluna revela as facilidades que o veículo oferece e a sua capacidade para bagagens, a segunda coluna indica quantos passageiros o veículo comporta e a terceira traz a foto do carro que simboliza a categoria.



Quadro 11.4.
Material de comercialização.

Fonte: AVIS. *Modelo de frota.* Disponível em: *http://www.avis.com.br* (acessado em 25 de janeiro de 2007).

Outro ponto interessante a ser observado em relação à locação de veículos são os serviços complementares que algumas locadoras oferecem aos seus usuários, alguns gratuitamente e outros mediante ao pagamento de taxas extras. Veja a seguir uma lista de alguns serviços complementares.

- Assentos de criança adaptáveis aos diversos modelos de veículos.
- Mapa de direções, impressos ou disponíveis em terminais nos escritórios da locadora.
- Ônibus de acesso às locadoras, partindo de aeroportos ou pontos em algumas grandes cidades.
- Rádio via satélite que permite o cliente selecionar mais de 120 canais de música de todo o mundo.
- Serviços de entrega do veículo, nos quais a locadora leva o veículo até o local solicitado pelo cliente.
- Sistema de navegação de bordo (GPS ou Sistema de posicionamento global).
- Serviços para deficientes, como volantes e rampas adaptáveis, estacionamento especial etc.
- Equipamentos específicos, como bagageiros de teto, alças para esqui, suporte de bicicletas, raspador de neve, pneus especiais para neve e/ou outros terrenos etc.

No entanto, é importante salientar que a disponibilidade dos serviços de uma locadora pode variar conforme a região em que se faz a locação. Assim, uma mesma locadora pode oferecer raspador de neve no norte dos Estados Unidos e não ter a mesma facilidade na Flórida, onde não neva, por exemplo. Dessa maneira, o agente de viagens deve compreender que, salvo raras exceções, nunca se deve confirmar o modelo ou marca do veículo e sim a "categoria" em que o mesmo se encontra tarifado, pois em uma mesma categoria de tarifa, a locadora pode inserir vários modelos/marcas de veículos.

Leasing de veículos

O *leasing* é uma forma diferente de oferecer um automóvel para um turista. Apesar de servir também como uma locação, esse tipo de serviço cabe somente em alguns casos, quando houver uma adequação das restrições impostas por essa forma de comercialização com as características da viagem que o passageiro pretende empreender.

O *leasing* é uma operação em que o proprietário do bem, nesse caso a montadora do automóvel, cede a terceiros, nesse caso o cliente/turista, o uso do bem por prazo determinado, recebendo em troca uma prestação financeira.[3] O *leasing* surgiu na França e trata-se de uma:

> (...) modalidade de venda de carros novos para turistas sem a opção de posse, sendo a sua devolução obrigatória no final do contrato. O *leasing* foi uma maneira encontrada para diminuir altos impostos dos veículos novos na França, uma vez que a venda para estrangeiros era isenta de boa parte dos mesmos. Assim, o veículo, após ser alugado é revendido sem o imposto para os consumidores locais.[4]

Pelo exposto, explica-se por que o sistema de *leasing* de veículos para fins turísticos é bem mais comum no continente europeu, especificamente entre as montadoras francesas. Assim, o agente de viagens deve conhecer as características desse produto antes de oferecê-lo ao cliente. Veja a seguir as principais características do *leasing*.

- O período mínimo para locação pelo sistema de *leasing* é de 17 dias;
- todos os veículos são 0 km;
- é possível acrescentar diárias extras de locação caso necessário, porém, nesse caso, o valor é bem mais interessante do que a locação comum;
- é necessário assinar um contrato fornecido por representantes das montadoras especializadas no sistema de *leasing* para turistas.

Atualmente, no Brasil é possível fazer leasing das seguintes montadoras, com retirada do veícul na França: Peugeot, Renault e Citröen.

As principais vantagens do *leasing* são o custo reduzido ao cliente que usará o automóvel por longos períodos e a qualidade do veículo novo, sem uso anterior e a possibilidade de o passageiro escolher o modelo do carro com os assessórios de que necessita. No entanto, é preciso reconhecer que, os procedimentos de venda são extremamente mais burocráticos quando comparados aos das locações tradicionais.

No *leasing*, o agente de viagens deverá requerer o contrato original à empresa representante da montadora. Neste, fará o correto preenchimento com os dados do passageiro e, então, deverá aguardar a aprovação da montadora. Esse procedimento requer antecedência. Por isso, o agente de viagens deve orientar o passageiro sobre o prazo mínimo para a contratação de um *leasing* que pode variar conforme a montadora e seus representantes no Brasil.

A documentação exigida para a condução do veículo e as regras de proteção são basicamente as mesmas que as de uma locação, com o diferencial de existir um contrato original, o qual deverá estar em poder do passageiro para a retirada do veículo.

O comissionamento ao agente de viagens também segue os padrões da locação de veículos, podendo em alguns casos, ser maior do que os usuais 10%.

Vans

Os equipamentos disponíveis para fins turísticos também vão se complementando à medida que a indústria automobilística desenvolve modelos que, cada vez mais, atendem às distintas necessidades daqueles que empreendem viagens. Esse é o caso das vans.

No Brasil, a Perua Kombi da Volkswagen foi precursora desse tipo de veículo. Na década de 1950, quando foi lançada, a despeito de sua estrutura, economia e conforto, a grande vantagem desse veículo era a acomodação de um grande número de passageiros, sendo intermediária na lotação entre um ônibus e um automóvel.

Desde a abertura das importações de veículos no mercado brasileiro que se iniciou na década de 1990, o segmento dos veículos tipo van tem registrado crescimento expressivo, porém com novos conceitos de conforto para o transporte de passageiros.

Em 1993, a coreana Besta introduziu no país um conceito novo de furgão. A partir daí, novas montadoras começaram a apresentar modelos similares, adicionando acessórios como ar-condicionado, aparelho de CD e, em alguns veículos, até mesmo aparelhos de TV e DVD.

Hoje em dia, as vans são muito utilizadas para o transporte de curtas distâncias de pequenos grupos de pessoas (comportam entre 10 e 20 passageiros) característicos em destinos de negócios ou de lazer que não possuem fluxo de excursões, e sim de passageiros individuais resultantes de *forfait*. Por isso, cresce o número de empresas de turismo que utilizam esses veículos para a realização de transportes turísticos, sejam eles traslados, passeios, *city tours* etc. No turismo, as vans são mais usadas para:

- translados de pessoas ou de pequenos grupos;
- passeios turísticos nos núcleos receptivos; e
- viagens de curta distância.

No caso da comercialização desse tipo de transporte, a remuneração do agente de viagens poderá advir de duas formas:

- Pelo comissionamento preestabelecido pelo fretante da van; ou
- pelo lucro advindo com a operação de viagens.

Assim, a agência de viagem receberá um percentual pela intermediação do fretamento ou, então, incluirá no preço final a sua prestação de serviço de intermediação.

E importante ressaltar que, da mesma maneira que ocorre com os ônibus, existem empresas que possuem frota de vans disponível para fretamento. Assim, em uma proporção maior do que ocorre no caso dos ônibus, existem pessoas físicas que oferecem esse tipo de serviço. No caso das agências de viagem, sugere-se que se certifiquem da regularidade dos veículos fretados juntos aos órgãos competentes: a ANTT e o DETRAN.

Motocicletas

Embora, nas agências de viagens, a intermediação do transporte de motocicletas seja bem menos usual, acredita-se que seja pertinente apresentar algumas características desse tipo de produto.

Ao contrário dos demais meios de transporte rodoviários, as motocicletas são comercializadas pelos agentes de viagens, geralmente para grupos específicos e bastante segmentados de clientes, como é o caso das agremiações e clubes dos aficionados pelo motociclismo, que, muitas vezes, organizam itinerários turísticos com motocicletas. Principalmente em destinos internacionais, os clientes não levam seu próprio veículo, necessitando locar uma motocicleta para realizar a viagem.

Nos casos de locação de motocicletas, ao contrário do que ocorre com os carros, o turista geralmente realiza viagens ou itinerários em grupos. Existem empresas especializadas, principalmente nos Estados Unidos, que oferecem o serviço de locação acompanhado de transporte de bagagem, traslados, guias especializados, apoio ao motociclista durante o trajeto etc.

A experiência profissional nos revela que o cliente que opta por esse meio de transporte o faz mais pela paixão pelo motociclismo do que pelo itinerário da viagem. Assim, cabe ao agente de viagens fornecer o máximo de especificações da motocicleta a ser locada, as características das vias de rodagem e as condições gerais da contratação do serviço.

Nesse tipo de locação, diferente do que ocorre na locação de carros, o cliente já sabe de antemão o modelo exato da motocicleta que poderá locar. Ele avalia cada detalhe, desde o modelo do banco, a cilindrada do motor e, em alguns casos, até mesmo o ruído que causará em seus ouvidos.

Excetuando-se essa diferença, a locação de motocicletas obedece praticamente às mesmas condições da locação de veículos.

TRANSPORTE TERRESTRE FERROVIÁRIO

Trens

Falar em turismo ferroviário no Brasil é falar de algo que praticamente não mais existe. Hoje no país, existem poucas opções de trens de passageiros, com destaque para a ferrovia Vitória-Minas, que faz diariamente o percurso Belo Horizonte-Vitória e vice-versa, e a ferrovia Carajás, que também faz o transporte regular de passageiros. Dessa forma, o que se observa na realidade brasileira são passeios turísticos em trens, como o percurso Pindamonhangaba-Campos do Jordão, no estado de São Paulo, ou Curitiba-Paranaguá, no Paraná, e não turismo ferroviário, o que conceitualmente são coisas diferentes.

Muitas vezes, o agente de viagens brasileiro tem dificuldades em comercializar passes de trens em outras partes do mundo devido à falta de referência local, pois não existe no Brasil um serviço ferroviário que se compare, por exemplo, aos serviços oferecidos na Europa. Dessa maneira, entende-se que este seja um grande empecilho para a comercialização dos trens para viagens turísticas para a demanda brasileira.

Existem também várias crenças e mitos em torno das viagens de trens. Muitas pessoas pensam que viajar de trem é extremamente mais barato do que outros meios de transporte, e que a viagem pode acabar saindo por menos da metade do preço no mesmo percurso feito de avião.

Em certos casos, os trens são uma opção mais econômica quando comparados aos aviões, porém a economia dependerá da distância a ser percorrida, do tipo de passe de trem que se adquire e da classe de serviço que o passageiro escolher, pois as companhias aéreas de baixo custo já oferecem tarifas mais baratas em trechos em que a viagem de trem fica mais cara.

Existem trens extremamente luxuosos, como o famoso Orient Express, no qual uma viagem pode chegar a custar o preço de um cruzeiro marítimo (*www.orient-express.com*). Os trens de alta velocidade (TAV) também têm tarifas elevadas se comparadas a outros tipos de composições ferroviárias.

De qualquer maneira, o serviço de transporte em trens para turismo é extremamente importante, principalmente nas viagens à Europa, onde os trens são muito utilizados para fins turísticos e oferecem o conforto e a infraestrutura adequada para isso.

Na Índia, porém, apesar de o trem ser o principal meio de transporte, eles ficam lotados, e os atrasos são comuns. O mesmo ocorre na América do Sul que, além disso, não possui linhas férreas integradas entre os países, dificultando ainda mais a locomoção.

Por outro lado, nos Estados Unidos, no Canadá, na Austrália, no Japão e na Europa, viagens em trens são rápidas e às vezes muito mais práticas do que outros meios de transporte, pois os terminais ferroviários costumam estar localizados em áreas centrais facilitando e barateando o deslocamento do passageiro no destino. Mesmo assim, deve-se obter informações sobre o tipo de trem que opera em cada país ou região que podem ser diferentes em relação ao conforto e à velocidade.

Uma viagem de trem pela Europa, por exemplo, quando planejada com antecedência e atenção, pode ser a maneira mais econômica. O trem pode otimizar o tempo, servir como hospedagem nas viagens noturnas, além de oferecer muitas vantagens sobre outros meios de transporte, entre as quais:

- as estações ferroviárias, ao contrário da maioria dos aeroportos, se localizam nos centros das cidades, facilitando o acesso dos turistas a outros meios de transporte, hospedagem ou pontos turísticos;
- os trens não estão sujeitos às oscilações climáticas; intempéries da natureza como neve, chuva, céu encoberto, neblina etc.;
- os trens são mais seguros quando se compara o número de acidentes com o dos outros meios de transporte.

Assim, ao comercializar o trem como transporte para turismo, o agente de viagens deve conhecer primeiramente as principais características dele nas regiões em que se pretende empreender a viagem.

Quadro 11.5. Informações sobre o transporte ferroviário que o agente de viagens deve saber

Característica do sistema ferroviário da região
O agente de viagens deve pesquisar sobre as características das ferrovias e do transporte ferroviário na região em que o turista deseja empreender a viagem. Saber a característica do equipamento (trem), que varia conforme a região, o tempo de viagem dos principais trechos que o passageiro percorrerá, assim como a infraestrutura das ferroviárias.
Escolha dos percursos e acomodação
Orientar sobre os horários, tempo de trajeto, tipos de vagão e acomodações que o trem dispõe para o passageiro.
Características e condições gerais dos passes
Cada passe possui condições específicas de utilização que devem ser explicadas ao passageiro.

Dentro do mercado turístico, existem vários tipos de passes de trem que são comercializados visando à otimização de custos. Comprar um passe de trem, principalmente para viagens longas, que inclui vários trechos, sai mais barato do que comprar bilhetes separados para cada trecho.

Segundo Palhares (2002), os passes de trem podem ser utilizados de duas maneiras:

• **Dias consecutivos** – compra-se um passe válido para um determinado período, que começa a ser contado a partir do primeiro trecho utilizado pelo passageiro e não tem limite de viagens ou quilometragem. A desvantagem desse tipo de passe é que os dias em que o cliente não utiliza o serviço também são computados.

• **Passes flexíveis** – viagens com número de dias determinados, dentro de certo período. Pode-se comprar passes de cinco, seis, oito, dez, quinze dias etc., sendo que esses dias podem ser usufruídos dentro do período de validade do bilhete que, geralmente, é de dois meses (dependendo do tipo de passe). A validade do passe só começa a ser contada a partir do primeiro trecho utilizado.

Quadro 11.6. Exemplos de passes de trem na Europa

NOME DO PASSE	PAÍSES EM QUE PODE SER UTILIZADO	CARACTERÍSTICAS
EURAILPASS	Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Itália, Luxemburgo, Noruega, Portugal, Irlanda, Suécia e Suíça.	Dias consecutivos
EURAIL-FLEXI-PASS	Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Itália, Luxemburgo, Noruega, Portugal, Irlanda, Suécia e Suíça.	Dez ou 15 dias de viagem dentro de um período de dois meses (validade do passe)
EUROPASS	França, Alemanha, Itália, Espanha e Suíça.	Cinco, seis, oito, dez ou 15 dias de viagem dentro de um período de dois meses (validade do passe)
EUROPASS + Países associados	França, Alemanha, Itália, Espanha e Suíça (mas permite adicionar um ou dois países que não fazem parte do sistema Europass).	Cinco, seis, oito, dez ou 15 dias de viagem dentro de um período de dois meses (validade do passe)

Fonte: Palhares (2002, p. 315).

Em cada uma das opções citadas anteriormente, ainda há a opção de primeira classe (mais cara), segunda classe (mais barata) e o *Saverpass,* que serve para quando há duas ou mais pessoas viajando juntas.

Os passes específicos de trecho a trecho, para um país ou para um conjunto deles, são interessantes somente quando a viagem será em uma região específica, caso contrário, os passes são a melhor opção.

Para a comercialização de passes de trem, o agente de viagens deve conhecer algumas das características comuns entre os diversos tipos existentes, geralmente trazidas nos contratos de compra:

Quadro 11.7. Algumas das principais condições dos passes de trem

• Esses passes são estritamente pessoais e intransferíveis, válidos somente mediante a apresentação do passaporte. A apresentação desse documento ao pessoal de controle dos trens europeus é obrigatória. • Os passes podem ser adquiridos se você reside fora da Europa, Comunidade dos Estados Independentes (antiga URSS), Turquia, Marrocos, Argélia e Tunísia. • O passe não será válido até que o primeiro e o último dia de validade, assim como o número de passaporte, tenha sido colocado por um funcionário das ferrovias, antes de começar a viagem. O passe deve começar a ser usado dentro de seis meses da data de emissão. • Os passes são válidos pelo período indicado no bilhete. As viagens podem ser realizadas em qualquer data dentro do período de validade do mesmo, porém devem terminar, no mais tardar, no último minuto do dia de validade. • Os passes flexíveis conferem ao titular um número de dias de viagem (indicados no passe e no calendário) dentro do período de validade do passe. Nos dias escolhidos, o titular pode efetuar um número ilimitado de viagens de zero hora até as 11h59. • São cobrados os serviços de reservas de assento, leitos, couchettes, refeições, serviços suplementares a bordo, suplementos em alguns barcos, taxas portuárias, taxas de despacho de bagagem etc. O passe não garante o assento a bordo de um trem ou de um barco, a menos que a reserva tenha sido efetuada com antecedência. • A utilização de um passe com os dados modificados ou corrigidos, rasurados, usados por outra pessoa que não seja aquela para quem o passe foi emitido, com o prazo de validade expirada, autoriza o pessoal de controle receber em moeda local, além do preço do transporte, uma multa de aproximadamente cem euros. • Os passes de primeira classe são válidos também para a segunda classe. Um passe de segunda classe pode ser utilizado na primeira classe mediante o pagamento da diferença entre as classes, no percurso correspondente. • As ferrovias europeias não podem ser responsabilizadas em caso de danos causados por greves, atrasos ou conexões perdidas, roubo ou perda de bilhetes. O escritório que emite os bilhetes é mero intermediário dos meios de transporte na Europa e não assume nenhuma responsabilidade resultante dos itens citados.

Fonte: Passes de trem, disponível em *www.citbrasil.com.br* (acessado em 01 de junho de 2007).

O comissionamento do agente de viagens nos passes de trem se dá como a grande maioria dos produtos turísticos que ele comercializa. A empresa representante das ferrovias e dos passes de trem no Brasil comissiona em aproximadamente 10% o agente de viagens sobre o valor total da tarifa do passe, exceto sobre as taxas de emissão.

TRANSPORTE AÉREO

Dentro do contexto do turismo contemporâneo, o transporte aéreo se configura como um dos mais importantes, senão o mais importante, em função principalmente de sua rapidez e autonomia para cobrir grandes distâncias.

Depois da popularização desse tipo de transporte, principalmente após o término da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), foi necessário desenvolver ou aperfeiçoar as maneiras de comercialização desse serviço.

Assim, os métodos de comercialização do transporte aéreo vêm se aprimorando à medida que as novas tecnologias da informação e da comunicação se desenvolvem ou se modificam.

É pertinente ressaltar também que o processo de comercialização do transporte aéreo é um dos mais complexos quando comparado aos demais. Pode-se dizer até que, se um agente de viagens detém as técnicas e os procedimentos de reserva e de emissão de bilhetes aéreos, este terá mais facilidade em compreender os processos de comercialização aplicados aos outros meios de transporte.

Isso se dá pelo fato de o setor de agenciamento de viagem, no caso da comercialização do transporte aéreo, utilizar algumas das técnicas desenvolvidas para a aviação comercial, ou seja, a padronização que existe no agenciamento de viagem que foi praticamente adaptada a partir dos parâmetros desenvolvidos para atender à operacionalização da aviação comercial. Esse é o caso do Código AIRIMP,[5] do alfabeto fonético internacional, entre outros.

Os recursos de comunicação utilizados a princípio pelo setor operacional do transporte aéreo mais tarde foram incorporados também nos processos de comercialização. Hoje em dia, praticamente todos os serviços e produtos turísticos, de alguma maneira, usam esse mesmo modelo de comunicação, daí a importância de o agente de viagens conhecê-lo.

Dentro do Código AIRIMP, o elemento de comunicação mais conhecido e também o mais utilizado pelo setor de agenciamento de viagem é, sem dúvida, o alfabeto fonético internacional.

Quadro 11.8. Alfabeto fonético internacional

LETRA	REPRESENTACAO FONÉTICA
A	Alfa
B	Bravo
C	Charlie
D	Delta
E	Eco
F	Fox
G	Golf
H	Hotel
I	Índia
J	Juliete
K	Kilometro – Kilo
L	Lima
M	Mike

LETRA	REPRESENTACAO FONÉTICA
N	November
O	Oscar
P	Papa
Q	Quebec
R	Romeu
S	Sierra
T	Tango
U	Uniforme – União
V	Vitor
X	Xadrez
W	Whisky
Y	Yankee
Z	Zulu

Com essas ferramentas de comunicação e os avanços tecnológicos, as agências de viagens vêm intermediando a comercialização do transporte aéreo desde a sua concepção como um produto.

As agências de viagens comercializam o transporte aéreo através dos serviços de *fretamentos,* ou *charters*, e de *voos regulares***.**

Fretamentos

Os fretamentos podem ser compreendidos por voos que não obedecem a um calendário ou itinerário fixo e ocorrem eventualmente. Servem, em sua maioria, para atender a fins turísticos, tendo as operadoras turísticas como seus principais clientes. Assim, em nosso país, os famosos pacotes turísticos de uma semana de duração são operados, em sua grande maioria, por meio de voos fretados ou *charters*.

Geralmente, os fretamentos são comercializados pelas agências de viagens através dos pacotes turísticos, os quais incluem não só a passagem aérea de ida e volta, como também a hospedagem, os traslados, os passeios e outros serviços.

De uma maneira menos comum, algumas agências de viagens e turismo que operam pacotes turísticos individualmente também podem estabelecer um contrato de fretamento diretamente com a companhia aérea.

Quadro 11.9. Principais características dos voos fretados que o agente de viagens deve conhecer

- Geralmente não possuem bilhetes individuais para o passageiro em voos domésticos. É emitido o denominado *bilhetão* que consiste em uma lista com os nomes de cada passageiro acompanhado do número do seu documento de identidade. O passageiro apresenta apenas um *voucher* para embarcar.
- Não é possível efetuar remarcação de datas, desdobramentos de voos, mudança de itinerários e horários. Caso o passageiro precise embarcar em outra data ou horário que não seja a do fretamento, deverá adquirir um outro bilhete aéreo.
- Em caso de perda do voo, o passageiro não tem direito a reembolso ou embarque em outro voo.
- As tarifas para voos fretados possuem um valor menor do que os voos regulares, pelo fato de a companhia aérea ter a certeza do valor que receberá da empresa contratante, independente do número de passageiros que transportará.

É importante ressaltar que os voos fretados não são indicados para as pessoas que viajam a negócios ou dependem dos horários dos voos para compromissos importantes. Muitos desses voos têm seu horário divulgado apenas 48 horas antes do embarque, o que pode inviabilizar alguns tipos de viagem com motivos mais específicos.

Assim, os voos fretados são comumente utilizados e oferecidos para as viagens de lazer. É importante que o passageiro conheça as regras dos fretamentos e, para isso, o ideal é apresentar um contrato para ser assinado. Esse documento deve ser solicitado à empresa que fretou o avião da companhia aérea, geralmente as operadoras.

Voos regulares

Os voos regulares são aqueles que obedecem a um calendário e a itinerário fixo. São os voos regulamentados popularmente conhecidos como voos de linha ou de carreira.

Esse tipo de serviço vem se aprimorando desde a sua concepção. Os métodos de operação e comercialização do transporte aéreo regular podem ser considerados um dos mais complexos elementos para a compreensão do agente de viagens, mas sem dúvida, um dos mais importantes também.

O transporte aéreo sempre foi um dos principais produtos comercializados pelas agências de viagens, senão o principal. Hoje em dia, especialmente com os avanços dos meios de comunicação e o advento da Internet, as formas de comercialização desse serviço vêm sofrendo profundas modificações.

Surgiram as empresas *low-cost* e *low-fare* (empresas de baixo custo e baixa tarifa) que conseguiram popularizar ainda mais o transporte aéreo em todo o mundo. Essas empresas se desprenderam de algumas tradicionais formas de gestão e comercialização dos seus serviços, fazendo com que as chamadas companhias tradicionais saíssem em busca de alternativas para continuarem a operar.

Esse quadro, que de certa forma é excelente para o consumidor, acabou gerando modificações no setor de agenciamento de viagem em todo o mundo.

As companhias aéreas estão reduzindo o comissionamento pago às agências de viagem. O cenário atual aponta que, em breve, as companhias aéreas não estejam mais pagando nenhum tipo de comissão ao agente de viagens intermediário. A proposta é que as companhias aéreas, através da Internet e de outros meios de comunicação, possam comercializar seu serviço diretamente ao consumidor, o que já acontece em diversos países.

No Brasil, até o momento, a ABAV (Associação Brasileira das Agências de viagens), vem empreendendo esforços para prorrogar essa intenção das companhias aéreas, porém acredita-se que tal determinação entre em vigor no máximo até meados de 2008.

A partir desse momento, as agências de viagens terão de se organizar e rever suas formas de remuneração para as reservas e vendas de bilhetes aéreos. A proposta é que seja cobrado um *fee* (taxa) para cada

serviço realizado. No entanto, os procedimentos técnico-operacionais e o valor para a aplicação do *fee* ainda não foram totalmente definidos ou implementados.

Portanto, cabe neste momento, compreender os tradicionais métodos de comercialização do transporte aéreo em uma agência de viagens para melhor entender o que pode vir a ser alterado em um futuro próximo.

Classes de serviço

As companhias aéreas regulares oferecem serviços de transporte aéreo conforme rotas, horários, itinerários e equipamentos que propõem.

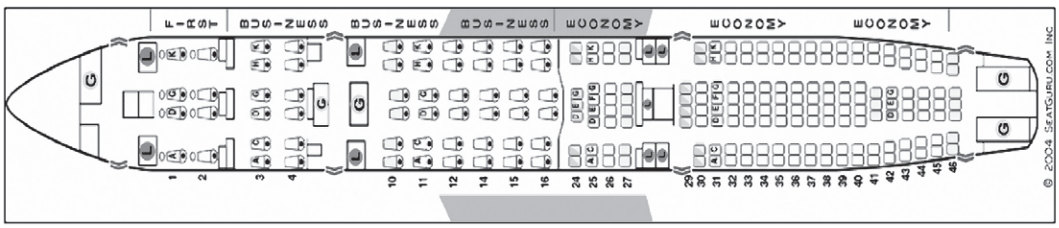
Alguns equipamentos (aeronaves) podem possuir diferentes classes de serviço, ou seja, dentro de uma mesma aeronave, o passageiro conta com três tipos de serviço: primeira classe, classe executiva e classe econômica.

As diferenças entre essas classes são fundamentalmente o tamanho e o espaço da poltrona disponibilizado ao passageiro e o serviço de bordo e demais amenidades a ele oferecido.

Os preços também são bastante diferentes entre as classes. Em um mesmo voo, a primeira classe pode custar até cinco vezes mais do que a tarifa promocional mais barata da classe econômica.

Muitas companhias aéreas estão acabando com a primeira classe. Hoje, algumas empresas como a Alitália, por exemplo, utiliza somente as poltronas da classe executiva e oferece um serviço de primeira classe. Dessa maneira, a empresa conseguiu aumentar o número de poltronas, reduzir o valor ao passageiro e criar uma classe própria, que denominou *Classe Magnífica.*

A Figura 11.1. pode representar melhor o que significa a divisão de classes de serviço dentro de uma aeronave.



Fonte: Disponível em *www.lufthansa.com.br* (acessado em 20 de maio de 2007).

Figura 11.1. Configuração mapa de assentos.

A diferença dos espaços entre as poltronas da primeira classe (*First Class*), classe executiva (*Business Class* ou *Clipper Class)* e classe econômica (*Economy Class* ou *Tourist Class*), mais o serviço de bordo diferenciado condicionam a diferença entre os valores pagos para voar em cada uma dessas classes de serviço.

Tarifas

Por tarifa, entende-se o preço cobrado pela companhia aérea para o transporte do passageiro e da sua franquia de bagagem.

Dentro do universo das tarifas aéreas, existem as denominadas *tarifas normais* e as *tarifas promocionais.*

As tarifas normais, também denominadas *cheias* ou *publicadas*, são os maiores valores aplicados por uma companhia aérea em cada classe de serviço. Essas tarifas são as que possuem menos restrições para o passageiro no tocante à remarcação de voo, endossos para outras companhias aéreas, reitineração etc. e também as que possuem o maior prazo de validade.Todos os bilhetes com tarifa normal valem um ano a contar da data da emissão.

Já as tarifas promocionais são preços menores cobrados pela companhia aérea. Essas tarifas podem variar segundo uma série de elementos, como horário do voo, validade do bilhete, tempo de permanência

mínima no destino e muitas outras restrições que o agente de viagens deve consultar junto à companhia aérea no momento de cada reserva ou venda, já que, as regras para as tarifas promocionais variam conforme a companhia aérea, o período de utilização do serviço, a antecedência da reserva etc.

Classes de reserva

As classes de reserva são codificações que existem para designar a tarifa a ser paga e a classe de serviço que o passageiro utilizará.

Hoje, praticamente todas as companhias aéreas possuem sistemas de reserva computadorizados. Esses sistemas reconhecem a reserva do passageiro (classe de serviço e tipo de tarifa) por meio de códigos de reserva, denominados também *classes de reserva*.

As classes de reserva podem variar conforme a companhia aérea, porém as classes de reserva das tarifas normais são basicamente iguais entre a maioria das companhias aéreas.

Quadro 11.10. Classes de reserva

CLASSE DE RESERVA	APLICABILIDADE
F	Codificação mais utilizada para reservas na primeira classe. Em geral, não existe tarefa promocional para essa classe.
C	Codificação mais utilizada para reservas na classe executiva. Tarifas promocionais na classe executiva possuem outra classe de reserva.
Y	Codificação utilizada em praticamente todas as companhias aéreas para reservas na classe econômica na tarifa normal.
Demais classes: M, H , F, T, S, W, X, Z, G, V (...)	Codificações utilizadas para representar reservas na classe econômica em tarifas promocionais, mais baratas que a tarifa normal. Cada classe de reserva representa um valor e possui restrições e regras de aplicabilidade distintas. Obs.: O fato de o passageiro ter sua reserva confirmada em uma classe de tarifa promocional, não significa que terá um serviço inferior àquele que pagou tarifa normal. Independente da tarifa paga, o passageiro terá todos os serviços proporcionados pela sua classe de serviço, neste caso a Classe Econômica.

Fonte: Candioto (2007).

Formas de reserva

Dentro do universo das agências de viagens, existem algumas formas para se efetuar uma reserva aérea. Embora haja um significativo aumento do número de reservas efetuadas diretamente pelos passageiros na Internet, até o momento, as agências de viagens detêm uma tecnologia mais apropriada e segura para esse tipo de transação: os GDS (*Global Distribution System*).

Esses sistemas englobam as reservas de uma grande parte das companhias aéreas do mundo, e as transações são efetuadas em tempo real, muito mais rápidas que pelos sites na Internet. No entanto, não são todas as companhias aéreas que estão dentro desses sistemas globais de reservas principalmente pelo alto custo desse serviço, um exemplo dessas, são as companhias *low-cost* e *low-fare*.

Assim, o agente de viagens pode efetuar reservas aéreas das seguintes maneiras:

• **via GDS** – programas específicos (Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan) que possuem acesso on-line e em tempo real aos sistemas de reserva das companhias aéreas;

• **via Internet** – portais das companhias aéreas. Algumas possuem uma área restrita para agente de viagens e ainda o comissiona pela reserva e venda efetuada;

• **via telefone** – excepcionalmente, ainda é possível realizar reservas via telefone, principalmente quando existem problemas com os sistemas de reserva.

Elementos da reserva aérea

Em uma reserva aérea, o agente de viagens deve fornecer informações precisas para evitar transtornos aos passageiros. Quando uma reserva é feita pela Internet, é mais simples inserir as informações, além de não haver muitas opções de serviços extras.

Já em uma reserva via GDS, ou mesmo por telefone, é possível que o agente de viagens solicite, além do assento na aeronave, outros tipos de serviços ou solicitações que o passageiro possa requerer como: número do assento, alimentação especial (vegetariana, *kosher* etc.), cadeira de rodas, entre outros. Assim, as informações devem ser transmitidas com clareza, sempre utilizando o Código Internacional AIRIMP e as regras da IATA (International Air Transportation Association).

Veja a seguir os principais dados que devem ser fornecidos à companhia aérea ou aos sistemas GDS no momento da reserva.

Nome do passageiro

O último sobrenome do passageiro seguido do primeiro nome mais a codificação ou *status* de sua condição.

Exemplo: João Carlos da Silva (adulto) – SILVA/JOAO C. MR.

Em caso de sobrenomes afetivos:

Exemplo: João Carlos da Silva Junior (adulto) – SILVA JUNIOR/JOAO C. MR

Dentro do transporte aéreo, os passageiros são classificados segundo sua condição civil, idade e sexo.

Quadro 11.11. Classificação e codificação dos passageiros no momento da reserva

PASSAGEIRO	CÓDIGO	CARACTERÍSTICA	NOMENCLATURA NA RESERVA
Adulto	ADT	Passageiro com 12 anos completos ou mais	MR – Homem MRS – Mulher casada MSS – Mulher solteira
Criança	CHD	Passageiro entre 02 anos completos e 12 anos incompletos	CHD + idade
Bebê – Colo	INF	Passageiro entre 00 e 02 anos incompletos * Não tem direito a assento, franquia de bagagem e não pagam taxa de embarque.	INF + idade

Exemplos:
João Carlos da Silva (adulto): SILVA/JOAO C. MR.
Maria Laura da Silva (casada): SILVA/MARIA L. MRS.
Juliana dos Santos Souza (solteira): SOUZA/JULIANA MSS.
João Carlos da Silva Junior (05 anos): SILVA JUNIOR/JOAO C. CHD05A.
João Roberto da Silva Neto (02 meses): SILVA NETO/JOSE R. INF02M.

Dados dos voos

Os dados dos voos compreendem o itinerário que o passageiro realizará, com data, horário, número de voo e *status* de confirmação. Geralmente, essas informações são apresentadas de um modo padronizado segundo os sistemas de reserva e até mesmo manuais, como o guia Panrotas. Consulte a Figura 11.2 para ver um exemplo de reserva confirmada com o sistema Amadeus.

```
  A B    C    D    E  F G    H            I      J
IB6820 Y 20NOV 1 GRUMAD HK1         2125 1020
IB3608 Y 25NOV 6 MADFCO HK1         1155 1415
IB3677 Y 29NOV 3 FCOMAD HK1         1040 1300
IB3602 Y 02DEC 6 MADFCO HK1         1940 2200
```

Fonte: Reserva sistema Amadeus em treinamento.

Figura 11.2. Parte de uma tela do sistema Amadeus com uma reserva confirmada.

Veja a seguir uma explicação do que se vê na Figura 11.2.

A – Código IATA da companhia aérea com dois dígitos. No exemplo, companhia aérea Ibéria.

B – Número do voo da companhia aérea.

C – Classe de reserva.

D – Data de embarque sempre com dois dígitos para o dia do mês e três letras para o mês, lembrando que no código AIRIMP, os meses do ano são representados pelas três primeiras letras do seu nome em inglês.

JAN	Janeiro	JUL	Julho
FEB	Fevereiro	AUG	Agosto
MAR	Março	SEP	Setembro
APR	Abril	OCT	Outubro
MAY	Maio	NOV	Novembro
JUN	Junho	DEC	Dezembro

E – Dia da semana correspondente ao dia do embarque. No código AIRIMP, os dias da semana são representados por um número de 1 a 7, entendendo que 1 será sempre segunda-feira e não domingo, como usualmente se sabe.

1	Segunda-feira
2	Terça-feira
3	Quarta-feira
4	Quinta-feira
5	Sexta-feira
6	Sábado
7	Domingo

F – Aeroporto ou cidade de origem do trecho voado. A representação é dada sempre conforme o código IATA com três letras. Esses códigos podem ser similares ao nome da cidade e outras vezes podem sequer lembrá-lo. Os sistemas de reserva sempre fornecem os códigos IATA das cidades e aeroportos do mundo todo.

Exemplos:
MAD = Madri
FCO = Roma (Aeroporto de Fiumiccino)
YYZ = Toronto
MCO = Orlando

G – Aeroporto ou cidade de destino do trecho voado.

H – Código de *status* da reserva demonstra se a reserva está confirmada, em lista de espera, cancelada etc. O número que acompanha o código de *status* refere-se à quantidade de passageiros confirmados na respectiva reserva. Cada ficha reserva dentro dos sistemas GDS, também chamados PNR (*Passenger name reservation*), comporta no máximo seis passageiros. Em caso de reservas para um grupo maior de pessoas, o agente de viagens terá de abrir mais de um PNR dentro do sistema. Dessa forma, os códigos de *status* são:

Código de *status* da reserva	**Significado**
HK ou OK	Reserva confirmada
RQ	Reserva solicitada aguardando confirmação
WL ou HL	Reserva em lista de espera
KL	Reserva confirmada na lista de espera
RR	Reserva reconfirmada
XX	Reserva cancelada

I – Horário de partida do voo, demonstrado sempre em horário militar de dígitos no sistema de 24h – de 00h01 a 23h59.

J – Horário de chegada do voo no destino. Sempre em horário local, ou seja, no exemplo anterior, esse horário refere-se ao horário local de Madri.

Dados do passageiro

Em uma reserva aérea, quanto mais informações houver, menos risco de ocorrer algum equívoco para o passageiro. Dados como telefone celular, telefone comercial, telefone do hotel em que o passageiro ficará hospedado e até o seu e-mail facilitam o contato da companhia aérea com o mesmo no caso de precisar comunicar alteração de horário de voo, atrasos etc.

Alguns agentes de viagens ainda acreditam que não fornecer os dados dos seus passageiros pode preservar o cliente. Ledo engano. É preciso compreender que a companhia aérea é parceira e a principal responsável pela prestação do serviço de transporte, por isso, deve ser abastecida com o máximo de informações possível.

No campo de dados do passageiro, também é possível colocar informações e solicitações de alimentação especial, locomoção especial no aeroporto, entre outras especificações.

Localização da reserva

Todas as reservas efetuadas dentro de um sistema computadorizado geram um código único. Assim, cada ficha de reserva (PNR) vai possuir um código que permitirá que ela seja rastreada e localizada por todos os interessados, sejam eles o agente de viagens, a companhia aérea ou o passageiro. Esse código é chamado de localizador ou simplesmente "loc" na linguagem cotidiana. É composto por uma combinação alfanumérica, normalmente com seis dígitos.

Tipos de reserva e comercialização

O processo operacional de comercialização do transporte aéreo regular permite ao agente de viagens efetuar suas vendas de maneiras diferentes de acordo com a necessidade do passageiro e da operação que irá realizar, seja em grupo ou individual.

Os tipos de comercialização mais usuais nas agências de viagens são:

- reservas individuais em voos regulares;
- bloqueio de grupo em voo regular; e
- *Block-off.*

Para cada tipo de operação, existem alguns procedimentos básicos e necessários que o agente de viagens deve conhecer:

Quadro 11.12. Procedimentos básicos que o agente de viagens deve conhecer para cada tipo de operação

RESERVA INDIVIDUAL EM VOO REGULAR Trata-se das reservas efetuadas individualmente, conforme a solicitação do passageiro. Podem ser feitas das maneiras descritas na subseção "Formas de reserva". O agente de viagens deve prestar atenção nos seguintes itens: • reservar o passageiro nas classes de reserva corretas segundo solicitação e disponibilidade; • verificar o prazo de emissão para a reserva; • procurar aplicar a tarifa mais conveniente; • atender às necessidades do passageiro em relação a data, horários, assentos etc.
BLOQUEIO DE GRUPO EM VOO REGULAR Esse procedimento é utilizado quando a agência de viagens quer comercializar algum tipo de roteiro ou viagem para o grupo. Para isso, precisará bloquear um número de assentos em um determinado voo, em uma mesma data para no mínimo 20 pessoas.[6]

Procedimentos a serem observados:
- documentar a negociação por meio de e-mail, fax, contrato original assinado ou outro;
- negociar prazos de emissão e de sinalização, uma vez que é comum as companhias aéreas solicitarem um sinal para cada assento reservado que, caso venham a ser cancelados pela agência de viagens, não será reembolsado;
- obter as condições e garantias de embarque para voos na alta temporada.

BLOCK-OFF

Tipo menos usual de reserva e bloqueio para grupos. Trata-se de um sistema em que a agência de viagens compra antecipadamente um determinado número de assentos em um voo regular e paga antecipadamente sem ter a garantia de que irá vender os lugares aos seus passageiros. Nesse caso, consegue tarifas bem mais em conta do que as aplicadas regularmente.

Procedimentos a serem observados:
- contrato de garantia de embarque;
- contrato para aplicação das tarifas acordadas;
- prazos e formas de pagamento da fatura total;
- restrições do bilhete aéreo e classe de reserva da tarifa.

Emissão de bilhetes aéreos

Apesar das constantes mudanças que vêm ocorrendo no setor de comercialização do transporte aéreo regular e, consequentemente, nos processo de emissão de bilhetes aéreos, é possível apresentar algumas características e elementos essenciais que o agente de viagens deve conhecer por meio dos processos técnicos e modelos tradicionais.

Para se entender um pouco mais sobre como a emissão de bilhetes aéreos funciona hoje em dia, é importante saber como se deram as alterações no decorrer do tempo e como essas mudanças podem afetar o cotidiano de passageiros e agentes de viagens.

Os bilhetes de passagem são chamados de documento de transporte e devem ser tratados como tal, com muita responsabilidade pelo passageiro e, principalmente, pelo agente de viagens.

No início dos anos 60, as viagens aéreas tornavam-se cada vez mais comuns, perdendo aquela característica de luxo para poucos. Naquele tempo, as passagens aéreas ainda não eram padronizadas mundialmente, o que dificultava a comercialização. O conceito de *interline*, que seria a aceitação de documentos entre as companhias aéreas, ainda não havia sido estabelecido.[7]

Exemplificando, uma passagem da Air France de Paris para Nova York não servia para a continuação da viagem de Nova York para Los Angeles com qualquer outra companhia aérea americana e, é claro, que a Air France não opera voos dentro dos Estados Unidos. Dessa forma, o passageiro deveria chegar em Nova York e adquirir seu bilhete até Los Angeles. O que havia eram alguns acordos bilaterais entre as companhias aéreas.

Para solucionar essas questões, os membros da IATA concordaram em organizar as condições de transporte que seriam impressas nas primeiras páginas do bilhete de passagem, padronizaram o modelo de bilhete aéreo e criaram a câmara de compensação internacional, denominada *clearing house*.

Todas essas condições foram determinadas por um acordo multilateral de tráfego entre as companhias aéreas chamado MITA (*Multilateral Interline Traffic Agreement*), ou acordo multilateral de tráfego.

A passagem aérea passou a ser denominada Bilhete de Passagem e Ordem de Bagagem, nome conservado até os dias de hoje.

Hoje em dia, é muito grande o número de companhias aéreas participantes do MITA, principalmente após o advento dos GDS que permitiram reservas de todas as companhias aéreas em tempo real em todas as partes do mundo. As empresas compreenderam que, em uma atividade globalizada por excelência como é o transporte aéreo, não é possível ficar isolado.

Mesmo assim, ainda hoje, podem existir companhias aéreas que não fazem parte desse acordo. Nesses

casos, não é possível emitir um bilhete aéreo conjugado com mais trechos dentro de um país que não seja o de origem da companhia.

O que está acontecendo é que a maioria das chamadas empresas *low-cost* e *low-fare* não fazem parte do MITA. Um exemplo no Brasil é a Gol. Se, por exemplo, um passageiro comprar um bilhete da American Airlines de Miami para São Paulo e quiser continuar a viagem de São Paulo para Recife, a American Airlines não poderá vender o trecho de São Paulo/Recife com a Gol, pois ela não faz parte do acordo da câmara de compensação internacional. A alternativa seria, por exemplo, a TAM.

A *clearing house* (câmara de compensação internacional) foi criada para intermediar o pagamento entre as companhias aéreas pelos trajetos voados por cada uma delas em bilhetes de congêneres,[8] funcionando hoje através do Sistema BSP (*Billing Settlement Plan*), sistema de emissão de bilhetes e liquidação bancária padronizado, que também é alocado em um GDS.

Dessa maneira, as empresas que não estão dentro dos GDS e não fazem parte do acordo MITA da *clearing house* atuam de maneira bastante independente no tocante à comercialização dos seus bilhetes aéreos.

No entanto, ao analisar esse cenário, o que se pode auferir é que, se o número de companhias aéreas desconectadas dos GDS ou do MITA (câmara de compensação internacional) aumentar, e se as companhias aéreas tradicionais resolverem também se desligar desses acordos por uma questão de custo, os problemas enfrentados na década de 1960, quando não havia acordos multilaterais entre as companhias aéreas, poderão voltar a ocorrer, mas isso é uma previsão pessimista a partir do cenário atual. Acredita-se que os avanços da tecnologia da informação apontarão novos caminhos a serem trilhados pelas companhias aéreas e pelas agências de viagens nas próximas décadas.

Assim, o bilhete aéreo, mesmo passando por diversas alterações e aprimoramentos desde a sua padronização, ainda continua contendo as mesmas informações básicas. Mesmo hoje, com o advento do bilhete virtual, as informações ali contidas seguem o padrão estabelecido pela IATA no passado.

Sistema BSP (*Billing Settlement Plan*): plano de liquidação bancária

O BSP é um sistema facilitador das transações comerciais entre agências de viagem e companhias aéreas. É um sistema criado e monitorado pela IATA para solicitação das companhias aéreas com a finalidade de padronizar procedimentos referentes à utilização de documentos gerados pelas agências quando comercializam passagens aéreas.[9]

O primeiro sistema BSP foi implantado pela IATA no Japão em 1971 e, obviamente, estava de acordo com a tecnologia disponível naquela época. Atualmente, o sistema existe em pelo menos 150 países, mas só veio para o Brasil em 1991.

Através de um centro de processamento de dados, o BSP gerencia:

• o faturamento e os valores remetidos pelas agências de viagem ao banco de compensação (*clearing bank*). Cada país nomeia um banco para funcionar como *clearing bank* e atender ao BSP;

• divisão dos valores remetidos pelas agências de viagem e distribuição para cada uma das companhias aéreas envolvidas.

As vantagens do Sistema BSP são:

• emissão de documentos de tráfego neutros e padronizados (Standard Traffic Document – STD);

• emissão de relatório de venda único por agência independentemente de quantas companhias aéreas estão envolvidas;

• emissão de fatura única para o total de vendas efetuadas pela agência;

• redução de custo devido à centralização da distribuição e processamentos dos documentos de tráfego;

• melhor controle das irregularidades e inadimplências;

• emissão de bilhetes automáticos, desde que integrado a um GDS.

Tipos de bilhete

O bilhete de passagem é um documento pessoal e intransferível que regulamenta e efetiva o transporte aéreo regular de passageiros. Esse documento passou por diversas alterações até chegar ao modelo padrão utilizado hoje em dia. O bilhete evidencia um contrato de transporte e é também um recibo do valor pago.

Além de fornecer todas as informações referentes aos voos utilizados pelos passageiros, esse documento também funciona como um contrato de transporte entre a companhia aérea e o passageiro. Existem os seguintes tipos de bilhete aéreo:

• **bilhete manual da companhia aérea** – formulário fornecido pelas companhias aéreas aos seus agentes emissores. Possui um controle numérico da própria companhia aérea e é impresso pela mesma;

• **bilhete maual BSP** – formulário padronizado impresso pelo BSP e distribuído aos agentes emissores. Não possui logomarca de nenhuma companhia aérea e tem sua numeração controlada pelo BSP;

• **bilhete automático BSP** – formulário padronizado impresso pelo BSP e distribuído aos agentes emissores. Não possui logomarca de nenhuma companhia aérea e tem sua numeração controlada pelo BSP. Só pode ser emitido pelos agentes de viagens conectados a algum sistema GDS por meio de impressora matricial específica fornecida pelo BSP;

• **bilhete eletrônico físico** – ainda não é utilizado por todas as companhias aéreas, nem por todos os agentes de viagens. Dispensa o formulário tradicional e agiliza o processo de *check-in*. Muitos desses bilhetes podem funcionar como cartão de embarque para determinados trechos. Impressão a laser com tarja magnética;

• **bilhete eletrônico virtual** (*e-ticket*) – bilhete virtual, "não físico", funciona por meio de um código fornecido pelo sistema de reserva que o passageiro apresenta no *check-in* juntamente com a sua documentação. Refere-se ao mais moderno método de emissão da atualidade e o mais utilizado também.

O bilhete virtual, também chamado *e-ticket*, é hoje o mais utilizado entre as companhias aéreas principalmente pelo custo reduzido, que dispensa papel, e pela segurança, uma vez que o passageiro não fica sujeito à perda do bilhete.

Embora poucas companhias aéreas, em especial as regionais, ainda utilizem o bilhete manual, algumas já cobram uma taxa extra para os passageiros que ainda desejam embarcar com o bilhete físico.

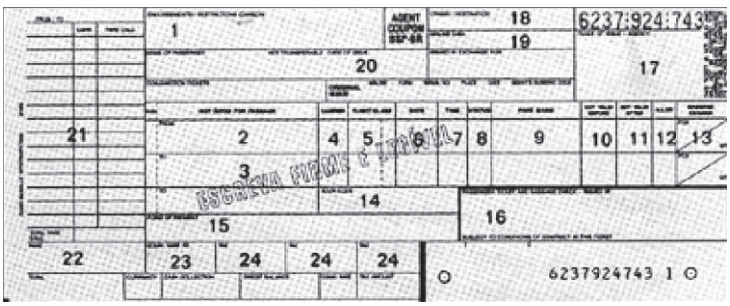


Figura 11.3. Modelo de bilhete de passagem físico.

Veja a seguir uma explicação do que se vê na Figura 11.3.

1. Sobrenome/Nome do passageiro	**14.** *Tour code* – código da viagem ou excursão
2. *From* – De/Origem	**15.** Forma de pagamento – *Invoice/cash* ou cartão de crédito
3. *To* – Para/Destino	**16.** Companhia aérea
4. Código da Companhia Aérea	**17.** Agência ou órgão emissor da passagem
5. Número do voo	**18.** Origem/Destino
6. Data do voo	**19.** Código Localizador
7. Hora do voo	**20.** Data da emissão da passagem
8. Status/Ok ou HK	**21.** Costela do bilhete – Estrutura e cálculo da tarifa
9. Base tarifária	**22.** Valor total da tarifa/Se for internacional, virá em dólares americanos
10. Validade	**23.** Valor da tarifa já convertida em reais
11. Final da validade	**24.** Taxas portuárias/Embarque
12. Peso permitido naquela tarifa	**25.** Restrições sobre o endosso
13. Número de volumes permitidos	

Fonte: Disponível em *http://www1.folha.uol.com.br/folha/turismo/passagem.shtml* (acessado em 11 de junho de 2007).

Essas são algumas das principais considerações que o agente de viagens deve conhecer sobre a intermediação do transporte aéreo regular de passageiros. Esse procedimento é muito dinâmico e, por isso, a atualização dos conhecimentos é cotidianamente necessária.

Algumas questões mais especificas sobre cada elemento da comercialização do transporte aéreo tais como reservas via GDS, emissão automática de bilhetes aéreos, reservas em portais e sites de companhias aéreas, cálculo de tarifas nacionais e internacionais etc. podem ser apreendidos de uma maneira mais complexa através de cursos e manuais específicos. Essas operações são tão complexas que se poderia dedicar toda uma obra bibliográfica sobre o assunto.

De qualquer maneira, é importante saber nesse momento que haverá algumas mudanças significativas na comercialização do transporte aéreo em nosso país. O agente de viagens deverá estar apto a se adequar a uma nova realidade, na qual o comissionamento, que hoje ainda varia entre 5% e 10% sobre o valor das tarifas, poderá desaparecer, e a remuneração do agente de viagens dependerá da qualidade dos serviços que prestam aos seus passageiros e da qualificação da sua mão de obra.

TRANSPORTE HIDROVIÁRIO

O uso de embarcações para fins turísticos, assim como aconteceu com os demais meios de transporte, se deu a partir do momento que elas se tornaram seguras. As viagens empreendidas anteriormente não podiam ser chamadas de turísticas, uma vez que não se tinha a certeza da volta devido à insegurança que proporcionavam aos passageiros.

Assim, o uso turístico das embarcações começou em meados do século XIX, com o surgimento dos navios movidos a vapor, os quais não dependiam dos ventos para cumprir rotas e horários determinados.[10]

No entanto, com o surgimento do transporte aéreo comercial, que proporciona mais rapidez para cobrir grandes distâncias, o uso das embarcações para transporte de passageiros simplesmente desapareceu. Hoje, passageiros com pânico de avião têm apenas a opção de viajar em navios cargueiros para transpor grandes distâncias, como é o caso da empresa Grimaldi que ainda disponibiliza alguns camarotes de passageiros para esse fim.[11]

Dessa maneira, as companhias de navegação começaram a buscar outros segmentos para atuação. Assim, surgiram os cruzeiros marítimos, que são viagens de navio mais com a finalidade de lazer do que propriamente de transporte.

Existem também algumas outras embarcações que servem ao turismo e que podem ser comercializadas por meio do agente de viagens. São os *ferries,* os cruzeiros e embarcações fluviais.

No entanto, os cruzeiros marítimos são os mais significativos em termos de quantidade e lucro para o agente de viagens, principalmente no Brasil, onde esse mercado se encontra em franca expansão.

Cruzeiros marítimos

Cruzeiros marítimos atraem o turista praticamente pelo imaginário. Trata-se de um produto de alta aceitação devido ao custo-benefício e à comodidade que oferecem.

Por esses e outros motivos, o mercado de cruzeiros marítimos vem se consolidando a cada dia mais, também no Brasil.

A comercialização de cruzeiros marítimos, ao contrário da complexidade do transporte aéreo, é algo extremamente mais simplificado e, muitas vezes, mais lucrativo aos agentes de viagens.

Cada empresa marítima adota seus próprios padrões para as solicitações de reservas, mas todos são procedimentos bastante simples e objetivos.[12]

Em geral, o material promocional disponibilizado pelas companhias marítimas aos agentes de viagens é de qualidade e expressa de maneira clara (salvo raras exceções) as informações necessárias para se efetuar a venda.

A folheteria geralmente traz as plantas dos navios, também denominados de *deck-plan*, os itinerários propostos pelo navio, as datas de saída, os portos de parada, as tarifas segundo a categoria da cabine escolhida, como também a tonelagem do navio, a voltagem, os sistemas de comunicação entre outras informações imprescindíveis.

Hoje em dia, além da folheteria impressa clássica, as companhias marítimas também possuem excelentes sites na Internet, em que é possível visualizar as cabines, o interior dos navios e, em alguns casos, fazer até um *tour* virtual dentro do equipamento. Todas essas ferramentas auxiliam muito o trabalho do agente de viagens.

Outro ponto positivo em se comercializar cruzeiros marítimos é a antecedência com que as companhias marítimas divulgam suas tarifas e roteiros. Geralmente, lançam de um ano para outro, facilitando a organização de grupos e mesmo a propaganda do agente de viagens para o seu mercado potencial.

Procedimentos de reserva

A agência de viagens envia à companhia marítima todos os dados dos passageiros e do cruzeiro que deseja vender. Para facilitar a compreensão, apresentamos no Quadro 11.13 um exemplo de ficha de reserva para cruzeiros marítimo com os dados necessários.

Quadro 11.13. Modelo de ficha de reserva cruzeiro marítimo

NOME NAVIO: *Island Escape*		**ROTEIRO:** Mini Praias
DURAÇÃO CRUZEIRO: 03 noites	**DATA PARTIDA/PORTO:** 20/DEC/2007 Santos	**DATA CHEGADA/PORTO:** 23/DEC/2007 Santos
DECK DA CABINE: Bronze Deck	**CATEGORIA DA CABINE:** Externa Categoria "C"	**ACOMODAÇÃO CABINE:** Dupla
NOME PASSAGEIROS	**DATA DE NASCIMENTO**	**DOCUMENTO**
SILVA/JOAO MR. 10/MAI/1972 RG. 11.111.111-0 SILVA/MARIA MRS. 20/NOV/1975 RG. 22.222.222-0		

Fonte: Candioto (2007).

Após o recebimento da solicitação, a companhia marítima, ou seu representante, deve enviar uma confirmação por escrito ao agente de viagens com todas as informações, incluindo a tarifa e as formas de pagamento e o prazo para confirmação de pagamento total da cabine que, geralmente, deve ser integralizada 30 dias antes da partida do navio.[13]

A forma usual de pagamento de cruzeiros envolve um sinal para a garantia da reserva em torno de 25% ou um valor determinado pela companhia, e a integralização dependerá da companhia marítima ou do representante comercial, os quais oferecem diferentes formas de pagamento.

Hoje em dia, é possível adquirir um cruzeiro marítimo pela Costa Brasileira sem a necessidade de sinalização. Algumas empresas já oferecem o parcelamento em reais e sem juros, em cartão de crédito ou mesmo um financiamento.

Os prazos de pagamento podem variar dependendo do itinerário a ser realizado, das datas do cruzeiro (datas especiais, como Carnaval, Reveillon etc., costumam ter prazos mais curtos).

Em caso de grupos, o agente de viagens deve solicitar a confirmação do número de cabines e tentar negociar o prazo de sinalização e integralização do pagamento que, nesses casos, tendem a ser mais flexíveis, porém isso dependerá das condições gerais de cada companhia marítima.

Ainda sobre a reserva de um cruzeiro, algumas companhias marítimas permitem que o agente de viagens faça a reserva dos turnos de refeições (normalmente, os navios oferecem dois horários para o jantar e, em geral, o próprio passageiro que agenda o que preferir ao embarcar no navio).

Após a confirmação de todos os serviços, o agente de viagens envia o pagamento à companhia e

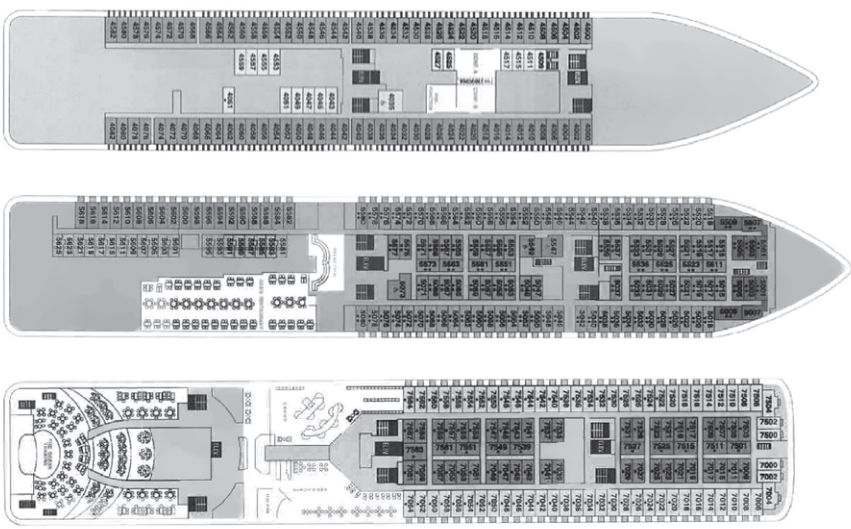
aguarda os *vouchers*, que são emitidos pela companhia marítima e que devem ser entregues ao passageiro para o embarque.

O comissionamento dos agentes de viagens gira em torno de 10% sobre o valor da tarifa do cruzeiro marítimo. Até o momento, não se recebe nenhum tipo de remuneração sobre as taxas portuárias que também são cobradas pelos agentes de viagens no momento da venda dos cruzeiros.

Quadro 11.14. Algumas informações sobre cruzeiros marítimos que devem ser de conhecimento do agente de viagens

- Normalmente, a tarifa de um cruzeiro marítimo inclui as acomodações a bordo, conforme a categoria de cabine escolhida, e todas as refeições e entretenimento a bordo (Obs.: atualmente no mercado brasileiro, existem empresas que estão oferecendo cruzeiros com bebidas incluídas também).
- Não existe nenhuma diferenciação entre as refeições e o entretenimento, independente da cabine escolhida.
- As tarifas dos cruzeiros marítimos são calculadas por pessoa, com base na ocupação em cabine dupla, tendo valor adicional para passageiros que ocupem uma cabine sozinhos (SGL) e descontos para passageiros que compartem cabines com mais duas ou três pessoas (TPL ou QDP).
- Não existe nenhum tipo de reembolso ou remarcação de data em caso de não comparecimento do passageiro no dia previsto para o embarque.
- Não existe reembolso para passageiros que decidam interromper o cruzeiro antes de seu término.
- Os passeios em terra não estão incluídos na tarifa do cruzeiro. O passageiro poderá adquiri-los a bordo, conforme a sua conveniência junto ao departamento de excursões.
- Os pagamentos a bordo podem ser efetuados em dólar americano ou em cartão de crédito para cruzeiros internacionais.
- Os pagamentos a bordo para cruzeiros na costa brasileira podem ser efetuados em dólares americanos, reais ou cartão de credito. (Em ambos os casos, o cartão de crédito é a melhor opção para o passageiro, pois evita que o mesmo precise se dirigir ao caixa ou à recepção do navio para efetuar seu pagamento).
- Alguns cruzeiros marítimos na costa brasileira cobram as gorjetas de garçons e camareiros antecipadamente, já em cruzeiros internacionais, o passageiro paga a gorjeta no último dia de cruzeiro, conforme os valores indicados pelo navio.

Geralmente, a folheteria disponibilizada para a comercialização de cruzeiros traz o mapa ou planta do navio, também chamados *deck plan*, conforme mostrado na Figura 11.4.



Fonte: Disponível em *http://www.viagemdenavio.com.br* (acessado em 09 de junho de 2007).

Figura 11.4. *Decks* do navio *Island Escape*.

Para visualizar todas as plantas dos navios do mercado, como também seus itinerários e tarifas, sugere-se que o agente de viagens acesse os Web sites das companhias marítimas, os quais, atualmente, trazem informações detalhadas sobre equipamentos, roteiros e tarifas.

Ferries

O serviço de embarcações *ferries* é um mercado amplo que engloba desde deslocamentos urbanos, como os de pessoas que visitam a estátua da Liberdade em Nova York, até deslocamentos internacionais, como os serviços que partem da Itália para Grécia.[14]

Em determinados roteiros turísticos, existe a possibilidade de reservar o transporte em embarcações para alcançar alguns destinos. Esse é o caso da travessia do Canal da Mancha, que liga a França ao Reino Unido, das Ilhas Gregas e, até mesmo, dos Lagos Andinos na América do Sul.

Embora o agente de viagens brasileiro comercialize a maioria desses destinos através de operadoras turísticas, as quais providenciam e intermedeiam o serviço de transporte, às vezes, é necessário que ele mesmo efetue uma reserva como essa.

Quadro 11.15. Algumas informações sobre o serviço de *ferries* que o agente de viagens deve saber

- tipo da embarcação, tonelagem e características gerais;
- frequência dos serviços;
- itinerário;
- horários de partida;
- duração mínima e máxima da viagem;
- facilidades dos portos de embarque e conexão dos mesmos com outros meios de transporte;
- tarifas;
- tipo de acomodações ou assentos disponíveis.

Em determinadas datas, é imprescindível a reserva antecipada de embarcações, uma vez que, em alguns lugares, estas são as opções mais baratas e, às vezes, a única opção de transporte.

O agente de viagens pode usar no Brasil o serviço de empresas de representação desses *ferries*. Para as embarcações na Europa, alguns representantes possuem terminais para reservas on-line e com confirmação imediata. Trabalhar com esses representantes assegura ao agente de viagens a remuneração pelo seu serviço, uma vez que, caso o mesmo contate diretamente a companhia de navegação no exterior terá dificuldades para remeter o valor para a empresa e também para receber a comissão.

As operadoras de circuitos internacionais de qualidade geralmente representam as companhias de navegação ou saberão orientar o agente de viagens sobre os possíveis contatos para atender às suas solicitações.

Normalmente, o valor repassado ao agente de viagens refere-se ao valor que a companhia de navegação deve receber, sendo que, na maioria das vezes, é o próprio agente quem colocará a sua taxa de serviço sobre o valor que repassará ao passageiro.

Embarcações fluviais

Existem também os cruzeiros fluviais. Alguns são tão completos que as regras de comercialização e os serviços disponibilizados seguem praticamente as mesmas dos cruzeiros marítimos.

Esse é o caso dos cruzeiros pelo Rio Nilo e, recentemente, de um cruzeiro pelo Rio Amazonas, comercializado por uma grande operadora do país.

Existem também outros tipos de embarcações que atendem ao mercado turístico. No Pantanal matogrossense, por exemplo, mais precisamente na cidade de Corumbá, existe uma série de barcos de pesca que possui acomodações para os turistas. Esses barcos podem oferecer alimentação (café, almoço e jantar), iscas de pesca, varas e todo o equipamento necessário, além de, em alguns casos, oferecerem *open-bar* (bebidas ilimitadas). O agente de viagens que desejar contratar um serviço como esse deve entrar em

contato com uma agência receptiva da cidade onde se localizam as embarcações para efetuar a intermediação, uma vez que é impossível conhecer detalhadamente as características de todas elas que não obedecem a um padrão. Nesse caso, normalmente, o agente de viagens cobrará pelo seu serviço, repassando à embarcação o valor que lhe é devido.

Além dos barcos de pesca, que é um mercado em plena ascensão na região do Pantanal e no norte do país, existem também embarcações fluviais de lazer, que efetuam passeios turísticos. Essas embarcações geralmente comissionam o agente de viagens, já que possuem uma regularidade de serviços e seguem certo padrão de atendimento. Esse é o caso da Eclusa de Barra Bonita, dos passeios de Chalana pelo Rio Paraguai e também dos inúmeros passeios de escunas no nosso litoral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os serviços emissivos de transporte são extremamente importantes para o setor de agenciamento de viagem. Sabe-se que o turismo consiste no deslocamento de pessoas de um lugar para outro. Nesse caso, saber comercializar os meios de transporte para atender às necessidades dos turistas é imprescindível.

O mercado de transportes e turismo é extremamente dinâmico, o que obriga o agente de viagens a estar sempre em busca de atualizações sobre os procedimentos técnicos e operacionais. No entanto, espera-se que este capítulo possa servir hoje como fonte de informação e, no futuro, possa ser um roteiro dos principais assuntos, métodos e procedimentos técnicos que o profissional de turismo deve constantemente buscar se aprimorar.

EXERCÍCIOS

1. Sabemos que, hoje em dia, os ônibus são equipamentos de transporte comercializados pelas agências de viagens somente através de fretamento para excursões rodoviárias. Como você avalia esse nicho comercial? Quais seriam as suas sugestões para um melhor aproveitamento dos ônibus pelas agências de viagens e para a organização de viagens turísticas? Existe demanda para isso em nosso país?
2. O que são classes de serviço e classes de reserva dentro da comercialização do transporte aéreo regular?
3. Aponte algumas vantagens e desvantagens de se oferecer e comercializar automóveis através do sistema de *leasing* de veículos.
4. Você decidiu organizar um roteiro internacional para um grupo de pessoas e precisará efetuar a reserva de lugares em um voo regular. Existem grandes chances de esse produto ter sucesso, porém isso dependerá de uma série de variáveis. Nesse caso, qual o procedimento ou tipo de reserva aérea que você utilizaria? Justifique.
5. Você acredita que as viagens em trem sempre correspondem à opção mais econômica e consequentemente satisfatória aos turistas nos mais variados destinos? Justifique sua resposta exemplificando.

NOTAS

1. No Fórum SABRE & AGENTES que ocorreu em 2000 em Campinas (SP), foram apresentados dados de uma pesquisa do GDS SABRE que perguntou a alguns agentes de viagens que operacionalizavam viagens rodoviárias de fretamento se eles tinham interesse em comercializar passagens de ônibus regulares no âmbito nacional e internacional. O intuito do GDS era determinar a viabilidade de implantação de um sistema de distribuição de reservas rodoviárias, semelhante ao que existe hoje com o transporte aéreo, mas os resultados não foram favoráveis à concretização dessa proposta.
2. ABLA, S/D.
3. Banco Central do Brasil, S/D.
4. Palhares, 2002, p. 201.
5. Procedimentos internacionais de mensagens de

reservas regidos pela ATC/IATA. (ATC – *Air Traffic Conference of America;* IATA – *International Air Transportation Association*).

6. Vinte pessoas viajando juntas e usufruindo dos mesmos serviços em uma mesma data é o número mínimo exigido para a aplicação de descontos e condições especiais para a maioria dos produtos turísticos. No entanto, cada companhia aérea pode aplicar a condição de grupo para um número inferior dependendo do tipo de negociação, data, trechos etc.

7. Candioto, 2000.
8. Pinole, 1997.
9. Santos e Kuazaqui, 2004.
10. Rona, 2002.
11. Palhares, 2002, p. 233.
12. Amaral, 2002.
13. Idem.
14. Palhares, 2002.

CAPÍTULO 12

SERVIÇOS EMISSIVOS E OS SETORES DE HOSPEDAGEM E ALIMENTAÇÃO

Regina Ferraz Perussi

INTRODUÇÃO

Como abordado anteriormente, os serviços emissivos são aqueles oferecidos para os viajantes que se deslocam de seu local de origem em direção a um destino turístico. Para tanto, as operadoras de turismo selecionam e contratam os prestadores ou fornecedores desses serviços e recebem dos mesmos uma remuneração denominada *comissão* no ato da comercialização.

Desde o lugar de embarque dos turistas até a localidade onde terão sua estada, os viajantes necessitam de vários tipos de serviços, que constituem os componentes do pacote turístico.

Sendo assim, este capítulo tratará dos assuntos pertinentes aos serviços emissivos componentes do pacote turístico, informações primordiais para viabilizar uma viagem, o que exige uma interação com outros setores de prestadores de serviços turísticos, como meios de hospedagem e alimentação, meios de transportes e outros serviços de apoio ligados a documentações exigidas por lei, normas e regulamentos que devem ser observados para a viabilização de uma viagem segura.

COMPONENTES DO PACOTE TURÍSTICO

Veja a seguir os principais elementos que constituem um *package tour,* ou pacote turístico tradicional:

• **Meios de transporte –** utilizados para se chegar ao destino turístico ou para viabilizar a circulação do turista entre os atrativos visitados, os tipos de transportes se classificam em: rodoviário, aéreo, ferroviário e hidroviário. A duração da viagem de ida e de volta precisa ser adequadamente mensurada para a escolha correta do modal de deslocamento, a fim de que o turista possa dispor de um período maior para usufruir de forma apropriada sua estada no destino. Em alguns casos, o meio de transporte constitui-se em um atrativo turístico, perdendo sua função de transporte e caracterizando-se como um bem histórico-cultural ou de entretenimento, como acontece com os trens turísticos.

• **Meios de hospedagem –** dividem-se em: *hoteleiros* (com estrutura compatível à classificação por categorias aceita por órgãos oficiais ou pertencentes às cadeias hoteleiras nacionais ou internacionais e *extra-hoteleiros* (não possuem registro por nenhuma entidade ou atribuem uma autoclassificação sem respeitar as matrizes de classificação dos estabelecimentos hoteleiros).

• **Serviços de alimentação –** dependendo do sistema de alimentação incluso no roteiro, pode envolver as refeições no próprio meio de hospedagem ou em locais específicos para tal fim, como restaurantes de culinária típica ou não.

• **Receptivo local –** engloba tanto o traslado do aeroporto ou porto até o meio de hospedagem na chegada e na saída, ou na linguagem turística *transfer in/out*,[1] quanto os serviços de *city tour* ou *sightseeing,*[2] além do *by night,* que se trata de um passeio pelas principais atrações noturnas de uma localidade turística, como um luau ou festa na praia ou um jantar com show folclórico. Hollanda acredita que:

> é improvável que um roteiro, por mais imaginativo e completo que seja, agrade igualmente todos os componentes do grupo de viagem. O dia livre, então é uma boa prática para dar ao viajante a chance de realizar uma programação não prevista no roteiro e decidida por ele.[3]

• **Entretenimento –** corresponde aos passeios inclusos no roteiro além dos mencionados. Nos casos dos roteiros rodoviários, a quase totalidade das atividades está embutida no itinerário e é realizada em conjunto com o grupo da excursão, mas nos roteiros aéreos de voos *charters* ou fretados, geralmente um único passeio na forma de *city tour* faz parte dos serviços adquiridos. Dessa forma, o turista precisa ser informado a respeito dos ingressos para museus, parques e shows que estão incluídos no pacote.

• **Seguro-viagem –** atualmente, a maioria dos pacotes (sobretudo os nacionais) dá direito a esse tipo de proteção, oferecendo os serviços principais, como assistência médica e perda ou extravio de

bagagem, com coberturas mínimas. Outros tipos de auxílios, como auxílio odontológico e assessoria jurídica, compra de medicamentos, *traslado* antecipado (retorno à origem antes do término do pacote), ou *translado* em caso de acidente ou repatriação do corpo do passageiro devido ao falecimento, devem ser contratados a parte. Essas variedades de planos possuem valores superiores de garantia para cada tipo de serviço e número de utilizações e devem ser adquiridos nas agências ou operadoras ou diretamente nas seguradoras de viagem, principalmente nos roteiros internacionais, quando os riscos de eventualidades são maiores. É importante saber se o atendimento será feito em português, se os locais de assistência de saúde estarão próximos do percurso do viajante e se o sistema de utilização será o reembolso posterior com os comprovantes do pagamento dos serviços. Nesse último caso, o passageiro deve pagar *a priori* pelos serviços utilizados.

Existe a possibilidade de se contratar alguns *passeios extras*, comumente denominados *passeios opcionais*, que não estão inclusos no pacote adquirido pelo turista e que são oferecidos no destino, tanto pelo guia acompanhante ou de excursão quanto pelo guia regional ou local.

CUIDADOS NO PLANEJAMENTO DE PACOTES TURÍSTICOS

Para o planejamento dos roteiros, as operadoras de turismo devem efetivar além de uma *pesquisa de gabinete ou bibliográfica* (como a consulta a publicações especializadas do *trade* turístico e sites da Internet), uma *investigação de campo* para detectar *in loco* as reais condições de visitação dos atrativos turísticos e a infraestrutura básica e turística do destino. Deve-se atentar para os aspectos pertinentes aos atrativos turísticos para a seleção do passeio extra, tais como: localização da atração e condições das vias de acesso (como chegar), dias e horários de funcionamento, preços cobrados para passeios individuais e em grupos, negociação do número mínimo de pessoas para descontos e cortesias, tipos de acomodações existentes, locais adequados para o estacionamento, trajes exigidos e serviços oferecidos na tarifa contratada. No entanto, todos esses quesitos devem se relacionar com o perfil do público, sobretudo sua faixa etária, condições financeiras e motivação.[4]

Nesse sentido, a realização de um *famtour* é fundamental para o conhecimento de novas localidades e elaboração de roteiros inovadores, além da integração dos profissionais da área turística, uma vez que a vivência da realidade no próprio local é que propiciará a real dimensão e o discernimento para a contratação de um serviço em detrimento de outro.

Pode-se afirmar que há uma equipe principal responsável pelo atendimento geral dos turistas desde a sua origem, passando pelo destino, até o seu retorno ao local de moradia. Esse grupo de trabalho é composto pelo guia de turismo acompanhante ou de excursão, pelo(s) guia(s) regional(is) ou local(is), tripulação do meio de transporte, funcionários do meio de hospedagem e os demais prestadores dos serviços turísticos na localidade.

Antes de decidir por uma operadora ou outra, o viajante deve obter a informação se haverá um guia acompanhante em todo percurso ou apenas parte deste e se um guia regional aguardará os visitantes em cada parada. Se a viagem for internacional, torna-se imprescindível o conhecimento prévio se os guias de turismo dominam o idioma do destino e se haverá guias que falem o português ou espanhol, principalmente no caso dos brasileiros que necessitam de auxílio na comunicação com os nativos.

Segundo o Senac DN,[5] ao término de uma viagem, o guia de turismo deve fazer um relatório final do trabalho realizado para a agência de viagens, relatando os principais acontecimentos ocorridos durante a realização do roteiro turístico. Trata-se de um documento de fundamental importância para que a empresa de viagens possa tomar conhecimento dos pontos positivos e negativos da viagem, quais as providências foram tomadas no momento e os demais aspectos que necessitam de correções futuras. Nesse sentido, devido ao fato de ter vivenciado as situações, o guia é um profissional mais indicado para apresentar propostas para os futuros embarques para esse itinerário.

No dia seguinte ao término da viagem, o guia deve comparecer à agência levando consigo o relatório da viagem, a pasta do guia e o material pertencente à operação. Esse é o momento da prestação de contas e da apresentação das notas e recibos de pagamentos efetuados durante a viagem.[6]

Além do relatório, as agências de viagens utilizam os opinários ou questionários de avaliação que são distribuídos aos clientes ao final da viagem como instrumento de medição da qualidade dos serviços prestados.

MEIOS DE HOSPEDAGEM

O meio de hospedagem é de extrema relevância para o turista, pois se constitui no local de pernoite, a "casa" de quem está longe do conforto de seu lar. A reserva do alojamento por meio de uma agência de viagens representa para o turista a comodidade de economizar tempo na pesquisa por conta própria e a segurança de contar com a experiência de profissionais que têm conhecimento prévio sobre as localidades. Assim, pode-se evitar a possibilidade de encontrar estabelecimentos clandestinos, que veicularam propagandas enganosas ou até inexistentes. Por isso, o viajante deve ser minuciosamente informado e aconselhado pelo consultor de viagem acerca dos detalhes do hotel, pousada, *resort*, hotel fazenda, *flat* ou outro meio de hospedagem, que irá selecionar entre o leque de opções apresentado pela operadora ou agência. Veja a seguir os aspectos a serem levados em consideração no que diz respeito à hospedagem.

• **Categoria ou padrão do estabelecimento –** não há uma classificação hoteleira que seja homogênea ou um padrão que tenha valor internacional. Existem diversas classificações nacionais que correspondem a critérios diferenciados e que empregam símbolos específicos como estrelas, letras, números árabes ou romanos.[7] De modo geral, a terminologia técnica turística tem simplificado as diversas classificações, agrupando os hotéis em categorias, tais como: luxo, semiluxo, primeira superior, primeira, turística ou *standard*. Há diversas associações de hotéis requintados e situados em regiões turísticas, como os que pertencem à rede Relais et Chateaux, ou que agrupam hotéis de alto luxo, como The Leading Hotels of the World. No Brasil, existem quatro tipos de classificações de meios de hospedagem:

Preconizada pelo Ministério do Turismo (MTur) que registra os empreendimentos de hospedagem nas categorias simples, econômico, turístico, superior, luxo e luxo superior. Já o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) subdivide os meios de hospedagem em hotel (H), hotel de lazer (HL), hotel histórico (HH) e pousada (P).

Quadro 12.1. Classificação hoteleira do MTur e da EMBRATUR

Categoria do MTur segundo qualidade dos serviços	Símbolo	Tipos de meios de hospedagem segundo EMBRATUR a que se aplicam as categorias do MTur
Luxo Superior	★★★★★ SL	H HL HH
Luxo	★★★★★	H HL HH
Superior	★★★★	H HL HH
Turístico	★★★	H HL HH P
Econômico	★★	H HL HH P
Simples	★	H HL HH P

Fonte: Brasil, Ministério do Turismo AVT/IAP – NT/USP. *Caminhos do Futuro – hotelaria completo. Categoria de Meios de Hospedagem*. Disponível em *http://institucional.turismo.gov.br/portalmtur/export/sites/default/Portal_Mtur/geral/Caminhos_do_Futuro_-_Hotelaria_Completo.pdf* (acessado em 30 de maio de 2007).

– Elaborada pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), que estabelece seis categorias baseadas em estrelas conforme o grau de conforto do estabelecimento, de uma a cinco estrelas *plus*, segundo uma matriz de classificação que os itens obrigatórios para que cada hotel seja enquadrado em tal padrão.

Quadro 12.2. Itens de classificação hoteleira da ABIH

1 – ITENS GERAIS	2 – ITENS ESPECÍFICOS	
Posturas legais	Portaria/recepção	Alimentos e bebidas
Segurança	Acessos e circulações	Lazer
Saúde/higiene	Setor habitacional	Reuniões/escritório virtual
Conservação/manutenção	Áreas sociais	Serviços adicionais
Atendimento ao hóspede	Comunicações	Ações ambientais

Fonte: ABIH. Matriz de Classificação. Disponível em *http://www.abih.com.br/site.php* (acessado em 27 de maio de 2007).

– Pelas cadeias ou redes hoteleiras nacionais ou internacionais, com suas próprias regras válidas em função de bandeiras que seguem padrões de conforto similares em várias partes do mundo. Como exemplo, pode-se citar a Cadeia Hoteleira Accor, considerada a maior do mundo e também no Brasil, possuindo cinco principais bandeiras: Sofitel, Novotel, Mercure, Íbis e Formule 1 e Parthenon (*flats*),[8] que correspondem às suas próprias categorias classificatórias de serviços, em ordem decrescente conforme o requinte oferecido.

– Definida pelo *Guia Quatro Rodas Brasil,* que avalia o grau de sofisticação de hotéis localizados em diversos destinos turísticos. Em 2007, essa publicação relacionou 5.364 estabelecimentos hoteleiros entre hotéis, *resorts* e pousadas espalhados por 863 cidades brasileiras. Esse guia turístico classifica os meios de hospedagem pelo conforto, apresentando-os em ordem decrescente de qualidade em cinco categorias, além de indicar se está situado em local agradável. Apresenta também uma lista de símbolos que identificam a existência de equipamentos e serviços nos apartamentos, na área social e de lazer, dados referentes às diárias e taxas, além de cartões de crédito ou débito aceitos como forma de pagamento.

Quadro 12.3. Categorias e classificação do *Guia Quatro Rodas Brasil*

Hotéis		*Flats*		*Camping*	
Símbolo	Categoria	Símbolo	Categoria	Símbolo	Categoria
🏨🏨🏨🏨🏨	Luxo	⌂⌂⌂⌂⌂	Luxo	⛺⛺⛺	Confortável
🏨🏨🏨🏨	Muito confortável	⌂⌂⌂⌂	Muito confortável	⛺⛺	Médio conforto
🏨🏨🏨	Confortável	⌂⌂⌂	Confortável	⛺	Simples
🏨🏨	Médio conforto	⌂⌂	Médio conforto		
🏨	Simples	⌂	Simples		

Fonte: *Guia Quatro Rodas Brasil*, 2007. Categoria. Disponível em *http://guia4rodas.abril.uol.com.br/busca/hoteis/index_hosp_cidade.php?destino=6880&tp_busca=1*.(acessado em 30 de maio de 2007).

No Brasil, a natureza familiar da maior parte dos empreendimentos hoteleiros, unida a uma cultura pouco colaborativa entre empresários do ramo e a falta de uma classificação única de meios de hospedagem, tem limitado em grande medida a proliferação de redes não proprietárias que realizem um marketing conjunto de seus serviços. Apenas alguns exemplos como Roteiros de Charme podem ser considerados iniciativas nacionais para o marketing de hotéis independentes.[9]

• **Localização do empreendimento –** é imprescindível que se verifique se há proximidade do estabelecimento com o centro de negócios ou eventos que o viajante usará durante sua permanência na localidade por

motivo de trabalho, ou dos principais pontos turísticos e centros de compras, caso sua motivação seja o lazer.

• **Vias de acesso até o meio de hospedagem –** em alguns casos é necessária a utilização de balsas, pequenas embarcações, aeronaves e até estradas não pavimentadas para se chegar até o estabelecimento.

• **Tipos de unidades habitacionais (UHs) de acordo com o número de hóspedes e o estilo das acomodações –** em geral, apenas os apartamentos do tipo *standard* ou padrão são oferecidos nos pacotes turísticos, sendo de dimensões menores e com quantidade reduzida de equipamentos em comparação com os de categoria superior, sendo que esses são normalmente utilizados por executivos ou reservas individuais para clientes que exigem acomodações com mais conforto.

• **Localização da UH –** se todas as UHs do empreendimento estão de frente para o mar ou a montanha, conforme descrito nos prospectos, mas que muitas vezes não condizem com a realidade de todos os apartamentos. Evitar os próximos a áreas de serviços como restaurantes, elevadores e salas de eventos em função do barulho gerado pela movimentação de pessoas. Ocorre, entretanto, que os apartamentos situados de frente podem ter janelas voltadas para avenidas ou ruas barulhentas, apesar da melhor vista.

• **Infraestrutura física geral do estabelecimento –** de acordo com o interesse do hóspede os equipamentos e serviços demandados são distintos. Por exemplo, para os que estão em busca de diversão, a existência de piscinas e quadras esportivas é primordial, ao passo que para um turista de negócios o meio de hospedagem obrigatoriamente deve possuir espaços e equipamentos próprios para a realização de reuniões.

• **Variedades de cafés da manhã –** não só os tipos disponíveis, mas as que estão efetivamente inclusas no preço acordado. No Brasil, são raros os casos em que nem o mais simples café da manhã esteja incluso na diária, mas essa ocorrência é comum, por exemplo, nos Estados Unidos, sendo denominado de *European Plan.*

Quadro 12.4. Tipos de café da manhã

Continental	Desjejum, com um número básico de itens incluídos.
Breakfast	Mais comum na maioria dos hotéis e pousadas, abrangendo vários tipos de gêneros alimentícios.
Brunch	Geralmente servido mais tarde do que o tradicional horário das 6h ou 7h até às 10h30, envolvendo pratos quentes e frios e constituindo-se quase em um almoço.

• **Serviços de refeição** – quantidade de restaurantes e tipo de serviços que oferecem, além do horário de funcionamento e a oferta de *room service*.

Quadro 12.5. Sistemas de refeições

Pensão Simples (Café da manhã – CM)	Inclui somente o café da manhã (continental, *breakfast* ou *brunch*)
Meia pensão (*Half board* ou *Modified American Plan – MAP*)	Abrange o café da manhã e uma refeição diária, que pode ser o almoço ou o jantar, conforme acordo entre a operadora e o hotel para se adequar aos horários do pacote; em outros casos, pode ser escolhido pelo hóspede, sem bebidas.
Pensão completa (F*ull board* ou *Full American Plan – FAP)*	Com direito ao café da manhã, ao almoço e ao jantar, sem bebidas.
All Inclusive (AL)	Consiste no oferecimento de todas as refeições e bebidas com consumo ilimitado.[10]

• **Existência de serviços especializados –** como os de *baby-sitters,* recreadores ou animadores de lazer e facilidades para deficientes físicos.

• **Disponibilidade de cofre –** com a indicação se está incluso na diária ou pago a parte para se guardar itens como documentos, dinheiro e demais formas de pagamento (Exterior), joias e outros objetos de valor. Caso contrário, um cadeado será fundamental para prevenir roubos, já que os hotéis nem sempre se responsabilizam pelos pertences dos hóspedes.

As operadoras de turismo e as agências de viagens devem pesquisar um maior número de informações e dados mais pormenorizados em guias especializados não só de cadeias hoteleiras, editados por companhias aéreas ou entidades hoteleiras, mas também *folders*, prospectos, catálogos e lâminas dos estabelecimentos. No contexto nacional, um dos manuais mais consultados pelos funcionários das empresas de agenciamento é o *Guia Quatro Rodas Brasil*, que apresenta uma edição atualizada a cada ano, contendo além dos hotéis (como já citado para a classificação hoteleira), restaurantes e atrações das cidades brasileiras.

A parceria entre os meios de hospedagem e as agências de viagens e/ou operadoras de turismo representa para os estabelecimentos hoteleiros uma maior probabilidade de redução de problemas referentes aos pagamentos em relação aos hóspedes diretos, com uma oportunidade de aumentar a taxa de ocupação, principalmente na baixa estação, reduzindo ainda os investimentos com publicidade.

Conforme Piñole,[11] a reserva de um alojamento deve seguir alguns passos como informação sobre o estabelecimento (característica, infraestrutura, localização e preço) e a realização propriamente dita da reserva, que pode ser por telefone, fax ou e-mail. Atualmente, também pode-se usar o Sistema Global de Reservas (GDS), sistemas *on-line* de operadoras, *Computer Reservation System* (CRS) de hotéis ou redes hoteleiras e centrais de reservas.

Quadro 12.6. Dados para reserva

- Nome da agência e do funcionário
- Nome e localização do estabelecimento
- Número e tipo de acomodações
- Datas e horários
- Sistema de alimentação
- Preços e formas de pagamento
- Denominação dos clientes ou grupos

As centrais de reservas podem fazer os acordos das agências apenas para um único hotel ou comercializar hotéis de uma cadeia ou grupo e as agências de viagens recebem comissões como se a reserva fosse feita diretamente no hotel. Esses serviços informatizados são importantes para as agências porque propiciam uma oferta mais diversificada, gestão mais ágil e dados constantemente atualizados, conforme Balanzá e Nadal.[12]

Grande parte das agências de viagens e operadoras de turismo na atualidade buscam efetuar os contatos com os hotéis, sobretudo aqueles pertencentes às grandes cadeias hoteleiras, por meio dos sistemas de reservas centralizados, com a possibilidade de se saber no mesmo instante se há disponibilidade de UHs nas datas e hotéis selecionados com as condições almejadas.

> Do ponto de vista do agente de viagens, o custo de realizar uma reserva hoteleira é muito menor quando esta é feita eletronicamente. Ainda mais: existe um grande custo de oportunidade nas reservas com confirmação *on request*. Se o cliente encontra uma agência de viagens que confirme os serviços *on-line* enquanto a primeira espera a confirmação de seu fornecedor, provavelmente esta acabará perdendo a venda e todo o esforço terá sido em vão.[13]

Os hotéis ou redes hoteleiras costumam realizar a chamada *tarifa acordo* com as operadoras turísticas, proporcionando um valor bem inferior caso o hóspede tivesse se dirigido diretamente ao hotel, que paga a *rack rate* ou tarifa balcão, que não oferece nenhum tipo de desconto. Essa é uma das vantagens de se adquirir um pacote turístico, pois possibilita aos viajantes com rendas medianas se hospedarem em estabelecimentos hoteleiros requintados, que não teriam condições de arcar com as tarifas como hóspe-

des individuais. Às agências de viagens normalmente são concedidos descontos para grupos e cortesias, dependendo do número de componentes, e, assim, os agentes costumam concentrar suas reservas em uma determinada rede hoteleira para obter vantagens em função do volume de vendas.

A operadora turística tem como obrigação efetuar a emissão do *voucher* (documento que permite a entrada no hotel ou a realização de quaisquer serviços mencionados, anteriormente pagos e confirmados). Ao recebê-lo, o agente de viagens e, posteriormente, o cliente final devem conferir se o mesmo apresenta o nome do estabelecimento, as datas corretas de entrada e saída, o tipo de UH e o valor pago, pois só assim o hóspede poderá reclamar seus direitos.[14] O *voucher* é a garantia da prestação do serviço e elimina a preocupação com o pagamento das diárias referentes à estada no destino, embora os extras normalmente sejam cobrados do passageiro, diretamente no hotel. Há uma exceção para turistas de negócios que trabalham para empresas que possuem contratos com as agências autorizando o faturamento de despesas com refeição e lavanderia, pois dessa forma o hotel cobra das agências, dando um prazo de pagamento para que esta tenha tempo de receber do cliente e efetue o pagamento das diárias e extras diretamente com o estabelecimento hoteleiro.

Por intermédio da reserva de um meio de hospedagem com uma agência ou operadora é possível efetuar o pagamento de todo o período de permanência do hóspede de forma parcelada, seja com cheques pré-datados ou cartões de crédito, ao passo que se o cliente se dirige diretamente à recepção dos estabelecimentos não terá condições de dividir o valor total das diárias somadas aos gastos extras efetuados durante a hospedagem, como, por exemplo, o consumo de frigobar, bar e restaurante, compras em lojas, ligações telefônicas e lavanderia.

A empresa de agenciamento deve também organizar a *rooming list*, ou seja, a lista dos nomes completos dos hóspedes, motoristas e guias acompanhantes de acordo com o tipo de apartamento utilizado.

Quadro 12.7. Tipos de UHs (Unidades Habitacionais) segundo número de hóspedes

Single (individual)	Um único hóspede.
Double ou duplo – para duas pessoas	Pode ser: *Double twin* – com duas camas de solteiro separadas ou *Double double* – com uma cama de casal.
Triplo – para três pessoas	Pode abranger quartos com uma cama de casal e uma de solteiro, três camas de solteiro ou beliches.
Quádruplo – para quatro pessoas	Assim como no triplo, pode englobar uma combinação de camas de solteiro, casal e beliches.

Além dessas configurações usuais pode-se encontrar também os *apartamentos conjugados* (com portas de conexão entre duas UHs) e os *apartamentos comunicantes* (que apresentam um banheiro ou corredor de separação entre os ambientes, porém que constituem uma única UH).

Algumas operadoras trabalham com a possibilidade dos passageiros que estão sozinhos compartilharem o quarto com outro turista, com a finalidade de baratear o custo da UH *single*, que geralmente possui um valor de 50% de acréscimo sobre o apartamento duplo. Para que não haja reclamações posteriores em decorrência da incompatibilidade de estilos ou na convivência entre os viajantes hóspedes, recomenda-se que eles se conheçam antes da viagem e o reembolso da diferença seja efetuado após o retorno do roteiro.

Se algum dos itens contratados e descritos no *voucher* não estiver de acordo com o que foi efetivamente ofertado pelo meio de hospedagem, a operadora de turismo deve procurar solucionar a questão de forma rápida e eficaz com o meio de hospedagem por intermédio do guia acompanhante, se possível ainda no momento do *check in.*[15]

No caso de o*verbooking,* o hotel e, consequentemente, a operadora têm obrigação de transferir os seus passageiros para outro estabelecimento de mesma categoria ou superior, o que se configura no *upgrade,* sem cobrança adicional. Se não houver nenhuma possibilidade de *upgrade*, então se caracterizará *o downgrade*, que seria a transferência para um padrão inferior de hospedagem, com posterior ressarcimento ou oferta de cortesia, como um jantar gratuito, com o intuito de se amenizar o desconforto causado ao turista.

Outras informações fundamentais que devem ser transmitidas pela agência ou operadora ao meio de hospedagem contratado são: o número de diárias previstas e o tipo de pensão alimentícia cujas especificidades serão tratadas posteriormente na seção "Serviços de alimentação". O hotel, por sua vez, precisa indicar à empresa de agenciamento os tamanhos das camas (casal ou solteiro) ou se houver a disponibilidade de *king* e *queen size,*[16] e serviços adicionais a serem pagos como taxas de serviços, como a de turismo e demais cobranças extras.

Caso haja disponibilidade de UHs, o hotel pode fazer um acordo com as operadoras de *early check-in* ou *late check-out*, ou seja, de entrada anterior ou saída posterior ao horário estipulado, sem cobranças adicionais.[17] Se essa parceria puder ser efetivada, será recebida de forma satisfatória pelos passageiros, principalmente para aqueles oriundos de destinos situados em outros países e que tiveram um longo percurso, que pode ter ocasionado inclusive o fenômeno do *jet lag.*[18]

Se os viajantes também chegaram ao meio de hospedagem em um horário em que a maioria dos estabelecimentos de alimentação da cidade já está fechada, inclusive o restaurante do próprio hotel, é importante verificar se este oferece o *room service* 24 horas, que significa o serviço de alimentos e bebidas de preparação rápida servido no próprio quarto durante o dia e a noite.

Nos hotéis de categoria superior, os hóspedes também podem contar com o auxílio de um funcionário intitulado *concierge,* que está apto a oferecer preciosas indicações de atrações, passeios, meios de transporte e estabelecimentos gastronômicos da cidade, além de diversos serviços especiais.

No momento do *check out* ou saída do hotel, os hóspedes além de acertarem seus gastos extras não inclusos no pacote (como eventuais ligações telefônicas, uso da lavanderia, realização de uma massagem ou consumo de frigobar) devem verificar se não esqueceram algum pertence na UH, pois em muitos casos, principalmente em épocas de alta estação, outros turistas irão ocupar o apartamento quase que imediatamente e nem sempre se encontram ou devolvem os objetos, valores ou documentos esquecidos. Os horários corretos de desocupação dos apartamentos que normalmente giram em torno do meio-dia devem ser informados aos hóspedes, bem como o procedimento de recolhimento de suas bagagens.

ALIMENTAÇÃO

Antes da contratação dos serviços de Alimentos e Bebidas (A&B), a operadora de turismo deve se preocupar com uma investigação minuciosa dos fatores listados a seguir relacionados aos diversos estabelecimentos gastronômicos concorrentes que oferecem o mesmo tipo de produto e serviço no destino turístico, caso este não seja o próprio meio de hospedagem.

- especialidade da casa – tipo de culinária;
- limpeza tanto da cozinha (local de preparo dos alimentos) quanto do aspecto do salão (restaurante – espaço do serviço);
- tipo de cardápio (inclusive o "carro chefe") e a qualidade dos tipos de pratos oferecidos;
- eficiência e presteza do atendimento;
- dias e horários de funcionamento;
- espaços próprios ou conveniados próximos para estacionamento;
- localização e forma de chegar – distância em relação ao percurso;
- número de assentos apropriados para o tamanho da excursão;
- quantidade de mesas próximas para atender todos os componentes do grupo;
- locais para fumantes e não fumantes;
- diversidade de ambientes, como abertos ou fechados, brinquedoteca e locais para shows;
- sistema de bufê, rodízio ou *a la carte* e a existência de *menu kids* ou cardápio específico para crianças;
- acesso para deficientes físicos;
- cortesias para os guias de turismo e motoristas;

• ambientação (decoração e tipo de utensílios);
• existência de música ambiente ou ao vivo;
• possibilidade de realização de shows musicais ou atividades de integração como concursos, distribuição de brindes, discursos etc.;
• acordos de preços justos e condizentes com o valor dos pacotes previamente adquiridos pelos passageiros.

A escolha final sobre os estabelecimentos e serviços de alimentação adequados para serem incluídos no pacote ou para serem indicados aos passageiros nas refeições em que têm livre opção de escolha deve se basear em todos os quesitos apresentados, conforme o tipo de público e destino, sobretudo naquele que oferecer o maior número de diferenciais significativos.

No Brasil, a revista *Veja* (Editora Abril), por exemplo, edita um manual bienal com os melhores restaurantes e bares da cidade de São Paulo e diversas informações inerentes, como as citadas anteriormente, acrescentando símbolos para identificar os tipos de cartões de crédito, débito ou refeição, os tipos de tíquetes aceitos, além das faixas de preços cobrados por pessoa, incluindo uma refeição com couvert, um prato de custo médio, sobremesa, água mineral e serviço.

De modo geral, é primordial ressaltar que as refeições, exceto o café da manhã, já são predefinidas pela operadora turística na elaboração do roteiro e, portanto, o passageiro não tem possibilidade de escolha de almoço ou jantar. Nesse sentido, o jantar é mais comum de ser oferecido em destinos litorâneos. Todavia, em excursões rodoviárias nem sempre existe uma norma, pois em um determinado dia a refeição embutida no pacote pode ser o almoço em um restaurante no percurso e em outra data o jantar pode ser realizado no próprio hotel. Logo, o viajante deve procurar se informar a respeito do número total de refeições que estão efetivamente inclusas no pacote turístico por ele adquirido.

Normalmente, para as refeições inclusas no pacote turístico e que serão realizadas em restaurantes, há um menu único ou sistema de *buffet self-service*, ficando as bebidas por conta dos passageiros. Quanto a isso, o guia acompanhante deve entrar em contato direto com o gerente ou o *maître* do estabelecimento a fim de verificar o sistema de controle e pagamento de extras. Cabe também ao guia checar a possibilidade de intermediar alterações no cardápio caso haja passageiros com necessidades alimentares especiais (como no caso de diabéticos e vegetarianos) para grupos religiosos, como os judeus, que se alimentam de refeição do tipo *koscher* para que a agência faça o pedido de cardápio especial com antecedência.

Em algumas ocasiões a operadora de turismo já efetuou previamente o pagamento das refeições, mas caso esse não seja o caso, cabe ao guia acompanhante fazê-lo e receber a nota ou recibo do estabelecimento para prestar contas à empresa organizadora no retorno da viagem.

Na hipótese de as refeições não estarem inclusas no pacote, a operadora turística pode fazer uma relação de estabelecimentos condizentes com o perfil do grupo, principalmente se estiver estruturando um *Forfait*. No entanto, se for um pacote turístico convencional, o próprio guia de turismo se encarregará de orientar os turistas e marcar um local e horário com o grupo para continuação do percurso ou retorno ao meio de hospedagem.

De modo geral, tanto os consultores de viagens quanto os guias devem orientar aos viajantes que prefiram alimentos leves e pouco condimentados, principalmente o consumo moderado das "novidades gastronômicas". Além disso, é recomendável que os passageiros tomem bastante água potável e se houver disponibilidade de água de coco e outras frutas cítricas no local devem consumi-las, pois ajudam a evitar a desidratação, sobretudo em destinos com temperaturas elevadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto os meios de hospedagem quanto os serviços de alimentação se constituem elementos fundamentais na composição do produto turístico, ao lado dos meios de transporte e a infraestrutura de apoio ao visitante. No entanto, observa-se uma forte conectividade entre os locais de estada e os espaços gastronômicos na medida em que o turista necessita de ambos os serviços durante sua permanência em um destino e, em muitos casos, as refeições ocorrem no mesmo lugar de hospedagem.

Logo, as empresas e os respectivos profissionais envolvidos na prestação dos serviços de hospedagem e de alimentação, em especial as agências de viagens e as operadoras turísticas, devem atentar para a relevância da escolha apropriada desses equipamentos, de acordo com os anseios específicos de cada cliente ou grupo de viajantes/hóspedes, para que consiga atender e até superar suas expectativas, gerando uma boa imagem das empresas organizadoras ou vendedoras e, sobretudo, das destinações visitadas.

EXERCÍCIOS

1. Se você fosse um consultor de viagens e estivesse elaborando um *forfait* para um casal sem filhos de classe média alta de dez dias para a região Nordeste do Brasil, quais destinos, pontos turísticos, meios de hospedagem e locais de alimentação você indicaria de acordo com o perfil dos clientes?
2. Explique a importância das relações existentes entre meios de hospedagem e serviços de alimentação para a montagem e operacionalização de um pacote turístico.

NOTAS

1. Para um maior esclarecimento da diferença entre traslado e *transfer*, consulte o Capítulo 10 deste livro.

2. Passeio pela cidade com breves paradas com duração aproximada de três horas, realizado normalmente logo no início da estada, ou um *city tour* apenas panorâmico, sem descida do ônibus.

3. Hollanda, 2003, p. 24.

4. Carvalho, 2002, p. 116.

5. 2002, p. 23.

6. Carvalho, 2002, p. 133.

7. Piñole, 1993, p. 119.

8. Conforme o site *www.accorhotels.com.br/franquias/marca.asp,* acessado em 10 de maio de 2007.

9. Marin, 2004, p. 146.

10. Além do café da manhã, do almoço e do jantar, são oferecidos nesse tipo de pensão lanches pela manhã, chá da tarde ou ceia, além de bebidas alcoólicas e, em alguns *resorts*, a prática de esportes aquáticos não motorizados, como vela e caiaque.

11. 1993, p. 122.

12. 2003, p. 199.

13. Marin, 2004, p. 149.

14. Prado, 2002, p.121.

15. Entrada do hóspede no hotel, quando ocorre principalmente a confirmação de sua reserva, apresentação de documentos, a entrega das chaves de sua UH e, no Brasil há a obrigatoriedade do preenchimento da FNRH – Ficha Nacional de Registro de Hóspedes.

16. Correspondem respectivamente às dimensões superiores dos modelos nacionais para camas de casal e solteiro no Exterior.

17. Caso não sejam feitos esses acordos, deve-se pagar a *day rate,* que equivale à uma tarifa normalmente com um acréscimo de 50% no valor da diária paga.

18. Desorientação do corpo físico e do estado psicológico ocasionado por ter se atravessado em curto tempo zonas de clima e fusos horários diferentes.

CAPÍTULO 13

SERVIÇOS EMISSIVOS DE APOIO A VIAGENS

Marcela Ferraz Candioto

INTRODUÇÃO

O setor de agenciamento de viagem engloba, além da intermediação e venda de produtos, serviços e equipamentos turísticos chamados *serviços de apoio*.

Pode-se definir os serviços de apoio como sendo aqueles que podem complementar um outro serviço ou produto turístico, como também os que, embora não sendo serviços turísticos, são necessários para a realização de uma viagem.

Dessa maneira, para facilitar a compreensão do leitor acerca do assunto, os serviços são divididos em duas categorias: *serviços básicos* ou *primários* e *serviços complementares* ou *secundários*.

Quadro 13.1. Serviços de apoio

SERVIÇOS BÁSICOS OU PRIMÁRIOS	Documentação de viagem Vistos consulares Vacinação de viagem Seguro-viagem
SERVIÇOS COMPLEMENTARES OU SECUNDÁRIOS	Transporte de animais Câmbio de moedas Contratação de profissionais (guias, motoristas, monitores etc.) Serviços de entretenimento

Fonte: Candioto (2006).

SERVIÇOS BÁSICOS OU PRIMÁRIOS

Documentação de viagem

Existem muitas dúvidas com relação à documentação exigida aos passageiros nas viagens nacionais e, principalmente, nas internacionais.

Muito embora os documentos sejam de responsabilidade do passageiro, cabe ao agente de viagens prestar as devidas informações sobre as exigências de cada destino turístico que o indivíduo pretende visitar, como também, facilitar a aquisição de algumas autorizações e documentos específicos, como o passaporte e os vistos consulares, quando estes são exigidos.

Assim, de maneira simplificada, são apresentados os principais documentos exigidos para passageiros brasileiros nas viagens nacionais ou internacionais:

Quadro 13.2. Documentos de viagens

PASSAGEIRO	VIAGENS NACIONAIS	VIAGENS INTERNACIONAIS
Adultos	– Cédula de Identidade original, o Registro Geral (RG). (Não são aceitas carteiras de profissão OAB, CRM, CROSP etc.).	– Passaporte válido* – Visto consular (se exigido) – Vacina (se exigido) – Seguro-saúde (se exigido)
Menores de 18 anos	- Cédula de Identidade original, o Registro Geral (RG). - Autorização de embarque dos pais com firma reconhecida quando viajando desacompanhado, ou autorização do pai ausente quando viajando em companhia de apenas um dos pais.	- Passaporte válido - Visto consular (se exigido) - Vacina (se exigido) - Seguro-saúde (se exigido) - Autorização de embarque dos pais com firma reconhecida quando viajando desacompanhado, ou autorização do pai ausente quando viajando em companhia de apenas um dos pais.

* Entre os países do Mercosul, é permitido o trânsito de passageiros apenas com a cédula de identidade original, desde que esteja em bom estado de conservação.

São descritos, a seguir os itens referentes a viagens internacionais:

Passaporte

O passaporte é o documento mais importante para quem pretende empreender viagens internacionais, pois será exigido no momento em que a pessoa deixar o país de origem e quando regressar a ele. Também será o único documento válido quando o cliente estiver fora do território de sua nacionalidade e deverá ser apresentado aos órgãos de imigração no momento de ingresso no destino e de saída dele, quando as autoridades locais carimbam a data correspondente à entrada e à saída do país, respectivamente.

Dessa maneira, o agente de viagens deve conhecer perfeitamente os procedimentos para a obtenção do passaporte para informar e auxiliar o cliente.

Em um primeiro momento, para se obter um passaporte de determinado país, é preciso que a pessoa tenha nascido no território do mesmo, ou seja, naturalizado.

O órgão que responde pela emissão do passaporte no Brasil é a Polícia Federal. Hoje, existem postos de atendimento em diversas regiões dos Estados brasileiros, e cada um atende em um raio de municípios que compõe sua área de abrangência.

Desde o final de 2005, a Polícia Federal divulgou a adoção de um novo modelo para o passaporte brasileiro. Esse novo documento contém mudanças de formato, cor e, principalmente, de itens de segurança, com utilização de tecnologias que dotarão o passaporte de maior credibilidade. Essas melhorias foram necessárias, em razão de exigências feitas pela ICAO (International Civil Aviation Organization) e pela ONU (Organização das Nações Unidas) para que o Brasil se adequasse às normas internacionais estabelecidas. Para tanto, o passaporte brasileiro precisava se efetivar como um documento de viagem mais seguro, que propiciasse ao cidadão mais credibilidade internacional, além de viabilizar a modernização de todo o sistema de controle do tráfego internacional no país.

O novo passaporte é azul, diferente do tradicional, que era verde. Isso se deu em atendimento ao acordo Mercosul, que pede a padronização dos passaportes comuns que devem ter cor azul escuro, conter a expressão "Mercosul" no topo da capa, na língua oficial do país que emitiu o documento e conter os itens de segurança e de leitura recomendados internacionalmente.

De qualquer maneira, mesmo com as alterações previstas, os passaportes tradicionais continuarão válidos até a sua data de expiração, e os procedimentos para a obtenção do documento no novo formato ainda não sofreram grandes alterações.

O agente de viagens deve orientar o seu passageiro com relação ao preenchimento do *Formulário Oficial da Polícia Federal* e ao recolhimento da taxa GRU (Guia Recolhimento da União). Feito isso, o interessado deve se dirigir ao posto de atendimento da Polícia Federal e, juntamente com seus documentos originais, requerer o documento passaporte.

O Quadro 13.3 mostra a relação dos documentos exigidos para a obtenção do passaporte comum no Brasil.

Quadro 13.3. Documentação para requerer um passaporte brasileiro comum

- Formulário Oficial de requerimento de Passaporte Brasileiro devidamente preenchido.
- Formulário GAR/FUNAPOL deve ser retirado no site *www.dpf.gov.br/web/gru/gru.htm* (em duas vias) com pagamento da taxa.
- Apresentar passaporte anterior, válido ou não (se tiver) (Em caso de perda de passaporte anterior o requerente pagará duas vezes a taxa de recolhimento).

Apresentar os seguintes documentos (todos originais)

Maiores de 18 anos

- Formulário para passaporte preenchido a máquina ou em letra de forma.
- Carteira de Identidade original RG e uma cópia.

• Apresentar CIC ou CPF (Cartão de Identificação do Contribuinte).
• Título de eleitor, com comprovante das duas últimas votações.
• Comprovante da situação militar, para requerentes do sexo masculino, de 18 a 45 anos de idade. Certificado de Dispensa de Incorporação (CDI), certificado de Reservista ou Carta Patente para oficiais da reserva. Com carimbos em dia.
• Duas fotos 5x7 recentes e datadas com menos de 180 dias (ano com quatro dígitos), fundo branco, de frente, em papel brilhante, colorida ou preta e branca (Sugere-se evitar o uso de acessórios extravagantes).
• Comprovante de pagamento (GAR/FUNAPOL) que deve ser recolhido em uma agência do Banco do Brasil.

Menores de 18 anos

Além desses documentos, o menor deve apresentar também uma autorização dos pais ou judicial no campo 33 do formulário de requerimento. Os dois pais devem acompanhar o menor ou reconhecer firma em cartório, por autenticidade do pai que não comparecer.

Fonte: Departamento de Polícia Federal. Passaporte. Disponível em *http://www.dpf.gov.br* (acessado em 22 de maio de 2007).

Visto consular

Para viagens internacionais, além do passaporte, alguns países também exigem os chamados vistos de entrada. O visto é uma concessão para a entrada em um país estrangeiro, dada por uma representação do país a ser visitado, instalada no país de origem do turista (consulados, embaixadas ou escritórios de representação).

Geralmente o visto consiste em um carimbo, uma tarjeta ou algum elemento que é colado em uma das páginas do passaporte. A validade desses vistos varia conforme país, tipo de visto solicitado, entre outros aspectos.

Não são todos os países que exigem vistos de entrada. No entanto, quando o país a ser visitado tem essa exigência, caberá ao agente de viagens a devida orientação aos passageiros, pois sem a obtenção do visto ele fica proibido de visitar o país.

Na maioria das vezes, os vistos são concedidos mediante a apresentação de documentos dos passageiros, a relação de documentos varia de acordo com as exigências do país a ser visitado.

A principal função do órgão que concederá o visto de entrada a um estrangeiro é a de avaliar se ele tem condições financeiras para ir e voltar da viagem sem a intenção de imigrar para o seu país, além de verificar o grau de vínculo do requerente em relação ao seu país de origem, ou seja, avalia se este possui filhos, se estuda, têm emprego fixo etc. Quanto maiores os vínculos que o passageiro demonstrar ter com o país de origem, maiores serão as chances de obter um visto consular.

O processo de requisição de vistos consulares é uma das tarefas mais enfadonhas para o turista e também para o agente de viagens. Além de alguns serem extremamente morosos, exigindo inúmeros documentos e comprovantes que às vezes são bastante particulares (como imposto de renda e contas de telefone, por exemplo), não é possível garantir ao passageiro, mesmo com toda a documentação em ordem, que ele vá obter o visto. Por se tratar de uma concessão, os órgãos oficiais (embaixadas, consulados etc.) podem ou não conceder o visto de entrada. É importante saber que, quando a negação do visto ocorre, o consulado não tem a obrigação de fornecer maiores explicações ao passageiro, além de não estornar as taxas que lhes foram cobradas pelo processo de requisição do visto.

Outro detalhe importante é entender que o fato de o passageiro possuir um visto em seu passaporte não significa a garantia de que será admitido na imigração de determinado país. Assim, mesmo com um visto americano em seu passaporte, se o oficial da imigração dos Estados Unidos constatar alguma irregularidade na documentação, ou mesmo desconfiar das intenções do indivíduo em relação ao seu tempo de permanência durante a entrevista no aeroporto, este pode ser impedido de entrar no país, tendo de voltar imediatamente para o país de origem.

Já nos casos de países que não exigem o visto, este é concedido no momento em que o passageiro for entrar no seu território. Entretanto, o fato da não exigência do visto também não garante a entrada no país, assim como também não significa que o turista poderá permanecer no mesmo por tempo indeterminado. Ao entrar em um país estrangeiro, o oficial carimbará o número de dias que o turista terá para visitar o país, e, expirado esse prazo, o mesmo estará em situação ilegal podendo ser deportado. O tempo de permanência pode variar de 30 a 90 dias dependendo do país e do propósito da viagem do passageiro. Acima desse prazo, o indivíduo é considerado imigrante ilegal.

Há um tipo de visto para cada propósito de viagem. Assim, o visto será concedido em função do motivo da viagem, consequentemente, os documentos exigidos para cada um desses também são diferentes:

Quadro 13.4. Tipos de visto

Turismo – visto concedido às pessoas que vão conhecer lugares turísticos, permanecer por pouco tempo, e não vão realizar nenhuma atividade remunerada.
Negócios – visto concedido às pessoas que vão trabalhar em um país estrangeiro. Geralmente, exige-se um comprovante da empresa em que o mesmo trabalha aqui no Brasil e uma carta explicando as atividades que o mesmo desenvolverá durante o período em que estiver no território estrangeiro, ou mesmo uma carta da empresa que contratou o estrangeiro.
Estudos – visto concedido às pessoas que vão realizar algum tipo de curso no território estrangeiro. Além dos documentos exigidos para o visto de turismo, deverá ser acrescentado o comprovante de matrícula do curso ou escola que irá frequentar, baseado no qual a duração do visto pode se estender.

O passageiro pode requerer o visto junto aos órgãos oficiais de maneira independente. Nesse caso, o próprio passageiro é quem deverá encaminhar os documentos, efetuar os pagamentos necessários e se responsabilizar por toda documentação apresentada ou enviada aos órgãos competentes.

No entanto, existem empresas despachantes que prestam serviços de obtenção de vistos consulares, atendendo aos que necessitam de documentação para a grande maioria dos países com os quais o Brasil mantém relações diplomáticas.

Essas empresas, muito embora também não possam assegurar a concessão do visto de entrada, mediante a cobrança de uma taxa, fornecem todas as informações necessárias e intermedeiam o contato entre o passageiro e os órgãos oficiais, facilitando a transação. As agências de viagem geralmente usam o serviço desses despachantes para atender aos seus passageiros.

Acessando o Web site da ABAV (Associação Brasileira das Agências de Viagem – *www.abav.com.br*), o agente terá a relação dos documentos necessários para a obtenção do visto conforme a exigência de cada país.

Vacinação de viagem

Além da documentação já apresentada, alguns destinos turísticos exigem também o CIV (Certificado Internacional de Vacinação), um documento obrigatório para o ingresso em diversos países, que, tais como o Brasil, são signatários do Regulamento Sanitário Internacional (RSI).

O CIV certifica a vacinação contra a febre amarela. Sua apresentação tem sido uma exigência para os viajantes que se deslocam de países com ocorrência da doença e para países com infestação pelo *Aedes aegypti* que também adotam essa medida. Uma pessoa estará protegida contra febre amarela se vacinada no prazo mínimo de dez dias antes da viagem, no caso da primeira vacinação. Pessoas já vacinadas precisam apenas de um reforço e a imunidade é considerada imediata. A validade do certificado é determinada pelo período de proteção da vacina, ou seja, dez dias após o registro da primeira vacinação e imediatamente na revacinação.

No Brasil, a vacina é gratuita e pode ser feita na rede do Sistema Único de Saúde (SUS). As pessoas vacinadas em Unidades Sanitárias do SUS recebem o Cartão Nacional de Vacinação que é um comprovante de vacinação, válido em todo território nacional.

Em posse do Cartão Nacional de Vacinação, é necessária a obtenção do Certificado Internacional de Vacinação (CIV) para viagem internacional a países que exigem o Certificado do Brasil, e o viajante deve procurar um posto da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) em Portos, Aeroportos e Fronteiras para que se efetue a emissão do CIV a partir do Cartão Nacional de Vacinação.

Quadro 13.5. Documentos necessários para a emissão do **CIV**

- Cartão Nacional de Vacinação preenchido corretamente, com data, lote, carimbo e assinatura do profissional que realizou a vacina.
- Documento de identidade oficial com foto, como carteira de identidade, passaporte ou carteira de motorista válida.
- A população indígena que não possui documentação está dispensada da apresentação de documento de identidade.
- Para menores de idade é necessária a apresentação da Certidão de Nascimento.

A emissão do CIV pela autoridade sanitária estará condicionada a assinatura do viajante.

Fonte: ANVISA, 2007.

No Brasil, existem órgãos oficiais que podem fornecer informações atualizadas aos passageiros e aos agentes de viagens. O CIVES (Centro de Informação em Saúde para o Viajante – *www.cives.ufrj.br*) e a própria ANVISA (*www.anvisa.gov.br*) disponibilizam em seus Web sites toda e qualquer orientação sobre os países que exigem certificados de vacina.

É de responsabilidade do agente de viagens a correta orientação sobre as exigências sanitárias dos países que o passageiro pretende visitar.

Seguro-viagem

Hoje em dia, as pessoas que viajam ao exterior contam com uma assistência específica para os que permanecem por pouco tempo fora do país de origem, como é o caso dos turistas.

Antes de embarcar para qualquer viagem internacional, seja ela para turismo, educação, estágio, trabalho ou permanência por tempo determinado, é fundamental que seja feito um seguro de viagem.

Os seguros-viagem proporcionam assistência médica em caso de enfermidade ou acidente, cobertura de gastos com medicamentos e serviços odontológicos, indenização suplementar à da companhia aérea por perda de bagagem, ajuda em caso de perda de documentos, serviços de localização e identificação de bagagens, auxílio em problemas jurídicos e até traslados do corpo, em caso de morte. Tudo isso dependerá do tipo de seguro ou assistência que o passageiro adquirir.

Cabe ao agente de viagens oferecer esse tipo de produto ao cliente, caso este já não esteja incluído no programa da viagem. Já houve casos de o cliente sofrer um acidente no exterior e processar a agência por não ter lhe oferecido um seguro-viagem no momento do fechamento. Dessa maneira, sugere-se que, quando o passageiro se nega a adquirir o seguro-viagem, a agência peça ao mesmo que assine um termo de responsabilidade ou de ciência de que lhe foi oferecido tal produto.

Algumas empresas de cartão de crédito oferecem coberturas de saúde e bagagem aos portadores de cartão internacional. No entanto, cabe ao agente de viagens orientar o passageiro que, antes de embarcar o mesmo deve estar informado sobre os procedimentos que deverá tomar e os telefones que deverá utilizar caso necessite usar os serviços do seguro do cartão de crédito.

Existem também diferenças, embora bastante sutis, entre seguro e assistência viagem. No caso do seguro-viagem, a cobertura é por evento, ou seja, o segurado tem direito ao valor integral do plano em

cada situação ou em cada imprevisto que tenha. Já na assistência, há um limite que vai sendo descontado à medida que os eventos acontecem.

É importante ressaltar também que, para turistas que pretendem praticar esportes durante as viagens (esqui, rapel, alpinismo etc.), existem seguros-viagem especiais, com cobertura mundial para os esportes de risco.

Existem também seguros especiais para atender viajantes que viajam em cruzeiros marítimos, já que, nos navios, a assistência médica é muito mais cara do que a assistência concedida nos hospitais em terra.

Em alguns países, na imigração, o seguro é exigido como condição para a admissão do indivíduo. Nesse caso, o agente de viagens deve se certificar junto aos órgãos oficiais de cada país se estes exigem seguro, devendo oferecer o produto compatível ao cliente.

No Brasil, muitas empresas oferecem o seguro ou a assistência viagem. Em geral, os valores de cada um variam de acordo com a idade do passageiro e as coberturas que oferecem. Quanto maior a cobertura, maior o valor do seguro.

Há ainda produtos mais econômicos em que, no caso de sinistro, o passageiro arca com todas as despesas e, ao regressar, apresenta as notas e comprovantes para receber o reembolso do seguro. De qualquer maneira, seja qual for o tipo de seguro oferecido, o agente de viagens deve analisar as condições físicas e as características do cliente para poder adequar o melhor serviço.

O Quadro 13.6 apresenta um modelo de cobertura e valores de uma das assistências de viagem comercializadas em nosso país.

Quadro 13.6. Principais coberturas oferecidas pelas seguradoras do mercado

- Assistência médico-hospitalar (emergencial, por acidente ou doença NÃO PREEXISTENTE).
- Fisioterapia (requer prescrição médica).
- Assistência odontológica emergencial.
- Despesas farmacêuticas (prescrição médica).
- Prorrogação de estadia em caso de doença.
- Acompanhante por hospitalização prolongada.
- Hospedagem de acompanhante em caso de acidente.
- Cancelamentos de viagem.
- Interrupção da viagem.
- Retorno antecipado.
- Atrasos de voo.
- Morte acidental ou invalidez durante o transporte.
- Morte acidental ou invalidez por ato violento.
- Morte acidental ou invalidez durante a viagem.
- Remoção médica.
- Repatriação médica.
- Repatriação funerária.
- Seguro de bagagem.
- Danos às malas.
- Localização de bagagem.
- Assistência jurídica.
- Fiança e despesas legais (a serem reembolsadas no retorno).
- Adiantamento de fundos.
- Transmissão de mensagem urgente.
- Assistência em caso de perda de documentos.

Fonte: *Como organizar suas viagens aéreas* (p. 168).

Documentação para menores de idade

Além dos documentos e serviços já apresentados, o passageiro menor de idade requer uma maior atenção por parte do agente de viagens. É comum observar, principalmente em aeroportos e rodoviárias, casos em que crianças e adolescentes são proibidos de embarcar por documentação inadequada ou incompleta.

A legislação brasileira exige autorização judicial dos menores de doze anos (incompletos) viajando desacompanhados dentro do território nacional. A autorização não será exigida quando o menor viajar:

- acompanhado por qualquer um dos pais;
- acompanhado pelo responsável (pessoa comprovadamente titular da guarda ou tutela);
- acompanhados por ascendente ou colateral com mais de vinte e um anos, até o terceiro grau

(avós/bisavós/irmãos/tios) com comprovação documental (certidão/carteira de identidade evidenciando a linha de parentesco);

• acompanhados por uma pessoa com mais de vinte e um anos, portando um documento oficial que comprove ser responsável pela criança ou adolescente, isto é, uma autorização de ambos os pais em documento público ou particular com firma reconhecida.

A legislação brasileira exige autorização em viagens internacionais ao menor de dezoito anos (incompletos) quando:

• a criança ou adolescente viajar na companhia de apenas um dos pais, quando é necessário haver uma autorização expressa do pai ausente;

• quando a criança ou adolescente viajar na companhia de pessoa responsável deve ser autorizada expressamente por ambos os pais;

• quando a criança ou adolescente viajar desacompanhada, deve ser autorizado expressamente por ambos os pais;

• em caso de um dos pais falecidos, a criança ou adolescente, além da autorização expressa do pai ou mãe (vivo), deverá portar a Certidão de Óbito do outro, autenticada em cartório no momento do embarque;

• em casos de ambos os pais falecidos, ou ausência de um dos mesmo, a autorização deve ser expedido pelo Juizado de Menores.

Somente em quatro casos os pais devem procurar uma vara da infância e da juventude com a finalidade de obter autorização judicial para que seus filhos possam viajar:

• Quando o menor viajar para fora da comarca onde reside, desacompanhada dos pais, de guardião ou de tutor, de parente ou de pessoa autorizada (pelos pais, pelo guardião ou pelo tutor).

• Quando os pais não estão de acordo entre si quanto a autorizar a viagem. Nesse caso, o juiz procura saber qual a razão de cada um deles, dando ou não a permissão para a criança viajar.

• Quando um dos genitores está impossibilitado de dar a autorização, por razões como viagem, doença ou paradeiro ignorado, em caso de viagem ao exterior.

• Quando a criança ou adolescente nascido em território nacional viajar para o exterior em companhia de estrangeiro residente ou domiciliado no exterior.

Contudo, no cotidiano das agências de viagens, o mais comum é tratar de viagens para menores desacompanhados, que têm autorização dos pais, ou então, de menores que viajam em companhia de apenas um dos pais.

Nesse caso, caberá ao agente de viagens orientar adequadamente o passageiro na elaboração da autorização de embarque, um documento que, se não for apresentado, impede o embarque do menor. Essa autorização deverá ser preenchida pelos pais, assinada e ter firmas reconhecidas dentro dos 30 dias que antecedem o embarque do menor.

Dessa maneira, é necessário observar o formato e as informações necessárias que devem constar na Autorização de embarque para menor.

Quadro 13.7. Modelo de autorização para o embarque de menor

A U T O R I Z A Ç Ã O

O PAI _____RG _____ESTADO CIVIL_____
PROFISSÃO: _____ ENDEREÇO_____CIDADE_____UF_____
E A MÃE _____RG _____ ESTADO CIVIL_____ PROFISSÃO: _____
ENDEREÇO_____CIDADE_____UF____
AUTORIZAM O(a) SEU (a) FILHO (a) MENOR :_____PASSAPORTE Nº_____
NASCIDO(A) EM _____/_____/_____A VIAJAR DESACOMPANHADO (A) PARA _____
PELO PERÍODO DE _____DIAS A CONTAR DA DATA DO SEU EMBARQUE

QUE SERÁ: _____/____/_____.

_____ _____

Assinatura Pai (firma reconhecida) Assinatura Mãe (firma reconhecida)

A presente está feita nos Termos da Portaria Conjunta Nº. 02/90, Artigo 1º Parágrafo Único, dos MM Juízes das Varas da infância e da Juventude do Estado de São Paulo.

Fonte: Candioto, 2007. (Adaptado das informações concedidas pela Vara da Infância e da juventude da Comarca de Guarulhos)

SERVIÇOS COMPLEMENTARES OU SECUNDÁRIOS

Transporte de animais

Em viagens turísticas, mesmo nas viagens aéreas, alguns dos passageiros acabam incluindo o animal de estimação, muito embora essa prática seja mais comum no caso de pessoas que se mudam de um local para outro distante, outro estado ou país, por exemplo.

O que muitos não sabem é que, assim como qualquer passageiro, o animal, tem de ter uma documentação específica para poder embarcar. Entre esses documentos, destacam-se o atestado de saúde do animal, a carteira de vacina atualizada e a autorização do Ministério da Agricultura.

Até bem pouco tempo atrás, exigia-se a quarentena dos animais para viagens internacionais. O animal deveria permanecer por quarenta dias isolado em abrigos da alfândega para provar que eram saudáveis. Hoje, graças a um acordo internacional, somente alguns países ainda exigem a quarentena para a admissão de animais. Entre esses se destacam a Austrália, a África do Sul e a Inglaterra (para obter mais informações, acesse *www.dogtimes.com.br*).

Nas viagens aéreas nacionais, o passageiro tem de apresentar a Guia de Trânsito do Animal (GTA), que pode ser emitida por veterinários credenciados pelo Ministério da Agricultura. Esse órgão está presente em todos os Estados, aeroportos internacionais e portos.

Já para viagens internacionais, o ministério emite o Certificado Zoossanitário Internacional (CZI). Nesse caso, o dono do animal deve apresentar (no caso de cães e gatos), um atestado de sanidade do animal, emitido com o mínimo de três dias de antecedência e também um atestado de vacina antirrábica, a qual deve ser aplicada, no mínimo 30 dias antes da emissão do CZI, constando o nome do laboratório e o número de partida da vacina.

Mesmo assim, como as exigências para o trânsito e admissão de animais mudam de país para país, o agente de viagens deve, além de orientar sobre os procedimentos já citados, também consultar os consulados e embaixadas antes de prestar as informações aos passageiros.

Além de toda a documentação necessária, o animal também deve ser transportado em compartimentos específicos que devem ser fornecidos pelo dono do animal, segundo as especificações e exigências da companhia aérea. Normalmente, os animais são transportados no compartimento de carga viva das aeronaves.

Em casos especiais, os bichos podem ser aceitos na cabine de passageiros, mediante o pagamento da taxa devida e obedecendo aos critérios que determina a companhia aérea para a segurança e conforto de todos os ocupantes da aeronave. No entanto, existe um limite para o tamanho dos animais que podem ser transportados na cabine. Exceção somente para os cães guias, que acompanham deficientes visuais; esses animais podem viajar junto ao seu dono, desde que possua a devida documentação e esteja com focinheira apropriada.

CÂMBIO DE MOEDAS

Para viagens internacionais, os passageiros muitas vezes necessitam efetuar câmbio de moeda estrangeira ou ter informações sobre como devem proceder para levar dinheiro ao exterior. Nesse momento, o agente de viagens é normalmente o primeiro a ser consultado.

É importante ressaltar que, para uma agência realizar transação de moeda estrangeira em seu estabelecimento, deve ter autorização específica do Banco Central do Brasil. Qualquer tipo de transação sem essa autorização é considerada ilícita. Por isso, a grande maioria das agências de viagens, acaba utilizando serviços de empresas e financeiras que prestam os serviços de câmbio de modo legal.

Quadro 13.8. Alternativas de câmbio apresentadas ao passageiro

• **Dinheiro em espécie** – muitos passageiros preferem levar dinheiro vivo em suas viagens, mesmo hoje em dia havendo uma série de alternativas mais seguras. O mais comum é comprar euro ou dólar americano, as moedas mais aceitas para câmbio no exterior. Nesse caso, a agência de viagens pode indicar empresas cadastradas para realizar esse tipo de transação. É muito comum também o cliente comprar essa moeda de terceiros, caso em que a agência não poderá se responsabilizar por qualquer irregularidade nas notas ou na transação.
• ***Traveler Check*** – é uma moeda especialmente desenvolvida para atender às necessidades dos viajantes. Não existe um limite de valor fixado pelo Banco Central para sua aquisição, desde que o passageiro comprove a origem do dinheiro que utilizará para adquirir o *traveler check*, apresentando CPF, RG, comprovante de renda, entre outros. Esse sistema é mais seguro e um pouco mais barato do que adquirir dinheiro vivo. O maior inconveniente é que, em alguns países, existe uma desvalorização do *traveller check* no momento do câmbio. (*Para aquisições acima de R$8.000,00 (oito mil reais) exige-se também a apresentação do bilhete aéreo.*)
• **Cartões de débito automático** – hoje em dia, existe um sistema excelente para viagens internacionais: o cartão de débito automático. Através dele, o passageiro deposita em uma conta o valor que pretende gastar e viaja apenas com o cartão e senha. O limite para depósito neste cartão é de USD 9.999,00 (nove mil novecentos e noventa e nove dólares norte-americanos).
• **Cartões de crédito** – os tradicionais cartões de crédito internacionais também são bastante recomendados para as viagens ao exterior. No entanto, deve-se orientar o passageiro que, o câmbio a ser aplicado nas suas compras será a do vencimento da sua fatura e não o da data da sua compra no exterior.

Fonte: Confidence Câmbio. Disponível em *www.confidencecambio.com.br* (acessado em 12 de maio de 2007).

De qualquer maneira, caberá ao agente de viagens instruir o passageiro no aspecto do câmbio de moedas para viagens internacionais. Em caso de dúvidas, sugere-se buscar informações junto a um banco que realize transações financeiras internacionais. Normalmente, os bancos disponibilizam todas as formas citadas anteriormente.

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DIVERSOS

No cotidiano de uma agência de viagens, pode ocorrer a solicitação de inúmeros serviços que muitas vezes não são tão comuns como os demais serviços de transporte, hospedagem documentação etc.

Cada vez é mais necessário que o agente de viagens esteja apto a prestar as mais variadas informações e os mais variados tipos de serviços. Com a Internet facilitando a compra de bilhetes aéreos e hotéis, essas empresas precisam buscar diferenciais que atraiam e satisfaçam o cliente acima das suas expectativas iniciais.

Uma das alternativas é a oferta de serviços variados que, muitas vezes, dependem de indicação e de conhecimento pessoal para ser contratado. É o caso dos serviços de guia de turismo, transporte particular, restaurantes entre outros.

O agente de viagens pode também ser remunerado pela prestação ou intermediação desses serviços.

Guia de turismo

Alguns passageiros preferem ter a companhia de um guia de turismo para realizar suas visitas. Os guias de turismo podem prestar diversos tipos de serviços como: traslados aos aeroportos e *check-in*, traslados receptivos, *check-in* e *check-out* em meios de hospedagem, passeios, *city-tour*, acompanhamento de grupos em ônibus, aviões, navios e roteiros turísticos completos.

Na maioria das vezes, o guia de turismo, ou o valor de seu serviço, já é computado no valor total de uma viagem turística. No entanto, existem algumas exceções.

Quando o guia não está incluído em determinados pontos da viagem ou então, quando o passageiro deseja conhecer ou fazer alguma outra programação que não esteja planejada em sua viagem, ele poderá solicitar o serviço de um guia de turismo.

Assim, caberá ao agente de viagens contratar esse profissional e instruí-lo sobre as características e as necessidades dos seus clientes.

No caso da contratação de guias de turismo nacionais, o agente de viagens conta com a Embratur (Instituto Brasileiro do Turismo) a qual credencia centenas de profissionais nos principais destinos turísticos. Todavia, no caso do guia de turismo, somente a certificação concedida pela Embratur não garante a qualidade do serviço desse profissional.

O ideal é contratar profissionais que sejam indicados por empresas parceiras. Caso encontre dificuldade, o agente de viagens deverá usar os serviços de alguma agência de turismo do destino que poderá indicar, com maior facilidade, o perfil de profissional que se está buscando.

Encontrado o profissional, o agente de viagens deverá acertar o preço com o profissional e incluir a remuneração dos seus próprios serviços antes de fornecer o preço final ao cliente.

Os guias de turismo nacionais, devidamente credenciados, podem fornecer recibos aos agentes de viagens.

No caso da necessidade de contratar guias de turismo em cidades do exterior, o mais indicado é contratar através de um operador local. Além de essas empresas possuírem profissionais mais qualificados, principalmente pela quantidade de trabalho que realizam, a operadora ou receptivo garantirá a remuneração devida do agente de viagens, uma vez que, comissiona o agente de acordo com uma tabela preestabelecida de serviços de guia de turismo. O serviço de um guia de turismo é remunerado pela quantidade de horas ou de dias que o mesmo passará com os turistas.

Monitores, recreadores, babás e outros

Às vezes, o turista necessita de um serviço extra para realizar a sua viagem. No decorrer de toda a trajetória profissional, verificou-se a solicitação dos mais diversos tipos de serviços que, muitas vezes nem fazem parte do cotidiano de uma agência de viagem.

É o caso da contratação de monitores para visitas pedagógicas ou visitas especiais, recreadores para excursões, babás entre outros.

Como exemplo, comenta-se que, em certa ocasião já ocorreu de uma agência de viagens ter de providenciar o serviço de uma pessoa para cuidar da casa dos seus clientes enquanto estivessem viajando. Serviços como recolher o jornal, alimentar os animais, abrir as janelas e essas coisas que geralmente as pessoas pedem para vizinhos ou familiares.

Nesses casos, a agência de viagem deve possuir um cadastro de profissionais que podem prestar serviços eventuais como *freelancers*.

O mais importante é ter conhecimento dessas pessoas e orientá-las sobre as maneiras que deseja que as mesmas atendam os seus clientes em nome da agência de viagens.

Alguns desses serviços eventuais muitas vezes são prestados por estudantes que realizam o trabalho no formato de estágio remunerado. Nesse caso, a agência de viagens poderá contratar o serviço assegurando-se por meio de um contrato de estágio legal estabelecido entre a empresa e a instituição de ensino.

Quando o prestador de serviço não for estudante, o agente de viagens deverá então usar empresas que tenham esse tipo de mão de obra. O ideal é não contar apenas com a responsabilidade de uma pessoa física.

A remuneração do agente de viagens na intermediação desses serviços é feita através da cobrança de uma taxa sobre o valor a ser pago para o profissional que executará o serviço.

Entretenimento

Muitos turistas desejam efetuar a reserva de shows, espetáculos, eventos esportivos etc. para complementar a sua viagem.

Hoje em dia, com a Internet, essa intermediação ficou extremamente facilitada. Tanto para eventos nacionais como internacionais, existem sites que comercializam ingressos para shows, espetáculos, eventos esportivos entre outros.

No entanto, a maioria desses sites não contempla a remuneração do agente de viagens. Assim, caberá ao profissional propor uma taxa para prestação desse serviço, ou então, se servir de empresas intermediárias que revendem apenas ingressos dos principais eventos e espetáculos.

De qualquer forma, o agente de viagens deve compreender que esse é um serviço que agrega valor ao produto como um todo, e que viabilizar ou facilitar a aquisição de ingressos poderá contribuir positivamente para as expectativas dos clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização e a comercialização de viagens turísticas compõem-se de elementos e serviços que vão além da reserva e da intermediação de meios de transporte e hospedagem.

Atualmente, os clientes buscam, cada vez mais, excelência na prestação desse tipo de serviço através do valor agregado.

Os serviços emissivos de apoio, muito embora não correspondam às expectativas de lucro das agências de viagens, são elementos fundamentais para a prestação de um serviço completo e de qualidade pelo agente de viagens. Ser um profissional atencioso às reais necessidades dos clientes e auxiliá-los em suas dificuldades fazem parte de um serviço emissivo de excelência.

Assim, cabe aos agentes de viagens estar sempre atentos às fontes de informação para poder prestar serviços de apoio aos clientes, principalmente no tocante à documentação de viagem e os demais serviços básicos que, em caso de má informação, podem até mesmo comprometer a viagem do cliente.

EXERCÍCIOS

1. Como deve agir o agente de viagens para assegurar o bom atendimento ao seu cliente, diante das burocracias e procedimentos existentes para a obtenção dos vistos consulares?
2. Sabe-se que os seguros-viagem são imprescindíveis aos turistas, principalmente nas viagens ao exterior. Isso é uma afirmação verdadeira? Comentar e explicar como o agente de viagens deve agir caso o cliente opte por não adquirir esse produto.
3. Dentro das opções de câmbio que podem ser oferecidas aos turistas, quais podem ser consideradas mais seguras durante a viagem? Quais seriam os pontos negativos que podem inibir o cliente a optar por essas transações?
4. Como se dá o processo para a aquisição do CIV (Certificado Internacional de Vacinação)? Quando esse documento é solicitado?
5. Por que é importante prestar informações e serviços de apoio ao turista, mesmo que, às vezes, isso possa não resultar em retorno financeiro às agências de viagens?

CAPÍTULO 14

MERCADOS EMERGENTES PARA O AGENCIAMENTO

Claudia Astorino

INTRODUÇÃO

Este capítulo trata dos mercados emergentes, os quais têm sido contemplados por diversas agências de viagens, que cada vez mais visam à especialização para melhor atender a determinados nichos.

A segmentação já vem sendo amplamente adotada por diversas empresas no âmbito do turismo. É bastante comum que estabelecimentos de meios de hospedagem, por exemplo, dirijam seus esforços de marketing para um determinado público: homens de negócios, casais sem filhos ou em lua de mel, famílias, entre outros. O mesmo pode ser observado em relação a cruzeiros, sempre mais orientados a uma demanda específica. Esse fenômeno tem crescido em popularidade para as agências de turismo. Embora, de um lado, haja agências de grande porte que operam e comercializam qualquer tipo de produto (desde pacotes comuns rodoviários para o sul do Brasil até viagens internacionais diferenciadas para o Taiti), de outro, há um número crescente de agências que se especializam em um determinado público, chegando até a restringirem seus negócios a esse segmento. A esse respeito, Molina aponta que:

> No quadro do pós-turismo, é preciso conceber novas categorias e tipos de demanda: a segmentação por estilos de vida torna-se fundamental, tendo em vista a ampla gama de possibilidades de categorização que oferece essa segmentação. Assim, o consumo não está determinado pelos critérios tradicionais [...] Em oposição, surgiram alternativas para segmentar e identificar nichos de demanda que partem de variáveis diferentes.[1]

A seguir, são abordados alguns dos segmentos que mais têm crescido na oferta dessas agências, constituindo-se, portanto, em mercados emergentes.

Como se tratam de nichos de mercado, é difícil encontrar material bibliográfico sobre os temas específicos. Assim, este capítulo está baseado principalmente em informações comerciais das empresas e de periódicos especializados que constituem material de pesquisa dinâmico e atual.

SINGLES

Singles é a denominação usada para adultos que não se casaram, mas que não se identificam com os termos *solteirão/solteirona*, os quais ainda denotam preconceito, pois, muitas vezes, ser *single* é uma questão de opção para homens e mulheres na sociedade contemporânea.

Uma reportagem da revista *Brasil Viagens* aponta que "de acordo com o IBGE, existem cerca de 74 milhões de solteiros no Brasil, isso sem contar os separados, viúvos, aposentados, que somam mais 11 milhões de solitários."[2]

Em geral, os componentes desse segmento têm mais recursos para destinar a viagens, uma vez que, sem filhos ou cônjuges, não têm a responsabilidade de arcar com uma considerável despesa para saúde, estudo, bem-estar e lazer destes.

Gade (1998), que em sua obra aborda fatores que influenciam o comportamento do consumidor, estabelece que dentro dos estágios de vida das pessoas há três grupos distintos de solteiros, os jovens, os de meia-idade e os idosos, que, consequentemente, têm características de consumo diferentes. Os solteiros jovens e de meia-idade devem ser explorados pelas agências de turismo voltadas ao público *single*, já os solteiros idosos se encaixam melhor no mercado de terceira idade.

Quadro 14.1: Características dos solteiros em função do ciclo de vida

SOLTEIROS JOVENS	– Idade abaixo de 35 anos, que vivem com a família ou sozinhos; – consumo orientado, em primeiro lugar, para bens de consumo pessoal, seguidos por produtos para casa.
SOLTEIROS DE MEIA-IDADE	– Idade entre 35 e 64 anos, sozinhos porque não se uniram ou se separaram e não têm filhos; – dispõem da sua renda para si e consomem serviços de saúde, turismo, locação de fitas de vídeo, além de produtos pessoais.
SOLTEIROS IDOSOS	– Idade acima de 64 anos que vivem sozinhos, predominantemente do sexo feminino (mulheres apresentam maior longevidade); – consumidores ou usuários de lazer, turismo e serviços médicos, muito sensíveis à segurança e a atividades em grupo; – têm renda pequena.

Fonte: Gade, 1998, p. 170.

Além dessa classificação de comportamento de consumo, pode-se dizer que há dois perfis de turistas que se encaixam no segmento *single*: os que viajam somente por diversão – e que se juntam a um grupo específico com o intuito de dividir experiências com os colegas do grupo – e os que têm na viagem um pretexto para encontrar um possível companheiro ou companheira.

Moraes (1999) pesquisou o perfil do público *single* junto a agências especializadas e conseguiu identificar as principais características sociodemográficas desses turistas, as quais ajudam a entender melhor as especificidades desse mercado.

Quadro 14.2. Principais características sociodemográficas dos turistas *single*

Gênero: 65% são mulheres.
Faixa etária: 10% têm entre 35 e 45 anos; 40% têm entre 46 e 55 anos, 30% têm entre 56 e 65 anos; e 20% têm mais de 66 anos.
Estado civil: 40% são pessoas separadas; 30% solteiros; 20% viúvos e 10% casados.
Escolaridade: predomínio do grau superior completo.
Motivo de busca de programas específicos para *singles*: falta de companhia para viagens e de amigos disponíveis.

Fonte: Moraes, 1999, pp. 167-172.

Apesar de muitos agentes de viagens alegarem que o público *single* tem bom poder aquisitivo, podendo pagar por um apartamento individual, as agências que atuam nesse mercado também oferecem hospedagem em quartos "a compartir", ou seja, pessoas do mesmo sexo dividem um apartamento, e o preço do pacote fica mais barato, ao mesmo tempo em que essa prática propicia uma aproximação entre pessoas do grupo e facilita a sociabilização. Para promover um agrupamento de pessoas adequado, algumas empresas disponibilizam um questionário detalhado para poder montar os quartos duplos ou triplos; outras promovem reuniões prévias entre os participantes para que estes se conheçam, e então, optem pelos companheiros de quarto.[3]

O pacote direcionado a esse segmento pode ter como destino desde uma capital nordestina, onde, além das atividades relacionadas às praias, há sempre uma série de opções culturais e de vida noturna, a destinos internacionais, com foco na cultura ou no meio ambiente natural local. Em suma, não há uma considerável diferença entre os destinos para o segmento *single* e os destinos para os demais mercados, conforme observa Sant'Anna:

> Os destinos sugeridos para os solteiros são praticamente os mesmos dos casais e famílias, sendo que a diferença está na programação da viagem, já que existem passeios ou atrações que são mais interessantes para os desa-

> companhados. Na maioria das cidades turísticas brasileiras as opções são intermináveis, desde luais em praias com clima de romance no ar até boates sofisticadas muito bem frequentadas onde a azaração corre solta.[4]

Destacam-se algumas operadoras que atendem a esse mercado, entre elas, cita-se a agência Terra Azul, que opera no mercado há dez anos, tendo criado um produto específico para esse público, o *Just for singles*, apresentado no site da agência da seguinte forma:

> A diferença entre os roteiros destinados ao público convencional e o dirigido aos *singles* está, basicamente, na diferenciação dos guias, que são orientados no sentido de facilitar a integração do grupo, assim como na programação noturna, que tem que ser movimentada; quando o lugar não oferece grandes atrações, nós criamos, pois gente solteira não costuma dormir cedo. Apesar de nossa meta não ser a formação de casais, vários pares têm se formado; mas o que prometemos é lazer com qualidade, alegria e muita diversão.[5]

A agência CBS anuncia já em sua home page que a CBS Singles' Tour é destinada "para quem é solteiro e quer viajar em grupo para fazer amigos e se divertir". Não faz, portanto, nenhuma menção à formação de casais, somente a amizades e divertimento. No entanto, um dos pacotes é intitulado "Cupido em Penedo", o que leva a uma interpretação relacionada com romance. Além disso, organiza também em São Paulo, cidade em que está localizada, passeios para quem mora na cidade, com o mesmo título, "Cupido". Entre as propostas de pacotes, há um pouco de tudo: pacotes para feriados, pacotes internacionais, cruzeiros marítimos etc.

Até mesmo operadoras já consolidadas em outros segmentos, como a Pisa Trekking, que tem sua atuação concentrada na modalidade de ecoturismo, começou, há dois anos, a operar pacotes especiais para o mercado *singles*, e esse segmento já representava, em 2005, 25% dos pacotes rodoviários da operadora.[6]

CASAIS SEM FILHOS

Esse segmento já é valorizado internacionalmente, pois são casais com dois salários, porém sem filhos com os quais teriam de compartilhar a renda mensal para despesas. Semelhante ao segmento dos *singles*, não tendo filhos, esses casais dispõem de uma quantia maior para ser potencialmente gasta em viagens, com a vantagem de acumular dois salários em vez de um, e de não ficar limitados com as exigências que as crianças impõem em viagens, como período de férias escolares, atividades de recreação, alimentação especial etc.

Segundo Swarbrokke e Horner,[7] esse segmento tem recebido mais atenção por parte do *trade* por dois motivos:

- Cresce o número de casais que optam conscientemente por não terem filhos;
- É composto por pessoas com renda disponível relativamente alta, que apresentam tendência a sair de férias várias vezes ao ano.

O destino a ser trabalhado pode ser qualquer um, nacional ou internacional. Quanto ao período de realização da viagem, em função desses clientes não terem compromisso em relação ao ano letivo, podem programar suas férias para qualquer época, inclusive dividindo os dias aos quais têm direito em dois ou três períodos diferentes no decorrer do ano. Dessa forma, constituem uma demanda que não está condicionada ao fenômeno da sazonalidade, pelo contrário, como têm disponibilidade para viajar seja em alta quanto em baixa estação, podem gozar de condições mais vantajosas se escolherem o período de baixa temporada. Para as agências, por sua vez, esse segmento é conveniente, pois além de maior poder aquisitivo disponível, conforme mencionado, garantem movimento quando há menor demanda.

O problema em atuar com esse segmento é que se trata de um público com faixa etária flexível,

disperso, que não se concentra em lugares ou associações específicas, sendo, portanto, de difícil alcance. Com isso, as ações de marketing nem sempre são bem-sucedidas, sendo importante fidelizar esses clientes e incentivar que divulguem os serviços diferenciados a casais amigos.

GLBT

Este nicho, que congrega gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros, tem características similares aos públicos *singles* e de casais sem filhos e, portanto, vem sendo bastante valorizado nos últimos tempos, visto que dispõe de renda destinada à satisfação somente de suas próprias necessidades, restando uma quantia maior para ser empregada em lazer, e, consequentemente, em viagens. Os componentes desse segmento, quando viajam sozinhos, geralmente buscam conhecer outras pessoas e atividades que promovam a sociabilização, como saídas para bares, casas noturnas especializadas ou festas temáticas, como a Parada Gay, promovida em muitas cidades do mundo. Para se ter uma ideia da importância desse segmento, basta pensar que a Parada Gay de São Paulo atrai aproximadamente 300.000 turistas para cidade, de acordo com o que foi divulgado pelo site de notícias Último Segundo:

> Segundo (o prefeito) Kassab, a Parada Gay é o evento que atrai o maior número de turistas à capital paulista. 'No ano passado, foram 200 mil. Em 2007, o número já chega a 300 mil turistas. Isso é muito importante para nossa cidade', disse, acrescentando que a Parada é o segundo evento que traz mais retorno financeiro para São Paulo. No ano passado, o Grande Prêmio do Brasil trouxe R$150 milhões aos cofres municipais contra R$136 milhões da Parada.[8]

Três semanas antes do evento de 2007, o site Folha Online noticiou que já existia hotel sem vaga, como, por exemplo, o Hotel Bourbon, que, conforme divulgado, tem posição privilegiada no epicentro gay da cidade, entre a Praça da República e o Largo do Arouche.[9]

Entretanto, nem sempre as empresas especializadas foram bem aceitas no Brasil. A primeira agência GLS foi fundada em 1994, em São Paulo, e chamava-se *Get Together*. Esse empreendimento chamou muito a atenção da mídia por se aventurar em trabalhar com um segmento tão específico e foi justamente a grande divulgação que afugentou os clientes potenciais, pois pesquisas posteriores mostraram que estes pertenciam às classes econômicas A e B e escondiam sua orientação sexual de familiares, amigos, colegas de trabalho, entre outros, portanto não podiam usar os serviços da agência especializada para manter sua imagem perante a sociedade.[10]

Segundo Angeli,[11] foi a partir da segunda metade da década de 1990 que velhos paradigmas foram rompidos em função da mobilização de grupos homossexuais que lutaram contra preconceitos e conquistaram:

- a conscientização da comunidade homossexual como grupo social;
- maior integração entre os grupos de diferentes orientações sexuais (muitas pessoas têm acesso a entidades GLS e os meios de comunicação discutem, construtivamente o tema);
- valorização do seu potencial de consumo, fazendo com que empresas e empregadores dessem maior atenção a esse público;
- organização para apresentar um Projeto de Lei que defendia a parceria civil registrada entre pessoas do mesmo sexo.

Depois disso, o número de agências especializadas tem crescido tanto que já foi criada a Associação de Turismo para Gays, Lésbicas e Simpatizantes, que tem como missão "incentivar o turismo, lazer e entretenimento dos consumidores do mercado GLS", e que contava, em maio de 2007, com 19 agências e

operadoras associadas, das quais nove estão localizadas em São Paulo (SP). Uma prova de que o segmento tem despertado o interesse de muitas empresas é que o site da Associação também relaciona 14 hotéis, no Brasil, que não são necessariamente voltados a esse público, mas que têm uma política *"gay friendly"*.[12] Outro fato que demonstra a importância desse segmento é que o órgão oficial de turismo da cidade de São Paulo – a São Paulo Turismo (SPTuris) – e o São Paulo *Convention and Visitors Bureau* são parceiros oficiais da ABRAT GLS.

Dados levantados por Angeli[13] mostram que público atendido pelas agências de turismo especializadas se caracteriza por indivíduos:
• solteiros;
• que viajam sozinhos;
• do sexo masculino, predominantemente;
• sem filhos;
• pertencentes às classes A e B;
• exigentes quanto à qualidade dos serviços prestados;
• que viajam pelas agências para encontrar um parceiro, ou em função do roteiro proposto, ou para evitar constrangimentos junto a grupos de heterossexuais.

De acordo com matéria veiculada pela *Isto É Dinheiro*:

> Os brasileiros homossexuais de classe A e B viajam entre 4 e 6 vezes ao ano. Pelo menos uma das viagens é internacional. Os destinos preferidos são países da Europa e roteiros exóticos na África e Ásia, como a Tailândia.[14]

A agência Inter-Rainbow, uma das pioneiras no segmento e sediada na cidade de São Paulo, declara-se orgulhosa, em seu site, de trabalhar com esse segmento, oferecendo, entre seus produtos exclusivos, pacotes para capitais como São Paulo, Rio de Janeiro e Buenos Aires, e para destinos de praia e sol, como Ilhabela e Ilha Grande.[15] A Friendlytur, que opera exclusivamente para o segmento GLS, além de alguns pacotes domésticos tradicionais também oferece a montagem de pacotes personalizados (*forfaits*) para qualquer destino nacional. Para obtê-lo, o interessado precisa somente informar o destino pretendido, período, número de pessoas, categoria de hospedagem e atividades que gostaria que fossem incluídas na viagem.[16]

As inovações não param por aí. A Rio-G, que tem sede no Rio de Janeiro e é especializada em pacotes para essa cidade, promete – segundo informações divulgadas na edição especial *O Livro de Ouro dos Pacotes*, da revista *Viagem e Turismo* – para o início de 2008, o primeiro cruzeiro gay, em navio fretado.[17]

TERCEIRA IDADE OU MELHOR IDADE

O aumento da expectativa de vida, decorrente de progressos significativos na medicina, faz crescer também o contingente de pessoas que atingem os 60 anos com saúde e disposição, e se reúnem em grupos intitulados como da terceira idade ou da melhor idade. Especialmente em países desenvolvidos, esses cidadãos recebem uma aposentadoria que lhes proporciona uma vida bastante confortável, permitindo-lhes gastar também com atividades de lazer e com viagens.

No Brasil, a cada ano, cerca de 800 mil pessoas completam 60 anos, com expectativa de vida para outros 15 ou 20 anos. Essas pessoas concentram-se principalmente na região sudeste, onde se encontram 46,36% de toda a população da melhor idade do país.[18]

Beni aponta que:

> O denominado turismo da "terceira idade", a exemplo do que já vem acontecendo nos Estados Unidos, na Europa e no Japão, estará muito mais difundido e, consequentemente, muito mais desenvolvido. Os promotores de turismo, agentes de viagens, hoteleiros e transportadores incluirão obrigatoriamente em seus pacotes programas voltados exclusivamente para esse segmento de mercado. Inquestionavelmente, o turismo da 'terceira idade' continuará a constituir, tanto interna como internacionalmente, um expressivo fator de desenvolvimento do tráfego turístico e das destinações de viagens.[19]

Os turistas que pertencem a essa faixa etária são clientes que buscam a viagem como ferramenta de conhecimento e enriquecimento cultural, como reaproximação do meio ambiente natural, ou ainda, como situação na qual é possível conhecer pessoas e fazer novas amizades. Em geral, gostam de socializar e podem programar novas viagens com os mesmos companheiros do passeio anterior. O SESC, em algumas de suas unidades, dispõe de um departamento de turismo social, cujas atividades não são exclusivamente voltadas a essa demanda, mas há uma evidente predominância desse segmento. É comum que os clientes já se conheçam entre si e que tenham viajado juntos em outras oportunidades, o que os torna parte de um grupo de amigos.

A ABAV do Paraná programou um curso intitulado "Turismo da Terceira Idade: uma demanda em ascensão",[20] com o objetivo de preparar agentes para esse segmento:

> O Brasil está envelhecendo e o idoso de hoje é mais consciente sobre qualidade de vida, cuidados com a saúde, além de ser mais informado e interessado em diversão e cultura. Assim, não basta criar a viagem, é preciso pensar também nos mecanismos que façam a Melhor Idade tirar proveito do passeio.[21]

Em virtude da possível vulnerabilidade da saúde desses turistas, os guias devem estar devidamente preparados para agir prontamente em caso de acidentes ou de emergência, buscando soluções rápidas.

Os equipamentos utilizados para pacotes destinados à terceira idade devem estar adaptados para atender às necessidades desse público.

Ônibus com duas portas são recomendáveis, pois as pessoas com idade avançada demoram um pouco mais para descerem as escadas. Dessa forma, se o ônibus dispõe de duas portas, o grupo se divide, evitando possíveis constrangimentos e atrasos. Os guias devem se posicionar fora do ônibus e dar as mãos para os passageiros enquanto descem do veículo.

Hotéis devem dispor de elevadores e carregadores para evitar que esses turistas tenham de subir as escadas ou carregar sua bagagem, o que pode ser impossível para aqueles que têm dificuldades para fazer esforços por problemas de saúde.

Além disso, nos aeroportos, a agência deve disponibilizar um funcionário para ajudar esses passageiros no momento do *check-in* e da retirada de bagagens da esteira.

Ambos, o itinerário e a programação, devem ser cuidadosamente elaborados, tendo em vista essas peculiaridades. A escolha dos guias deve ser feita de forma criteriosa, uma vez que devem demonstrar total disposição para trabalhar com esse segmento, o qual necessita de atenções especiais.

GRUPOS DE FORMATURA

Este é um segmento relativamente novo, mas que tem crescido de tal forma, que já há hoje, no Brasil, operadoras especializadas nesse nicho. É o caso da Forma Turismo, de São Paulo, que há mais de dez anos vem oferecendo viagens, não exclusivamente de formatura, para estudantes de 2º e 3º graus.[22] Os monitores, em geral, são jovens para que possam se comunicar melhor com os clientes.

Os destinos preferidos desse segmento são aqueles que oferecem praia, calor e divertimento. Porto Seguro (BA) e Florianópolis (SC) aparecem entre os mais populares, assim como algumas capitais do nordeste. San Carlos de Bariloche, na região dos Andes argentinos que, há décadas, atrai estudantes daquele país, também tem se transformado em destino para esse segmento de estudantes brasileiros.

Nos últimos anos, entretanto, tem crescido também o número de formandos que optam pelo cruzeiro. Nesses casos, o transatlântico tem uma viagem especialmente desenhada para atender a esse segmento. Há uma programação intensa, diurna e noturna, com atividades que propiciam a interação entre os jovens, conforme apontado em matéria da revista *VEJA*:

> Apresentação de astros *pop*, baterias de escola de samba e grupos de música baiana também são atrações em cruzeiros temáticos, modalidade que começa a conquistar um nicho promissor – o das festas de formatura de colégios e universidades. Um número crescente de jovens formandos tem preferido trocar o tradicional baile por dias de diversão em um minicruzeiro.[23]

Nessas viagens, impera a descontração, o que em muito difere dos cruzeiros tradicionais, os quais são mais formais em relação a vestuário e comportamento para atender a demandas mais heterogêneas.

MOCHILEIROS

O mercado de mochileiros, ou *backpackers*, como são denominados em inglês, não se resume a jovens que viajam pelo mundo com pouco dinheiro. É crescente o número de pessoas de todas as idades que viajam nessas condições com uma filosofia semelhante; viver experiências inusitadas, conhecer outras culturas e fazer novas amizades. Essas pessoas têm em comum também o fato de economizarem, seja em virtude do orçamento apertado, seja porque gastando pouco, acabam viajando por um período mais longo.

Nem sempre esse segmento usa os serviços de uma agência emissiva, pois muitos viajam munidos de guias impressos para viajantes independentes, como os guias da série *Lonet Planet* ou *Rough Guide*. Essas e outras publicações semelhantes fornecem informações sobre acesso e transporte, meios de hospedagem, alimentação e passeios. Swarbrooke e Horner observam que "esses turistas leem os mesmos guias, e por isso, geralmente se hospedam nas mesmas acomodações e visitam as mesmas atrações."[24] O mesmo acontece com os mochileiros brasileiros quando baseiam suas viagens na publicação *Guia do Viajante Independente*, espécie de versão brasileira adaptada dos guias citados. No entanto, em alguns casos, mesmo que o viajante possa programar seu itinerário por conta própria, necessitará de uma agência local para reservar um determinado passeio ou uma viagem, como é o caso do trecho de trem que liga Cuzco a Águas Calientes, de onde saem os ônibus para Machu Picchu. Várias agências receptivas de Cuzco oferecem esse serviço, ou ainda, a trilha inca, "a mais popular da Américas", segundo o *Guia do Viajante Independente* de 2003.

Um serviço bastante útil para esse segmento, disponibilizado pelas agências, especialmente as que trabalham com o segmento de intercâmbio, é a venda de produtos específicos para jovens, como a carteirinha internacional de estudante, a carteirinha de alberguista e os passes de trens internacionais para jovens com faixa etária abaixo de 26 anos, que possui várias modalidades em função da forma de utilização e tempo de validades, como visto no Capítulo 11. Quanto aos passes mencionados, os agentes precisam conhecer em detalhes cada um deles para poder recomendar o mais indicado para determinado passageiro ou grupo. Ademais, devem orientar esses passageiros em relação às limitações de cada bilhete para evitar expô-los a situações constrangedoras e ao pagamento de multa por não conhecerem as normas específicas.

Por fim, cabe aos agentes orientar bem os mochileiros, que, na tentativa de economizarem a todo custo, podem acabar causando problemas econômicos ou sociais no destino, pois seguindo as recomendações dos guias turísticos específicos desse mercado, muitas vezes, utilizam-se de serviços de empreen-

dedores estrangeiros, em detrimento dos locais, o que não é adequado sob a ótica da sustentabilidade social, que prega o desenvolvimento socioeconômico com base local e a inclusão social através do turismo, especialmente em países em desenvolvimento.

MERGULHO

Uma das atividades de esporte junto à natureza que mais atraem turistas é o mergulho autônomo, o que fez com que surgissem publicações especializadas para esse público (como a revista *Mergulho*) e, visto que esse tipo de atividade é realizado preferivelmente no mar ou no oceano, essas revistas propõem destinos onde é possível praticá-la e operadoras que organizam pacotes voltados a esse segmento.

Consequentemente, além de uma grande série de operadoras tradicionais e de ecoturismo que oferecem esse tipo de produto, já há no mercado operadoras especializadas nesse segmento, como é o caso da Atlantes, estabelecida em Guarapari (ES), que se identifica em seu site como escola e operadora de mergulho, oferecendo pacotes para destinos nacionais (Abrolhos, Arraial de Cabo, Fernando de Noronha etc.) e internacionais, que variam desde ilhas caribenhas e países latino-americanos a Egito e Taiti.[25]

A operadora Vectra Travel, por outro lado, embora também opere alguns outros produtos não necessariamente relacionados a mergulho, entre seus pacotes especiais, apresenta uma grande oferta de produtos destinados a esse mercado. Todos os roteiros de mergulho disponíveis em seu site são internacionais: Bonaire, Cozumel, Curaçao, Galápagos, San Andrés, Cuba, Mar Vermelho, Bahamas, Los Roques e Aruba. Oferece também propostas *Live Aboard*, em que o passageiro fica hospedado em uma embarcação, para aproveitar melhor as áreas de mergulho de difícil acesso.[26]

Há também diversas empresas que começaram suas atividades oferecendo cursos de mergulho, para depois atuarem como lojas de equipamentos especializados e, então, começarem a operar como agências de turismo. Como exemplo há a Scafo, que opera predominantemente pacotes internacionais e a Aquascuba, operando indistintamente pacotes nacionais e internacionais.

Nos pacotes para esse segmento, além de transporte, hospedagem e alimentação, é comum que estejam incluídos também os mergulhos e equipamentos, como cilindros e cintos de lastro.

CRUZEIROS

Segundo Amaral,[27] o mercado de cruzeiros, desde 1970, é o que apresenta crescimento mais acelerado no âmbito do turismo mundial e brasileiro, constituindo por si só um importante mercado emergente. Para reforçar essa afirmação, a Associação Internacional de Companhias de Cruzeiro (CLIA) registrou um movimento de 5,9 milhões de cruzeiristas, em 1999, e tinha a previsão de que, em 2000, esse número evoluísse para 6,9 milhões de turistas embarcados em cruzeiros.

De acordo com Swarbrooke e Horner:

> Durante muitos anos, o mercado dos cruzeiros esteve relacionado a uma pequena elite que desfrutava de uma atividade de lazer em caráter exclusivo. Mas, na década de 1990, o surgimento de operadoras de turismo oferecendo cruzeiros a preços acessíveis mudou esta característica [...] Tal inovação no produto trouxe todo um novo segmento ao mercado de cruzeiros.[28]

No Brasil, esse crescimento já vinha sendo anunciado desde o final do último milênio, conforme exposto na reportagem *Navios à vista*, que relata que a procura dobrou entre os anos de 1997 e 1999.[29] Para a temporada 2006/2007, foi divulgado que doze navios estariam na costa brasileira, com 330.000 turistas a bordo – 43% a mais do que na temporada 2005/2006 (segundo o *Jornal da tarde/Informe*

Publicitário de 11/08/2006). Em 2007, foram quatro grande operadoras, CVC, Costa Cruzeiros, MSC Cruzeiros e Sun&Sea, as responsáveis pela vinda de navios cada vez maiores e mais modernos. Nesse ano, em função de vários fatores (entre os quais, pode-se destacar o "apagão aéreo") na disputa com os *resorts,* os transatlânticos acabaram vencendo, conforme foi divulgado pelo Anuário de Turismo 2007-2008 da revista *Exame*:

> Cruzeiros e *resorts* disputam o mesmo tipo de público, ou seja, os turistas que gostam de praia e um bom cardápio de mordomias à sua disposição nas viagens. Essa impressão foi corroborada com um levantamento recente do Instituo de Pesquisa, Ensino e Capacitação de Turismo, órgão vinculado ao Sindicato das Empresas de Turismo no estado de São Paulo. Segundo esse trabalho, metade dos brasileiros que viajam regularmente nas férias admite trocar as viagens de avião por cruzeiros [...] Mas o apagão aéreo não é a única explicação para o avanço dos cruzeiros. Como os pacotes marítimos são cotados em dólar, eles se tornam atraentes em períodos de desvalorização da moeda americana, como atualmente.[30]

Quadro 14.3. Fatores de atração para o mercado de cruzeiros

Em um navio são oferecidas atividades 24 horas por dia nas áreas comuns do navio, que são cada vez mais numerosas. Além dos tradicionais: discoteca, cassino, restaurantes, piscina, sala de ginástica e sauna, há também, em alguns transatlânticos, pista de atletismo, parede de escalada, entre outros equipamentos de lazer e esportes.
Para o mercado brasileiro, particularmente, a apresentação de shows com músicos brasileiros é um grande chamariz, como é o caso de navios da Costa Cruzeiros, que oferecem show de artistas renomados como atrativo diferencial.
Tripulação capaz de se comunicar em português.
Certa informalidade a bordo, que atrai principalmente o público jovem.

O mercado de cruzeiros vem se desenvolvendo a tal ponto que é possível observar um aumento na oferta de cruzeiros temáticos. Hoje, pode-se escolher entre transatlânticos que navegam por mares e oceanos, operando cruzeiros que podem variar desde viagens para famílias acompanhadas por crianças, como é o caso do cruzeiro temático Disney,[31] até viagens que reúnem participantes de um congresso científico.

Os jovens passaram a ser um segmento a ser trabalhado pelas operadoras, as quais organizam cruzeiros temáticos e elaboram programação especialmente para esse público. Os temas, em sua maioria, são voltados à combinação música e dança e às atividades esportivas.[32]

OBSERVAÇÃO DE FAUNA SILVESTRE

O Brasil, com a riqueza em biodiversidade que possui, tem, inegavelmente, um vasto território a ser aproveitado para atividades de avistagem e observação de animais. Em seus variados ecossistemas, é possível observar desde mamíferos de grande porte até aves e insetos endêmicos.

Essa diversidade seduz os contrabandistas de animais silvestres, que vão ao encontro de uma crescente e rica demanda, proveniente dos países supostamente mais desenvolvidos, e ávidas por possuir, em suas residências, uma espécie de animal exótico. O turismo, por sua vez, e mais especificamente, a modalidade de observação de animais (observação de aves ou *birdwatching*, focagem de jacaré, avistagem de baleias etc.), aparece com um papel relevante para auxiliar a coibição dessa atividade predatória. No entanto, paradoxalmente, essa prática ainda não é tão difundida no território nacional quanto a sua indiscutível potencialidade, ignorando fluxos de demanda internacional de qualidade, que estariam dispostos a se deslocar até o Brasil, não raras vezes, para observar uma única espécie exótica de ave.

Em um passado não muito distante, o único contato que as populações das cidades tinham com os animais silvestres era através de circos, zoológicos e parques temáticos. Hoje, com o advento das campanhas de proteção ambiental, esses lugares, especialmente os circos, que utilizam animais em seus espetáculos, vêm perdendo público, o qual reconhece no confinamento uma injustiça para com os animais, fruto de uma visão antropocêntrica e egoísta, que expõe os animais como produtos para a apreciação dos homens. Dessa forma, cresce o interesse para ver os animais em seus ambientes naturais. Na mesma medida, cresce o interesse por produtos turísticos que ofereçam essa possibilidade. Entre tais produtos, os safáris fotográficos na África, especificamente, têm sido comercializados por grandes agências, já há algumas décadas, em substituição à prática de safári voltado à caça. A operadora Judy & Associates, de São Paulo, oferece uma série de pacotes com essa característica para os seguintes destinos africanos: África do Sul, Madagascar, Quênia e Tanzânia.

Uma outra modalidade que vem se popularizando nas ofertas das agências é a avistagem e observação de fauna marinha. A Argentina, sobretudo a região de Chubut, tem se especializado nessa oferta. Muitas são as operadoras, principalmente europeias, que oferecem esse produto a um público variado, em relação às suas características psicofísicas.

Algumas operadoras brasileiras atentas a esse crescente interesse vêm desenvolvendo e operando esse produto, principalmente focado na avistagem e observação de baleias que se dá nos períodos de migração das baleias Francas para o litoral de Santa Catarina entre julho e novembro para acasalamento, gestação e amamentação[33] e das baleias Jubarte, que de agosto a novembro migram da Antártida para o litoral da Bahia para reprodução.[34]

Práticas há muito tempo difundidas pelos pesquisadores científicos, a avistagem e a observação de fauna silvestre poderão constituir-se em uma atividade ecoturística, que exige, contudo, paciência e silêncio, sem jamais esquecer o respeito pelos animais e seus ecossistemas. Para que se configure, de fato, como uma atividade ecoturística são necessários estudos multidisciplinares de modo que a atividade seja realizada em base local, respeitando a cultura autóctone e promovendo o desenvolvimento e a inclusão social da comunidade, além de estabelecer métodos para minimizar ao máximo os impactos ambientais advindos da atividade.

VIAGENS PÓS E PRÉ-EVENTOS

Um mercado emergente bastante significativo está diretamente relacionado às viagens para participar de congressos, simpósios, encontros, feiras, exposições etc. Trata-se, na verdade, de turistas que buscam aproveitar o deslocamento realizado em função de um determinado evento para realizar viagens ou atividades de lazer no período imediatamente anterior ou posterior a esse compromisso.

Essa tendência foi abordada por Beni, que observa que:

> Uma nova tendência para viagens convencionais está a caminho. Executivos e profissionais que participam de feiras, exposições, congressos e convenções estão levando suas famílias nessas viagens. O desejo de combinar negócios com prazer vai encontrando eco na medida em que se renova e cresce o foco na família. Hotéis e centros de convenções passarão, nos próximos anos, por mudanças significativas na maneira de fazer negócio [...] A própria programação dos eventos terá de explorar cada vez mais formas para transformar a convenção, por exemplo, em uma experiência atraente para a família.[35]

A SPTuris, órgão oficial de turismo da cidade de São Paulo, atenta a essa crescente tendência, tem orientado sua política no sentido de aumentar a permanência de participantes de eventos na cidade. Com esse propósito, foi elaborada a publicação São Paulo. Fique mais um dia (2006), que traz uma série de propostas para esse segmento denominadas "Dias perfeitos", divididos de acordo com a preferência

dos turistas.[36] Além disso, em grande parte dos eventos internacionais, organizados na cidade, há sempre uma operadora especializada em receptivo para atender a esse segmento. As Centrais de Informação Turística (CITs) móveis da SPTuris, disponíveis em alguns eventos estratégicos da cidade, em muito contribuem para essa aproximação, pois dispõem de uma lista de agências receptivas para recomendar aos turistas que lhes pedem quaisquer tipos de informação.

MERCADO DE LUXO

Este mercado, embora restrito a uma elite, vem crescendo, visto que aumenta o número de agências especializadas em desenvolver pacotes para esse nicho, que é composto, em sua maioria, por pessoas com recursos econômicos suficientes para pagar por produtos de luxo.

Para melhor atender a essa demanda, a SPTuris criou o Roteiro Glamour, que prioriza os lugares mais sofisticados da cidade, seja para compras, gastronomia ou entretenimento.

No que tange às operadoras, a Teresa Perez é especializada nesse segmento e só trabalha com viagens de alto padrão. Oferece, entre seus produtos, pacotes para os destinos mais exclusivos do planeta sempre baseados em meios de transportes e de hospedagem luxuosos. Entre suas opções de cruzeiros, além dos navios, presentes nos folhetos de qualquer operadora, oferece também viagens em veleiros, iates e passeios por rios e canais, como é o caso da travessia do rio Ayeyarwady, em Myanmar.[37] A Queensberry tem produtos diferenciados, e, às vezes, pouco convencionais, como, por exemplo, a Rota da Seda, de 24 dias. Outra operadora, a Highland, combina em seus produtos aventura e conforto, oferecendo pacotes para Butão, Índia e Tibet, entre outros destinos exóticos.

Pode-se concluir, portanto, que os roteiros oferecidos por operadoras desse mercado seduzem pela originalidade, exclusividade e, em boa parte dos casos, agregam prestígio à experiência de seus clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já visto no Capítulo 7, o cenário das agências de viagens tem se modificado de forma bastante acentuada nos últimos anos e a especialização pode ser uma das estratégias para se manter no mercado, conforme ressalta, entre outras mudanças, Tomelin:

> O futuro das agências de viagens e do agente [...] dependerá de uma postura de vanguarda, estratégica, dinâmica e pró-ativa que possa atender e compreender o reposicionamento do seu perfil profissional e de sua agência de viagens para o atendimento a segmentos ou nichos específicos.[38]

Muitas agências já perceberam essa necessidade e partiram para as propostas orientadas a determinados segmentos. Outras permanecem com uma postura tradicional, mas até quando poderão se manter em atividade em um mercado tão competitivo, somente o tempo irá dizer.

São inúmeros os segmentos que podem ser trabalhados por agências de turismo, assim os próximos capítulos detalham outros importantes mercados como o de ecoturismo, o de incentivo, o de intercâmbio e o corporativo.

ESTUDO DE CASO: Cruzeiro – opção para todas as idades e gostos

A executiva Susan Kramer se mostrou cética quando, recentemente, sua mãe sugeriu que as três gerações da família realizassem um cruzeiro juntas. Susan, que já tinha trabalhado no ramo de cruzeiros anos antes, lembrou-se automaticamente da imagem predominantemente desagradável que tinha daquela experiência. "Nós costumávamos brincar que os passageiros eram ou recém-

-casados ou recém-aposentados", conta. Mas Susan ficou bastante surpresa quando soube que a viagem de dez dias dias no transatlântico Crystal Harmony, era, na verdade, um cruzeiro temático voltado à prática de ioga. "Eu nem tenho palavras para contar o quanto fiquei contente", diz. A ioga não foi a única descoberta surpreendente. "Eu ainda me lembro dos velhos tempos em que uma excursão pela costa significava que você amontoava todo mundo em um ônibus e os levava para um lugar qualquer", comenta Susan. Já esta viagem incluía atividades como caminhar sobre o gelo, remar perto de icebergs e até mesmo se submeter a uma máscara de lama glacial. "Aterrissar de helicóptero sobre o gelo glacial foi uma experiência e tanto", conta a filha da Susan, Kinzie, que celebrou o aniversário de dezesseis anos durante a viagem. "O azul profundo das fissuras é indescritível. Uma experiência que jamais esquecerei."

Trecho extraído do artigo "Surpresa nos mares", de Ana Figueroa. *Newsweek*, 22-29 de julho, 2002. (Tradução da autora).

Discussão:

Em pequenos grupos, discutam a evolução dos cruzeiros e os impactos indesejáveis dessa modalidade de turismo. Pesquisem que políticas poderiam ser adotadas para minimizar, ao máximo, tais impactos.

EXERCÍCIOS

1. Pesquise na Internet agências, no Brasil e no exterior, especializadas em segmentos GLS, *singles* e casais sem filhos, e compare os produtos e serviços oferecidos para cada um.
2. Pesquise em revistas e sites especializados a oferta de cruzeiros temáticos para a próxima temporada no Brasil e no exterior.
3. Apresente uma proposta de uma agência voltada a um mercado emergente que não foi discutido neste capítulo.
4. Prepare, como consultor, um roteiro para um grupo de quatro jovens brasileiros que pretendem realizar sua primeira viagem pela Europa como mochileiros. Não se esqueça de pesquisar as melhores tarifas aéreas, passes e tipos de trens, horários, albergues e afins etc.

NOTAS

1. Molina, 2004, pp. 113-114.
2. Sant'anna, S/D.
3. Moraes, 1999, pp.166 e 175.
4. Sant'anna, S/D.
5. Terra Azul, S/D.
6. Bocato, 15/08/2005.
7. 2002, p. 298.
8. *Último Segundo,* 10/06/2007.
9. Folha Online, 16/05/2007.
10. Angeli, 1999, pp. 195-196.
11. Idem, pp. 183-184.
12. *Gay friendly* é um termo em inglês, adotado em nível internacional, que designa todos os que respeitam e recebem sem preconceitos os componentes do segmento GLS/GLBT. (ABRAT GLS, S/D.)
13. Angeli, 1999, pp. 192-193.
14. Galvão, 01/10/2003.
15. Inter-Rainbow, S/D.
16. FRIENDLYTUR, S/D.
17. *O livro de ouro dos pacotes,* 2007, p. 44.
18. Embratur, S/D.
19. Beni, 2003, p. 64.
20. Este curso, conforme informado no site da ABAV-PR, seria oferecido em 28 e 29 de maio de 2007, na sede local da ABAV, e ministrado por Carlos Eduardo de Castro, guia de turismo junto ao Ministério do Turismo e especialista no acompanhamento e receptivo de turistas e roteiros para grupos nesta faixa etária.
21. ABAV-PR, S/D.
22. Formaturismo, S/D.
23. VEJA, 21/02/2007, p.87.
24. Swarbrooke & Horner, 2002, p. 199.
25. Atlantes, S/D.
26. Vectra Travel, S/D.
27. 2006, p. 89.
28. Swarbrooke & Horner, 2002, p. 296.

29. Carelli, 27/09/2000.
30. *Exame*, 2007, pp. 72-74.
31. *Próxima viagem*, outubro 2006, p. 66.
32. *Veja*, 21/02/2007, p. 87.
33. Projeto Baleia Franca, S/D.
34. Praia do Forte, S/D.
35. Beni, 2003, p. 51.
36. A proposta "Dias Perfeitos" se divide em "Cultural", "Pelo Centro", "Ao Ar Livre", "Pelas Belas-Artes", "Descolado", "Econômico", "Sofisticado", "Com Crianças", "Um Sábado Típico", "Um Domingo Típico".
37. Teresa Perez, S/D.
38. Tomelin: 2001, p.131.

CAPÍTULO 15

MERCADO DE ECOTURISMO

Jota Marincek

INTRODUÇÃO

Para um melhor entendimento deste segmento do mercado turístico, é preciso pensar sobre o contexto histórico e antropológico que envolve a sociedade de consumo pós-industrial e moderna para compreender a constituição e a evolução de uma demanda por um turismo segmentado, direcionado para os recursos naturais ainda intocados do planeta.

Adotando-se a invenção da escrita cuneiforme pelos Sumérios[1] como marco inicial de um processo histórico de aproximadamente 6.000 anos, percebe-se que foi apenas há pouco mais de 200 anos que o ser humano foi gradativamente perdendo o vínculo visceral que sempre possuiu com o ambiente natural que o cercava. Se fosse possível identificar uma escala de valores para a sobrevivência da raça humana, afirmaria-se que a Natureza estaria no topo dessa escala, pois seja coletando, caçando, pescando ou plantando, era dela que provinha todo insumo necessário para a sobrevivência da espécie humana.

No entanto, o século XVIII traz a tona um momento histórico transformador que pode ser identificado e traduzido na Revolução Industrial. A partir desse ponto, desencadeia-se um processo de urbanização crescente que pouco a pouco vai provocando a concentração populacional em cidades sem estrutura urbana e o consequente distanciamento do Homem com o espaço natural.[2] Encantado com as facilidades e comodidades trazidas pela utilização de máquinas, o ser humano passa a valorizar cada vez mais a *tecnologia*, que, por sua vez, se desenvolve a passos largos e em um ritmo cada vez mais acelerado. O vínculo visceral do ser humano com o meio ambiente começa a ser quebrado, embora provavelmente permaneça gravado no inconsciente coletivo. Diante desse contexto, o aprendizado e a transmissão do conhecimento passam a ser determinantes para o "progresso" da humanidade. Consequentemente a *informação,* assim como a tecnologia, adquire uma importância inconteste na suposta escala de valores da raça humana.

Tecnologia e *informação* adquirem papel fundamental no entendimento do processo de ocupação territorial da terra, pois em busca da informação e do conhecimento, o Homem é impelido a abandonar o campo e procurar as cidades produtoras de tecnologia. Dessa forma tem início um movimento mais intenso de aglutinação das pessoas em centros produtores de tecnologia e de informação.

É interessante notar que ocorrem mudanças comportamentais no homem em função da evolução tecnológica, pois já que a informação e o domínio do conhecimento estavam concentrados nos grandes núcleos urbanos e a égide dominante apontava para urbanização crescente, não restava outra opção a grande massa da população que não fosse abandonar a vida no campo e ir ao encontro do progresso.[3]

À medida que se avança pelo século XIX até meados do século XX, rios, montanhas e demais recursos naturais vão perdendo cada vez mais seu valor, já que o que mais importa é informação, produção de novas máquinas e a criação de novas tecnologias. Pouco a pouco se percebe que a cultura do "progresso a qualquer custo" se instala na sociedade.

Já o século XX ficará marcado por ter unido os dois vetores do desenvolvimento: tecnologia e informação. O progresso tecnológico cresce em progressão geométrica e chega ao final do século com uma demonstração de poder assustadora. Em apenas 50 anos, o homem passara da televisão a válvula que já transmitia informações para diversos pontos ao mesmo tempo, para os supercomputadores portáteis que podem ser interconectados até mesmo pelo ar, sem cabeamento para transmitir e receber uma quantidade praticamente infinita de informações em tempo real. O telefone é outro exemplo do desenvolvimento da tecnologia e da informação, pois passa de um equipamento movido a manivela com dimensões enormes e que exigia a intermediação de telefonistas para aparelhos celulares portáteis minúsculos que congregam contato telefônico, ligação à Internet e outras funções que viabilizam a comunicação entre pessoas de localidades intercontinentais.

Essa capacidade de disseminação da informação em grande escala e em uma velocidade acelerada, aliada ao conhecimento técnico adquirido sobre as consequências das ações diretas do homem na natureza, cria condições para uma retomada de consciência global quanto à importância da preservação dos recursos naturais, recolocando a Natureza em seu devido lugar na escala de valores para a sobrevivência do homem.

Paulatinamente o ser humano vai se dando conta de que o custo do progresso talvez gere uma conta impossível de ser paga com o meio ambiente.

> No pós-industrialismo, apresenta-se novos requisitos para ser competitivo em mercados intensamente disputados: a diferenciação dos produtos/serviços e também a desmassificação dos mercados ou a alta segmentação; o começo da personalização dos serviços; a descentralização de decisões nas empresas e no setor; e o ecologismo, que se desdobra na estratégia de desenvolvimento sustentável. Todos eles aparecem como referências cruciais do novo modelo.[4]

Como exemplo dessa maior valorização do meio ambiente, destaca-se a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), que aconteceu em 1992 na cidade do Rio de Janeiro, e ficou conhecida como ECO-92. Esse evento teve como objetivo buscar meios de conciliar o desenvolvimento socioeconômico e industrial com a conservação e proteção dos ecossistemas da Terra. Seu principal resultado foi a Agenda 21, documento com propostas e direcionamento de ações relacionados ao desenvolvimento sustentável.[5]

Ao longo das transformações econômicas e culturais ocorridas, sobretudo entre os anos 60 e 90, as questões ambientais foram adquirindo uma importância cada vez maior. A proteção e a preservação do ambiente tornaram-se valores cada vez mais fundamentais. A noção de desenvolvimento sustentável deixou de girar apenas em torno de aspectos como o controle da poluição e passou a se referir a um controle integrado das práticas e dos processos produtivos das organizações.[6] Com grande rapidez, a preservação do meio ambiente tornou-se, na década de 1990, um dos maiores fatores de influência nos mercados. Empresas começaram a apresentar soluções para o desenvolvimento sustentável e ao mesmo tempo aumentar a lucratividade de seus negócios.[7]

É diante desse contexto que surge a motivação das pessoas para fazer turismo em áreas naturais preservadas. Esse conjunto de fatores desperta o interesse e leva o turista para um reencontro com a natureza, criando condições para o surgimento do ecoturismo.[8]

Destaca-se que é importante que essa nova maneira de se praticar turismo seja conduzida não com um enfoque puramente econômico; deve-se levar em conta às características biológicas, físicas, econômicas e sociais que os empreendimentos turísticos envolvem. O desenvolvimento sustentável da atividade baseia se no tripé econômico, social e ambiental e, por essa razão, prescinde de um planejamento elaborado de modo a garantir a viabilidade econômica do empreendimento ao mesmo tempo em que deve evitar que ocorra um desequilíbrio ecológico ou uma desagregação social que acarrete perda de valores culturais das comunidades anfitriãs.

O Ecoturismo deve ser um conjunto de bens e serviços que promova o desenvolvimento das comunidades locais, gerando benefícios à educação, saúde e segurança dessas comunidades.[9] Deve fazer parte de um plano de desenvolvimento sustentável que dê suporte a sua conservação, prevendo cuidados com o controle da poluição e o respeito às culturas locais, sendo conduzido de forma a minimizar possíveis impactos ambientais e culturais.

EVOLUÇÃO DO MERCADO DE ECOTURISMO NO BRASIL

O ecoturismo é considerado um dos segmentos que mais cresce dentro do mercado turístico mundial. Dados da OMT revelam que essa modalidade de turismo desloca cerca de 30 milhões de pessoas, em todo o mundo, sendo que apenas 1% desse público viaja para o Brasil.[10] Esse segmento despontou no Brasil na década de 1980, com o surgimento das primeiras empresas especializadas na cidade de São Paulo, principal polo emissor de turistas para todo território nacional.[11] Os praticantes pioneiros eram conduzidos a ambientes naturais exuberantes com intuito de praticar atividades diferenciadas e desafiadoras como

caminhadas na mata atlântica, nas restingas e nos manguezais e exploração de cavernas.

As pequenas empresas que estavam se estruturando para atender a essa nova demanda de mercado possuíam um traço comum de fundamental importância para o futuro da atividade: todas eram geridas por profissionais oriundos de áreas como biologia, espeleologia, geografia e outras, que não o turismo, e acima de qualquer pretensão empresarial havia um comprometimento com as questões relativas à conservação, preservação e respeito ao meio ambiente. Eram primeiramente ambientalistas antes de se tornarem pequenos empresários.[12]

Considerando o contexto histórico apresentado, observa-se que, no Brasil, a cidade que oferecia as melhores condições para o surgimento de uma oportunidade de negócios com turismo focado em áreas naturais era São Paulo. O ritmo acelerado da vida na metrópole provoca e acentua o distanciamento entre seus cidadãos e a natureza, criando as condições para o surgimento de um mercado emergente de consumidores dispostos a resgatar o vínculo que possuíam com o meio ambiente. Além disso, São Paulo constitui-se, até hoje, no principal núcleo emissor de turistas, do país.

> Conforme formulado pela teoria, o turismo revela-se, também em termos geográficos, bastante relacionado à renda. De fato, o estado mais desenvolvido do país, São Paulo, é em número de turistas o principal Emissor (24,5%) e, ao mesmo tempo, o maior Receptor (18,7%) do Turismo doméstico.[13]

Diante desse quadro, surgem na década de 1980 as primeiras empresas voltadas para a comercialização de passeios e viagens cujo objetivo principal é a visitação de áreas naturais, com sede na cidade de São Paulo.

Da paixão à profissão

As agências de ecoturismo pioneiras no Brasil foram todas constituídas por pessoas que antes mesmo de qualquer pretensão empresarial, tinham por hábito usufruir seu tempo livre em ambientes naturais fazendo caminhadas, tomando banhos de cachoeira, acampando em praias desertas ou explorando cavernas.

A grande maioria desses pequenos empresários era constituída por professores das áreas de humanas ou biológicas que, aos poucos, passam a compartilhar com amigos ou alunos seu *hobby*, conduzindo-os às unidades de conservação municipais, estaduais ou federais.

Surgem então as primeiras viagens organizadas, tendo como principal público-alvo (mas não único) as escolas particulares que investiam na condução de seus alunos para fazerem estudos do meio ambiente como uma forma mais eficiente de transmissão e fixação do conhecimento a respeito dos mais diversos ecossistemas brasileiros, além de poderem abordar também os temas relativos às questões culturais e sociais nas regiões visitadas.[14]

Nesse primeiro momento, as viagens eram praticamente todas rodoviárias, e os principais destinos elegidos estavam em um raio de aproximadamente 400 km da capital, destacando-se o Parque Estadual e Turístico do Alto Ribeira, o Parque Estadual da Ilha do Cardoso, o Parque Nacional de Itatiaia, o Parque Nacional da Serra dos Órgãos, as trilhas de um dia na Serra do Mar e alguns destinos na Serra da Mantiqueira, como Monte Verde e Visconde de Mauá.

Esse início foi marcado pelo amadorismo característico de toda atividade embrionária e que não tem precedentes no mercado em que está inserida. O caso do ecoturismo no Brasil tem como agravante o fato de os primeiros empreendedores serem advindos de áreas desprovidas de visão empresarial e comercial e também por desconhecerem o ramo de turismo, no qual está inserida a atividade que se propunham a desenvolver.

São frequentes os relatos de improvisações, deficiências de planejamento e principalmente problemas de gestão durante os primeiros anos de atividades dessas empresas. Pior do que os imprevistos que surgiam no campo que eram atenuados pela presença dos próprios donos das empresas, eram as inúmeras dificuldades administrativas referentes à necessidade de implantação de rotinas e procedimentos de con-

trole que exigiam conhecimento de gestão empresarial e disciplina para execução.

Em pouco tempo, ficou evidente que somente permaneceriam atuando no mercado aquelas empresas que estavam atentas às suas próprias deficiências e dispostas a investir na correção dessas. No campo, o acompanhamento *in loco* das atividades facilitava a busca por soluções que posteriormente eram aplicadas, visando obter a satisfação dos clientes. Já no trabalho de escritório, os empresários não podiam se valer da paixão e do conhecimento a cerca do meio ambiente para poder sanar as deficiências administrativas. Precisavam de informações específicas e apoio profissional para adotar as medidas necessárias para manter em funcionamento toda a estrutura administrativo-financeira, que serviria de base de sustentação para a execução do trabalho em campo.

Assim, a partir de tentativas e erros, e buscando compreender processos administrativos inerentes a uma agência de turismo, a gestão das empresas foi se aperfeiçoando para alcançar uma situação organizacional baseada em profissionalismo e eficácia.

Legado ao mercado de turismo

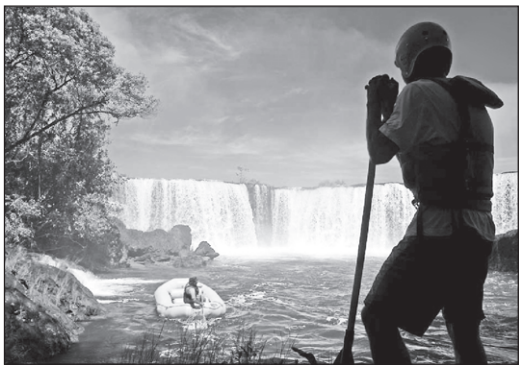
Conforme visto, embora o ecoturismo seja um seguimento do mercado de turismo, as empresas pioneiras não se viam como partícipes desse mercado. Julgavam estar "inventando a roda", sentindo-se totalmente diferenciadas do setor de turismo em função do cunho ecológico e do idealismo de seus fundadores. A experiência e o tempo comprovaram que elas tinham muito o que aprender administrativamente com o ramo de agências de viagens ao qual pertenciam, pois perceberam que de nada adiantaria ter o cliente satisfeito se não conseguissem se organizar visando a sustentabilidade econômica de seus negócios.

Por outro lado, justamente por não se julgarem parte do turismo, escaparam de certos vícios inerentes à atividade de organização e operação de pacotes. Se tivessem se espelhado no mercado de turismo para elaborar seus produtos e para redigir os roteiros para seus clientes, possivelmente os pacotes de ecoturismo ofereceriam muito menos serviços e não teriam um descritivo tão detalhado como os atuais materiais de divulgação.

Até hoje, no mercado de turismo convencional, o preço é o principal fator trabalhado para atrair consumidores em um mercado de concorrência acirrada. Assim, a grande maioria dos pacotes domésticos oferece apenas traslados e um *city tour*, deixando de fora do preço dos pacotes os gastos com passeios e alimentação. Isso não ocorre nos produtos de ecoturismo. Em função das particularidades dos novos destinos que estão despontando para receber esses ecoturistas, é necessário indicar e organizar passeios, incluir serviços e outras facilidades para o cliente, já que este vai se deparar com lugares que ainda não possuem uma infraestrutura pronta para receber visitantes.

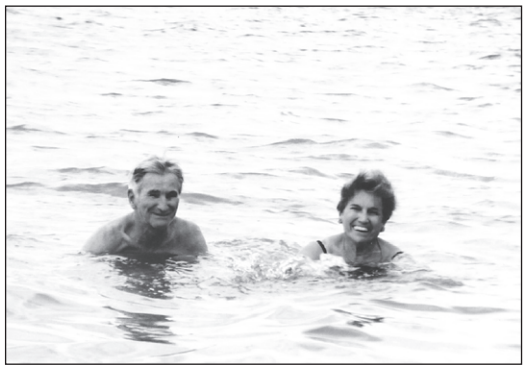
QUESTÃO CONCEITUAL: TURISMO ECOLÓGICO > ECOTURISMO > TURISMO DE AVENTURA > TURISMO DE NATUREZA

Inicialmente foi adotado o termo *turismo ecológico* para identificar a atividade que embrionariamente estava sendo implantada. Em poucos anos, o próprio mercado se encarregou de trocar *turismo ecológico* por *ecoturismo* para identificar as mesmas atividades que vinham sendo desenvolvidas. A partir de 1992, foi incorporada ao mercado brasileiro a prática comercial de *rafting* e sucessivamente a prática de atividades com corda como rapel, tirolesa, *cascading* e *canyoning*. A introdução dessas modalidades nas viagens propostas pelas empresas de ecoturismo desencadeou a adoção de um novo termo, o *turismo de aventura*. Atualmente, *turismo de natureza* é o termo que vem sendo utilizado com maior frequência pelas empresas estabelecidas no mercado e que buscam uma definição mais abrangente que as diferencie frente à concorrência.



Fonte: Victor Andrade (2007).

Figura 15.1. Turismo de aventura – ambiente natural propício à prática de *rafting*.



Fonte: Jota Marincek (2003).

Figura 15.2. Turismo de aventura – a percepção do público praticante define a atividade. Um simples banho de rio pode ser uma grande aventura.

À parte toda a discussão conceitual em torno das terminologias, deve-se destacar que na prática essas empresas continuavam desenvolvendo, em essência, o mesmo tipo de atividade do início, ou seja, elas seguem deslocando seus clientes para ambientes naturais exuberantes com intuito de praticar atividades inusitadas e desafiadoras que permitissem que os turistas se aproximassem da natureza como espaço de sobrevivência e superação como se dava a interação entre homem e natureza antes do desenvolvimento industrial.

Quadro 15.1. Atividades de aventura praticadas em ambientes naturais

Rafting – atividade que consiste, basicamente, na descida de rios com corredeiras em botes de borracha infláveis especiais e equipamentos de segurança adequados para a experiência.
Rapel – técnica de descida em cordas utilizada em diversas modalidades como montanhismo, espeleologia e *canyoning*.
Tirolesa – também conhecido como cabo aéreo, trata-se de uma técnica de deslocamento horizontal entre dois pontos utilizando se de cordas e demais equipamentos de segurança.
Cascading – consiste, fundamentalmente, na descida de cachoeiras utilizando-se as técnicas de rapel em ambientes naturais.
Cannyoning – esta atividade surgiu há pouco mais de dez anos no Brasil trazida da França. Consiste na exploração de um cânion profundo ou de um leito de rio extenso que seria impossível visitar sem a utilização de equipamentos de segurança adequados.

RECEPTIVOS ESPECIALIZADOS

No final da década de 1990, os roteiros que inicialmente eram predominantemente rodoviários ganham os céus e surgem ofertas de pacotes de ecoturismo para destinos mais distantes. Pouco a pouco, o mercado passa a ter oferta de saídas semanais em viagens com duração de cinco ou oito dias para localidades como Pantanal, Bonito, Chapada Diamantina, Fernando de Noronha, Chapada dos Veadeiros, Amazônia, Lençóis Maranhenses entre outros.

No entanto, a maioria desses novos polos receptivos de ecoturismo carecia de uma rede de serviços estruturada para esse novo perfil de visitantes. Coube às empresas que operavam os pacotes para essas localidades, o trabalho de capacitação e qualificação profissional dos futuros prestadores de serviço.

Junto com os turistas, as operadoras traziam os parâmetros de qualidade adequados ao atendimento e satisfação das necessidades de seus clientes.

Dentro desse quadro, serão tratados em separado os casos de Amazônia e Pantanal. Nessas localidades, o modelo de visitação sempre esteve diretamente vinculado ao empreendimento hoteleiro sem a participação de um agente receptivo. Em decorrência de características próprias, como isolamento, distância dos centros urbanos, tamanho das propriedades privadas, topografia e o próprio ecossistema onde estão inseridas, a prestação dos serviços turísticos esteve a cargo dos hotéis da selva na Amazônia ou das fazendas pantaneiras que se responsabilizavam pela execução dos passeios em sua propriedade e, em muitos casos, pelos traslados do aeroporto de chegada até o hotel, incluindo todo o roteiro receptivo.

Assim sendo, nas primeiras viagens para as demais localidades apontadas acima, havia a necessidade se planejar detalhadamente todos os pontos do roteiro. Além dos rotineiros cuidados logísticos e comerciais para se viabilizar uma operação de sucesso, como o estudo da melhor época de visitação, escolha dos meios de hospedagem, contratação de empresa de seguro-viagem, implantação de mecanismos de controle de reservas e de controle financeiro, por exemplo, existiam ainda as preocupações quanto à alimentação em restaurantes pouco habituados com grupos de turistas, preparação de lanches de trilha (e transporte dos respectivos mantimentos necessários para sua produção), número de guias por passageiro para cada atrativo/passeio, viabilidade de acesso de cada tipo de veículo a cada atrativo e conhecer as condições das estradas vicinais para verificar a possibilidade de trânsito de ônibus ou outros veículos, dentre outras.

Com o passar dos anos, naturalmente vai ocorrendo uma profissionalização nos serviços de receptivo, fruto da experiência acumulada e da disseminação desse conhecimento empírico pelo contato entre os pequenos empresários emissivos e os prestadores de serviços locais. Assim, aos poucos vão surgindo as primeiras iniciativas empresariais de receptivos, que em muitos casos tinham à frente os monitores[15] locais que já vinham atuando no campo.

As dificuldades iniciais das operadoras pioneiras emissivas de ecoturismo se repetiram com as empresas que atuam com serviços receptivos, pois seus gestores também possuíam uma grande afinidade com o trabalho de campo, mas em sua maioria não eram do ramo do turismo, e tampouco entendiam de administração de empresas. Com o passar do tempo, a seleção natural e o ganho de experiência, vai ocorrendo o amadurecimento profissional dessas empresas de atuação local.

Parceiro ou sócio?

Atualmente, as empresas emissivas especializadas em ecoturismo possuem basicamente dois modelos para desenvolver e operar seus produtos no mercado. Elas podem atuar como parceiras em uma clássica relação cliente/fornecedor, na qual as empresas receptivas atuam como fornecedor de serviços dentro do padrão de qualidade estabelecido pelas empresas emissivas ou podem optar por um modelo no qual possuem uma ingerência maior sobre a atuação das receptivas, tornando-se sócias desses empreendimentos. Nesse segundo modelo, destaca-se a necessidade da presença dos nativos da região na participação acionária da sociedade em questão, pois além de conhecerem como ninguém o ambiente de atuação da empresa, garantem a retenção de parte dos recursos oriundos da atividade turística na comunidade local, contribuindo para o cunho sustentável inerente às atividades ecoturísticas.

Em um primeiro momento, pode-se afirmar que foi o envolvimento histórico das empresas emissivas pioneiras em determinado destino, que determinou sua opção pelo segundo modelo de desenvolvimento e operação de seus produtos. Essa afirmação pode ser comprovada tomando-se como exemplo três das mais conhecidas empresas de ecoturismo no Brasil: Ambiental, Venturas e Aventuras e Freeway. Elas participaram ativamente na estruturação dos serviços receptivos de seus principais produtos no decorrer da história, investindo respectivamente em Bonito, na Chapada Diamantina e nos Lençóis Maranhenses, destinos em que possuíam um alto grau de envolvimento e, consequentemente, tornaram-se seus carros-chefe por um período.

No entanto, talvez não tenha sido esse o único motivo na escolha da forma de atuação como parceiro ou sócio. Especificamente no caso da Venturas e Aventuras, podemos afirmar que a postura empresarial

dos receptivos também foi determinante na escolha do modelo de negócios. Nos destinos em que a operadora encontrou empreendedores com flexibilidade e disposição para atender a seus clientes de acordo com suas orientações, consolidaram-se as parcerias. Já nos demais destinos onde atuava e não obteve uma boa interlocução com os receptivos existentes, após frustrarem as tentativas de parcerias, partiu para a formação de sociedades com condutores locais selecionados e que possuíam um claro comprometimento com a prestação de serviços.

Por fim, é importante destacar que o cliente teve um papel fundamental no processo de amadurecimento e crescimento profissional do ecoturismo. O contato direto entre o passageiro e o prestador de serviço possibilitou uma valiosa troca de informações. As avaliações feitas por quem usufruía dos serviços oferecidos serviram de base para o gradativo aprimoramento dos serviços de ecoturismo. Coube, e até hoje, cabe às empresas avaliar e aplicar as sugestões oferecidas pelos *feedbacks* dos clientes.

INTERESSE DAS GRANDES OPERADORAS

Como já comentado, os proprietários das empresas pioneiras relutaram em entender e aceitar que, embora fossem genuínos ambientalistas, estavam atuando sobretudo em um ramo de negócios já consolidado, o turismo. Sempre se sentiram *eco*, mas custaram a entender que eram também *turismo*.

Por sua vez, já os empresários do setor do turismo logo identificaram o segmento de ecoturismo como uma oportunidade de abrir mais uma fonte de captação de receitas. Assim, no final da década de 1990 surgiram as primeiras menções em jornais e revistas de turismo a respeito da oferta de pacotes de viagens "eco" por parte de operadoras como Marsãns, Luxtravel, Visual, CVC e a extinta Soletur, entre outras.

Se, por um lado, essa iniciativa representava uma grande ameaça para as pequenas empresas especializadas, por outro lado indicava claramente o grande potencial desse seguimento de mercado em expansão, já que estava despertando o interesse de experientes profissionais do mercado de turismo.

O sentimento de ameaça se justificava plenamente pelo fato de essas grandes operadoras possuírem a seu favor fortes vantagens competitivas frente às empresas especializadas. O maior poder de negociação junto aos fornecedores, principalmente em relação às companhias aéreas, se constituía no principal diferencial competitivo dessas empresas convencionais, mas não o único. Empresas consolidadas e com filiais ou franquias espalhadas pelo país possuem uma capacidade de distribuição de seus produtos muito grande e que ainda pode ser potencializada quando se considera o fato de também serem as principais fornecedoras de pacotes de lazer para as agências de viagens de todo o Brasil. Curioso atentar para o fato de existirem, espalhadas pelo Brasil, centenas de agências revendendo os produtos convencionais de poucas operadoras e em contraponto existirem pouquíssimas agências genuinamente especializadas em produtos ecoturístico revendendo os produtos de muitas operadoras de ecoturismo.

No entanto, a especificidade dos produtos de ecoturismo trouxe uma série de dificuldades que talvez não tenham sido corretamente previstas por essas grandes empresas. O modelo de pacote turístico incluindo apenas traslados, passagem aérea, hospedagem e nada de passeios para baratear o preço final, não pode ser aplicado em destinos com pouca estrutura turística e ausência de uma rede de serviços disponível para o turista.

Por outro lado, para montar produtos mais elaborados era necessário um conhecimento a fundo da região e um envolvimento com o destino, tarefas de planejamento que demandam uma quantidade de tempo que as empresas que trabalham em larga escala não dispõem. De forma geral, para montarem um pacote de turismo, basta que essas empresas tomem as devidas precauções quanto a qualidade dos serviços prestados, os meios de hospedagem e a empresa que faz os traslados, seja lá qual for o destino que estão trabalhando. Em muitos casos, podem montar um novo produto em poucos minutos e até mesmo sem conhecer o local a ser trabalhado, já que atualmente existem grandes cadeias hoteleiras internacionais, com o mesmo padrão de qualidade já testado e comprovado pelo mercado e que se ocupam de todos

os detalhes operacionais no destino, oferecendo inclusive os serviços de traslados.

Os *resorts* são um claro exemplo de serviços receptivos de fácil comercialização, pois seguem um mesmo modelo de negócios em todo o mundo. Possuem administração altamente eficaz, são extremamente profissionais e organizados e dispõem de políticas de preços especiais para operadoras que contemplam as variações de preços em função do tipo de apartamento (SGL, DBL, CHD, cama extra) e da época do ano (alta, média, baixa estação e feriados). Como em muitos casos o próprio *resort* oferece os traslados, cabe à operadora emissiva apenas a composição de preço acrescendo-se a tarifa aérea que já está acordada com a companhia aérea e a definição de sua margem de lucro e gastos indiretos para trabalhar com um *mark-up* adequado.

No momento em que partem para a formatação de produtos ecoturísticos, essas empresas se deparam com grandes dificuldades. A necessidade de se incluir passeios que, em muitos casos, envolvem diversos fornecedores em um único dia (frete de veículo 4×4, de barco ou canoa, contratação de instrutores, fornecimento de lanche de trilha e monitor local, para o passeio ao Marimbus na Chapada Diamantina, por exemplo) gera um volume de trabalho e demanda de cuidados muito acima do habitual para conferência da operacionalidade da proposta.

No seguimento *eco*, a experiência mostra que existem muitos hotéis que ainda não sabem o que é um *voucher*, e tampouco possuem tarifas reduzidas para agências e operadoras. Entre outros fatores, aponta-se a falta de estrutura dos destinos ecoturísticos, a falta de conhecimento específico das grandes operadoras a respeito das especificidades da atividade ecoturística e o desconhecimento dos fornecedores em relação à linguagem técnica e a políticas comerciais no turismo como os principais responsáveis pelo fracasso das grandes operadoras em sua tentativa de se estabelecerem nesse nicho de mercado. Não foi possível a essas operadoras elaborar roteiros que atendessem às expectativas dos clientes que buscam experiências junto à natureza.

Como poderiam avaliar corretamente a viabilidade e o grau de dificuldade médio para se realizar determinada atividade proposta? Não possuíam experiência prévia para poderem fazer qualquer tipo de avaliação quanto à adequação ou não de uma atividade que desconheciam. Nesses casos, a tendência é rotular todas as atividades como sendo muito difíceis e inadequadas, pois a experiência mostra que predomina o medo quando existe ignorância sobre determinado assunto. Assim, as grandes operadoras julgaram muitas atividades e propostas de passeios como sendo impróprias para seus clientes sem se darem conta de que estavam buscando outro tipo de cliente e não aquele com o perfil que já conheciam. Em suma, admitindo que a tendência mundial no mercado de turismo é a busca por experiências memoráveis e momentos inesquecíveis mais do que a qualidade nos serviços prestados, como uma empresa pode se propor a vender uma experiência se ela própria não tem a experiência?

Outra particularidade do produto ecoturístico que, em geral, não existe na montagem de pacotes convencionais, é a necessidade de oferecer informações detalhadas sobre as atividades a serem realizadas e sobre o destino a ser visitado, já que ambos costumam ser pouco conhecidos.

Quando se está comercializando um produto convencional que envolve praia, por exemplo, já existe uma imagem bem construída sobre o principal atrativo que esta sendo vendido. A água do mar pode ter inúmeras tonalidades de cor, mas será sempre salgada. A praia pode ter areia clara, escura, fina, grossa, com ou sem pedras, conchas e costões, mas é sempre composta de areia, conchas e pedras. Por mais desconhecida e selvagem que uma praia possa ser, já existe no universo referencial da mente das pessoas uma imagem clara do que é e como pode ser uma praia.

Também quanto às atividades que usualmente podem ser feitas em praias, não pairam muitas dúvidas, cabendo às operadoras apenas a preocupação de informar quais as modalidades e quais os equipamentos estarão disponíveis para o cliente nas praias a serem visitadas.

Já na comercialização de um produto ecoturístico como o Jalapão (TO), detecta-se a necessidade de se explicar ao cliente potencial o destino, de maneira geral, antes de entrar nas especificações do roteiro. São pouquíssimas as pessoas que sabem qual é a localização do Jalapão, sendo comum desconhecerem até

mesmo que fica em território brasileiro. No que diz respeito às atividades que serão realizadas, também não é muito diferente. Em geral a lista de dúvidas e perguntas a respeito desse tema é bastante extensa, uma vez que é muito grande a desinformação. Cabe ao operador especializado o árduo trabalho de disseminação da informação a respeito do destino e das atividades que podem ser realizadas em cada destino.

Fonte: Victor Andrade (2007).

Figura 15.3. Características diferenciadas do produto Jalapão (TO) – 2007.

Por fim, talvez o maior empecilho no caminho das grandes operadoras que partiram para o seguimento "eco" tenha sido a qualidade do atendimento no momento da venda do produto. Após enfrentarem as dificuldades relatadas na elaboração e detalhamento dos roteiros, essas empresas valeram-se de suas duas principais vantagens competitivas e conseguiram fazer uma excelente distribuição do novo produto com um preço bem abaixo do que as empresas especializadas estavam ofertando. No entanto, o desconhecimento das peculiaridades que o seguimento exige na elaboração do roteiro refletiu-se diretamente no atendimento. Os atendentes dessas empresas e das agências que fazem parte de sua rede de distribuição não possuíam qualificação adequada para realizar uma venda com tantas especificidades, gerando um descompasso entre a expectativa dos clientes e o produto realmente ofertado e executado.

Como já foi destacado no Capítulo 3, para sobreviver ao acelerado ritmo de mudanças ocorridas no mercado de turismo após o acentuado desenvolvimento tecnológico dos últimos anos, o profissional que atua em agências de viagens vê sua função principal mudar de emissão de bilhetes para consultoria sobre os destinos turísticos. Essa realidade é incompatível com a venda padronizada, com falhas de informação ou até mesmo omissão de dados ao consumidor que acaba por ter suas expectativas frustradas, criando graves problemas na execução do trabalho de campo, quando os turistas podem não estar preparados para enfrentar os desafios do roteiro proposto.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO A SERVIÇO DO ECOTURISMO

Quem atua no mercado de turismo desde seu início no Brasil ainda se lembra que em pouco menos de 20 anos ocorreram inúmeras transformações que facilitaram o trabalho em uma empresa de turismo. A rotina em uma agência era bastante dependente de máquina de escrever para redigir textos, emitir *vouchers*, recibos, duplicatas e outros documentos contábeis. Constituía-se no único instrumento de apoio à edição de roteiros e correspondências que eram enviadas pelo correio para os clientes.

Os procedimentos em uma operadora também eram muito mais lentos e burocráticos. Para solicitar, confirmar ou cancelar uma reserva de serviço era necessário uma máquina de telex, para os casos em que o fornecedor dispunha de um equipamento semelhante, ou de contatos telefônicos feitos a um custo bem elevado e com o agravante dos termos acordados não poderem ser documentados. Há apenas dez anos, a chegada dos aparelhos de fax no mercado de turismo foi vista como um grande passo, no entanto, atualmente constitui se em um recurso obsoleto em decorrência do avanço tecnológico acentuado que se firmou em função da popularização do computador e da Internet, que promoveram rapidez e dinâmica a todos os procedimentos de relacionamento e comunicação comercial.

Para a promoção e a divulgação de seus produtos, a operadora tinha um longo percurso a realizar, o que

fazia com que em muitos casos a informação chegasse ao cliente final totalmente defasada. Após realizar todo o longo trabalho de prospecção e levantamento de campo e de negociar com todos os fornecedores envolvidos, formatava-se o roteiro que seria proposto ao mercado. Feito isso, criava-se um folheto promocional (considerando toda a limitação tecnológica que as empresas de criação possuíam, esse processo era bastante lento) que depois de aprovado era enviado para uma gráfica imprimir em grande quantidade.

Uma vez o folheto pronto, era necessário promover a distribuição dos mesmos através de promotores que batiam de porta em porta das agências de turismo para entregar o material e explicar o produto. E também eram enviados pelo correio para os consumidores finais, ou seja, os clientes da agência de ecoturismo.

Considerando que o mercado de turismo é muito dinâmico, até que a informação sobre o pacote proposto percorresse todo esse caminho até o cliente final, havia grandes possibilidades de que algum item do pacote tivesse sofrido alteração (horários dos voos, trocas de hotel, mudanças de tarifas etc.) acarretando problemas de desencontro de informações que afetavam a qualidade do produto final e do atendimento como um todo.

Dentro desse contexto, o surgimento da Internet foi extremamente benéfico para todo o ramo de turismo. As operadoras e as agências passaram a ter a oportunidade de utilizar a Internet como uma eficiente ferramenta de promoção e divulgação de seus produtos. Os *web sites* das empresas de turismo podem comportar uma quantidade ilimitada de informações sobre os destinos com os quais trabalham e ainda permitem a comunicação imediata de qualquer tipo de mudanças em seus roteiros.

Atualmente, com a Internet, após elaborado, o roteiro a ser comercializado pode ser enviado de imediato, sem a necessidade do processo de produção e distribuição de folhetos para levar o produto proposto ao consumidor final. No entanto, as mudanças de comportamento são bem mais lentas do que as tecnológicas, pois ainda existe resistência, por parte de algumas operadoras, em identificar a Internet como uma aliada. Por essa razão, não são todas as empresas que priorizam a manutenção e a atualização de seus Web sites. Por sua vez, os agentes de viagens acostumados a tabelas de preços e folhetos impressos evitam a consulta à Internet por não confiarem plenamente nas informações e também por pura falta de hábito. Apesar da desconfiança, as operadoras que passaram a ver a Internet como uma ferramenta e não como uma ameaça a seu negócio conseguiram desenvolver sites confiáveis que podem ser consultados pelas agências e pelos consumidores finais. O receio inicial de que a Internet facilitasse o acesso dos clientes diretamente com os prestadores de serviço foi aos poucos dando lugar a confiança de que existem ainda muitas possibilidades a serem exploradas para potencializar e incrementar as vendas de pacotes com apoio da Internet.

Considerando a necessidade que o mercado de ecoturismo tem de vender os destinos que atuam e as atividades que oferecem antes de poderem vender seus produtos, a existência e a utilização da Internet como uma ferramenta de apoio à comercialização passou a ser fundamental para o desenvolvimento do setor.

A Tecnologia da Informação possibilita às operadoras de ecoturismo a apresentação de mapas, fotografias, informações variadas e abrangentes sobre o destino, como história, clima, relevo, hidrografia, costumes, recursos naturais, entre outras e ainda informações detalhadas sobre o roteiro proposto e sobre os cuidados e equipamentos necessários para se realizar as atividades propostas em um único site. Além disso, a tecnologia permite que toda essa quantidade de informações seja disponibilizada para que as agências de turismo a utilizem com seus logotipos aplicados na hora de vender o produto a seus clientes, como se tivessem sido compiladas por elas.

Cabe às operadoras especializadas encontrar o melhor caminho para se valer da Internet como uma ferramenta de vendas. Exemplos embrionários que sinalizam essa tendência são os sites *www.provve.com.br*, *www.ecoviagens.com.br*, *www.webventure.com.br,* e os portais de algumas das principais operadoras especializadas em ecoturismo.

Curiosamente, se como foi visto no início deste capítulo, na história da evolução humana, a busca pelo desenvolvimento tecnológico oriunda do "progresso a qualquer custo" afastou o homem do contato com o meio ambiente, agora tem-se a oportunidade de utilizar o fruto dessa busca como instrumento

promoção e reaproximação das pessoas com a natureza, por meio do conhecimento e das informações a respeito dos destinos ecoturísticos, praticamente em tempo real.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, aumentaram as evidências de que o comportamento do homem ao longo dos últimos dois séculos pode acabar com a vida na terra. Essa constatação sinaliza para a necessidade de uma revalorização dos recursos naturais do planeta.

À medida que os recursos naturais vão ganhando importância na sociedade moderna, criam-se as condições para o surgimento de um novo tipo de consumidor, um consumidor consciente que, no caso do ramo de turismo, está buscando o contato e a reaproximação com a natureza. É nesse contexto que surge o seguimento do ecoturismo.

Considerando toda riqueza de que o Brasil dispõe no campo de recursos naturais e culturais, tudo que ainda está por fazer em termos de estruturação dos destinos para poder receber com qualidade os turistas e, ainda, o pouco tempo de existência da prática dessa nova modalidade de turismo, é possível concluir que o ecoturismo ainda está em um estágio bem inicial, quando avaliada a oferta que o planeta pode oferecer, e mais embrionário ainda quando o foco é o Brasil. A existência de inúmeras possibilidades para exploração desse nicho de mercado e de incontáveis destinos potenciais para prática de ecoturismo indica o grande potencial de crescimento que esse mercado em expansão ainda possui.

As diversas atividades ao ar livre propostas nos roteiros de ecoturismo são inusitadas e pouco conhecidas do grande público, e independentemente da complexidade e da necessidade de utilização de equipamentos especializados para sua execução, podem ser enquadradas como atividades de aventura quando se considera o ponto de vista de quem as pratica. Para os aventureiros experientes, a aventura está nas atividades consideradas *radicais*. Já para um ecoturista novato, a aventura pode estar em um simples banho de rio ou em uma pequena caminhada.

As grandes operadoras já demonstraram interesse por esse nicho e possuem fundamentalmente três grandes vantagens competitivas: poder de negociação para reduzir preços, facilidade para conseguir disponibilidade de vagas nos hotéis e aviões para montar estoques de produtos e, por fim, a grande facilidade de distribuição dos produtos que vendem por meio de uma rede de agências e filiais espalhadas pelo país.

Já as operadoras especializadas possuem como vantagens competitivas a capacidade de elaboração de bons produtos e o conhecimento aprofundado do seguimento "eco" (frutos da experiência acumulada ao longo dos últimos 20 anos). Possuem ainda uma outra vantagem que é o domínio do *know-how* necessário para se fazer uma venda correta de produtos ecoturísticos.

Conclui-se que todo espaço de expansão ainda disponível para o crescimento da atividade ecoturística tende a ser ocupado pelas empresas que encontrarem antes as soluções para aliar as vantagens competitivas das grandes operadoras e das especializadas. Assim, pode-se afirmar que uma das tendências que existem para o mercado de ecoturismo é da fusão, incorporação ou algum outro tipo de parceria comercial envolvendo empresas especializadas e grandes operadoras.

EXERCÍCIOS

1. Avalie a contextualização socioeconômica pós-industrial e a valorização do contato com a natureza.
2. Explique como o mercado de ecoturismo se firmou no Brasil.
3. Como as operadoras de ecoturismo emissivas superaram os problemas dos serviços receptivos?
4. Por que as operadoras convencionais de turismo têm dificuldade em operar roteiros de ecoturismo?
5. Como a tecnologia da informação pode ser vista como aliada do ecoturismo?

NOTAS

1. Pinsky, 1994, p. 57.
2. De Mais, 2000.
3. Marcelino, 1995, pp. 57-59.
4. Molina, 2003, p. 26.
5. ONU – Division for Sustainable Development, 2005.
6. Andrade, 2002.
7. Lemos, 2002.
8. Ferreira, 2005.
9. Ruschmann, 2002.
10. Beni, 2003, p. 49.
11. Marincek, 1997.
12. Idem.
13. Embratur-FIPE, 1998.
14. Marincek, 1997.
15. Na maioria dos destinos de ecoturismo no Brasil, os condutores de grupos de turistas, que trabalham nas localidades, não são credenciados como guias pela Embratur, profissão reconhecida e regulamentada que exige a realização cursos específicos de formação para sua legal atuação. Assim, embora sejam de fato guias, oficialmente, esses profissionais que conhecem em profundidade a região e suas especificidades climáticas da fauna e da flora não devem ser chamados de guias, e sim de monitores ou condutores locais.

CAPÍTULO 16

MERCADO DE VIAGENS DE INCENTIVO

Vanessa Martin

INTRODUÇÃO

Embarcar para uma viagem que foi conquistada pelo seu merecimento! Receber atendimento diferenciado, com direito a usufruir de todas as mordomias e mimos possíveis enquanto viaja para um destino especial, no qual você será homenageado pelos seus superiores e na presença dos seus colegas de trabalho e membros da família. Enfim, se sentir uma pessoa especial! Essa é a dinâmica da viagem de incentivo e a sua razão de existir. Este capítulo mostrará a evolução do turismo de incentivo no Brasil, apontará as especificidades das agências de incentivo, destacando os diferentes tipos de viagens e eventos de incentivo existentes e descreverá as principais características dos produtos fornecidos por essas operadoras.

Ainda que a motivação seja intrínseca a existência humana, ela é extremamente complexa, como será visto ainda neste capítulo. Entretanto, as vantagens obtidas pelas empresas com as viagens de incentivo só foram descobertas recentemente, especialmente no Brasil. Assim, a bibliografia e estudos existentes sobre este assunto são escassos e, portanto, difícil de ser encontrada.

Quem estuda o evento de incentivo utilizado no Brasil tem muita dificuldade em conseguir registros históricos que contenham precisão e rigor acadêmico para compor não só o seu início, mas a sua evolução dentro e fora do país. Há carência de estudos sobre o marketing de incentivo e suas premiações, especialmente sobre o prêmio oferecido em viagens. Até agora, foram publicados apenas dois livros no Brasil que tratam especificamente sobre o marketing de incentivo. Deles foram extraídos os principais conceitos aqui utilizados sobre o incentivo. Entretanto, essas obras não descrevem a evolução das características da viagem de incentivo, elaboradas a partir da análise das viagens realizadas no passado e na atualidade. Serão mostradas, para ilustrar o tema, algumas peças promocionais que fazem parte do acervo pessoal de João De Simoni, considerado um dos maiores especialistas do marketing promocional no país e realizador de mais de 500 campanhas de incentivo, desde a década de 1960, pois se trata de material importante para basear a evolução histórica e o pioneirismo do setor.

Mesmo com a ausência de pesquisa de mercado que dimensione e qualifique com propriedade esse segmento, entrevistas qualitativas realizadas com profissionais do turismo que trabalham com essas viagens destacaram, enfaticamente, o impressionante crescimento que tal setor do turismo vem apresentando na última década.

ORIGEM E EVOLUÇÃO

Utilizar recompensa ou prêmios como uma forma de estimular que as pessoas realizem tarefas que exigem esforço diferenciado, se esmerem em alcançar resultados ou em superar metas, objetivos pessoais ou profissionais é algo que vem sendo realizado desde o início da humanidade. A história registra com detalhes os prêmios concedidos aos que se destacavam nas suas profissões e aos ganhadores das batalhas, guerras e torneios realizados no passado, como títulos de nobreza, propriedades, espólio dos vencidos, medalhas etc. Isso nada mais é do que a essência do incentivo.

Torres considera que o início do mecanismo motivacional aconteceu em 884 a.C., quando começou um dos grandes marcos do esporte mundial, os Jogos Olímpicos:

> Toda a inspiração dessa moderna ferramenta vem dos Jogos Olímpicos da Era Antiga, há aproximadamente 3000 anos, quando as técnicas de incentivo já eram utilizadas, motivando não só a superação das marcas, mas também, a cada batalha vitoriosa de seus exércitos, a divulgação dos vencedores. Os jogos eram realizados em honra das divindades. Ao Estado interessava não só a premiação dos vencedores, até por que eram bem poucos os que ganhavam, mas principalmente a preparação dos atletas para eventuais combates de guerra.(...) O atleta também ganhava recompensa em dinheiro, porém mais importante do que ela era o desejo da própria vitória nos jogos.[1]

O TRIPÉ DO INCENTIVO
- Motivação
- Reconhecimento
- Recompensa

A obra de Torres faz interessantes analogias e comparativos entre as características dos Jogos Olímpicos e o marketing de incentivo, destacando as semelhanças e curiosidades entre eles, como os pilares de sustentação de ambos, que está no tripé marcado pelo reconhecimento, pela motivação e pela recompensa.

Os temas utilizados nas campanhas de incentivo atualmente são bem variados. Nos Jogos Olímpicos da Antiguidade, o tema era único e focado na cultura grega (as colunas gregas, a coroa de louros, o pódio etc.). Naquela época, a premiação concedida aos ganhadores era constituída de renda vitalícia para os campeões e seus custos, a partir de então, eram mantidos pelo Estado. Atualmente, são utilizadas várias formas para premiar os ganhadores: dinheiro, bens e viagens.

A história recente da utilização de prêmios pelas empresas teve sua consolidação nos Estados Unidos. Para alguns, ela foi motivada pela necessidade da indústria norte-americana em atender a demanda de bens e produtos gerados durante a Primeira Guerra Mundial. Como havia escassez de mão de obra masculina e a indústria e o comércio precisavam continuar produzindo e vendendo durante a guerra, as mulheres passaram a compor o quadro de funcionários dessas empresas. Assim, o incentivo passou a ser utilizado para estimular essas novas funcionárias a produzirem cada vez mais e evitar a queda da produção e vendas naquele período. Para outros, o início aconteceu com o sucesso alcançado por um comerciante nas vendas de sabão em pedra, utilizando sistema rudimentar de regras que lembravam a mecânica de premiação adotada hoje pelo marketing de incentivo.

De qualquer maneira, todos os autores de marketing são unânimes em afirmar que os Estados Unidos são o celeiro mundial do marketing e também do incentivo. Entre outros importantes motivos, está a característica fundamental dos norte-americanos de valorizar a superação individual como uma das sustentações da sua cultura, presente também no conceito básico do evento de incentivo.

O Quadro 16.1 descreve a evolução do marketing de incentivo no Brasil a partir de 1950, quando foi introduzido no país pelo norte-americano William James Pepper que viria a se tornar o primeiro presidente da Associação de Diretores Lojistas do Brasil (ADVB).

Ao se observar a evolução dos prêmios concedidos durante os cinquenta anos abrangidos no Quadro 16.1, observa-se que no decorrer dos anos a escolha desses prêmios foi fortemente influenciada pela economia brasileira, pelas mudanças no comportamento do consumidor e, mais recentemente, pelas inovações tecnológicas. Por exemplo, na década de 1980, quando os altos índices inflacionários, as campanhas estimularam a utilização do ouro como prêmio, para poder acompanhar a galopante inflação daquele período.

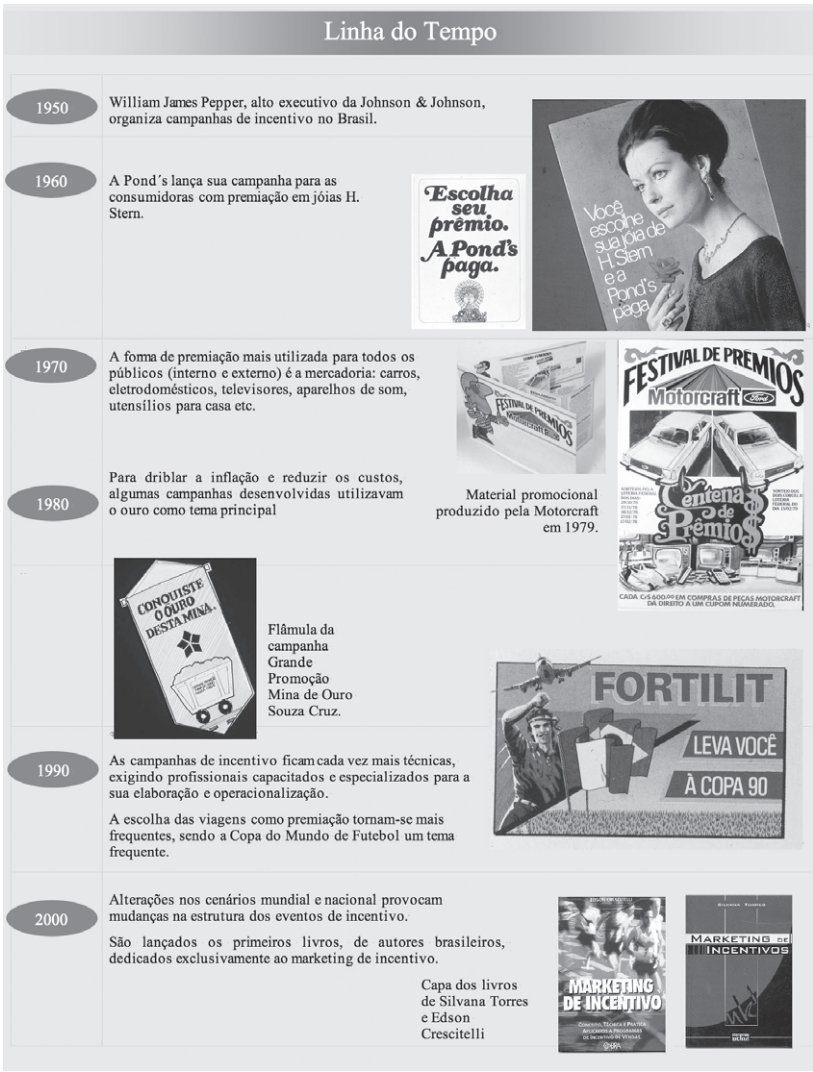
AS PREMIAÇÕES

Um dos grandes desafios das empresas que utilizam o marketing de incentivo está em escolher um prêmio que seja cativante e envolvente o suficiente para motivar os participantes a alcançarem as metas e os objetivos por ela estabelecidos. Quanto mais exclusivo o prêmio for, maior será a motivação para obtê-lo.

Como dito anteriormente, a premiação pode ser agrupada em três categorias grupos que têm diferentes níveis de *recall*, ou o tempo em que o prêmio permanecerá na memória do ganhador.

Dinheiro

Apesar da aparente facilidade de utilização, esta modalidade, quando destinada a funcionários, tem sido considerada pela fiscalização governamental como um complemento salarial e, portanto, segundo os fiscais, sujeita aos impostos correspondentes. Isso tem gerado transtornos e pesadas multas para as empresas que, segundo a fiscalização, são decorrentes de impostos não recolhidos pelas empresas. Seu *recall* é de apenas um ano. Com o avanço da tecnologia e da Internet, uma das formas que vem crescendo muito é o cartão eletrônico nos seus mais variados formatos (cartão de débito, cartão de crédito, vale-refeição, vale-combustível etc.).



Fonte: Martin, Vanessa. Turismo de Incentivo: eventos e viagens como premiação no Brasil. Dissertação de mestrado. ECA/ USP: 2006

Quadro 16.1. Linha do tempo: evolução histórica do marketing de incentivo no Brasil – 1960 a 2000.

Mercadorias e bens duráveis

Assim como a primeira opção, esta categoria não estabelece grandes vínculos entre a empresa e o ganhador, mas o *recall* é maior: entre quatro e seis anos. Aqui, os cartões também são utilizados para permitir a compra da mercadoria desejada em locais predeterminados (lojas virtuais ou reais). O mais comum é que a mercadoria seja definida no lançamento da campanha e fique exposta durante todo seu período de duração, até a cerimônia de premiação, quando o ganhador retira seu prêmio.

Viagens

O *recall* dessa categoria é o mais alto entre as premiações: de oito a doze anos. Como ainda será apresentado neste capítulo, o turismo de incentivo é uma forma de premiação composta por dois tipos de viagens que diferem entre si por características distintas: a viagem de incentivo é a mais elaborada e personalizada, atingindo os maiores índices de *recall.* A viagem de premiação se baseia no oferecimento de um pacote de viagem convencional, tendo *recall* mais baixo que a primeira.

O Quadro 16.2 mostra a evolução das viagens de incentivo no país. A campanha *Shogun* representou um marco significativo, por ser uma das primeiras realizadas com primoroso planejamento de detalhes

personalizados e temáticos com o prêmio: uma viagem ao Japão.

No Brasil, as operadoras paulistas e cariocas disputam a primazia de serem as pioneiras a realizar uma viagem de incentivo. Hoje, o Rio de Janeiro é a capital do receptivo de incentivo internacional, enquanto São Paulo é a locomotiva nacional para o turismo de incentivo emissivo de brasileiros para dentro e fora do país. Até agora, a primeira viagem de incentivo (que possui documentos comprovando a sua realização) foi realizada por uma operadora paulista, para brasileiros: a Stella Barros Turismo levou grupo da General Motors, em 1972, para os Estados Unidos. Durante 12 dias, 66 convidados dessa empresa conheceram San Francisco, Las Vegas, Grand Canyon e Nova York, além de visitarem as instalações de uma concessionária Chevrolet e o Centro de Provas da GM em Mesa.

A análise das características presentes naquela viagem, realizada há mais de 30 anos, mostra que elas foram fiéis aos conceitos básicos do incentivo. De lá para cá, as viagens de incentivo evoluíram, se ajustaram às atuais necessidades das empresas pelos profissionais do turismo que se especializaram nesse segmento. Um exemplo disso é a redução na duração das viagens que, atualmente, raramente ultrapassam uma semana, pois as equipes das empresas hoje são compostas por reduzido número de profissionais, em relação há alguns anos, dificultando o afastamento deles do trabalho.

O TURISMO DE INCENTIVO

Em um dos mais antigos artigos elaborados sobre a viagem de incentivo, Milone (1989) explica os resultados esperados pela empresa ao escolher a viagem de incentivo como premiação de uma campanha.

> (..) viajar constitui uma intensa força motivadora para muita gente. Assim, a viagem de incentivo significa aplicar essa força motivadora na obtenção de objetivos de negócios. A viagem de incentivo apela a um profundo sentimento da natureza humana, impelindo o indivíduo a alcançar os mais altos objetivos, dando-lhe a chance de que seus sonhos e esperanças se tornem realidade. (...) A viagem de incentivo, assim, motiva uma pessoa a alcançar o seu nível mais alto de motivação. Psicologicamente, ela mexe com o ego de um indivíduo, marcando-o para sempre, elevando o seu status e valorizando-o no seu meio social. A partir daí, quanto mais ele viaja, mais desejo terá por novos programas de incentivo.[2]

Para Torres, uma das primeiras autoras brasileiras sobre o assunto, a viagem de incentivo acontece quando:

> um grupo de pessoas viaja para um destino preestabelecido, em baixa temporada, com direito a acompanhante. Além disso, o roteiro é totalmente desenvolvido para esse grupo, especialmente. (...) uma viagem de incentivo é preparada sob medida (...). Todos esses diferenciais é que vão fazer com que os premiados se sintam realmente reconhecidos como os verdadeiros campeões, aqueles que se destacaram e que, por isso, ganharam o merecido prêmio.[3]

Ela conclui que:

> o melhor prêmio, quando se trata de uma viagem de incentivo, é perceber que os ganhadores voltaram com a sensação de seres privilegiados, pois, de outra forma, não conseguiriam realizar aquele sonho.[4]

Embora pareça simples, entre todas as formas de turismo hoje existentes, a premiação em viagem é aquela que requer maior profissionalismo dos fornecedores turísticos, por exigir um profundo conhecimento do funcionamento do mecanismo do turismo, do marketing de incentivo, da motivação humana e do destino turístico que será escolhido pela empresa.

Quadro 16.2. Linha do tempo: evolução histórica do turismo de incentivo no Brasil

O norte-americano Tepper entende que:

> a viagem de incentivo é um moderno instrumento gerencial usado para alcançar metas de negócios excepcionais através da premiação dos participantes com uma viagem que ofereça uma experiência única para aqueles que alcançarem sua cota nestes objetivos.[5]

Para Hoeller a viagem de incentivo é:

> aquela que uma empresa oferece a empregados, vendedores, clientes ou outra pessoa com quem tenha relações, gratuitamente, sob condições estabelecidas antecipadamente. São parte de um programa de promoção de vendas ou de relações públicas da empresa.[6]

Para facilitar a compreensão sobre o assunto, o conceito de viagem de incentivo utilizado aqui será o adotado por Martin:

> o deslocamento circular de pessoa ou grupo para fora do local de sua residência, durante curto período de tempo, sendo as despesas da infraestrutura turística direta e/ou indireta, pagas (parcialmente ou na sua totalidade) por uma empresa ou entidade. A sua elaboração, o planejamento e a execução são predefinidos de acordo com os critérios e objetivos buscados pela empresa com a campanha de incentivo. Como busca premiar os ganhadores de um evento motivacional, a viagem de incentivo precisa ter componentes exclusivos e incomuns, ser

criativa e *taylor made*, ou seja, oferecer elevada personalização e perfeita adequação ao perfil do premiado, além de ser enriquecida e permeada de componentes que a tornem única e inesquecível para os participantes. Isso requer grande entrosamento entre todos os fornecedores turísticos e a empresa promotora.[7]

Pode-se dizer que o turismo de incentivo, como é chamado pelos profissionais, engloba as viagens realizadas para premiar os ganhadores de um evento de incentivo idealizado pelas empresas para alcançar ou superar metas preestabelecidas. Hoje, são utilizados pelas empresas, de todos os tamanhos e em todos os segmentos econômicos. Assim sendo, o turismo de incentivo pode ser considerado uma ramificação do turismo de negócios, apresentado no Capítulo 18 deste livro.

VIAGEM DE PREMIAÇÃO E VIAGEM DE INCENTIVO

A escolha dos prêmios oferecidos na campanha de incentivo é feita, entre outros motivos, pelo *recall* que oferecem, ou seja, o tempo de fixação da experiência na memória do ganhador. Dentre eles, as viagens são a que oferece maior *recall* (entre oito e dez anos). Pesquisa realizada pela Incentive Federation Inc. (IFI) em 2003 mostrou que 60% dos entrevistados afirmam que as viagens proporcionam um programa mais memorável do que a premiação em dinheiro.

Mas nem todas as viagens oferecidas como premiação possuem esse *recall*. O turismo de incentivo possui duas formas básicas e distintas de viagens: a viagem de premiação e a viagem de incentivo, identificadas também no Quadro 16.3 como viagens individuais e em grupo. O que as une é o fato de ambas serem fornecidas como premiação decorrente de um evento de incentivo, mas por possuírem características próprias, possuem *recall* diferenciado uma da outra.

Quadro 16.3. Comparativo entre as modalidades de turismo de incentivo

ASPECTOS	INDIVIDUAIS OU DE PREMIAÇÃO	EM GRUPO OU DE INCENTIVO
Conceituação	Viagem realizada por um ganhador ou um grupo de ganhadores e/ou acompanhantes, em data da escolha do ganhador, com ou sem a organização de uma agência de viagens especializada, como recebimento de premiação de campanha de incentivo.	Viagem elaborada, organizada e executada por uma agência de viagens especializada e sob a supervisão da agência de incentivo, para um grupo de pessoas, ganhadoras de uma mesma campanha de incentivo, cumprindo o mesmo roteiro e na mesma data.
Adequação	Empresas de pequeno porte ou de departamentos de empresas de médio e grande porte.	Empresas de médio e grande portes.
Vantagens	Desnecessário a intermediação da agência de incentivo. Mais fácil de operacionalizar. Custos reduzidos em relação à viagem de incentivo. Permite utilizar pacotes de viagens regulares de lazer. Pode ter várias opções de destino e roteiro. Permite que o ganhador escolha a data que lhe for mais conveniente.	Favorece a camaradagem e o entrosamento. É exclusiva e não pode ser obtida de outra maneira. Permite oferecer surpresas e eventos especiais. Têm acompanhamento de guias e profissionais especializados. *Recall* entre oito e doze anos. Operação mais complicada. Permite personalização da viagem. Requer elevado nível de detalhes operacionais e de personalização. Exige grande antecedência no planejamento e reservas. Requer fornecedores e profissionais muito especializados e com experiência neste mercado.
Desvantagens	Difícil de personalizar. *Recall* mais baixo que a outra modalidade. Menor envolvimento entre os ganhadores e a empresa.	Custos mais elevados. Exige sintonia perfeita entre os fornecedores turísticos, a agência de incentivo e a empresa. Pode haver conflitos entre os participantes durante a viagem.

Fonte: Adaptado de Hoeller, 2001, pp. 65-66.

Fonte: Martin (2006).

Figura 16.1. Processos envolvidos no turismo de negócios.

A viagem de premiação é aquela que oferece total liberdade para o ganhador, uma vez que, dentro da validade do prêmio, ele pode escolher a data de sua conveniência e viajar a qualquer momento. Em alguns casos, o ganhador pode até escolher entre alguns destinos preestabelecidos de determinada operadora. Pode-se dizer que o prêmio se parece com um crédito, um *voucher* emitido em um valor específico a ser gasto em um pacote de turismo junto com outros turistas convencionais de lazer. Assim, essa modalidade de viagem difere muito pouco de uma viagem de lazer, pois tem poucos ou nenhum dos componentes de diferenciação e personalização, que constituem a grande marca da viagem de incentivo, descrita a seguir. Isso reduz em muito os seus custos finais e é um dos motivos pelos quais as viagens de premiação têm sido utilizadas cada vez mais pelas empresas.

Já a viagem de incentivo propriamente dita deve incentivar e motivar os participantes; deve promover encantamento; fazê-los sentir que são pessoas especiais para a empresa e assim permitir que o *recall* obtido seja o maior entre todas as premiações. E ele será proporcional aos itens de personalização oferecidos aos ganhadores e ao impacto positivo que a viagem oferecer aos participantes. A viagem de incentivo se inicia com o perfeito entrosamento com o evento de incentivo, uma vez que é uma extensão dele.

A Figura 16.1 oferece visão esquemática da situação ideal dessa integração. Entretanto, a prática mostra que, atualmente, muitas operadoras especializadas em incentivo são contatadas pelas empresas depois do lançamento da campanha, muito perto do momento da premiação. Isso dificulta e, às vezes, inviabiliza o planejamento e a execução da viagem com a qualidade necessária e desejada pela empresa.

Entre as funções que diferenciam a operadora de viagens de incentivo das demais operadoras e agências de viagens que trabalham em outros segmentos destaca-se o fato de ela atuar como consultora do cliente da concepção da viagem até o seu encerramento, como é mostrado a seguir.

Escolha do tema, do destino e do roteiro

A primeira regra seguida pelo mercado é procurar escolher um destino inédito, ou seja, que ainda não seja conhecido pelo grupo de participantes. Há campanhas cujo tema é atrelado ao país ou à cidade que será visitada, como o caso do ganhador do Jacaré de Ouro em 2005, organizado pela Agaxtur Eventos e Incentivo: Imbatíveis em Bariloche, promovida pela Itaú Seguros para premiar os ganhadores da campanha. A escolha do destino deve observar o perfil dos participantes, da empresa e o histórico das premiações. A partir daí, o roteiro, as atividades e os fornecedores turísticos que serão contratados precisam estar em sintonia também com o orçamento da empresa.

Realização da viagem de inspeção

Os objetivos dessa viagem que se dá no início do processo de planejamento são escolher os fornecedores locais mais adequados ao orçamento e ao perfil dos participantes e avaliar a qualidade por eles oferecida, além da definição de itinerários e outros detalhes inerentes à personalização do roteiro.

Elaboração de relatórios de acompanhamento, avaliação e fechamento

Os relatórios são componentes importantes da consultoria oferecida pela operadora ao cliente que, por meio deles, pode acompanhar o desenvolvimento do atendimento de cada participante antes da realização da viagem e saber da avaliação por eles fornecida após o seu término.

Elaboração do *kit* de viagem

Esse *kit* é composto por manual impresso no qual estão relacionados dados básicos que ajudarão os ganhadores a se preparar e a usufruir melhor da viagem: vacinas, roupas necessárias para acompanhar cada uma das atividades, moeda local, temperatura etc. Também fazem parte itens como sacolas de viagem, porta-documento, etiquetas de bagagem, roupas especiais etc. Há casos em que um valor em dinheiro é incluído para ajudar o ganhador a se preparar para viagem.

Entrega de brindes durante a viagem

A quantidade, a periodicidade e a qualidade dos brindes que serão entregues durante a viagem são determinadas pelo orçamento previsto pelo cliente para a premiação. Muitas vezes, a operadora é responsável pela sua criação e confecção, uma vez que os brindes são elaborados reproduzindo costumes e artesanatos locais. Ela também cuida da logística (transporte, armazenamento e distribuição).

Reserva e contratação dos fornecedores e da infraestrutura turística necessária

Os critérios corretos que devem ser seguidos para a escolha dos fornecedores e a definição da infraestrutura turística ideal ao perfil de cada grupo são diretamente proporcionais à experiência e ao profissionalismo da operadora de viagens de incentivo. Reside aí um dos diferenciais das empresas especializadas em relação às demais agências de viagens que atuam nos demais segmentos do turismo. Ou seja, a operadora que sabe os meandros e os segredos desse segmento saberá escolher e indicar o hotel que agregará mais valor aos objetivos da viagem contratada, o passeio que enriquecerá o dia do ganhador, o restaurante que oferecerá exclusividade, charme e qualidade ao roteiro. E tudo isso, orquestrado sob medida ao gosto, às necessidades e ao orçamento do seu cliente, através do cuidado e atenção aos mínimos detalhes do planejamento e da operação.

A força crescente que o turismo de incentivo está exercendo no mercado de viagens, dentro e fora do Brasil, estimulou o aparecimento do *Destination Management Company* (DMC), ou seja, o operador de receptivo local especializado no incentivo, aquela empresa que conhece bem o destino onde opera e consegue extrair dele, produtos diferenciados e personalizados para cada cliente.

D M C

Destination Management Company: é a agência de receptivo local que cria e operacionaliza pacotes de excursões, passeios e atividades no destino, desenvolvidos especialmente para o turista de incentivo. Eles contêm todos os componentes que diferenciam o turismo de incentivo do turismo de lazer, criando roupagens exclusivas e personalizadas para cada grupo.

Decoração e programação visual personalizada de ambientes e locais a serem visitados.

Esta função é também uma das mais ricas da operadora de viagens de incentivo, depois da seleção dos locais e das atividades que serão escolhidas para o grupo. Entre os itens de decoração e identidade visual mais utilizados na personalização de ambientes destacam-se o *banner*, bandeirolas, faixas, encosto das poltronas no transporte, menu, crachás, uniforme etc. Em todos esses materiais, há destaque para a logomarca da empresa promotora da viagem de incentivo ou da campanha cuja premiação é a viagem e, sempre que possível, as mesmas cores da campanha são adotadas como padrão durante a viagem.

DIFERENÇAS ENTRE A VIAGEM DE INCENTIVO E A VIAGEM DE LAZER

Pode-se citar como principal diferença entre as viagens de lazer e a de incentivo o custo final. Modé (1998) destaca que, nos Estados Unidos, um turista de incentivo gasta até quatro vezes mais do que o turista de lazer. Embora não exista pesquisa similar no Brasil, a observação dos custos inerentes aos preparativos e à execução da viagem de incentivo no país leva à conclusão de que esses dados podem ser também considerados verdadeiros da realidade nacional, especialmente para as viagens de incentivo elaboradas para os canais de distribuição, cujo público é constituído por donos de estabelecimentos de grande porte e, portanto, com alto poder aquisitivo. Também deve-se considerar que, para obter a motivação de todos os participantes, a viagem de incentivo possui ingredientes que requerem planejamento e execução especiais, não só dos momentos que antecedem a viagem, mas durante toda a sua duração, como mostra Hoeller:

> O projeto começa pela análise do perfil do grupo de viajantes, que vai condicionar, entre outros itens, o tipo de viagem, a escolha de cardápios e a programação dos roteiros. Nenhum detalhe pode ser esquecido sob o risco de comprometer o brilho da promoção. (...) Há uma série de detalhes, muitas vezes imperceptíveis, mas que fazem desse tipo de viagem algo exclusivo e único para os premiados. (...) O importante é dar ao viajante a sensação de que aquele é o tipo de prêmio que não se compra, mas se conquista atingindo as metas propostas pelo patrocinador da campanha. Tem também de ser algo marcante, que leve o premiado a não se esquecer jamais. (...) o grupo volta (das viagens de incentivo) mais agregado e as pessoas adquirem mais conhecimento, aumentando sua bagagem cultural.[9]

Para conseguir proporcionar esse momento único aos participantes, a viagem de incentivo deve ser merecida pelo participante por sua atuação de destaque na campanha de incentivo. Por isso, a viagem de incentivo precisa superar as suas expectativas. Não pode ser comprada. Nem deve existir outra igual no mercado. Ou seja, se diferencia de tudo que é oferecido pelas operadoras de turismo que trabalham com pacotes de lazer.

Dentre as semelhanças entre o turismo de lazer e o turismo de incentivo estão: a utilização da mesma infraestrutura turística para a sua operacionalização, a estrutura básica dos pacotes turísticos (passagem aérea, hospedagem e receptivo) e o fato de poderem ser realizadas individualmente ou em grupo. Esse último item constitui o aspecto básico entre a viagem de incentivo e a viagem de premiação, detalhado adiante neste capítulo.

As diferenças são em maior número, uma vez que as viagens de incentivo:

- são elaboradas sob medida para cada cliente (adequadas ao orçamento, ao perfil da empresas e dos participantes e observando o histórico das viagens anteriores);
- precisam ser criativas e não podem ser repetidas;
- acontecem na baixa temporada, na busca pelo atendimento de melhor qualidade nos estabelecimentos turísticos, em virtude da taxa de ocupação ser menor;
- só são entregues no final da campanha de incentivo;
- exigem perfeito entrosamento entre os fornecedores turísticos, que são escolhidos pela sua idoneidade e experiência prévia de sucesso
- baseiam-se em uma viagem de inspeção, realizada quando da escolha do destino e em conjunto pela operadora e a empresa contratante;
- devem oferecer situações que envolvam e surpreendam o ganhador ou ganhadores fazendo-o(s) sentir(em) que tudo aquilo foi criado especialmente para ele(s);
- têm a escolha do destino baseada de acordo com parâmetros definidos pela empresa: adequação ao seu perfil e aos participantes, estar dentro do orçamento pré-aprovado e observar os destinos já escolhidos em viagens anteriores.;
- têm personalização de ambientes com motivos da campanha e/ou da viagem;
- possui ambientes ou passeios exclusivos e personalizados para o grupo.

COMPONENTES E CARACTERÍSTICAS DE UMA VIAGEM DE INCENTIVO

Como visto no início deste capítulo, a motivação impulsiona o homem e é ela que o faz ter prazer, coragem e disposição para acordar de manhã e enfrentar o dia a dia e ter especial satisfação e alegria para desenvolver as tarefas e atividades mais prazerosas. No entanto, cada pessoa é um ser único, individual, com experiências próprias, com gostos, desejos e vontades que só a ela cabem e com características que a diferencia de todos os demais seres.

Reside aí o grande desafio dos estudiosos da motivação, e também dos profissionais do turismo de incentivo, que precisam criar e operacionalizar uma viagem para grupos formados por pessoas cujo único vínculo entre eles, muitas vezes, está em trabalhar em uma mesma empresa ou dela ser fornecedor, distribuidor ou cliente. Mesmo assim, o resultado obtido com a viagem de incentivo tem de ser o de superar as expectativas de cada um dos ganhadores. E ainda lidar com orçamentos cada vez mais apertados das campanhas de incentivo. É uma atividade para profissionais competentes e profundos conhecedores das dificuldades e peculiaridades que compõem todo esse cenário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das consequências da globalização da economia na sociedade atual foi ampliar os limites geográficos de atuação das empresas e acirrar a concorrência pelos cinco continentes. Nesse cenário, o capital humano é hoje o componente de maior valor nas empresas para conseguirem se destacar junto ao mercado consumidor. Por isso, ganhou força e importância a realização de ações de motivação junto ao público interno, com o objetivo de superar metas de vendas e reter os melhores talentos.

Essa valorização foi comprovada nos principais resultados obtidos pela Associação de Marketing Promocional (AMPRO) na pesquisa sobre o Marketing Promocional no Brasil em 2006, junto a executivos de empresas, responsáveis pela contratação de serviços de Marketing Promocional. Ao serem questionados sobre que tipo de ações mais utilizadas, responderam que utilizam promoções com premiação, como concursos, sorteios etc. (76%) e marketing de incentivo (46%) para estimular vendas, entre outras ações. Segundo 68% dos profissionais entrevistados, nos últimos três anos, a verba do Marketing Promocional no país vem crescendo, o que destaca a importância desse setor nas empresas. Entre as ações que deverão ser realizadas no futuro, indicadas na Figura 16.2, o marketing de incentivo ocupa a segunda posição, com 65% preferência do empresariado, ficando atrás apenas do quesito "Atividades no PDV – Ponto de Venda". Além disso, 50% vão realizar promoções com premiação (concursos, sorteios e vales-brinde).

Diante das dificuldades enfrentadas pelo mercado com a atuação da fiscalização sobre as premiações em dinheiro, a tendência é o fortalecimento das outras duas modalidades de premiação: os bens e as viagens, esta última composta por dois tipos (a viagem de premiação e a viagem de incentivo). Ambas são premiações entregues aos ganhadores de um evento de incentivo quando alcançam os objetivos predeterminados no regulamento desse evento, que pode ser campanha, promoção, concurso e outras tipologias de eventos.

Assim, os resultados auferidos na pesquisa da AMPRO comprovam a eficácia do incentivo como instrumento do marketing promocional e a sua expectativa de crescimento positivo nos próximos anos. O cenário aqui delineado sinaliza ainda que o crescimento do turismo de incentivo deve ser ainda mais expressivo na preferência das empresas do que no passado recente. Desse modo, é chegado o momento de estimular as empresas do *trade* turístico a se profissionalizarem cada vez mais para aproveitar o momento favorável desse segmento tão promissor.

Figura 16.2. Tendências do marketing promocional – 2006.

Fonte: AMPRO – IBOP Solution, 2007.

EXERCÍCIOS

1. A fim de aumentar o fluxo de turistas para o seu território, a Austrália pretende realizar promoção com ênfase cultural junto aos universitários brasileiros. Defina o pacote turístico que deverá ser utilizado (viagem de premiação ou de incentivo?) e justifique sua escolha.
2. Para aumentar as vendas de aparelho de barbear da sua linha *premium*, a empresa fabricante lançará duas campanhas de incentivo simultâneas: uma entre os distribuidores e outra para a sua equipe de vendas. Que tipo de viagem deve ser utilizada para alcançar esse objetivo: a de premiação ou a de incentivo? Por quê?
3. Esses públicos devem viajar juntos ou separados?
4. Deve ser utilizado o mesmo destino?
5. Os fornecedores e serviços turísticos precisam ser iguais para os dois grupos? Por quê?

Exercício pela Internet

Procure sites de empresas de grande porte e escolha dois eventos de incentivo que tenham viagens como premiação. Analise o regulamento e defina:
1. Se ela é uma viagem de incentivo ou de premiação. Por quê?
2. Identifique a duração e a forma de operação da viagem que você considera ideais.

NOTAS

1. Torres, 2002, p. 11.
2. Milone, 1989, pp. 9-12.
3. Torres, 2002, p. 56.
4. Ibidem.
5. Tepper, 2002, p. 38.
6. Hoeller, 2001, p. 58.
7. Martin, 2006, p. 21.
8. Hoeller apud Ansarah, 2001, pp. 65-66
9. Idem, p. 72.

CAPÍTULO 17

MERCADO DE INTERCÂMBIO

Adriana Tavares

INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda a dinâmica do mercado de agências especializadas em intercâmbio que operam um produto diferenciado em função de acordos com escolas, universidades e empresas que recebem estudantes em busca de aperfeiçoamento profissional para fazer cursos ou estágios no exterior.

Em geral, as pessoas já ouviram falar sobre intercâmbio mas nem todo mundo entende a amplitude desse tipo de viagem. A palavra intercâmbio, apesar de bem abrangente, tem um significado bastante simples. De forma genérica, o termo engloba a troca de produtos, a permuta, a troca de experiências, troca cultural ou mesmo comercial. Intercâmbio também pode ser considerado a existência de relações comerciais, culturais ou intelectuais entre nações ou povos.

Viagens de intercâmbio são consideradas aquelas em que a pessoa tem como motivação a busca de conhecimento aprofundado de uma cultura, de uma língua ou da área de atuação profissional; são viagens de cunho essencialmente culturais e educacionais. É importante ressaltar porém, que nem por isso são viagens menos turísticas.

Segundo o Ministério do Turismo:

> Turismo de Estudos e Intercâmbio constitui-se da movimentação turística gerada por atividades e programas de aprendizado e vivência para fins de qualificação, ampliação de conhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional.[1]

Não cabe, no escopo deste livro, discutir conceituação de turismo, e nem debater sobre qual tipo de viagem é ou não considerada de turismo. Para todos os efeitos, neste capítulo, serão consideradas viagens turísticas todos os tipos de viagens de intercâmbio, independente de sua duração ou possível remuneração recebida no local.

Para muitos autores, entre eles Goldner, Ritchie e McIntoshi (1999) e Andrade (1998), esses dois fatores poderiam desclassificar grande parte das viagens de intercâmbio agenciadas. Entretanto, no dia a dia do mercado, essas questões teóricas e conceituais não exercem praticamente nenhuma influência na organização e dinâmica das viagens. Assim sendo, não serão aqui discutidas.

Pode-se destacar que entre os principais benefícios que uma pessoa obtém ao efetuar um programa de intercâmbio estão: o desenvolvimento pessoal (amadurecimento, liberdade, autonomia, aumento de autoestima e autoconhecimento), reconhecimento de diferenças culturais e desenvolvimento de perspectiva global mais ampla.

Com o passar do tempo, viagens de intercâmbio realizadas com o propósito de estudo receberam diversas denominações. No passado, o auge dessas viagens, então chamadas de *Grand Tour*, ocorreu entre os séculos XVI e XVIII, quando se tornou regra que os filhos de nobres, burgueses e altos comerciantes europeus deveriam completar seus estudos e conhecimentos culturais em países com grande desenvolvimento cultural.[2]

Eles deveriam percorrer o mundo para estudar como as sociedades se estruturavam e como os povos eram governados, preparando-se para se firmarem como membros da classe dominante. Em seu retorno, adquiriam o *status* intelectual e social que a sociedade da época requisitava. "A educação dos nobres não era considerada completa, a menos que eles passassem de um a três anos viajando pela Europa com um tutor."[3] Com a Revolução Industrial, as viagens foram se popularizando e o *Grand Tour* deixou de ser realizado. Viagens culturais continuaram a acontecer, porém de forma diferenciada.[4]

No Brasil, com a Corte Portuguesa instalada no país, a cultura europeia, principalmente a francesa, estava muito valorizada. Por conta dessa valorização, tornou-se tradição para os jovens filhos da aristocracia cursar seus estudos superiores na Europa. Era comum que os jovens passassem até cinco anos no exterior completando sua formação superior.

Na era moderna, o intercâmbio de jovens passou a ser realizado por empresas voltadas especificamente para esse fim. Eram os chamados "Clubes de Intercâmbio". O primeiro intercâmbio entre clubes regis-

trado foi realizado pelo Rottary Club de Copenhagen em 1929, com participantes europeus. Intercâmbios entre clubes da Califórnia, nos Estados Unidos, e países latino-americanos foram iniciados em 1939. Com o início da Segunda Guerra Mundial, os intercâmbios europeus cessaram temporariamente.[5]

As viagens e os programas de intercâmbio, da forma como são conhecidos e estão estruturados hoje em dia, começaram a ser realizados a partir da década de 1950, após o término da Segunda Guerra Mundial. Além dos clubes de intercâmbio, surgiram outros programas e outras empresas envolvidas nessa atividade, como agências de viagens, associações de escolas, instituições educacionais etc. Com o objetivo de promover o entendimento entre nações, resgatar o respeito entre povos de diferentes culturas, para cicatrizar as feridas da guerra e criar raízes para a futura paz mundial, surgiram então os *programas de intercâmbio*.[6]

Obviamente o crescimento desse tipo de programa foi extremamente beneficiado pelo *boom* turístico da época e se estende até a atualidade, acrescidas todas as inovações e facilidades tecnológicas que vêm ocorrendo desde então.

AGÊNCIAS DE VIAGENS DE INTERCÂMBIO

Agências de viagens de intercâmbio, ou somente agências de intercâmbio, são empresas especializadas em venda e orientação de produtos vinculados à educação e à formação profissional. As viagens de intercâmbio são um pouco mais complexas do que um produto turístico tradicional e possuem algumas características peculiares, listadas a seguir.

Viagens de longa permanência

Viagens de lazer podem ser realizadas em poucos dias, às vezes em um único final de semana, porém as viagens de intercâmbio precisam de estadas mais longas. Existem até alguns cursos com duração relativamente curta, poucas semanas, porém a grande maioria possui duração de meses, e alguns ainda chegam a se estender por mais de um ano, como é o caso de cursos de graduação, pós-graduação e MBA (Masters of Business Administration). O tempo de permanência é um fator decisivo na possibilidade de realização do intuito do intercâmbio, que é a troca e o aprofundamento do conhecimento da cultura local.

Alta expectativa de retorno

Para várias pessoas, estudar no exterior tem sido um sonho. Muito mais do que uma simples viagem, os estudantes veem a possibilidade de valorização de sua formação, tanto pessoal quanto profissional. São viagens entendidas pelo comprador como um investimento pessoal, sendo que delas têm-se muito mais expectativas de retorno do que de uma viagem de lazer.

Na imensa maioria das vezes, se uma viagem de lazer não agradar, o máximo que um turista sente é um desapontamento em relação à viagem e poderá fazer comentários do tipo: "fiquei desapontado... não era o que eu esperava", mas a frustração, em geral, acaba com o retorno à rotina.

No caso de um intercâmbio, a frustração muitas vezes estende-se a outras áreas da vida do passageiro, podendo refletir-se na evolução de seus estudos e até mesmo em sua carreira. Caso algo dê errado na realização de um intercâmbio, o passageiro poderá precisar cursar novamente um período, quer seja do colegial ou da faculdade. Poderá deixar de passar em um concurso, ser preterido em uma promoção ou não ser escolhido para o preenchimento de alguma vaga. Sabe-se que, atualmente, mais do que em outras épocas, faz grande diferença um currículo com algum tipo de experiência de estudo ou trabalho no exterior.

Definição com antecedência

Por serem viagens de longa permanência e com alta expectativa de retorno, elas exigem muito planejamento. Viagens de lazer são muitas vezes compradas em cima da hora, com poucos dias ou no máximo

com poucas semanas de antecedência. Ressalte-se que muito disso é devido à cultura imediatista e ao perfil de pouco planejamento do brasileiro porque, em geral, viagens de lazer podem ser adaptadas a qualquer espaço de tempo que se tenha na agenda ou no orçamento.

É possível passar um final de semana especial em outro local ou até mesmo em outro país, sem alterar em nada a vida ou agenda de trabalho da pessoa. No caso de viagens de intercâmbio isso não é possível.

A longa permanência torna obrigatório um processo de planejamento que exige meses de antecedência. Isso ainda implica vistos e documentações diferenciados de viagens, que não são os mesmos necessários para viagens de lazer e que demoram mais para serem liberados. Some-se a isso o fato de as escolas serem fornecedores educacionais e não terem a rapidez de sistemas on-line de reservas como têm diversas redes de hotéis e outros tipos de acomodação; necessidade de acertos de acomodações especiais como alojamento estudantil ou casas de famílias, adequação dos cursos ao calendário escolar, comprovação de documentação sobre o grau de escolaridade, alguns com tradução juramentada, testes de proficiência, análise de histórico escolar, e outros procedimentos preparatórios complementares.

A antecedência mínima gira em torno de seis a oito meses para cursos como o *High School,* compatível com o ensino médio no Brasil com duração de um ano; e de três a quatro meses para cursos complementares ou de idiomas. Toda essa antecedência não é necessária para produtos turísticos tradicionais, (embora altamente desejável por parte dos agentes e operadores), já que uma das características mais acentuadas do agenciamento turístico atual é a urgência nas respostas e o imediatismo dos passageiros.

Viagens essencialmente solitárias

Outra característica bastante peculiar de viagens de intercâmbio é o fato de serem realizadas de maneira essencialmente individual. O intercambista, via de regra, viaja sozinho. Diferentemente das viagens de lazer que geralmente são efetuadas em companhia de pessoas conhecidas (amigos, parentes etc.). Para intercâmbios, dificilmente encontra-se amigo ou parente que esteja disposto a viajar na mesma época, que possa permanecer o mesmo período, fazer o mesmo curso e que tenha o mesmo nível educacional e interesses do intercambista. A viagem solitária é, inclusive, uma das bases para um maior aproveitamento dos cursos de línguas no exterior, pois exige o treino constante do idioma local, já que as pessoas acabam sendo obrigadas a ter um maior contato com a cultura e com o dia a dia dos moradores locais, para se integrarem e resolverem seus problemas, não ficando restritas às áreas turísticas.

Viagem realizada em busca de um objetivo, não de um lugar

Viagens de lazer são, em grande parte, voltadas para o conhecimento de lugares diferentes; algumas pessoas procuram agências para encontrar "um lugar onde possam descansar, tomar sol etc.", apenas variando a localização que pode ser no Caribe, em Punta del Este ou Maceió. Para viagens de lazer, as pessoas, em sua maioria, definem previamente para onde querem ir (quer seja com amigos, por meio de revistas especializadas, reportagens, propagandas etc.) e só depois procuram um agente de viagens para efetuar levantamento de valores, opções, condições de pagamento etc.

No caso de viagens de intercâmbio, muitas vezes o processo é o inverso. A pessoa vem a uma agência para "entender" como funciona uma viagem de intercâmbio e vai aos poucos montando sua ideia de viagem. Nesse caso, a escolha do local para onde se viajará é efetuada juntamente com o consultor que o orientará quanto a qual local é o mais indicado para que ele possa aproveitar ao máximo sua viagem. Como exemplo, cita-se a escolha de um curso de língua inglesa. Esse curso pode ser realizado em diversos países que falem essa língua como: Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, África do Sul, Escócia, Irlanda, Nova Zelândia, Austrália, entre outros.

Para definir qual país e qual escola são mais adequados para o cliente, deverão ser considerados alguns pontos a serem indagados ao pretendente do intercâmbio, conforme mostra o Quadro 17.1.

Quadro 17.1. Pontos a serem considerados em viagens de intercâmbio

- Qual a intensidade do curso pretendido? (existem escolas mais exigentes e escolas mais tranquilas)
- Que tipo de clima o candidato prefere? Adapta-se melhor ao calor ou ao frio?
- Que tipos de atividades mais gosta? Prefere esportes radicais ou programas culturais?
- É do tipo urbano ou prefere campo ou praia?
- Faz amigos com facilidade? Está procurando fazer amigos ou é uma pessoa um pouco mais reclusa?
- Quanto está disposto a gastar?
- Quanto tempo pode e quer permanecer?
- Existem restrições alimentares?
- Existem restrições de religião?

Além do perfil sociodemográfico, como idade, gênero, renda, escolaridade, nacionalidade etc., todas essas informações formam um perfil do candidato e irão auxiliar o consultor a definir quais escolas são as mais indicadas para aquele cliente, considerando as características pessoais e suas preferências. Em caso de acomodação em casas de família, além de informações e principais características de sua escola, o intercambista ainda precisa ter informações sobre sua nova *família*, além de passar mais informações sobre si próprio.

Quadro 17.2. Informações pertinentes quando o viajante de intercâmbio ficará hospedado em uma casa de família

- Fuma? Bebe (mesmo que socialmente)?
- Gosta de sair à noite?
- Gosta de animais?
- Pratica esportes?
- Possui algum tipo de alergia? (fumo, gatos, flores etc.)
- Participa das atividades domésticas?

O conhecimento e a aceitação das diferenças culturais do local onde será realizado o intercâmbio e, se for o caso, da família que o receberá, pode fazer uma enorme diferença entre o sucesso ou o fracasso de uma experiência dessa natureza. Isso vai definir o perfil dos futuros colegas e dos novos amigos que irá fazer no exterior.

Por estar viajando sozinho, ao mesmo tempo em que a troca de experiências é maior, também é maior a chance de haver um choque cultural. Por isso, a escolha do lugar mais adequado é fundamental para a realização do intercâmbio sem traumas. Embora pareça contraditório, algumas vezes a escolha correta do país ou região chega a ser tão ou mais importante do que a escolha do curso ou escola em si.

MERCADO DE INTERCÂMBIO

Fora as características relatadas anteriormente, quase não existem diferenças entre viagens de intercâmbio e de lazer e turismo de estudos. Mesmo assim, muitas pessoas e entidades não consideram turismo os programas de intercâmbio. Justamente por esse motivo, encontram-se diversos outros tipos de empresas e instituições nessa área, que, embora se considerem entidades de outros setores de atuação e tenham em seu contrato social funções completamente diversas, na prática cumprem as mesmas funções de uma agência de viagens. É possível encontrar escolas de idiomas, faculdades, universidades, clubes e até mesmo organizações não governamentais (ONGs), promovendo, intermediando e agenciando programas de intercâmbio.

Algumas instituições que estão na área de programas de intercâmbio são organizações sem fins lucrativos ou comerciais. Nesses casos, tais instituições precisam restringir sua carteira de produtos aos que sejam possíveis operar dessa maneira. São essencialmente programas de viagens sem matrículas em instituições de ensino, em que a instituição somente seleciona e prepara famílias em seus países para hospedarem jovens estrangeiros; ou como no caso das universidades, que trabalham com sistema de convênios, em que os acordos funcionam como uma espécie de troca de estudantes entre as instituições.

Existem ainda algumas empresas que trabalham essencialmente em segmentos bastante especializados de intercâmbio como: agência para público judaico que organiza viagens para jovens da colônia que queiram estudar em Israel ou viver em um *kibutz;*[7] empresas que recrutam jovens atletas de destaque para atuarem em universidades americanas e europeias em intercâmbio esportivo; outras que trabalham somente com vagas de estágio remunerado; outras ainda que trabalham com programas de intercâmbio equino (baseado em cursos relacionados à equinocultura, para pessoas de todos os tipos de habilidade e experiência), gastronômico, entre outras especificidades.

Enquanto as agências de viagens tradicionais são vinculadas à Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), as agências de intercâmbio são também vinculadas à Brazilian Educational & Language Travel Association (BELTA), associação que reúne as principais instituições brasileiras que trabalham nas áreas de cursos, estágios e intercâmbio no exterior, e que atualmente conta com mais de 60 filiadas.[8]

As diferenças entre viagens de intercâmbio e de lazer citadas também tornam o relacionamento entre agências de intercâmbio e clientes diferente dos relacionamentos entre agências "de turismo de lazer" e clientes. A maior diferença encontrada nesse contato comercial é o maior envolvimento entre cliente e agência.

Os clientes de intercâmbio sentem-se muito mais vulneráveis e precisam realmente confiar no consultor a quem estão recorrendo. Isso demanda tempo e muitas visitas antes de se efetuar realmente uma compra. Principalmente porque, em grande parte dos casos, quem pagará pelo intercâmbio serão os pais do intercambista que predominantemente se caracteriza por jovens com idade entre 15 e 25 anos.[9] Os pais têm, com toda razão, uma série de dúvidas e receios em enviarem seus filhos para passarem um longo período longe de casa.

Há alguns programas que exigem mais proximidade do orientador em relação à família do jovem que estará viajando, como é o caso do programa *High School* (programa de longa duração – um ano –, voltado para jovens estudantes, menores de idade, entre 15 e 18 anos, cursando o ensino médio). No *High School*, esse apoio tem de ser intensivo. Embora, como em todos os outros produtos, as famílias questionem custos, dificilmente o preço é o fator mais considerado na hora da escolha do programa. O atendimento, a atenção, o profissionalismo e a confiança, nesse caso, contam muito mais, sendo comum durante a viagem dos filhos, que os pais liguem para o consultor que vendeu o programa, com perguntas irrelevantes e desculpas diversas, muitas vezes poucos dias após o filho ter embarcado, somente para desabafar e dizer que estão com saudades. Nesse momento, muito mais importante do que a figura do profissional, será o "ombro amigo".

Uma das características do mercado de intercâmbio é a utilização de uma quantidade reduzida de fornecedores. De maneira geral, no setor de turismo, as agências e operadoras trabalham com uma quase infinidade de fornecedores. Mesmo as agências especializadas em determinado setor, que supostamente trabalhariam com fornecedores específicos, ainda assim têm isso muito pulverizado, já que cada hotel, cada receptivo, cada companhia aérea é um fornecedor. No caso de agências de intercâmbio não funciona dessa maneira. A quantidade de fornecedores é bem mais restrita, principalmente considerando que todo o processo de aceitação, matrícula, transporte e acomodação de um intercambista é efetuado pela própria escola.

Nesses casos, as escolas atuam como operadoras de receptivo (algumas em sistema de parceria com agências de receptivos; outras com departamentos de receptivos dentro das próprias escolas) e são elas que providenciam praticamente todos os itens necessários da viagem do aluno: transporte (do aeroporto até o local de alojamento), acomodação (no campus da escola/faculdade ou em casas de famílias previamente selecionadas pelas próprias escolas), métodos de ensino propriamente ditos, passeios e atividades exra curriculares e, muitas vezes, até mesmo o seguro de saúde para os alunos.

Além dos critérios normalmente utilizados pelos operadores de turismo de lazer para escolha dos

fornecedores, como qualidade, preço, rapidez nas respostas, flexibilidade, presteza na solução de problemas, apoio local ao cliente, confiança nos serviços prestados e informações oferecidas, entre outros. Também é considerado o fato da necessidade de reconhecimento posterior do produto comprado, o que significa que os certificados de determinados cursos feitos no exterior precisam ser reconhecidos pelo Ministério da Educação. Sem a validação do diploma ou do certificado de conclusão do curso no Brasil a realização desses se tornaria inócua.

No caso do intercâmbio, há também, em alguns casos, um movimento inverso na relação comercial. As próprias escolas selecionam por quais agências querem ter seus produtos vendidos, pois a indicação de um aluno requer algum comprometimento das agências revendedoras. São feitos testes de conhecimento prévio para indicar em qual nível o aluno se enquadra e para orientá-lo quanto ao nível de aulas adequado. Esse teste pode ser facilmente burlado se aplicado por pessoas sem comprometimento, e que se deixem levar pela solicitação imediatista do cliente.

Muitas vezes, o próprio cliente pede para ser colocado em uma sala um nível acima do seu, pois erroneamente pensa que assim as aulas serão mais puxadas e que, dessa forma, aprenderá mais. Esse tipo de procedimento colocará a escola em uma situação bastante desconfortável porque poderá comprometer o rendimento de toda uma classe por ter, por exemplo, um aluno básico em uma sala avançada.

PRODUTO DE INTERCÂMBIO

Como foi ressaltado neste capítulo, embora uma agência de intercâmbio seja na realidade uma agência de viagens e possa vender todos os produtos existentes no mercado turístico, na prática, existe uma carteira de produtos específicos e relativamente restritos, que são oferecidos pela grande maioria dessas agências especializadas. Pode-se até mesmo afirmar que existe quase uma padronização no mercado em relação a quais produtos são comercializados por agências de intercâmbio.[10]

A redução da carteira de produtos vendidos nas agências de intercâmbio, possivelmente ocorre pelas características gerais dos mesmos. A variedade de modalidades de programas de intercâmbio internacional é muito grande. Os programas são muito diferentes entre si e cada um possui um conjunto de regras específicas, restrições, formulários, testes e pré-requisitos próprios. Atualmente o excesso de informações é um dos principais problemas no turismo, tanto no turismo de lazer quanto no turismo de intercâmbio.

A cada dia surgem novas opções de cursos, como cursos de idiomas, graduação, pós-graduação, especializações, estudos de meio, estágios, experiências profissionais, cursos profissionalizantes, cursos livres, programas de imersão cultural, entre outros. É importante destacar que mesmo nesse cenário de informações em constante transformação, há a necessidade de especialização do atendente.

Para garantir a credibilidade que o mercado e os clientes exigem e consequentemente amenizar e até mesmo evitar possíveis frustrações dos intercambistas, o consultor de intercâmbio precisa conhecer o produto em profundidade até mais fortemente do que nas viagens de lazer.

As agências de intercâmbio precisam também cuidar dos aspectos relativos à documentação de seus clientes. Embora legalmente a responsabilidade de obter a documentação de viagem seja do passageiro, no caso de intercâmbio, o processo de documentação não é tão desvinculado do trabalho da agência. A agência precisará informar ao cliente qual tipo de visto será necessário para o programa escolhido. Grande parte dos programas, principalmente os de média e longa duração e os de estágio e trabalho, exige vistos especiais.[11] Devido a isso, a agência acaba sendo envolvida nesse processo ao precisar enviar ao consulado ou ao despachante documentos comprobatórios de matrícula nas escolas, confirmações de reservas, comprovantes de compra de passagens aéreas, carta dos empregadores, entre outros.

As agências de intercâmbio são particularmente vulneráveis ao fato de os jovens terem maior dificuldade (em relação aos adultos e idosos) em obterem vistos para qualquer que seja o país. Com a grande quantidade de vistos negados e as subsequentes solicitações de reembolso, as agências de intercâmbio

tornaram-se pioneiras na cobrança de taxas de serviço as chamadas *fee*, sem as quais teriam dificuldades em sobreviver. Devido a isso e ao trabalho mais efetivo de consultoria, a cobrança de taxas por cada passo da venda do produto de intercâmbio é comum, como taxas de emissão, taxas de teste de avaliação de conhecimento, taxas de matrículas, taxas de cancelamento, taxa de orientação/aconselhamento, etc.

Os produtos e programas vendidos por agências de intercâmbio, de maneira geral, possuem algumas características especiais, que a maioria dos produtos turísticos não tem, como:

• necessidade de regulamentação, reconhecimento e convalidação posterior do currículo e matérias cursadas;

• restrições de idade. Muitos programas possuem idade mínima e máxima permitida a seus participantes;

• restrições de sexo. Programas como Au Pair e algumas vagas de estágio mencionam essa restrição;

• restrições de permanência. Muitos programas possuem permanências mínimas e máximas que são definidas pela escola ou pelo empregador, e não pelo intercambista;

• necessidade de vistos específicos para cada um dos tipos de programas, alguns dos quais não permitem a permanência no exterior após o término do programa (para realização de viagens de lazer, por exemplo);

• regras relativamente rígidas das famílias hospedeiras, em que o intercambista terá direitos e obrigações.

Quadro 17.3 Os produtos e programas de intercâmbio mais comercializados no Brasil

• **Passagens aéreas** – essencialmente passagens com tarifas com descontos especiais para estudantes, que possuem classe especial de reserva nas companhias aéreas e que só podem ser vendidas vinculadas a cursos ou programas de intercâmbio. Possuem características especiais como preço reduzido, algumas restrições de idade, permissão para longas permanências, restrições para mudanças de datas, remarcações, reemissões etc.

• **Cursos de idiomas** – oferecidos por escolas especializadas no ensino para estrangeiros e do idioma como segunda língua. Voltados essencialmente para jovens, embora algumas instituições já estejam abrindo opções também para estudantes adultos e de terceira idade. Há grande variação de carga horária, desde dez a trinta horas semanais.

• **Cursos de idiomas combinados com interesses específicos** – os mesmos cursos de idioma combinados com o treino e prática esportiva (mergulho, vela, esqui, futebol, basquete etc.), aulas de cultura ou artes (história da arte, cultura espanhola, fotografia, gastronomia, design, cinema etc.) ou outros interesses específicos.

• **Acampamentos com imersão em um idioma** – programa de férias em que o adolescente irá praticar um segundo idioma, porém sem a exigência de frequentar aulas e efetuar testes ou deveres de casa. Promove um aprendizado mais fácil, principalmente de conversação, pois não há ênfase em gramática ou exercícios escritos.

• **Cursos de graduação, pós-graduação e MBA** – cursos regulares em instituições que permitem acesso de estrangeiros. Necessitam de regulamentação do Ministério da Educação para que possam ser convalidados aqui no retorno do estudante. Em geral, não possuem restrição de idade, mas sim pré-requisitos de formação estudantil. Também há necessidade de realização de testes de proficiência oficiais que costumam ser bastante difíceis, já que o estudante concorre por vagas com pessoas de todas as partes do mundo.

• ***High School*** (Ensino médio) – cursos regulares em instituições que permitam acesso de estrangeiros. Programa voltado para adolescentes de 15 a 18 anos de idade. Também precisa de convalidação da Secretaria da Educação ou delegacia de ensino da cidade.

• **Cursos livres** – moda, design, gastronomia, arquitetura, entre outros. Por serem cursos livres, em que não há necessidade de reconhecimento posterior, são os cursos que menos apresentam restrições. Em alguns casos, solicitam apenas a proficiência na língua do curso ou algum conhecimento prévio do tema, no caso de cursos de extensão.

• ***Au Pair*** – são programas de trabalho com duração de um ano, voltados para jovens de 18 a 26 anos para cuidarem de crianças no exterior. Na maioria dos países, há vagas somente para mulheres, mas já é possível encontrar alguns países que aceitam também rapazes. É necessário segundo grau completo, carteira de habilitação, idioma intermediário e experiência com crianças.
• **Trabalho de férias** – programa de trabalho voltado para jovens universitários acima de 18 anos, para vagas temporárias. Não há necessidade de qualificação prévia, porém, é normalmente solicitado domínio intermediário da língua do país. É um programa mais econômico, pois o universitário recebe um salário durante sua permanência, pode então treinar o idioma no exterior, sem correr o risco de tornar-se clandestino e ser deportado. Duração de um a três meses.
• **Estágios remunerados** – Programa de estágio voltado para jovens universitários, para vagas em que haja vínculo com a área de estudo do candidato. Uma excelente chance de se qualificar no exterior, abrindo-se ainda portas para trabalhos especializados e contratação posterior. São regulamentados pela legislação de cada país, pois exigem visto especial devido à remuneração. Programa com duração de três a dezoito meses.
• **Estágios não-remunerados** – Programa desenvolvido para estudantes que estão terminando a universidade ou profissionais em início de carreira em diversas áreas, que desejam praticar o idioma vivenciando uma autêntica situação de trabalho. Combinam um período de estudo do idioma e um período de estágio não remunerado. Muitas vezes o visto de estudante pode ser utilizado.
• **Projetos sociais e humanitários** – Trabalho como voluntário em projetos sociais, humanitários ou de preservação da vida selvagem, onde é possível doar um pouco de si em causas nobres e em troca ganhar experiência de vida e crescimento pessoal. Alguns projetos oferecem bolsa auxílio durante a permanência no local.
• **Viagens culturais** – viagens de lazer, mescladas com aulas práticas no dia a dia da programação. "Aulas" de idioma e conversação diretamente nos locais onde se está visitando hotéis, aeroportos, parques temáticos, restaurantes etc.

Além dos programas listados no Quadro 17.3, as agências de intercâmbio também oferecem produtos acessórios, como:

• **assistência de viagem –** programas de assistência médica, odontológica e jurídica no exterior. Importante em qualquer tipo de viagem, porém fundamental para quem passa um longo período. É um item praticamente obrigatório quando se vende programas de intercâmbio;

• **passes de trem;**

• **reservas de hotéis, albergues e acomodações de longa permanência;**

• **carteiras de desconto para estudantes** – nacional ou internacional, oferece benefícios principalmente na área de entretenimento, alimentação, educação e transporte. A carteira de desconto pode parecer um produto distante dos outros oferecidos pelas agências de intercâmbio, porém tem um papel estratégico na carteira de produtos dessas agências. Há muito tempo, deixou de ser apenas um instrumento para garantir a meia-entrada, agregando vantagens aos jovens. Fornece às agências e operadoras uma listagem e os dados de contato de uma imensa quantidade de possíveis clientes, já que os jovens estudantes são o principal público-alvo desse tipo de agência.

INTERCÂMBIO NO BRASIL E SUAS PERSPECTIVAS

De maneira geral, não existem características especiais em relação à questão de estruturação física ou administrativa entre as agências e operadoras de intercâmbio e agências e operadoras de turismo de lazer.

Atualmente, a maior parte do mercado de intercâmbio está concentrada em duas empresas que podem ser consideradas grandes para o setor de turismo. São a CI, atualmente com 57 lojas (entre lojas próprias, franquias e agentes especiais) e a STB, com 49.

É importante ressaltar que mais do que em qualquer outro segmento do turismo, as operadoras de intercâmbio trabalham com o sistema de franquia e de fortalecimento da marca. Operadoras de lazer vendem seus produtos para agências diversas, enquanto operadoras de intercâmbio preferem possuir seus próprios pontos de venda, como forma de fortalecer sua marca e ter a garantia do controle sobre a qualidade do atendimento que exige especialização. Apesar disso, as operadoras de intercâmbio também efetuam vendas via agências de viagens.

O mercado atual, devido à globalização e à crescente necessidade de qualificação, mostra-se bastante promissor para as agências de intercâmbio. O aumento da procura por esse tipo de produto tem sido crescente. A crise de 2001 atingiu fortemente o mercado, porém as empresas estão se recuperando de forma intensa. Segundo dados da BELTA, o crescimento da demanda realmente tem sido muito grande. Em 2003, haviam sido 35 mil brasileiros, na faixa de dezoito a trinta anos realizando intercâmbio no exterior, e em 2004 foram aproximadamente 42 mil, com tendência de crescimento. (Revista *E!*, 2007)

Outro fator que tem auxiliado o crescimento da procura por cursos no exterior é a estabilização econômica e a atual baixa e estável cotação do dólar, que torna os preços dos cursos e outros programas no exterior muito mais convidativos.

Apesar desse cenário promissor, de maneira geral, as agências de intercâmbio estão procurando ampliar sua gama de produtos, tentando se tornar um referencial e se especializar também como agências de viagens de lazer para jovens. Isso propiciará às agências de intercâmbio, vender juntamente com os programas educacionais e de trabalho, diversas opções de viagens de lazer voltadas e adaptadas para jovens, agregando valor aos produtos já comercializados por elas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora os programas e produtos de intercâmbio possuam algumas especificidades que se diferem de outros produtos turísticos, e embora as agências especializadas em intercâmbio não sejam consideradas por muitos como agências de viagens, e sim vendedoras de cursos, elas possuem a mesma estrutura administrativa e operacional das agências que atuam com outros segmentos do turismo. Portanto, precisam ser organizadas e geridas com o objetivo de prestar serviços de produção e distribuição de produtos turísticos.

EXERCÍCIOS

1. Quais as principais características diferenciais de agências de intercâmbio?
2. Qual a tendência para o mercado de agências de intercâmbio?
3. Em sua opinião, empresas que não são agências de viagens poderiam intermediar programas de intercâmbio? Por quê?

NOTAS

1. Ministério do Turismo, S/D.
2. Salgueiro, 2002.
3. Yasoshima e Oliveira, 2002, p. 36.
4. Rejowski, 2002.
5. Rotary Club, 2004.
6. Giaretta, 2002, p. 23.
7. Barzilay, 2006, pp. 81-82.
8. BELTA, S/D.
9. Levantamento efetuado com os clientes da agência especializada CI – Central de Intercâmbio, entre 2004 e 2006.
10. Torre, 2003.
11. A agência ou operadora de intercâmbio não pode ser responsabilizada pela obtenção ou não de vistos de entrada, já que isso é prerrogativa das autoridades internacionais, que possuem total liberdade e autonomia nas decisões, não sendo possível a nenhuma empresa interferir no processo de liberação ou não de vistos, bem como na autorização de entrada no momento da imigração.

CAPÍTULO 18

MERCADO DE VIAGENS CORPORATIVAS

Débora Cordeiro Braga

Eduardo Murad Jr.

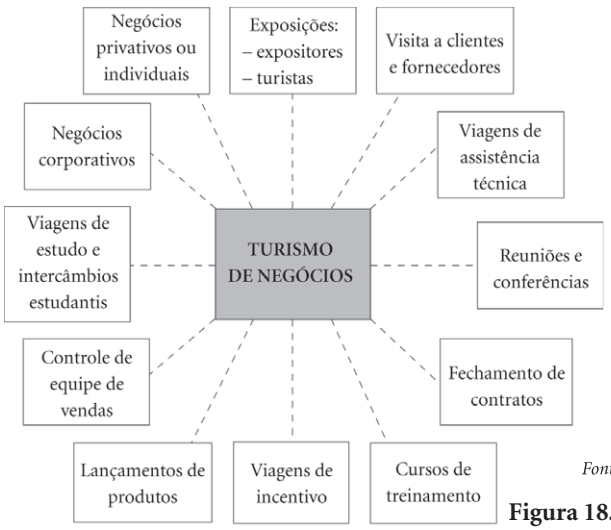
INTRODUÇÃO

As viagens corporativas são aquelas realizadas por pessoas ligadas a empresas com o propósito de realizar negócios,[1] entretanto, nem todo turismo de negócio se baseia em uma viagem corporativa, porque pessoas físicas ou profissionais liberais podem realizar viagens para fazer compras, participar de eventos ou algum outro tipo de encontro que venha gerar um negócio. Se isso ocorre de forma independente, por motivo de interesse pessoal, sem que esse deslocamento esteja vinculado à empresa em que trabalha então não se enquadra como uma viagem corporativa.

O turismo de negócios é um conceito mais amplo e pode ser entendido como o conjunto de atividades de visitação praticado em lugar diferente do de residência habitual de pessoas que viajam com as finalidades de realizar negócios, cumprir tarefas profissionais, participar de eventos de caráter comercial, ou simplesmente, estabelecer contatos que possam promover futuros negócios, ligados aos mais diversos setores da economia.

Assim, entende-se que as viagens de negócios são impulsionadas por compromissos empresariais, como reuniões, visitas a clientes ou conferências; por eventos, como congressos, feiras e convenções; ou mesmo por prestação de serviços, como manutenção, assistências técnicas e visitas de inspeção, etc.

Para mostrar que o turismo de negócios é amplo e diversificado, foi elaborada a Figura 18.1, com base no diagrama de Swarbrooke,[2] com diversas modalidades de viagens e eventos ligadas a negócios que podem ser organizadas individualmente pelo turista como pela corporação em que trabalha.



Fonte: os autores, com base no diagrama de Swarbrooke, 2000, p.86.

Figura 18.1. Motivos de viagem do turismo de negócios.

Dentro do turismo de negócios, o mercado de viagens corporativas, que também pode ser entendido como turismo corporativo, representa um dos segmentos de maior expressão em volume financeiro e em movimentação do turismo mundial. As especificidades dessas viagens fizeram com que se consolidasse um mercado no qual agências de viagens corporativas especializaram-se para atender pessoas jurídicas que solicitam e custeiam as viagens de seus funcionários.

A importância do turismo de negócios é comprovada pela Organização Mundial do Turismo – OMT, destacando que grande parte do desenvolvimento e progresso do turismo, seja internacional ou doméstico, ocorrido na segunda metade do século XX, deveu-se ao:

> crescimento progressivo das relações comerciais entre os diferentes mercados mundiais, que trouxe consigo o incremento correspondente dos deslocamentos não mais por motivos de lazer, mas por motivos de negócio ou estudos profissionais.[3]

Já os dados do World Travel e Tourism Council (WTTC) revelam que o turismo de eventos e tecnologia, ramos das viagens eminentemente corporativas, é o que mais cresce no mundo, representando 9,9%.[4]

As características dos turistas de negócios são efetivamente diferentes das pessoas que fazem viagens por lazer, e essas discrepâncias se devem principalmente às especificidades do turismo corporativo. Dados estatísticos sobre a demanda de turistas estrangeiros que visitaram o Brasil em 2005 revelam que as pessoas que fizeram viagens motivadas por negócios têm gastos diários maiores, tempo de permanência menor e faixa de renda familiar mensal maior do que os visitantes motivados por lazer ou outros fatores.

Tabela 18.1. Dados sobre turistas estrangeiros que visitam o Brasil, 2005

MOTIVO DA VIAGEM	DISTRIBUIÇÃO DOS VISITANTES (%)	GASTO *PER CAPITA* POR DIA (US$)	TEMPO DE PERMANÊNCIA MÉDIO (em dias)	RENDA FAMILIAR MENSAL MÉDIA (US$)
Lazer	44,4	81,87	11,84	3.284,1
Negócio	29,1	112,34	8,13	5.369,1
Outros	26,5	59,99	19,77	4.110,2
Total	100	–	–	–

Fonte: Embratur/FIPE, 2007.

Pelo fato de as viagens corporativas serem praticadas por funcionários ou colaboradores[5] de uma empresa com atuação em âmbito nacional ou multinacional, o atendimento a esse tipo de turista se diferencia de todos os outros tipos de agenciamento de viagens, pois deve considerar que as pessoas viajando a trabalho devem usufruir de serviços rápidos e precisos, pois negócios dependem de pontualidade.

Além disso, o viajante a negócios, quando está fora de sua cidade de residência, deve usufruir de serviços que se assemelhem ao conforto a que está acostumado em sua casa e em seu ambiente de trabalho. Se for considerado que parte desse público ocupa cargos de chefia ou direção, então ele costuma ter direito a serviços turísticos identificados com categorias de luxo. Por outro lado, empregados ligados a funções operacionais também viajam para realizar serviços técnicos, e, em geral, não usam serviços luxuosos, assim a categoria dos serviços a serem consumidos por turistas corporativos é definida pela empresa, que segue uma política baseada no nível hierárquico da organização.

Diante das características próprias desse mercado, as agências de viagens precisam ter uma atuação dinâmica e flexível junto aos seus clientes corporativos, também conhecidos como contas correntes, nomenclatura que surge em função da frequência de solicitações e características contratuais das empresas clientes. Consequentemente, tem crescido muito a exigência por agências e agentes de viagens especializados, que compreendam a singularidade dos viajantes, dos processos e das necessidades dos clientes corporativos, como será detalhado neste capítulo.

ESPECIFICIDADES DO MERCADO DE VIAGENS CORPORATIVAS

Considerando-se que as viagens corporativas têm especificidades marcantes e constituem-se em um setor de abrangência multinacional, alguns conceitos ligados à atuação das agências e profissionais de atendimento desse mercado estão mudando.

O mais marcante refere-se à nomenclatura dada às agências de viagens corporativas que passam a ser conhecidas mundialmente como TMC (Travel Management Companies ou Companhias de Gerenciamento de Viagens) e cujo foco é a gestão de contas correntes e não mais os serviços de atendimento limitado à emissão de passagens aéreas e reservas hotéis.

Com o novo perfil das agências de viagens, os atendentes se transformam em consultores de viagem, uma vez que seu trabalho exige maior grau de atenção às necessidades dos clientes, os processos são mais complexos e o tempo é escasso.

O jargão "tempo é dinheiro" sempre foi muito utilizado para caracterizar as viagens corporativas. As empresas se preocupavam em cumprir seus compromissos, não havendo a preocupação do quanto poderiam gastar com viagens de negócios. Hoje a necessidade latente das empresas é a redução de custos associada à organização eficaz e eficiente de viagens.

Para melhor ilustrar as características do mercado de viagens corporativas, a Figura 18.2 apresenta seus participantes e suas relações, onde empresas fazem as negociações comerciais diretamente com os fornecedores de serviços turísticos, mas são as TMCs que operacionalizam reservas e efetivam compras. Esse relacionamento se dá com suporte de associações que orientam as empresas (corporações) sobre procedimentos de negociação, estabelecem critérios de remuneração das TMCs, além de oferecer suporte jurídico e outras facilidades aos componentes do mercado corporativo.

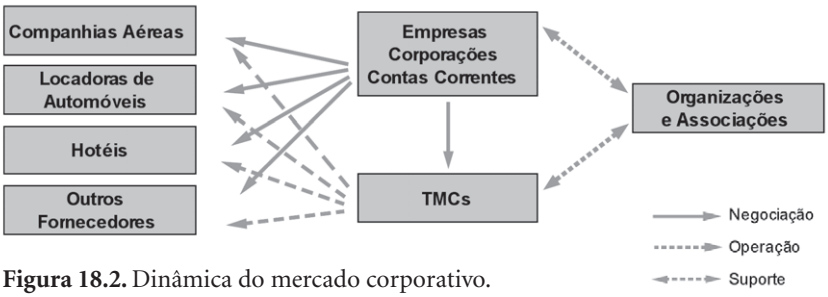


Figura 18.2. Dinâmica do mercado corporativo.

OS CLIENTES DAS TMCS

Os clientes das TMCs são as empresas (corporações) que demandam viagens para seus colaboradores e utilizam agências especializadas para a organização logística das viagens de seus empregados a serviço ou a convite destas.

Existem vários participantes envolvidos no processo de viagens corporativas que fazem funcionar a engrenagem do turismo corporativo, relacionado empresas e TMCs.

• **Gestor de viagens** – funcionário da corporação que contrata a agência de turismo; negocia com companhias aéreas, hotéis, locadoras, administradoras de cartão de crédito, agências de eventos, entre outros e, gerencia esses contratos. Nem todas as empresas possuem um gestor de viagens profissional ou mesmo um cargo exclusivo para tal função, podendo essas atribuições ser de responsabilidade de funcionários ou departamentos como o de compras ou o de gestão financeira. Em alguns casos, a agência de viagens também faz a negociação com os fornecedores em nome da empresa acumulando as responsabilidades de gestão e operacionalização de viagens.

• **Requerente de viagens** – funcionários da empresa autorizados a solicitar os serviços às agências de turismo, que podem ser secretárias, auxiliares administrativos, etc.

• **Passageiro** – é o cliente final, uma vez que são os que utilizam as companhias aéreas, hotéis e demais serviços solicitados às agências de turismo.

• **Outros setores da empresa** – aqueles, direta ou indiretamente, envolvidos na política de viagens, pagamentos e negociações, como os setores de recursos humanos ou gestão de pessoas, financeiro, comercial, de compras, que costumam discutir planos de ação e rotinas operacionais para estruturar o plano anual de viagens da empresa.

É de extrema importância que a agência de viagens corporativas conheça em profundidade as ca-

racterísticas de todos os envolvidos para que a prestação de serviços de consultoria de viagens tenha a qualidade e eficiência esperadas por esses clientes.

Um dos principais pilares de sustentação de um gerenciamento de viagens corporativas é a política de viagens das empresas. Através desta, as corporações determinam utilizações de categorias de hotéis (por exemplo a diretoria utiliza hotéis cinco estrelas; gerentes, quatro estrelas; e administrativos, três estrelas), classes de voos (Primeira Classe para diretoria, Executiva para gerentes e Econômica para administrativos), tipos de carros para locação (carros executivos para Gerência e econômicos para Administrativos), entre outros quesitos, como a definição das pessoas autorizadas a fazer solicitações à agência, etc. De maneira geral, essas políticas de viagens têm por objetivo padronizar as viagens da organização e garantir uma harmonia entre os viajantes e os serviços utilizados.

Outro ponto de igual importância é relação comercial entre as corporações e as TMCs. As negociações são realizadas de acordo com o perfil de compra e necessidades das empresas. A utilização das *fees* são mais comuns, porém ainda existem empresas que trabalham com *rebate*, conforme mencionado no Capítulo 4.

AS ENTIDADES REPRESENTATIVAS DO SETOR

Criadas para representar e atender às necessidades específicas dos diversos componentes do mercado de turismo corporativo, as associações de profissionais e empresas têm participação ativa e significativa no setor, como dito anteriormente. As principais associações brasileiras que têm atuação nesse mercado são:

• **Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas (ABGEV)** – fundada em abril de 2003, oferece apoio os gestores de viagens corporativas no Brasil e América Latina, e tem o "objetivo de fortalecer e desenvolver o setor de viagens corporativas em conjunto com todo o mercado". Congrega profissionais responsáveis pela administração de viagens e eventos de grandes empresas, além de empresas fornecedoras de produtos e serviços dos diversos segmentos do turismo. Sua gestão se dá na forma de comitês de trabalho, constituídos para estudar alternativas para o mercado de viagens corporativas e promover o intercâmbio de informações e experiências do setor, sempre primando pela ética e profissionalismo desse mercado.[6] Essa associação exalta a função dos TMCs, e suas diretrizes estão voltadas para auxiliar o trabalho de gerenciamento de viagens, dando suporte para as empresas que realizam viagens corporativas.

• **Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais (FAVECC)** – fundado em agosto de 1994, dá apoio às agências de turismo corporativo para que aprimorarem suas rotinas de gerenciamento de contas de viagens corporativas, um dos seus principais objetivos é "servir aos seus associados, clientes e parceiros, como uma referência nacional nesse segmento". Em maio de 2007, eram 26 agências brasileiras associadas, interessadas em debater pesquisas e linhas de desenvolvimento de tecnologia específica para o setor, programas de formação e aperfeiçoamento profissional, buscando soluções conjuntas que venham facilitar as viagens de negócios dos clientes executivos.[7] Esse fórum tem como diretriz fortificar as agências especializadas no atendimento de empresas que fazem viagens corporativas e, para tanto, começa a incentivar seus associados a desenvolverem serviços de gestão de viagens com TMCs, além de simplesmente operacionalizar viagens para clientes corporativos.

No âmbito internacional, destaca-se a National Business Travel Association (NBTA) que, há mais de 35 anos, se dedica ao desenvolvimento profissional de seus associados e ao aprimoramento do mercado de gerenciamento de viagens corporativas, defendendo ações de treinamento e consolidando uma rede de relacionamentos que potencializa oportunidades. Essa associação representa mais de 2.500 gestores de viagens corporativas e fornecedores de serviços turísticos responsáveis por uma movimentação de US$170 bilhões em gastos com o turismo corporativo gerado por, aproximadamente, mil grandes empresas. A gestão da NBTA se dá pela forma de comitês formados por seus membros e sua alta diretoria, que monitoram o desenvolvimento do mercado de viagens de negócios, realizando, periodicamente, pesquisas que fornecem informações criteriosas e essenciais às companhias de gerenciamento de viagens (TMCs).[8]

ESTRUTURA DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS CORPORATIVAS (TMCS)

As TMCs, como a própria sigla representa, são agências especializadas na administração de viagens para as empresas que as contratam. Cada empresa cliente tem suas características distintas, como política de viagens, comportamento de compras, valores e expectativas, cabendo às agências de turismo analisar, entender e prestar os serviços de gerenciamento de viagens de forma adequada às especificidades de cada corporação.

A estrutura organizacional das agências de viagens corporativas é variável, podendo ser mais enxutas ou desenvolvidas, porém existem, basicamente, quatro setores que são fundamentais ao funcionamento da TMC: operações, administrativo-financeiro, comercial e gestão de contas.

Operações

O setor de operações é o responsável pela entrega, ou seja, a prestação dos serviços propriamente dita. Nesse setor a figura principal é o consultor de viagens, que representa a linha de frente da operação das agências de viagens e é quem faz o atendimento das necessidades de viagens dos viajantes corporativos, geralmente realizadas por e-mail, telefonemas, sistemas de solicitação ou *on-line booking tools*.

Existe também a figura de um coordenador ou supervisor, responsável pela garantia da qualidade dos serviços prestados pelos consultores e também encarregado de analisar a produtividade desses consultores, oportunidades de melhoria na prestação dos serviços, suporte, direcionamento, treinamento, resolução de problemas, medição de níveis de serviço, entre outras funções.

Os contratos de prestação de serviços são assinados entre corporação e agência, e nele são determinados os padrões de atendimento e qualidade de serviços. É com base nesse contrato que a agência trabalhará para atender às necessidades de viagens da empresa, oferecendo as melhores opções de viagens, utilizando as tarifas acordadas feitas entre as empresas e os fornecedores e cumprindo as diretrizes e política de viagens.

Quanto mais eficaz é o atendimento, maior será a economia das empresas e a satisfação pelos serviços prestados com qualidade.

A seguir estão listadas algumas formas de atendimento diferenciadas nesse mercado.

• **Posto físico dedicado** – também conhecido como *Inplant*, é aquele atendimento realizado com consultores dedicados exclusivamente ao cliente e esses ocupam espaço físico dentro das instalações da empresa contratante. Usualmente utilizado por empresas clientes que têm grande volume de demanda de viagens corporativas.

• **Posto virtual** – também conhecido como *Outplant*, assim como no caso do *Inplant*, tem consultores dedicados exclusivamente à empresa contratante, porém eles não trabalham fisicamente nas instalações dos clientes, mas sim na própria agência de viagens. Geralmente, existe uma linha telefônica exclusiva para a comunicação entre requerentes e consultores, podendo até ser uma linha do tipo 0800 ou 0300.

• **Central de atendimento** – também conhecida como *Call Center,* é o local onde os consultores estão fisicamente instalados nas agências de viagens, porém atendem a vários clientes diferentes, sem exclusividade. Esse perfil de atendimento é característico de empresas com menor fluxo e volume de viagens corporativas. Algumas agências centralizam o atendimento em células contendo clientes de mesmo perfil de negócios e volume para que os consultores de viagens possam prestar um atendimento de maior qualidade.

Administrativo-financeiro

Departamento das agências responsável pela administração econômica e financeira, cabendo-lhes as funções de contabilidade, análise de balanço, auditoria, estatísticas, contas a pagar e a receber, controle de receitas, rentabilidade de clientes entre outros.

A principal ferramenta de controle desses departamentos são os sistemas administrativos de agências de viagens, ou mais conhecidos como sistemas de *back office*, vitais para a administração eficaz de agências de viagens corporativas. Esses sistemas subsidiam os administradores das agências no processo de gestão, para

tanto consolidam informações de outros departamentos para gerar relatórios e documentos de apoio às tomadas de decisões e consolidação de estratégias organizacionais. A seguir são listados os departamentos que fornecem dados de várias naturezas.

• **Recursos humanos** – manutenção de folha de pagamentos, admissões, demissões, salários, benefícios, férias, histórico de funcionários, impostos etc.

• **Contábil financeiro** – contas a pagar (companhias aéreas, hotéis, locadoras de automóveis etc.), contas a receber (faturas, cartão de crédito), recebimento de comissões, gerenciamento de receitas e custos, depreciação de máquinas e equipamentos etc.

• **Comercial** – CRM (Costumer Relationship Management – Sistema de Gerenciamento de Relacionamento com Clientes), SRM (Supplier Relationship Management – Sistema de Gerenciamento de Relacionamento com Fornecedores), controle de vendas, políticas comerciais, etc.

• **Gerenciamento de contas** – desempenho do cliente, economia gerada, rentabilidade do cliente, perfil de compra do cliente, previsão orçamentária, manutenção de contratos etc.

Esses sistemas geralmente são integrados aos sistemas de atendimento *front office* das agências de viagens e também aos GDS, os quais alimentam o *back office* com informações que ficam armazenados em um banco dados.

A estrutura hierárquica e, consequentemente, o organograma também variam de agência para agência, dependendo do número de empregados, lucratividade, complexidade de sistemas e processos, investimentos e gestão.

Comercial

Como o próprio nome já diz, este departamento é responsável pela prospecção e captação de novos clientes (empresas) para as agências de viagens de modo a ampliar suas vendas e receitas. Os profissionais desse setor devem acompanhar a movimentação de mercado a fim de oferecerem as melhores propostas comerciais e de prestação de serviços para os futuros clientes.

Frequentemente, as agências de viagens são convidadas a participar de concorrências, cabendo a elas enviarem propostas técnicas e comercias para atenderem às demandas específicas de cada processo. Essas propostas contêm, entre outras informações, tipos de configurações de atendimento, implantação de ferramentas tecnológicas, perfil de consultores, meios de solicitações de serviços, medição de desempenho e qualidade de serviço (propostas técnicas), precificação (*fees*), propostas de redução de custos diretos e indiretos (proposta comercial).

Em algumas agências o departamento comercial também está sob a responsabilidade do gerente de contas.

Gestão de contas

Setor conduzido pelo gerente de contas, também chamado gerente de relacionamento, executivo de contas ou *Account Manager*, é o contato dos gestores de viagens, ou de quem realiza esse papel na empresa cliente, com a agência de turismo, sendo ele o principal ponto de relacionamento comercial entre as duas organizações.

Esse profissional elabora relatórios gerenciais de desempenho, de economia, de produtividade, estrutura planos de ações para aperfeiçoar ou desenvolver novos serviços e produtos para seus clientes e avalia oportunidades de economia para a agência e para a empresa.

Também é ele quem, dentro da agência, faz contato com os diversos setores internos para comunicar ou solicitar alguma demanda específica dos clientes, intermedeia negociações entre fornecedores e empresas, faz implantação de novos clientes da agência e controla a qualidade do serviço prestado pela agência, entre outras funções.

Normalmente, se reporta a uma diretoria de Gerenciamento de Contas ou Vendas, e tem papel fundamental na manutenção e satisfação dos clientes corporativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo o mercado de turismo de negócios sendo mais amplo do que as viagens corporativas, estas têm representatividade marcante no turismo mundial. Principalmente em função do volume de valores que movimentam, promovendo novos canais de relacionamento comercial, pois empresas que demandam muitas viagens corporativas estabelecem contato direto com fornecedores de serviços turísticos, mas ao mesmo tempo, necessitam de profissionais de agenciamento para gerenciar e operacionalizar as inúmeras viagens realizadas por seus colaboradores.

Assim, entende-se que as empresas preocupadas com os gastos de viagens reúnem esforços no sentido de buscar alternativas criativas para melhor organizar as viagens de seus colaboradores e, consequentemente, diminuírem seus custos. Por outro lado, em função do processo de desintermediação, transportadoras turísticas, meios de hospedagem e outros prestadores de serviços turísticos diminuem ou eliminam o comissionamento para agências, que são obrigadas a aprimorar seus serviços de forma a oferecer um atendimento especial, voltado às necessidades específicas de seus clientes, que possam agregar valor à sua atividade.

Com essa realidade de mercado, as agências especializadas em contas correntes se estruturam como companhias de gestão de viagens (TMCs), ajudando as empresas a negociar diretamente com os fornecedores e atuando como parceiras na operacionalização das viagens corporativas, sendo, inclusive, responsáveis pela elaboração de relatórios e documentos que ajudem as empresas clientes a administrar suas contas relativas às viagens e seus funcionários e colaboradores.

Em função de tudo isso, as agências de turismo especializadas no mercado corporativo passam a ser remuneradas por seus clientes na forma de *fees,* calculadas em função da eficiência dos serviços de consultoria prestados e contratados. Portanto, as agências não atuam mais como intermediárias dos prestadores de serviços turísticos, recebendo remuneração em função do volume de vendas realizadas e, em muitos casos, sendo obrigadas a abrir mão de parte de seus rendimentos de modo a oferecer condições vantajosas para viabilizar que suas empresas clientes reduzam seus custos com viagens.

A dinâmica do mercado corporativo deve se expandir aos outros segmentos de viagens, tornando o pagamento de taxas sobre a prestação de serviços algo comum na rotina de uma agência de turismo, para tanto, elas precisam oferecer serviços diferenciados e especializados para que a cobrança das *fees* se justifique.

EXERCÍCIOS

1. Discuta as diferenças entre turismo de negócios e turismo corporativo.
2. Caracterize uma companhia de gestão de viagens e explique a estrutura dos setores fundamentais ao seu funcionamento.
3. Explique como se dá a relação entre empresas que demandam viagens corporativas, agências de turismo corporativo, prestadores de serviços turísticos e associações do setor.

NOTAS

1. Prado, 2002, pp. 17-20.
2. 2000, p. 86.
3. OMT 2001, pp. 3-4.
4. WTTC *Apud* Martin, 2003, pp. 17-18.
5. Nessa categoria se encaixam parceiros comerciais como consultores externos, clientes ou fornecedores.
6. ABGEV, S/D.
7. FAVECC, S/D.
8. NBTA, S/D.

GLOSSÁRIO

ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens
ABGEV – Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas
ABGTUR – Associação Brasileira de Guias de Turismo
ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
ABLA – Associação Brasileira Locadoras de Veículos
ABOTTC – Associação Brasileira das Operadoras de Trens Turísticos Culturais
ABRAT GLS – Associação Brasileira de Turismo para Gays, Lésbicas e Simpatizantes
ADT – Passageiro com mais de 12 anos completos (adulto)
AFAV – Associação Francana de Agências de Viagens – SP
AGT – Agência de Turismo
AL – *All Inclusive,* hospedagem com refeições, lanches e bebidas não alcoólicas inclusas
AMPRO – Associação de Marketing Promocional
ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil
ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
AP – *American Plan,* hospedagem só com café da manhã
Área I – TC 1 – Espaço aéreo que compreende toda a América do Sul, América Central, América do Norte e ilhas adjacentes.
Área II – TC 2 – Espaço aéreo que compreende toda a Europa, África, parte oeste da Ásia e ilhas adjacentes.
Área III – TC 3 – Espaço aéreo que compreende a Ásia, Índico Leste, Oceania e ilhas adjacentes.
ARTESP – Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transporte do Estado de São Paulo
Arunk – Chegada desconhecida
ASTA – *American Society of Travel Agency* ou Sociedade Americana de Agências de Viagens
AAVIRP -– Associação de Agências de Viagens de Ribeirão Preto e Região.

BD – Banco de Dados
BELTA – *Brazilian Educational & Language Travel Association* ou Associação Brasileira de Viagens Educacionais e de Idiomas
BITO – B*razilian Incoming Travel Organization* ou Organização Brasileira de Viagens Receptivas
Boarding pass – Cartão de embarque
Booking – Efetuando uma reserva
BRAZTOA – Associação Brasileira das Operadoras de Turismo
BSP – *Billing and Settlement Plan*, sistema de compensação de bilhetes aéreos gerado e operado pela IATA

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAP – Contribuição Assistencial Patronal
Cash – Pagamento à vista
CC – Cartão de Crédito
Charter – Voo fretado
CHD – Passageiro entre 02 anos completos e 12 anos incompletos (criança)
Check-in – Apresentação para embarque aéreo ou registro de entrada em hotel
Check-out – Fechamento de conta e saída do passageiro do hotel ou navio
CIV – Certificado Internacional de Vacinação
CLIA – *Cruise Line Internacional Association* ou Associação Internacional de Companhias de Cruzeiro
CNAE – Código Nacional de Atividade Econômica
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (antigo CGC)
Code share – Voo compartilhado por duas ou mais empresas aéreas
COFINS – Contribuição para a Seguridade Social
Connecting flying – Voo de conexão
COPET – Comissão Permanente de Turismo
COTAL – Confederação das Organizações Turísticas da América Latina
CRM – *Customer Relationship Manager* ou Programa de Gerenciamento de Relacionamento
CRS – *Computer Reservation Systems* ou Sistemas de Reserva por Computador
CSLL – Contribuição Social sobre Lucro Líquido
CSP – Contribuição Sindical Patronal

DBL – Acomodação dupla (duas pessoas)
DCTF – Declaração de Contribuições e Tributos Federais
DES – Declaração Eletrônica de Serviços
Direct flight – Voo direto entre dois pontos de uma rota.
DIRF – Declaração de Imposto de Renda na Fonte
DMC – *Destination Management Company* ou agências de receptivo especializadas em turismo de incentivo

Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo
EP – *European Plan*, hospedagem sem refeição inclusa
EPP – Empresa de Pequeno Porte
E-ticket – bilhete vitual

Famtour – Viagens de familiarização
FAP – *Full American Plan*, hospedagem com pensão completa
FAVECC – Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais
Fee – Taxa cobrada pelos serviços prestados pelas agências de turismo
FENACTUR – Federação Nacional de Turismo
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
***Forfait* ou FIT** – *Foreing Independent Tours,* pacotes exclusivos, elaborados "sob medida"
FR – Ficha de Reserva
Freelancer – trabalhador autônomo

GDS – *Global Distribution Systems* ou Sistema de Distribuição Global
GLBT – gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros
Go show – Quando passageiro sem reserva tenta embarcar
GPS – Guia da Previdência Social
GRPS – Guia de Recolhimento da Previdência Social
GSA – *General Sales Agent* ou Agentes Gerais de Venda

IATA – *International Air Transport Association* ou Associação Internacional do Transporte Aéreo
ICAO – *International Civil Aviation Organization* ou Organização Internacional de Aviação Civil
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INF – Passageiro entre 0 e 02 anos incompletos (bebê de colo)
Infraero – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
INVOID – Pagamento faturado
IRRF-PF – Imposto de Renda Retido na Fonte de Pessoa Física
IRRF-PJ – Imposto de Renda Retido na Fonte de Pessoa Jurídica
IRRF – Imposto de Renda Retido na Fonte
ISS – Imposto sobre Serviços
ISSRF – Imposto sobre Serviços Retido na Fonte

LA – Lucro Arbitrado
LALUR – Livro de Arquivo do Lucro Real
LOC – Localizador de reserva – quando um PNR está completo, o sistema de reserva fecha o arquivo e gera um código para que ele possa ser encontrado posteriormente.
Low-cost* e *low-fare – Baixo custo e baixa tarifa
LP – Lucro Presumido
LR – Lucro Real

MAP – *Modified American Plan* ou hospedagem com meia pensão
Mark-up – percentual aplicado sobre os gastos para determinação de preço do produto ou serviço
ME – Microempresa
MTur – Ministério do Turismo

ND – Nota de Débito
NF – Nota Fiscal
No show – Quando o passageiro, com bilhete pago e reservado, não se apresenta para o embarque
Non stop – Rotas sem paradas intermediárias

Off-line – Porção da rota não voada pela empresa que emite o bilhete
OMT – Organização Mundial do Turismo
On-line – Porção da rota voada pela empresa que emite o bilhete
One way **(OW)** – Viagem só de ida
On-line booking tools – Ferramentas on-line de reservas
OP – Ordem de Passagem
OS – Ordem de Serviço
Overbooking – Prática comum no setor de turismo na qual hotéis e transportadoras vendem mais apartamentos ou assentos do que realmente têm disponíveis

PAX – Passageiro
PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PIS – Programa de Integração Social
PNR – Conjunto de informações que compõem uma reserva (Nome, rota, data, classe e base tarifária, telefone de contato)
Preço neto – Valor do produto ou serviço sem comissão embutida
Print – Impressão da reserva
PTA – Aviso de pagamento antecipado

QPL – Acomodação quádrupla (quatro pessoas)

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
Rebate – Repasse de comissão
Refund – Reembolso de parte ou de todo o valor do bilhete
Rerouting – Modificação em uma reserva depois do bilhete ter sido emitido (reitinerar)
Rond trip **(RT)** – Viagem de ida e volta

SG-AGT – Sistema Gerenciador de Agência de Turismo
SGL – Acomodação individual (uma pessoa)
SINDETUR – Sindicato das Empresas de Turismo do Estado de São Paulo
SNEA – Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias
SRF – Secretaria da Receita Federal
Stand by – Embarque sujeito a espaço/lugar
Stop over – Escala internacional na qual o passageiro permanece por mais de 24 horas a contar do horário de desembarque.

TKNO – Número de TKT
TKT – Bilhete de passagem aérea
TMC – *Travel Management Companies* ou Companhias de Gerenciamento de Viagens
TPL – Acomodação tripla (três pessoas)
Transfer **ou traslado** – Transporte de passageiros entre atrativos, locais de hospedagem ou pontos de embarque e desembarque
Traveller check – Tipo de documento desenvolvido para atender às necessidades dos viajantes, substituindo o dinheiro e podendo ser trocado por moeda local em bancos especializados ou em casas de câmbio, mas também sendo aceito por hotéis, restaurantes e casas comerciais em várias partes do mundo
Twin **ou TWN** – Apartamento duplo com duas camas de solteiro

UH – Unidade habitacional, acomodação em hotel

Voucher – Documento emitido por agências ou operadoras com o descritivo dos serviços aos quais o passageiro tem direito. Esses documentos devem ser apresentados aos fornecedores dos serviços para comprovar a reserva e a forma de pagamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens) & SEBRAE. Diagnóstico dos fatores críticos da competitividade setorial: agenciamento e operações turísticas. Realização: Análise consultoria em pesquisa – Salvador: ABAV; SEBRAE, 2006.

ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens) (a). Documentação de viagem. Disponível em http://www.abav.com.br. Acesso em 23/04/2007.

ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens) (b). Histórico. Disponível em: http://www.abav.com.br/historia_turismo.asp. Acesso em 01/06/2007.

ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens) (c). Livro comemorativo da Associação Brasileira de Agência de Viagens. 1953-2003 – 50 anos de história: lutas e vitórias. São Paulo: ABAV. Março de 2004.

ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens) (d). Missão. Disponível em: http://www.abav.com.br/missao.asp. Acesso em 11/06/2007.

ABAV-PR. Notícias. Curso: turismo na melhor idade. Disponível em: http://www.abav-pr.com.br. Acesso em 27/05/2007.

ABGEV (Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas). Institucional. Disponível em: http://www.abgev.org.br/portal. Acesso em 27/05/2007.

ABGTUR (Associação Brasileira de Guias de Turismo). Guia de turismo. Disponível em: http://www.abgtur.com.br. Acesso em 03/06/2007.

ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis). Matriz de classificação. Disponível em: http://www.abih.com.br/site.php. Acesso em 27/05/2007.

ABLA (Associação Brasileira Locadoras de Veículos). Locação de veículos no Brasil. Disponível em http://www.abla.com.br/site/detalhe.aspx?Secao=36. Acesso em 22/01/2007.

ABOTTC (Associação Brasileira das Operadoras de Trens Turísticos Culturais). Trens turísticos. Disponível em: http://www.abottc.com.br/trem/?CodTrem=17. Acesso em 06/06/2007.

ABRAT GLS. A ABRAT GLS. Disponível em: http://.www.abratgls.com.br. Acesso em 21/05/2007.

ABREU. S/D. Disponível em: http://www.abreu.pt. Acesso em 11/01/07.

ABREUTUR. Disponível em: http://www.abreutur.com.br. Acesso em 16/04/2007.

ACERENZA, Miguel Ángel. Agencias de viajes - organización y operación. 3ª ed. México: Trillas, 1990.

ALAMDARI, F. e MASON, K. The future of airline distribution. Journal of Air Transport Management, v.12, p.122-134. 2006.

AMARAL, Ricardo. Cruzeiros marítimos. 2ª edição revisada. Barueri: Manole, 2006.

AMARAL, Ricardo. Cruzeiros marítimos. São Paulo: Manole, 2001.

AMPRO (Associação de Marketing Promocional) & IBOPE Solution. Projeto tendências do marketing promocional 2006. Apresentação para imprensa na sede da AMPRO. São Paulo: AMPRO. Apres_Tendências_Ampro.ppt (640Kb).15/05/2007.

ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) (a). Transporte de cargas – transporte ferroviário. Disponível em: http://www.antt.gov.br/carga/ferroviario/ferroviario.asp. Acesso em 06/06/2007.

ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) (b). Estrada de ferro Vitória a Minas. Disponível em: http://www.antt.gov.br/concessaofer/efvm/informacoes_efvm.asp. Acesso em 06/06/2007.

ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) (c). Disponível em: http://www.antt.gov.br/concessaofer/efc/informacoes_efc.asp. Acesso em 06/06/2007.

ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) (d). Organograma superintendência de segurança operacional – SSO. Disponível em: http://www.anac.gov.br/anac/organogramaSSO.asp. Acesso em 11/06/2007.

ANAUATE, Camila. Roteiros espertos para cada perfil. In: O Estado de São Paulo. São Paulo, 13/03/2007. V6.

ANDANÇAS. City tour: conheça São Paulo passeando pelos principais pontos da cidade. Da pé conhecer São Paulo. S/D. Disponível em http://www.andancastur.com.br/. Acesso em 02/05/2007.

ANDRADE, José Vicente de. Turismo fundamentos e dimensões. 5ª edição. São Paulo: Ática: 1998.

ANDRADE, Rui Otávio Bernades de; TACHIZAWA, Takeshy & CARVALHO, Ana Barreiros de. Gestão ambiental: enfoque estratégico ao desenvolvimento sustentável. 2ª ed. São Paulo: Makron Books – Pearson Education do Brasil. 2002.

ANGELI, Érika A. Turismo GLS. In: ANSARAH, Marília. Turismo: segmentação de mercado. São Paulo: Futura, 1999, pp. 183-208.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. "Turismo e segmentação de mercado: novos segmentos". In: TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. Análises regionais e globais do Turismo Brasileiro. São Paulo: Roca, 2005, pp. 285-99.

ANSWER. Carlson Wagonlit Travel, Inc. Disponível em: http://www.answers.com/topic/carlson-wagonlit-travel. Acesso em 30/05/2007.

ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). Certificado de vacinação internacional. Disponível em: http://www.anvisa.gov.br. Acesso em 10/04/2007.

AQUASCUBA. Calendário de turismo. Disponível em http://www.aquascuba.com.br. Acesso em 10/06/2007.

ARTESP (Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transporte do Estado de São Paulo). Decreto Lei 29.912 de 12/05/1989. Disponível em: http://www.artesp.sp.gov.br. Acesso em 23/01/2007.

ATLANTES. Turismo. Disponível em: http://www.atlantes.com.br. Acesso em 10/06/2007.

AUTOBAN. Dicas de turismo. Carruagens São Paulo. S/D. Disponível em: http://www.autoban.com.br/concessionaria/dicas/dicas_detalhes.cfm?objectId=9B5C92A8-1321-0A9F-1BA13D8BDFA45E93. Acesso em 30/05/2007.

AVIS. Modelo de frota. Disponível em: http://www.avis.com.br. Acesso em 25/01/2007.

BALANZÁ, Isabel e NADAL, Mónica. Marketing e comercialização de produtos turísticos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Câmbio. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/pre/bc. Acesso em 23/01/2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Leasing. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/pre/bc. Acesso em 27/01/2007.

BARRETTO, Margarita. Manual de iniciação ao estudo do turismo. Campinas: Papirus, 1995.

BARZILAY, Eliane. Turismo étnico-histórico-cultural: viagens pelas origens étnicas. São Paulo: ECA/USP, 2006. (Trabalho de Conclusão de Curso).

BEI Comunicação. Como organizar suas viagens aéreas. São Paulo: BEI Comunicação, 2003.

BELTA (Brazilian Educational & Language Travel Association). Empresas associadas. Disponível em: http://www.belta.org.br/empresa_associada.asp#. Acesso em 20/06/2007.

BENI, Mário Carlos. Análise estrutural do turismo. 10ª edição atualizada. São Paulo: SENAC, 2004.

BENI, Mário Carlos. Análise estrutural do turismo. 7ª ed. São Paulo: SENAC, 2002.

BENI, Mário Carlos. Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2003.

BITO (Brazilian Incoming Travel Organization). Operators. S/D. Disponível em http://www.bito.com.br/paginas/operators.asp. Acesso em 18/05/07.

BIZ, A. A. e LOHMANN G. "A importância da Internet para as agências de viagem brasileiras utilizadoras do GDS Amadeus". In: Revista Turismo & Desenvolvimento, v. 2, n. 2, p. 73-83, 2005.

BOCATO, Raquel. Solitário é bom partido para MPEs. (18/08/2005). Disponível em http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10063. Acesso em 21/05/2007.

BRAGA, Debora Cordeiro. À margem das feiras de negócios: o uso do tempo livre do turista em São Paulo. São Paulo: ECA-USP. 2005. (Tese de Doutorado).

BRAGA, Debora Cordeiro. Planejamento turístico: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BRASIL. Decreto n.º 5.406 de 30 de março de 2005. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5406.htm. Acesso em 25/01/07.

BRASIL. Decreto n.º 84.934 de 21 de julho de 1980. Brasília: Diário Oficial da União. 21/07/1980, Seção I, p.14.482/7.

BRASIL. DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL. Passaporte. Disponível em http://www.dpf.gov.br. Acesso em 22/05/2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Código de defesa do consumidos (CDC) - LEI Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Disponível em: http://www.mj.gov.br/DPDC/servicos/legislacao/cdc.htm#Título%20I%20-%20Dos%20Direitos%20do%20Consumidor. Acesso em 07/06/2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Guia do consumidor estrangeiro. Brasília: Secretaria de Direito Econômico, 2000.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO & AVT/IAP – NT/USP. Caminhos do futuro – hotelaria completo 2007. Categoria de Meios de Hospedagem. Disponível em: http://institucional.turismo.gov.br/portalmtur/export/sites/default/Portal_Mtur/geral/Caminhos_do_Futuro_-_Hotelaria_Completo.pdf. Acesso em 30/05/2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO (a). Dados e fatos. Estudos e pesquisas. Disponível em http://institucional.turismo.gov.br. Acesso em 20/05/2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO (b). Segmentação do Turismo - marcos conceituais. Disponível em: http://institucional.turismo.gov.br/portalmtur/export/sites/default/institucional/arquivos/Segmentaxo_Turismo_Marcos_Conceituais.pdf . Acesso em 19/05/2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. Estatísticas básicas do turismo – Brasil – 2006. Disponível em: http://institucional.turismo.gov.br/dados_fatos/estatisticas_basicas_do_turismo. Acesso em 16/04/2007.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA: CASA CIVIL. Subchefia para Assuntos Jurídicos: Decreto No. 5.406 de 30 de março de 2005. Brasília, DF: D.O.U. de 31.3.2005.

BRASILTURIS. Miguel Conde – de bisavô para bisneto desde 1834. Brasilturis Jornal. São Paulo, 2ª quinzena de novembro de 1994.

BRAZILIAN ASSIST. Seguro viagem. Disponível em: http://www.brazilianassist.com.br. Acesso em 20/05/2007.

BSP. Institucional. 2006. Disponível em: http://bspbrasil.com.br. Acesso em 14/03/2007.

BUENOS AIRES. Cemitério da Recoleta. S/D. Disponível em: http://www.bue.gov.ar/recorridos/index.php?info=imperdibles&menu_id=18&id=4&. Acesso em 25/03/2007.

BUHALIS, D. Airlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry. Information & Management, v. 41, n. 7, 2004/9, p. 805-825, 2004.

BUHALIS, D. Distribution channels in the changing travel industry. In: International Journal of Tourism Research, v. 2, p. 355-359, 2000.

BUHALIS, D. Tourism: information technology for strategic tourism management. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2003.

CANDIOTO, Marcela F. Agências de turismo: comercialização do transporte aéreo. Apostila. Disciplina Agências de Turismo: Centro UNISAL, ISCA Faculdades e Faculdade Cásper Líbero, 2000.

CARELLI, Gabriela. "Navios à vista". In: Veja. São Paulo: Editora Abril, 27/09/2000. 70-71.

CARVALHO, Paulo Jorge. Condução de grupos no turismo. São Paulo: Chronos, 2002.

CATALANI, Luciane; KISCHINEVSKY, Alexandre; RAMOS, Eduardo; SIMÃO, Heitor. E-commerce. Série Marketing. 2ª Edição Revista. Cidade: FGV. 2006

CBS. CBS Singles' Tours. Disponível em http://www.singlestours.com.br/files/Default.asp. Acesso em 10/06/2007.

CHECK POINT. Turismetrô. S/D. Disponível em http://www.checkpointtours.com.br/br/index.asp?formulario=turis_metro/index.htm. Acesso em 29/05/2007.

CHOI, Olívia. Atuação de uma agência de viagens no turismo de negócios e eventos. São Paulo: ECA/USP, 2002. (Trabalho de Conclusão de Curso).

CIAFFONE, Andréa. "CVC investe US$8 milhões para navegar com diferenciais". In: Gazeta Mercantil, São Paulo, 16/07/2003.

CIT BRASIL. Passes de trem. Disponível em http://www.citbrasil.com.br. Acesso em 01/06/2007.

CIVES (Centro de Informação em Saúde para Viajantes). Vacinação para viagem. Disponível em http://www.cives.ufrj.br. Acesso em 20/05/2007.

COBRA, Marcos. Marketing de turismo. 2ª edição. São Paulo: Cobra, 2001.

CONFIDENCE CAMBIO. Câmbio de moedas. Disponível em http://www.confidencecambio.com.br. Acesso em 12/05/2007.

COOPER, Chris, FLETCHER, John, WANHILL, Stephen, GILBERT, David e SHEPHERD, Rebecca. Turismo, princípios e prática. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CUNHA, L. Introdução ao turismo. Lisboa: Verbo, 2001.

CVC. Nossa história. Disponível em: http://www.cvc.com.br/site/_empresa/nossaHistoria.jsp#. Acesso em 05/06/2007.

DCL INFORMÁTICA. Coptur. Disponível em: http://www.dclsoft.com.br/produtos.asp?tela=coptur. Acesso em 15/06/2007.

DE MAIS, Domenico. O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio e Brasília: UNB. 2000.

DENG, S. e RYAN, C. "CRS: tool or determinant of management practice in Canadian travel agents?." In: Journal of Travel and Tourism Marketing, v. 1, n. 1, p. 19-38, 1992.

DESVENDAR. História do turismo. Disponível em: http://www.desvendar.com/especiais/historiadoturismo/thomas_cook.asp. Acesso em 01/02/2006.

DORNELAS, José. "Plano de negócios: por que escrever um plano de negócios?" In: Plano de Negócios. Disponível em: http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=23. Acesso em 08/06/2007.

ECOVIAGENS. Disponível em http//:www.ecoviagens.com.br. Acesso em 30/05/2007.

EDITORA ÉRICA. Tipos de organograma. Disponível em: http://www.editoraerica.com.br/indice.asp?cod=0101. Acesso em 09/06/2007.

EMBRATUR & FIPE. Caracterização e dimensionamento do turismo internacional no Brasil 2004-2005. Março 2007. Disponível em: http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/demanda%20turistica/turismo_internacional_brasil_2004_2005_marco2007.pdf. Acesso em 27/05/2007.

EMBRATUR & FIPE. Estudo do mercado doméstico 1998. Principais emissores e receptores. Disponível em: http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/turismo_domestico/EstudoMercadoDomestico1998.pdf. Acesso em 04/06/2007.

EMBRATUR. Instituto Brasileiro de Turismo. S/D. Disponível em: http://institucional.turismo.gov.br. Acesso em 19/05/2007.

EMBRATUR. O turismo na economia nacional: a revolução silenciosa. Florianópolis (SC): Letras Brasileiras, S/D.

ETZEL, M. J.; WALKER B. J. e STANTON, William J. Marketing. São Paulo: Makron Books, 2001.

EVANS, N. G. "Travel agency". In: JAFARI J. Encyclopedia of Tourism. Londres: Routledge, 2000.

EXAME. Anuário Exame Turismo 2007-2008. São Paulo: Ed. Abril. Abril, 2007.

FAVECC (Fórum das Agências de Viagem Especializadas em Contas Comerciais). Histórico. Disponível em: http://www.favecc.com.br/favecc/historico.php. Acesso em 27/05/2007.

FAVECC (Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais). Precificação fee. Disponível em: http://www.favecc.org.br/glossário/fee.php. Acesso em 27/05/2007.

FERREIRA, Simone e CHAUVEL, Marie. "Gerenciamento ecológico: do garimpo ao empreendedorismo ambiental e socialmente responsável." Artigo publicado no ENAMPAD, Curitiba, 2005.

FIGUEIREDO, S. e CAGGIANO P. C. Controladoria. São Paulo: Atlas, 1997.

FOLHA ONLINE. Modelo passagem aérea. Disponível em http://www1.folha.uol.com.br/folha/turismo/passagem.shtml. Acesso em 11/06/2007.

FOLHA ONLINE. Operadora foi fundada pela vovó Stella em 1965. 13/02/2003 Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u63418.shtml. Acesso em 01/05/2007.

FOLHA ONLINE. Parada gay já esgota reserva em hotel. 16/05/2007. Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u71155.shtml. Acesso em 17/05/2007.

FORMATURISMO. A Forma. Disponível em: http://www.formaturismo.com.br. Acesso em 15/05/2007.

FREIBERG, K. e FREIBERG, J. NUTS! Southwest Airlines crazy recipe for business and personal success. Nova York: Broadway Books, 1998.

FRENCH, T. "The future of global distribution systems". In: Travel & Tourism Analyst, 1998. v. 3, p. 1-17.

FRIENDLYTUR. Pacotes GLS. Disponível em: http://www.friendlytur.com.br/. Acesso em 27/05/2007.

GADE, Christiane. Psicologia do consumidor e da propaganda. Ed. Revista e ampliada. São Paulo: EPU, 1998.

GALE. Gale encyclopedia of psychology. Gale Group, 2001.

GALLI, Damiana Yoshii. Banco do Nordeste do Brasil e Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste: avaliação da primeira fase do PRODETUR/NE. São Paulo: ECA /USP. 2005. (Trabalho de Conclusão de Curso).

GALVÃO, Fernanda. "A elite gay: os homossexuais endinheirados vencem o preconceito e impõem seu modo de vida refinado" (01.10.2003). In: Isto é Dinheiro. Disponível em: http://www.terra.com.br/istoedinheiro/318/estilo/318_gays.htm. Acesso em 27/05/2007.

GAO. Computer reservation systems: action needed to better monitor the CRS industry and eliminate CRS biases. Washington, DC: General Accounting Office, 1992.

GIARETTA, Maria José. Turismo da juventude. Barueri: Manole, 2003.

GOELDNER, Charles R.; RITCHIE, J.R. Brent e McINTOSH, Robert W. Turismo: princípios, práticas e filosofias. 8ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GOLDNER, C. R; RITCHIE, J.R.B. & McINTOSHI,R.W.. Tourism, principles, practices, Philosophie. 8ª ed. Nova York: John Willy & Sons, 1999.

GONZÁLEZ COBREROS, Maria Ángeles. Fundamentos teóricos y gestión práctica de las agencias de viajes. Madri: Sintesis, 1999.

GORDON, I. Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 3ª ed. São Paulo: Futura, 1998.

GUERREIRO, Reinaldo. Sistema de custo direto padrão: estruturação e processamento integrado com os princípios de contabilidade geralmente aceitos. São Paulo: FEA/USP, 1984. (Dissertação de mestrado).

GUIA DO VIAJANTE INDEPENDENTE. Porto Alegre: Trilhas & Montanhas, 2003.

GUIA QUATRO RODAS BRASIL 2007. Categoria. Disponível em: http://guia4rodas.abril.uol.com.br/busca/hoteis/index_hosp_cidade.php?destino=6880&tp_busca=1. Acesso 30/05/2007.

GUIA QUATRO RODAS BRASIL 2007. São Paulo: Abril, Out. 2006.

GUIMARÃES, Carlos. Os trinta anos da Soletur. Coletânea turística 1996. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio – Conselho de Turismo, 1996.

HIGHLAND. Na rota da aventura. Disponível em: http://www.highland.com.br. Acesso em 10/06/2007.

HOELLER, Elisete "Turismo de incentivos". In : ANSARAH, Marília G. R. (Org.). Turismo – Segmentação de mercado. São Paulo: Cultura, 2001.

HOLIDAY WATCH DOG. Travel news. Disponível em: http://travel-news.holidaywatchdog.com. Acesso em 01/06/2007.

HOLLANDA, Janir. Turismo: operação e agenciamento. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2003.

IFI (Incentive Federation Inc.). A study conducted among current users of merchandise and travel items for motivation/incentive applications. IFI – Incentive Federation Inc., 2003

IKEDA, Ana Akemi. O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços – um estudo em agências de viagens. São Paulo: FEA/USP, 1993. (Tese de Doutorado).

INTER-RAINBOW. Inter rainbow. Roteiros exclusivos. Disponível em: http://www.inter-rainbow.com.br/. Acesso em 27/05/2007.

JORNAL DA TARDE/INFORME PUBLICITÁRIO, 11/08/2006.

JULIATTO, Dante Luiz. Como montar uma agência de viagens. Santa Catarina: SEBRAE/SC, 2005.

JURISITE. Constituição de Sociedade Empresária Limitada. Disponível em: http://www.jurisite.com.br/modelos_contrato.htm. Acesso em 08/06/2007.

KOTLER, P., BOWEN, J. et al. Marketing for hospitality and tourism. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. São Paulo: Prentice-Hall, 1998.

LANZANA, Antonio Evaristo. "Impactos do plano real sobre as agências de turismo". In: LAGE, Beatriz Gelas; MILONE, Paulo César. Turismo: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

LARA, Simone B. Marketing & vendas na hotelaria. São Paulo: Futura, 2001.

LEMOS, Ângela Denise da Cunha. "Green procurement activities: some environmental indicators and practical actions taken by industry and tourism". In: International Journal of Environment and Sustainable Development, 2002, v. 1, n. 1, p. 59-72, 2002.

LEONE, Aldo. Livro comemorativo dos 50 anos de turismo. São Paulo: Agaxtur, 2003.

LICKORISH, Leonard J.; JENKINS, Carson L. Introdução ao turismo. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LIMA, Zedu. Se os bancos podem cobrar proteger seus ganhos cobrando pelos serviços, por que as agências de viagens não fazem o mesmo? Turismo em Números. São Paulo, v. 6, n. 1, p. 17-19, 2002.

LONGHINI, F. O. e BORGES, M. P. "A influência da internet no mercado turístico: um estudo de caso das agências de viagens de Piracicaba (SP) e região". In: Caderno Virtual de Turismo, 2005, v. 17, n. setembro, p. 1-8, 2005.

MANZANO, José Augusto. "Revisão e discussão da Norma ISO 5807 - 1985 (E) proposta para padronização formal da representação Gráfica da linha de raciocínio lógico utilizada no desenvolvimento da programação de computadores a ser definida no Brasil". In: THESIS. São Paulo, ano I, v. 1, p. 1-31, 1º Semestre. 2000. Disponível em: http://www.cantareira.br/thesis/v1n1/navarro.pdf. Acesso em 11/06/2007.

MARCELINO, Nelson C. Lazer e humanização. Campinas: Papirus, 1995.

MARÍN, Aitor. Tecnologia da informação nas agências de viagens: em busca da produtividade e do valor agregado. São Paulo: Aleph, 2004.

MARINCEK, João Ricardo. Origem, evolução e situação atual das agências de ecoturismo de São Paulo. São Paulo: ECA-USP, 1996. (Trabalho de Conclusão de Curso).

MARTIN, Vanessa. Manual prático de eventos. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTIN, Vanessa. Turismo de incentivo: eventos e viagens como premiação no Brasil. São Paulo: ECA/USP, 2006. (Dissertação de mestrado).

MASSENGILL, R. Construindo a American Express. Nova York: American Express, 1999.

MAZZA, Caterina. "Mário de Mello Faro: habilidade científica em criar eventos". In: Revista dos Eventos. Ed. nº 08 – Fevereiro/Março de 2000. Disponível em: http://www.revistadoseventos.com.br/bn_conteudo.asp?cod=3012. Acesso em 26/04/ 2007.

MIELENHAUSEN Ulrich. "Gestão do mix promocional para agências de viagens e turismo". In: LAGE, B. e MILONE, P. Turismo: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

MILIO, Balanzá, I., NADAL, M. Marketing e comercializaçãode produtos turísticos. Trad. Miguel Cabrera. São Paulo: Pioneria Thomson Learning, 2003.

MILONE, Marcos. O turismo descobre o incentivo. Turispress, n. 85, p. 9-12, out/1989.

MODÉ, Giovanna. Viagens de Incentivo: uma estratégia mais que garantida. Business Travel, n. 24, p. 66, 1998.

MOLINA, Sergio. O pós-turismo. São Paulo: Aleph, 2003.

MORAES, Cláudia. "Turismo para single: uma segmentação em crescimento". In: ANSARAH, Marília. Turismo: segmentação de mercado. São Paulo: Futura, 1999. pp.155-181.

MURATA, F. Y. Grandes redes de varejo investindo na comercialização de produtos turísticos: o caso da C&A Viagens. São Paulo: Universidade de São Paulo, ECA, 2005. (Trabalho de Conclusão de Curso).

O LIVRO DE OURO DOS PACOTES. REVISTA VIAGEM E TURISMO. São Paulo: Editora Abril, 2007. Edição 139-D.

O'CONNOR, Peter. Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria. Porto Alegre: Bookman, 2001.

O'BRIEN, James A. Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet. São Paulo: Saraiva, 2001.

O'CONNOR, P.; BUHALIS, D., et al. "The transformation of tourism distribution channels through information technology". In: BUHALIS, D. e LAWS, E. Tourism Distribution Channels. Londres: Continuum, 2001. pp.332-350.

OLIVEIRA, Nadja da Silva. Agências de viagem: atuação dos agentes pioneiros na cidade de São Paulo (1940 a 1970). São Paulo: ECA/USP, 2003. (Dissertação de Mestrado).

OMT (Organização Mundial do Turismo). Introdução ao Turismo. Tradução: Dolores Matin Rodriguez Córner. São Paulo: Roca, 2001.

ONDAS NET (a). Defeso. Disponível em: http://www.ondasnet.com.br/ibama/defeso.htm. Acesso em 06/06/2007.

ONDAS NET (b). Piracema. Disponível em: http://www.ondasnet.com.br/ibama/pira.htm. Acesso em 06/06/2007.

ONU – Division for Sustainable Development. Agenda 21. Agosto de 2005. Disponível em: http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/agenda21toc.htm. Acesso em 04/06/2007.

PAGE, S. Transport and tourism global perspectives. Essex: Pearson Prentice Hall, 2005.

PALHARES, Guilherme Lohmann. Transportes turísticos. São Paulo: Aleph, 2002.

PANROTAS. Vistos Consulares. Disponível em: http://www.panrotas.com.br. Acesso em 18/04/2007.

PANROTAS. PANROTAS Universitário para estudantes de turismo. São Paulo, v. 2, n. 2, 2003.

PEARCE, D. G. e TAN, R. "The distribution mix for tourism attractions in rotorua". Nova Zelândia: Journal of Travel Research, v. 44, n. fevereiro, p. 205-258, 2006.

PELIZZER, Hilário Ângelo. Administração e gerenciamento de agência de turismo. São Paulo: Edicon, 2005.

PELOSI, Franscisco. "Perder ou perder!" In: Turismo em Números, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 23, 2003.

PEMBERTON, J. D.; STONEHOUSE, G. H., et al. "Competing with CRS-Generated information in the airline industry". In: Journal of Strategic Information Systems, v. 10, p. 59-76, 2001.

PERCIVAL, Maricato. Marketing para bares e restaurantes. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004.

PEREIRA, Marcos. Marketing de cidades turísticas. São Paulo: Chronos, 2001.

PEREZ, Amparo Sancho (coord.). Metodologia da pesquisa em turismo. São Paulo: Roca, 2005.

PERUSSI, Regina Ferraz. Marketing turístico estratégico: segmentação e posicionamento da CVC Turismo. São Paulo: ECA/USP, 2004. (Dissertação de Mestrado).

PETROCCHI, Mario e BONA, André. Agências de turismo: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2003.

PIÑOLE, Isabel Albert. Gestion y técnicas de agencias de viajes. 3ª ed. Madri: Síntesis, 1993.

PIÑOLE, Isabel. Gestión y técnica de agencias de viajes. Madri: Síntesis, 1997.

PINSKY, Jaime. As primeiras civilizações. São Paulo: Atual, 1994.

POON, A. Tourism technology and competitive strategies. Oxon: CAB International, 1994.

PORTER. Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POZATI, Fábio. A importância da qualidade no atendimento como estratégia de marketing turístico em agências de viagens – Estudo de caso – Ramazini Turismo – Ribeirão Preto – SP. São Paulo: ECA/USP, 2002. (Dissertação de Mestrado).

PRADO, Wania Gaspar Martins do. Manual prático para organização de viagens. São Paulo: Aleph, 2002.

PRAIA DO FORTE. O que fazer – observação de baleias. Disponível em: <http://www.praiadoforte.org.br/o_que_fazer/ecoturismo/obs_baleias.html>. Acesso em 05/06/2007.

PRIDEAUX, B. "Airline distribution systems: the challenge and opportunity of the Internet". In: D. Buhalis e E. Laws (Ed.). Tourism distribution channels: practices, issues and transformations. Londres: Continuum, 2001. pp. 213-227.

PROGRAMA VIRTUAL DE VENDAS. Disponível em: http//:www.provve.com.br. Acesso em 30/05/2007.

PROJETO BALEIA FRANCA. Turismo de observação. Disponível em: http://www.baleiafranca.org.br/turismo/turismo.htm. Acesso em 05/06/2007.

PRÓXIMA VIAGEM. Disney Magic: a Orlando que flutua. Outubro, 2006. São Paulo: Editora Peixes, v. 84, n. outubro, p. 64-65, 2006.

QUEENSBERRY. Disponível em: http://www.queensberry.com.br. Acesso em 10/06/2007.

REJOWSKI, Mirian. (org.). Turismo no percurso do tempo. São Paulo: Aleph, 2002.

REJOWSKI, Mirian. "Agência de viagem". In: ANSARAH, Marília Gomes dos Reis (Org.). Turismo: como aprender, como ensinar, v. II. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

RENAULT. Leasing de veículos. Disponível em: http://www.renault-eurodrive.com. Acesso em 10/03/2007.

REVISTA DOS EVENTOS. Disponível em: http//:www.revistadoseventos.com.br. Acesso em 26/04/2007.

REVISTA E! 2007. São Paulo: BELTA. Anual. 2007.

RIPARDO, Sérgio. "Stella Barros pede falência na justiça paulista". In: Folha on line 13/02/2003 - 20h23. Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u63415.shtml. Acesso em 11/06/2007.

ROCHA, S. B.; MACHADO A. M. M., et al. "Canais de distribuição do turismo na era da tecnologia da informação". In: CARVALHO, C. L e BARBOSA L. G. M. Discussões e propostas para o turismo no Brasil. Rio de Janeiro: Senac, Sesc e FGV, 2004. pp.241-283.

RODRIGUES, Lucio e ENGE, Bebel. Manual do turista brasileiro: o primeiro livro que você deve abrir quando pensar em viajar para o exterior. 2ª ed. São Paulo: Aleph, 2000.

RONA, Ronaldo. Transportes no Turismo. São Paulo: Manole, 2002.

ROTARY CLUB. Um Século de Serviços – A História do Rotary International. São Paulo: Rottary International, 2004.

RUSCHMANN, Doris. Turismo e planejamento sustentável. 9ª ed. São Paulo: Papirus Editora, 2002.

SALGADO, Júlio Cezar. Manual de contabilidade para agências de turismo. São Paulo: Via Sestur, 2004.

SALGUEIRO, Valéria. Grand Tour: uma contribuição à história do viajar por prazer e por amor à cultura. Brás. Hist. São Paulo, v. 22, n. 44, 2002.

SALIM, César Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andréa Cecília; RAMAL, Silvina Ana. Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SANT'ANNA. Viagens para solteiros S/D. Disponível em: http://www.brasilviagem.com/materia/?CodMateria=47. Acesso em 27/05/2007.

SANTOS, Célia Maria e KUAZAQUI, Edmir. Consolidadores de turismo: serviços e distribuição. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

SCAFO. Agências de viagens. Disponível em: http://www.scafo.com.br. Acesso em 10/06/2007.

SCHLÜTER, Regina; WINTER, Gabriel. La agencia de viajes y turismo – estructura y operaciones. Buenos Aires: Docência, 1994.

SENAC. DN. Turismo no Brasil: um guia para o guia. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2002.

SHAW, S. Airline marketing & management. Londres: Pitman Publishing, 1993.

SILVA, Francisco Leme (a). Rebate ou fees, qual a diferença para a agência e para o cliente? Turismo em Números. São Paulo, v. 5, n. 1, p. 16, fev./2002.

SILVA, Francisco Leme (b). "Novo modelo de remuneração para os agentes". Caderno Viagens - O Estado de S.Paulo. 20/08/2002.

SINDETUR (Sindicato das Empresas de Turismo do Estado de São Paulo). Tabela de valores referenciais. Disponível em: http://www.sindetursp.com.br/frame31.htm.

SINDETUR (Sindicato das Empresas de Turismo do Estado de São Paulo) & AMERICAN EXPRESS & PANROTAS EDITORA. Agências de turismo: normas de procedimentos. São Paulo: Panrotas Editora, 1996.

SOLETUR. Excursões Soletur partidas de São Paulo. (Folheto anual de tours nacionais). São Paulo: Soletur, 1978.

SPTURIS. São Paulo: fique mais um dia. São Paulo: São Paulo Turismo S/A, 2006.

SWARBROOKE, John e HORNER, Susan. O comportamento do consumidor no turismo. São Paulo: Aleph, 2002.

SWARBROOKE, John. Turismo sustentável. Volume V. Tradução Saulo Krieger. São Paulo: Aleph, 2000.

SWIFT, Ronald. CRM – Customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2001.

TAVARES, Adriana de Menezes. City tour. São Paulo: Aleph, 2002.

TEIXEIRA, Walter. "Uma boa opção para aumentar a lucratividade de sua agência de viagens". In: Turismo em Números. São Paulo: Sindetur-SP, 2007, n. 61 p. 05.

TEPPER, Bruce. The complete guide to selling meeting, incentive & corporate events. Scottsdale, USA: JTA Publishing, Inc., 2002. p. 38.

TERESA PEREZ. Cruzeiros. Disponível em: http://www.teresaperez.com.br. Acesso em 10/06/2007.

TERRA AZUL. Just for singles. Disponível em: http://www.terrazul.tur.br/pages.php?recid=20. Acesso em 27/05/2007.

THE DOG TIMES. Animais de estimação. Disponível em: http://www.dogtimes.com.br. Acesso em 10/03/2007.

TOMANARI, Sílvia Assumpção do Amaral. Segmentação de mercado com enfoque em valores e estilo de vida (segmentação psicográfica) – um estudo exploratório. São Paulo: ECA / USP, 2003. (Dissertação de Mestrado).

TOMELIN, Carlos Alberto e TEIXEIRA, Athos Henrique. "Gerenciamento da cadeia de suprimentos e do marketing de relacionamento nas agências de viagens". In: TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. Análises regionais e globais do Turismo Brasileiro. São Paulo: Roca, 2005. pp. 685-709.

TOMELIN, Carlos Alberto. Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias. São Paulo: Aleph, 2001.

TORRE, Francisco. Agências de viagens e transportes. 4ª ed. São Paulo: Roca, 2003.

TORRES, Silvana. Marketing de incentivos. São Paulo: Atlas, 2002.

TRIGO, Luiz G.G. e PANOSSO NETTO, Alexandre. Reflexões sobre um novo turismo: política, ciência e sociedade. São Paulo: Aleph, 2003.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. Análises regionais e globais do turismo brasileiro. São Paulo: Roca, 2005.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. Viagem na memória: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

TUCH, D. L. 2000. "Formação de preços na hotelaria". In: Revista Hotel News. São Paulo, mar./abr. Disponível em: http: // www.revistahotelnews.com.br/09_295.htm. Acesso em: 07/11/2002.

TUCH, D. L. Controles gerenciais hoteleiros. São Paulo: SENAC, 1998.

TURISMO EM NÚMEROS. O setor e a sociedade: entrevista com Enrico Lavagetto. São Paulo: Sindetur, ano 2, edição nº 21/2003.22.

ÚLTIMO SEGUNDO. Parada do Orgulho GBLT reúne 3,5 mil pessoas na avenida Paulista. (10.06.2007). Disponível em: http://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/2007/06/10/publico_glbt_tem_diversao_garantida_neste_domingo_em_são_apulo_819194.html. Acesso em 10/06/2007.

US DEPARTMENT OF TRANSPORTATION. Computer reservations system (CRS) regulations. Washington: US Department of Transportation, 2004.

VECTRA TRAVEL. Mergulho (S/D). Disponível em: http://www.vectratravel.com.br. Acesso em 27/05/2007.

VEJA SÃO PAULO Guia 2006/2007. Comer & beber: o melhor da cidade 10 anos. São Paulo: Abril, 27/09/2006.

VEJA. Balada em alto-mar com programas de música e esporte, cruzeiros atraem o público jovem. São Paulo: Editora Abril, 21/02/2007. 87.

VENTURI, M. J. e LOHMANN, G. Mapeando os canais e as tecnologias de distribuição de uma empresa aérea brasileira. Brasília: V SITRAER Simpósio de Transporte Aéreo, 2006. p. 85-93.

VIAGEM DE NAVIO. Plantas de deck. Disponível em: http://www.viagemdenavio.com.br. Acesso em 09/06/2007.

VIP HOST SYTEM. Glossário. Disponível em: http://www.viphostsystem.com/glossario/glossario.html. Acesso em 11/06/2007.

VOGELER RUIZ, Carlos e HERNÁNDEZ ARMAND, Enrique. Estructura y organización del mercado turístico. 2ª ed. Madri: Centro de Estudios Ramón Areces, 1997.

WAINSTEIN, Daniel. "Stella Barros está de volta – e a reestreia da marca gera polêmica no setor". In: Isto É Dinheiro 21/07/2004. Disponível em: http://www.terra.com.br/istoedinheiro/359/negocios/stellabarros.htm. Acesso em 11/06/2007.

WIKIPEDIA. Tui Ag. Disponível em: http://en.wikipedia.org/wiki/TUI_AG. Acesso em 01/06/2007.

WITNEY, L. Grand tours and Cook´s tours: a history of leisure travel: 1750 to 1915. Nova York: William Morow, 1997.

YASOSHIMA, José R. e OLIVEIRA, Nadja. "Antecedentes das viagens e do turismo". In: REJOWSKI, Miriam (Org.). Turismo no percurso do tempo. São Paulo: Aleph, 2002.