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

ARTIGO

Fanny Mori Niño

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; Professora Auxiliar do Curso de Graduação em Administração da FECAP.
E-mail: fmori@usp.br

Recebido em: 21/05/2003

Aprovado em: 06/08/2003

Maria Aparecida Gouvêa

Professora Livre-Docente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
E-mail: magouvea@usp.br

RESUMO

Este trabalho visou a estudar o processo de posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos, mais especificamente em agências de viagens.

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

A pesquisa propiciou interessantes depoimentos dos vários estratos amostrais, que indicaram estarem as agências de viagens ainda em estágio embrionário no desenvolvimento do processo de posicionamento de mercado.

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

Palavras-chave: *marketing* turístico, *marketing* estratégico, posicionamento de mercado, segmentação de mercado.

ABSTRACT

The process of strategic positioning in service companies was studied in tourist service companies focusing on travel agencies in the city of Sao Paulo. Qualitative research sought to determine the extent of this process and to identify pertinent actions involved. A number of replies indicated that these agencies are still in the incipient stage of the market positioning process. As a consequence some strategic recommendations were formulated in order to contribute to a better performance of the agencies in question

Key words: *tourist marketing, strategic marketing, market positioning, market segmentation*

1. INTRODUÇÃO

O estudo desenvolvido caracteriza-se basicamente por focalizar um campo ainda pouco explorado – o posicionamento estratégico nas empresas brasileiras do setor de serviços, especificamente em agências de viagens. Apesar de o conceito de posicionamento já ter sido apresentado, analisado e debatido ao longo de vários anos, discussões sobre sua aplicação continuam apresentando grande utilidade, sobretudo na comercialização de bens intangíveis, onde ainda existe pouca pesquisa sobre o tema.

O ambiente conturbado e em mutação constante, caracterizado por contração do mercado, demandas crescentes, incremento do tamanho e da complexidade das empresas voltadas para o mercado de pessoas físicas e jurídicas, tem provocado a necessidade de se adotarem, inovarem e incorporarem estratégias de *marketing* ao processo analítico e estratégico da organização sob a ótica da competitividade.

No processo de desenvolvimento de estratégias de *marketing* destaca-se o posicionamento, que é descrito como um instrumento de geração de estratégias. O posicionamento estratégico desenvolveu-se como uma resposta e um instrumento de apoio aos processos de decisões estratégicas, resultado de uma nova postura de identificação de segmentos e busca de oportunidades de mercado por meio da diferenciação da sua oferta.

Atualmente, o processo de posicionamento estratégico ocupa um lugar de destaque na teoria de *Marketing* Estratégico e resulta da interação entre os processos de posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico (DIMINGO, 1988), tendo como base o processo de segmentação de mercados, a seleção de mercados-alvo e a definição de uma posição desejada diante dos mercados escolhidos.

Um setor que resume em si mesmo a grande evolução econômica e sociocultural que se está operando no mundo é o setor de turismo. Seu impacto no desenvolvimento da humanidade vai além de seu papel dinamizador das economias: o setor converteu-se no aglutinador da globalização no âmbito da cultura, influenciando de forma ativa em mudanças sociais, econômicas, culturais e tecnológicas. Conseqüentemente, as organizações

que operam nesse setor devem adotar obrigatoriamente os enfoques mais avançados sobre estratégias competitivas abarcados pelo *marketing* estratégico.

Nesse contexto, este estudo procura verificar a presença ou ausência do conceito e da prática do posicionamento estratégico, e como esse processo é desenvolvido por agências de viagens da cidade de São Paulo.

2. OBJETIVOS

Os objetivos principais deste trabalho são: identificar o nível de conhecimento e utilização das técnicas de posicionamento estratégico de *marketing* pelas empresas que operam no setor de turismo, identificar pontos fortes e fracos do posicionamento praticado e apresentar recomendações às agências de viagem.

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

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

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. *Marketing* estratégico e o processo de posicionamento estratégico

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

Na concepção de LAMBIN (1995:11), *marketing* estratégico é:

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

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

DIMINGO (1988:34) define o verdadeiro posicionamento como

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

Esse autor propõe uma estrutura mais clara para o processo de posicionamento estratégico, a fim de facilitar a compreensão, dividindo-o em duas fases: posicionamento de mercado e posicionamento psicológico, ambos agindo de forma integrada para o alcance de um objetivo de *marketing* comum.

O processo de posicionamento de mercado inicia-se com a identificação e a seleção de um mercado ou segmento deste, que represente um potencial de negócio, no qual possam ser identificados os competidores e para o qual possa ser divisada uma estratégia de competição. Isso significa, de acordo com DIMINGO (1988:35), “saber o que o mercado quer e necessita, identificar forças e fraquezas da própria empresa e dos competidores e desenvolver habilidades para alcançar o que o mercado demanda melhor do que o fazem as empresas competidoras”.

O posicionamento psicológico requer que se forje uma identidade distinta para a empresa ou para o produto, tão próxima quanto possível dos fatores de posicionamento de mercado. A partir daí, serão usadas ferramentas de comunicação (propaganda, relações públicas, ponto de venda, etc.) para transformar a expectativa em decisão de compra. Esse tipo de posicionamento coloca os valores de

mercado em linguagem e imagens visuais claras e focalizadas, de fácil compreensão pelo consumidor, de forma a conseguir instalar o produto na mente do consumidor.

Do ponto de vista evolutivo e histórico do pensamento estratégico do *marketing*, o posicionamento reflete claramente o estágio que KOTLER (1998:225) chama de “*marketing* de mercado-alvo”. A evolução do ambiente competitivo e a proliferação de mídias de propaganda e canais de distribuição estão dificultando a prática do *marketing* de massas pelas empresas. Atualmente, pode-se afirmar que mercados de massa estão desaparecendo, dando lugar a centenas de minimercados caracterizados por uma variedade de perfis e diversidade de interesses em termos de produtos e canais de distribuição. KOTLER (1998) considera que as empresas estão adotando o *marketing* de mercado-alvo como forma de identificar melhor as oportunidades de mercado e de desenvolver composto de *marketing* mais ajustado às necessidades e perfis dos consumidores.

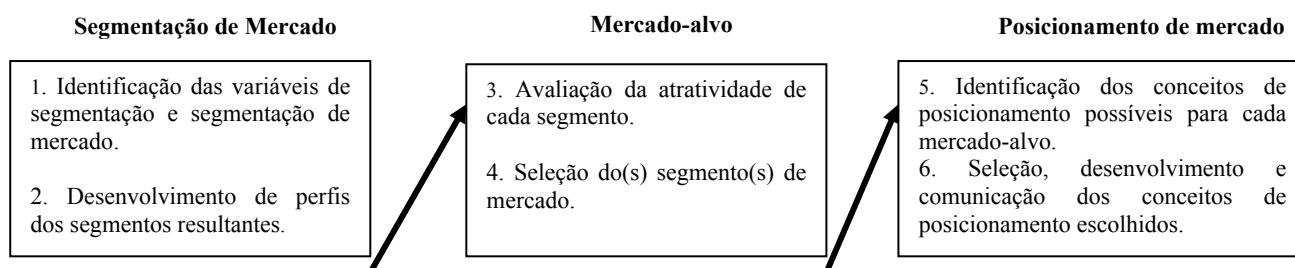
De acordo com KOTLER (1998:225), a adoção do *marketing* de mercado-alvo exige três etapas importantes: segmentação de mercado, escolha de mercado-alvo e posicionamento de mercado, ilustradas na figura a seguir. Segundo DIMINGO (1988), as duas primeiras etapas correspondem ao posicionamento de mercado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

Portanto, o posicionamento estratégico ou o verdadeiro posicionamento, conforme é salientado por DIMINGO (1988), resulta da integração e da ação conjunta de dois processos: o processo de posicionamento de mercado, em que a empresa estabelece a posição desejável em conformidade com as condições reais de seu ambiente competitivo, e o processo de posicionamento psicológico, quando a empresa define a forma de comunicação dessa posição para o mercado.

Mediante o posicionamento estratégico, são estabelecidos parâmetros que servirão de orientação para o planejamento estratégico de uma empresa, pois o conhecimento da posição da empresa no mercado possibilita a definição, a avaliação e a reavaliação de objetivos, bem como a seleção de estratégias adequadas ao seu alcance. Manter uma posição já alcançada, combater os concorrentes, atingir posições viáveis ainda não conquistadas são

as possíveis decisões estratégicas
(REINDENBACH *apud* GOUVÊA, 1991: 3).

Figura 1: Etapas para a segmentação de mercado, definição de mercado-alvo e posicionamento



Fonte: KOTLER (1998: 226).

3.2. O processo de posicionamento de mercado

A seguir, são detalhadas as atividades envolvidas no processo de posicionamento de mercado.

a) Identificação de segmentos de mercado

A identificação de oportunidades é feita a partir do processo de segmentação de mercado, com a identificação de grupos de consumidores no mercado com características comuns entre si e distintas das de outros segmentos.

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

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

necessidades, comportamentos de compra ou padrões de consumo, para concentrar forças nos agrupamentos ou alocar mais efetivamente os recursos. É preciso que se tenha em conta, entretanto, que essas características e necessidades variam de acordo com alguns fatores e que há demandas diferenciadas relativas a grupos distintos de consumidores.

A estratégia de segmentação, de acordo com CRAVENS (1994), inclui a identificação e análise dos segmentos, a decisão sobre para quais segmentos a empresa deve dirigir seus esforços de *marketing* e o delineamento do programa de *marketing*. A decisão sobre direcionamento de mercado indica se a empresa deve focar um ou mais segmentos, e alguns fatores devem ser considerados nesse momento: a maturidade do mercado, a extensão da diversidade do comprador, a posição da empresa nesse mercado, a estrutura e a intensidade da competição, as capacitações e os recursos da empresa, e outros fatores referentes a economias de escala.

Existe um procedimento formal para identificar os principais segmentos de mercado (TOLEDO e HEMZO, 1991; KOTLER, 1998). Esse procedimento é desenvolvido em três estágios:

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

produto e grau de importância, conhecimento e avaliação das marcas concorrentes.

2º estágio - análises: processados os dados, passa-se ao uso de técnicas multivariadas, com o objetivo de remover variáveis muito correlacionadas e obter segmentos altamente diferenciados;

3º estágio - caracterização dos segmentos: cada segmento deverá ter seu perfil traçado de acordo com variáveis tais como atitudes, comportamentos, características demográficas e psicográficas, hábitos de consumo e de mídia.

b) Avaliação e seleção de segmentos de mercado

Após a empresa ter identificado suas oportunidades de segmentos de mercado, é necessário avaliar os vários segmentos e decidir quantos e a quais deles visar.

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

Selecionar os segmentos mais atrativos ou mais significativos implica avaliar seu potencial em termos de volume de lucros realizáveis, e sua acessibilidade com respeito aos meios de que a empresa dispõe.

c) Estratégias para a escolha dos segmentos

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

- concentração em um único segmento: a empresa possui uma afinidade natural com o segmento e poucos recursos disponíveis;
- especialização seletiva: são escolhidos os segmentos que apresentam atratividade e adequação aos objetivos e recursos da empresa: há a vantagem de se diversificar o risco;
- especialização de produto: a empresa se especializa em um tipo de produto, que vende a diversos grupos de consumidores;
- especialização de mercado: a empresa se especializa em atender às diversas necessidades de um mercado;

- cobertura total de mercado: a empresa tenta atender a todas as necessidades de produtos de todos os segmentos de mercado, por meio de duas estratégias: *marketing* indiferenciado, com uma oferta para todo o mercado, ou *marketing* diferenciado, com composto de *marketing* específico para cada segmento.

3.3. O processo de posicionamento psicológico

As informações contidas no posicionamento de mercado fundamentam o posicionamento psicológico. Essas informações desenvolvem um papel fundamental na criação de uma imagem corporativa ou de produto distinta dos concorrentes ou o mais próxima possível da posição ocupada pela empresa ou produto no mercado; entretanto, essa imagem é transmitida ao consumidor em forma de mensagem.

Na definição proposta por GOMBESKI (*apud* APARÍCIO, 2000:91), posicionamento consiste em desenhar a imagem de uma empresa de forma que o mercado-alvo compreenda e aprecie o que uma empresa oferece em relação a seus concorrentes.

Na perspectiva de AAKER (1998), o posicionamento está estreitamente ligado ao conceito de imagem e associação. Associação de uma empresa ou de uma marca é algo relacionado com uma imagem na memória; por sua vez, uma imagem da empresa ou de marca é um conjunto de associações usualmente organizadas de alguma forma significativa.

Na definição de LOVELOCK (1996: 167): “o posicionamento é o processo de estabelecer e manter um lugar distintivo no mercado para uma organização ou sua oferta de produto individual”.

Levando-se em conta essa definição, o posicionamento implica um processo que considera aspectos de posição, como o lugar do produto, marca ou serviço na mente dos clientes, a imagem e uma postura competitiva com relação a produtos concorrentes.

De acordo com KOTLER (1998), quando uma empresa deseja promover as diferenças mais fortes dos seus produtos para o mercado-alvo, ela desenvolverá uma “estratégia de posicionamento focada”. Assim, KOTLER (1998:225) define posicionamento como “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que

ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos”.

3.4. Estratégias de posicionamento

À empresa interessa apenas selecionar algumas diferenças que sensibilizem o seu mercado-alvo, de modo a obter a preferência do comprador para o seu produto na decisão de compra.

WIND (*apud* TOLEDO e HEMZO, 1991, e KOTLER, 1998) formula seis alternativas ou “estratégias de posicionamento do produto” no respectivo segmento de mercado:

- posicionamento por atributo: ocorre quando uma empresa estabelece seu posicionamento com base na *performance* do produto em alguns atributos específicos, tangíveis ou abstratos;
- posicionamento por benefícios: apresenta não apenas os resultados de desempenho do produto em certos atributos, mas também os benefícios que estes trazem. Aqui, o produto é posicionado como líder em determinado benefício;
- posicionamento por uso/aplicação: apresenta o produto como mais apropriado para ser usado ou aplicado em uma situação específica;
- posicionamento por usuário: associa o produto a uma determinada categoria de usuário, com base em características como estilo de vida, traços de personalidade, história de vida, etc.;
- posicionamento por concorrente: compara de forma implícita ou explícita o produto ou marca com um concorrente, buscando facilitar a compreensão do posicionamento ou situar-se como uma alternativa melhor que a do concorrente;
- posicionamento por categoria de produto: o produto é posicionado como líder em determinada categoria do produto; é mais usado quando se trata de novos produtos, pois permite enfatizar as diferenças de características entre eles e os demais produtos existentes no mercado.

3.5. Diferenciação

Para HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001:42), “a diferenciação é a criação de algo que pareça ser único no mercado”. Assim mesmo, enfatizam que os pontos fortes e as aptidões da empresa são usados para diferenciar seus produtos

e/ou serviços dos produtos e/ou serviços dos concorrentes, considerando alguns critérios valorizados pelos consumidores.

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

A diferenciação cria uma vantagem baseada no mercado; assim, os produtos ou serviços que são diferenciados de uma maneira valorizada obtêm preços e margens mais altos e, conseqüentemente, evitam a concorrência baseada simplesmente no preço.

KOTLER (1998) examina como uma oferta de mercado pode ser diferente nestas dimensões: produto, serviço, pessoas ou imagem. As principais diferenciações do produto são as características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de conserto, estilo e *design*. Assim mesmo, KOTLER (1998) considera que a chave para o sucesso competitivo está na ampliação de serviços que agregam valor e na melhoria da qualidade. No caso de diferenciais humanos, a diferenciação pode ocorrer por meio da contratação e treinamento de pessoal mais qualificado que o dos concorrentes. Os diferenciais associados à criação de uma imagem confiável para a empresa são: identidade, símbolos, mídias escritas ou audiovisuais, atmosfera (espaço físico) e eventos patrocinados pela empresa.

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

3.6. Turismo

O turismo, em princípio, é uma atividade socioeconômica, pois gera a produção de bens e serviços para o homem, visando à satisfação de diversas necessidades básicas e secundárias. Trata-

se de uma manifestação voluntária decorrente da mudança ou do deslocamento humano temporário, que envolve a consideração de componentes fundamentais como transporte, alojamento, alimentação, e depende da motivação e do entretenimento (lazer, atrações). ANDRADE (2000: 38) considera que, pela própria estrutura do fenômeno, o turismo não é mais do que um produto composto ou uma combinação de bens e serviços.

Na concepção de LAGE e MILONE (1998: 30)

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

3.7. Marketing turístico

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

Para a ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO – OMT (1998), a gestão do *marketing* turístico se apóia em três elementos básicos:

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

3.8. Agências de viagem

Uma definição que melhor caracteriza as agências de viagens é fornecida por PELIZZER e SCRIVANO (1990:26):

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

As agências de viagens constituem os intermediários e distribuidores dos provedores de serviços da indústria de turismo, cumprindo um papel relevante como produtoras, canalizadoras dos fluxos turísticos e controladoras da oferta e da demanda turística. Dessa maneira, DE BEAUCHAMP (*apud* COSTA, 2001) considera que a principal função das agências de viagens é fazer com que os produtos turísticos cheguem até o consumidor final.

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

O segmento de agência de viagem, no Brasil, movimentava US\$ 10 bilhões anuais, englobando comercialização de passagens aéreas, hospedagem, transportes terrestres e outros fornecedores. O setor é constituído, atualmente, por sete mil agências de viagens espalhadas por todo o Brasil, responsáveis por, no mínimo, 35 mil empregos diretos. Entretanto, a região Sudeste concentra quase 50% das agências de viagem e o Estado de São Paulo é seu principal mercado emissor – 60% de participação¹.

A competitividade está se tornando cada vez mais acirrada neste setor, em razão da globalização de mercados; assim, torna-se fundamental conhecer o atual processo de posicionamento, no contexto do

¹ CONGRESSO BRASILEIRO DA ATIVIDADE TURÍSTICA (2002).

marketing estratégico, das agências de viagem que se desenvolvem num ambiente altamente competitivo.

4. METODOLOGIA

Para GIL (2002:17), “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”. Dessa maneira, a primeira decisão sobre o método de pesquisa será a de definir o tipo de pesquisa a ser desenvolvido.

Considerando que o objetivo deste trabalho é verificar os conceitos e práticas do posicionamento estratégico, assim como descrever o processo de posicionamento estratégico de *marketing* de agências de viagens, ou seja, estudar uma situação existente com base em possibilidades reais de verificação, entende-se que o trabalho se enquadra no objetivo apontado por SELTZ, WRIGHTSMAN e COOK (1987), isto é, familiarizar-se com o fenômeno. Como o problema de estudo está inserido no contexto de *marketing*, cabe destacar a afirmação de BONOMA (1985) de que se podem aplicar métodos e técnicas qualitativas na pesquisa de fenômenos de *marketing*. Da mesma forma, o estudo terá caráter exploratório-qualitativo, a fim de aprofundar o problema e sugerir hipóteses para pesquisas futuras.

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

A pesquisa exploratória utiliza métodos amplos e versáteis, como o levantamento em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal. BONOMA (1985) considera o uso do estudo de caso como um método oportuno para o pesquisador de *marketing*, porque estuda o fenômeno dentro do contexto real no qual ele ocorre.

YIN (1989:23) enriquece a definição de estudo de caso acrescentando:

[...] um inquérito empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real,

quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

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

Em razão das considerações apresentadas anteriormente, sobretudo pelo tipo de informações e pelo grau de profundidade desejado, optou-se pelo método do estudo de multicase.

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

A classificação do porte da empresa foi adotada com base no critério do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES², que é aplicável à indústria, comércio e serviços.

O Quadro 1, a seguir, apresenta as características da amostra coletada. Para não haver identificação das agências, a fim de preservá-las, utilizaram-se letras maiúsculas na referência a cada uma, como segue:

Quadro 1: Classificação da amostra coletada

Empresa	Porte			Tempo no mercado (anos)		
	Micro	Média	Grande	5-13	14-17	50
Agência A	X			X		
Agência B	X				X	
Agência C		X			X	
Agência D		X		X		
Agência E			X			X

Fonte: as autoras.

² BNDES (2003).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item são apresentados os resultados obtidos com a realização da pesquisa de campo. É importante salientar que, por ser uma pesquisa qualitativa com base em estudo de caso, não são geradas conclusões que possam ser extrapoladas

para o universo das agências de viagem de São Paulo. As considerações finais devem ser compreendidas no contexto amostral estudado. No Quadro 2, a seguir, são apresentadas as principais características da amostra estudada, que explicitam o perfil de cada agência de viagem pesquisada.

Quadro 2: Características das agências pesquisadas

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

Fonte: Dados fornecidos pelas agências A, B, C, D e E, relativos ao ano de 2003.

BLOCO 1: conhecimento teórico referente ao *marketing* estratégico e ao posicionamento estratégico

Os resultados obtidos revelam contraste entre os comportamentos dos estratos, tanto no que se refere ao porte como ao tempo de atuação no mercado.

As empresas de menor porte e com menos tempo de experiência no setor de turismo revelam mais inclinação para a aquisição de conhecimentos por meio da experiência empírica nas atividades do dia-a-dia. Mesmo as que investem em cursos de especialização como forma de reciclagem de sua equipe têm sua esfera de interesse resumida a seminários e palestras sobre turismo. Além disso, consideram-se como treinamentos os meros deslocamentos dos funcionários até os destinos de viagem programados para a clientela.

Somente o estrato representado pela empresa de grande porte e com significativo tempo de atuação no setor revelou conscientização sobre a importância do embasamento teórico de

administração, *marketing* e posicionamento para a prática das atividades de turismo e vendas.

BLOCO 2: análise do ambiente

No bloco referente à análise do ambiente procurou-se investigar o comportamento das empresas em relação às atividades teoricamente recomendadas, para o entendimento dos fatores internos e externos que podem afetá-las no desenvolvimento do seu negócio.

Primeiramente, questionou-se a existência de uma área de *marketing* organizada. Pelos depoimentos, observa-se que as micro e médias empresas não dispõem de uma área de *marketing* estruturada. Alegam que a sua dimensão reduzida e a falta de orçamento são fatores impeditivos da estruturação e expansão dessa área. Por outro lado, a empresa de grande porte apresenta uma área mais estruturada, cuja organização tem na figura da diretoria seu principal líder. Subordinam-se a ela diretamente os gerentes responsáveis pelos vários

departamentos. O departamento de *marketing* é um dos compartimentos da empresa.

Com relação às atividades associadas ao *marketing*, há uma tendência em todos os estratos de reduzi-las aos aspectos ligados às vendas e ao composto promocional.

Destacou-se como item no composto promocional a divulgação dos serviços por meio da internet, vista como um aliado na comunicação com clientes, mas também como um forte concorrente, por atrair diretamente potenciais consumidores sem a intermediação das agências.

É interessante destacar que uma das microempresas revelou praticar *marketing* de relacionamento, cuja descrição, em seguida, mostrou despreparo e desconhecimento dos conceitos teóricos ligados ao tema.

Como atividade de *marketing*, foi também citado o monitoramento do cliente antes, durante e após o retorno da viagem, sem um tratamento profundo das informações obtidas.

Depreende-se que as agências, qualquer que seja o porte ou tempo de atividade no setor, apresentam uma visão muito estreita das dimensões do alcance das efetivas atividades de *marketing*.

Com respeito ao sistema de informações de *marketing*, existe uma subutilização de todos os seus possíveis componentes. Todas as agências costumam levantar informações referentes às operações de lucratividade, de vendas, entre outras (subsistema de registros internos). Também obtêm informações de tendências do mercado por meio de contatos com os próprios consumidores, fornecedores, parceiros do serviço, e com base nas divulgações da mídia impressa e eletrônica (subsistema de inteligência de *marketing*).

A agência de grande porte contrasta com as demais na estruturação do subsistema de registros internos, apresentando maior preocupação com a atualização constante das informações.

Quanto ao subsistema de pesquisa de *marketing*, nenhuma das empresas tem um procedimento formal para coleta, tratamento e análise dos dados. Na realidade, limitam-se a contatar o cliente logo após o seu retorno da viagem, registrando suas opiniões sem, no entanto, dar-lhes um tratamento estatístico.

No que se refere ao subsistema de apoio às decisões, a pesquisa indica que há uma subutilização desse componente do sistema de informações de *marketing*. Embora as agências declarem acompanhar as vendas, não se detectou a prática de uso de modelos estatísticos para fins de previsão.

Percebe-se nitidamente em todas as empresas focalizadas uma postura reativa, justificada por muitas delas com o fato de não terem recursos financeiros e, além disso, de ofertarem produtos exclusivos que, certamente, são procurados por clientes que sabem o que querem. Esse raciocínio reforça a sua tese de que não precisam se antecipar com uma análise dos desejos e necessidades dos clientes efetivos e/ou potenciais.

Com relação às tendências e mudanças do mercado, limitam-se a consultar dados secundários nas mais variadas fontes: internet, jornais, revistas especializadas, pesquisas de organismos governamentais, etc., sem um procedimento formal de análise e interpretação das evoluções dos dados.

Os conceitos de visão, missão e objetivos são considerados, por todas as empresas, de forma equivocada e superficial.

As empresas tiveram dificuldade em explicitar de forma clara e concisa sua visão e missão. Algumas nem arriscaram especificar a visão e missão que as conduzem.

Com relação aos objetivos, há respostas evasivas do tipo: “prestar o melhor serviço possível”. Essas declarações indicam um desconhecimento das caracterizações necessárias na definição dos objetivos, propostas pelos diversos autores pesquisados, a saber:

- os objetivos devem ser hierarquizados do mais importante ao menos importante;
- sempre que possível, os objetivos devem ser quantitativamente declarados;
- as metas devem ser realistas e partir da análise das oportunidades e ameaças ao negócio e não daquilo que seria desejável;
- devem ser consistentes, pois não é possível a maximização simultânea das vendas e dos lucros.

Cumprir destacar que a empresa de grande porte, apesar de demonstrar maior domínio dos conceitos teóricos de administração, apresenta uma grave

falha de comunicação, aos níveis mais baixos, da visão, missão e objetivos da empresa. Consequentemente, fica comprometida a orientação dos membros da organização para o desenvolvimento adequado de suas atividades.

No aspecto referente às informações sobre os concorrentes para uma análise competitiva do ambiente, foram encontradas algumas respostas surpreendentes. Há, por exemplo, uma empresa que declara não ter concorrentes, pois considera exclusivo o serviço que oferece, sem perceber nuances no produto que podem ser comuns a outras agências ofertantes de serviços similares.

As empresas menores declaram considerar como suas concorrentes diretas somente as agências de grande porte.

A coleta de informações sobre os concorrentes costuma ser feita de maneira informal, por meio da internet, da leitura de panfletos da concorrência e dos parceiros do serviço. As informações obtidas evidenciam um conhecimento parcialmente correto das atividades da concorrência. As micro e médias empresas, por exemplo, criticam as grandes por uma suposta massificação do produto oferecido e apontam, como ponto forte, a intensa divulgação de seus serviços e a sua estrutura de *marketing*.

Por sua vez, a empresa de grande porte pesquisada vê, como seu ponto fraco, a amplitude de seus canais de distribuição e, como ponto forte, a sua tradição. Coincidentemente, também acusa outras grandes empresas de massificação dos produtos.

As micro e médias empresas, ao se auto-avaliarem, vêem, como vantagem competitiva, a oferta de produto especializado e ajustado às necessidades declaradas pelo cliente no momento da compra e, como desvantagem, a prática de preços pouco competitivos.

Não existe a prática de realização de planos a longo prazo. Algumas microempresas alegam que não realizam tais planos em razão da turbulência do ambiente no setor de turismo. Essas declarações evidenciam a falta de visão estratégica das empresas, uma vez que são os ambientes dinâmicos e turbulentos que mais requerem uma antecipação na definição de ações alternativas, para a empresa se fortalecer diante de adversidades futuras.

Mesmo a empresa de grande porte tem uma visão estreita da necessidade de planos a longo prazo. Com a justificativa da intensa dinâmica ambiental, limita-se a desenvolver planos em um horizonte de tempo de seis meses, com a definição de metas mensais.

Também não existe uma filosofia de antecipação de ações para preencher futuras necessidades dos clientes. A preocupação em verificar a satisfação dos consumidores com aspectos do atendimento tem como principal motivo apenas a avaliação dos parceiros do serviço.

Como a maioria dos clientes são habituais, existe uma certa inércia das agências na atualização de suas informações. Percebe-se, claramente, a visão míope de que a necessidade dos clientes já é conhecida, portanto não há preocupação em investigar a tendência de novas necessidades do mercado. Observa-se que as informações, supostamente já conhecidas, são levantadas de maneira informal, sem a adoção de um método científico, fato que impede sua generalização para todo o universo de consumidores.

Em resumo, todos os aspectos abordados na análise do ambiente revelam um despreparo das empresas, que subutilizam conceitos teóricos de administração, e sua tendência de considerar a prática o melhor ensino.

BLOCO 3: aspectos sobre posicionamento

Em todos os estratos de empresas pesquisados não há um procedimento sistematizado de identificação, avaliação e seleção de segmentos de mercado.

Corroborando a tendência de postura detectada nas respostas anteriores, não há um método formal e nem o emprego dos conceitos teóricos de posicionamento e segmentação de mercado.

O procedimento teórico para a segmentação de mercado, segundo a literatura pesquisada, deve ser realizado em três etapas:

- levantamento de dados por meio de pesquisas exploratórias, individuais e em grupos, para se obterem informações sobre motivações, atitudes e comportamento do consumidor;
- análise dos dados para o delineamento dos segmentos, que são internamente homogêneos e externamente diferenciados entre si;

- desenvolvimento de perfil: detalhamento das características predominantes em cada segmento.

Como não se pratica o levantamento sistemático e contínuo de informações para um conhecimento mais profundo das características do mercado efetivo e potencial, o procedimento para uma efetiva segmentação de mercado revela-se incompleto na prática.

Na verdade, parece não haver compreensão das agências para a possível existência de padrões de preferência diferentes nos segmentos de mercado. Quando os consumidores apresentam preferências homogêneas ou difusas, não é possível identificar segmentos naturais no mercado. Quando há preferências conglomeradas, porém, é possível captar subgrupos com características internas semelhantes.

O máximo que as empresas entrevistadas conseguem expressar é a caracterização dos consumidores em variáveis sociodemográficas. Assim, por exemplo, algumas declaram que seu público é da classe A, pessoa física; outras atendem as classes A, B e C; outras atendem as classes A e B.

Quanto às variáveis comportamentais, a empresa B afirma que o público atendido gosta de aventura e de roteiros exóticos, sem investigar as razões subjacentes a esse tipo de preferência.

Há uma gama de variáveis comportamentais que poderiam ser objeto de análise das empresas pesquisadas: ocasiões de uso do serviço, benefícios procurados, grau de lealdade, estágio de aptidão (inconscientes do produto, conscientes, informados, interessados, os que desejam o produto e os que pretendem comprar) e atitude em face do produto.

Como as empresas se encontram em um estágio embrionário de planejamento estratégico de *marketing* – até mesmo a agência de grande porte –, não se detectou a atividade de estimação do potencial de mercado e, sobretudo, do potencial de segmentos de mercado.

Algumas mencionaram que os critérios para avaliação e escolha de segmentos de mercado se baseiam no tamanho e crescimento do segmento, na atratividade estrutural do segmento e nos objetivos

e recursos da empresa. Deve-se ter em vista, porém, que:

- os objetivos dessas empresas são definidos de forma precária;
- a atratividade estrutural do segmento requer a análise da concorrência efetiva no citado segmento, dos novos concorrentes potenciais, dos produtos substitutos, do poder de barganha dos consumidores e do poder de barganha dos fornecedores; pelos depoimentos das agências pesquisadas, percebe-se que o seu conhecimento sobre os concorrentes é muito restrito, apresentando poucas informações, as quais são levantadas informalmente; a possibilidade de existência de produtos substitutos relaciona-se com novos interesses dos consumidores, que não se costuma pesquisar; o poder de barganha dos consumidores e fornecedores é conhecido de maneira reativa, ou seja, à medida que são feitos os contatos e as transações, sem uma análise anterior para antecipar as possíveis reações;
- o tamanho e o crescimento do segmento não são costumeiramente aferidos pelas agências segundo os métodos teóricos na administração de *marketing* estratégico.

Portanto, embora algumas empresas até façam um discurso promissor sobre critérios para avaliação e escolha de segmentos de mercado, há evidências de que suas análises são superficiais e não têm uma sustentação teórica.

O único aspecto do processo de segmentação de mercado em que há uma definição clara por parte das empresas entrevistadas são as estratégias de cobertura de mercado. Há uma tendência de as micro e médias empresas apresentarem a estratégia de especialização do produto a ser vendido a vários mercados e de as grandes realizarem uma cobertura ampla com a oferta de vários produtos para vários mercados. Observam-se exceções nessas tendências no estrato das grandes empresas, tendo em vista o depoimento da empresa E, que afirma também apresentar especialização nos produtos oferecidos.

Quanto ao processo de posicionamento, apesar de não haver procedimentos formais, podem ser identificadas, no Quadro 3, as seguintes estratégias:

Quadro 3: Estratégias de posicionamento identificadas nas agências pesquisadas

Agência	Estratégia de Posicionamento	Descrição
A	Posicionamento por benefício específico esperado.	“Busco passar para o cliente exatamente aquilo que ele me pediu”.
B	Posicionamento por usuário do serviço.	“Produtos voltados para pessoas diferentes que gostam de aventura e de roteiros exóticos”.
C	Posicionamento por atributo do produto.	“Nossos produtos são especiais; não seguimos a moda ou tendências”.
D	Posicionamento por benefício específico esperado.	“Fornecemos as informações mais detalhadas dos destinos turísticos”.
E	Posicionamento por concorrente.	“Nossa empresa é mais sólida que a concorrência, com mais segurança, mais solidez e com um <i>marketing</i> um pouco menos agressivo”.

Fonte: as autoras.

BLOCO 4: aspectos sobre diferenciação

A diferenciação é um dos tipos genéricos de estratégia para enfrentar a competitividade. Todas as empresas pesquisadas declararam que um dos principais diferenciais de seus serviços é a qualidade do atendimento. Ao discorrerem em detalhes sobre que bases essa qualidade se desenvolve, todas citam a assessoria ao cliente e o monitoramento antes, durante e após o retorno do destino turístico. Citam também a oferta de um pacote personalizado, declaração feita até mesmo pela empresa de grande porte.

Cabem aqui algumas indagações:

- uma vez que as empresas não realizam habitualmente pesquisas de mercado, como podem afirmar que são vistas com algumas características diferenciadoras?
- como o mercado efetivamente percebe que tais empresas se destacam pelos diferenciais de serviço apontados?
- dada a escassez de pesquisas de mercado, que redundam em poucas informações sobre suas reais necessidades, como podem as empresas focalizadas neste estudo afirmar que oferecem pacotes personalizados, ajustados às expectativas do mercado?

Na realidade, não há um planejamento para o desenvolvimento de produtos moldados às necessidades dos consumidores detectadas em pesquisas de mercado. O que ocorre é que os produtos se encontram disponíveis, com várias

alternativas, e a melhor combinação de opções é selecionada no momento da compra do pacote turístico.

Quanto aos diferenciais humanos, novamente houve uma convergência de declarações. Todas as empresas pesquisadas consideram a qualificação de sua equipe como uma vantagem competitiva. Em todos os casos estudados, a qualificação da equipe abrangeu competência (experiência e conhecimentos necessários) e habilidade de comunicação (transmissão clara de informações).

Cumprе salientar que no quesito experiência da equipe foi declarado que os funcionários viajam para os destinos turísticos para solidificar seus conhecimentos. Tal medida merece elogios. Entretanto, a experiência vivenciada pelos funcionários pode diferir sensivelmente da desfrutada pelos clientes. Como o monitoramento após o retorno do destino turístico ocorre de maneira informal, sem um método científico para armazenamento dos depoimentos, podem deixar de ser coletadas informações relevantes para o aprimoramento dos serviços.

Com relação aos aspectos do serviço valorizados pelo mercado, todos os estratos mencionaram a qualidade do atendimento como principal atributo. No caso das microempresas, o atendimento personalizado também foi lembrado; a grande empresa acrescentou a segurança de seus serviços em função da sua tradição no mercado.

Tais informações se baseiam nas análises subjetivas das empresas, que não possuem

mecanismos formais para a aferição da importância dos aspectos dos serviços junto aos consumidores.

Comparando-se a imagem que atualmente consideram desfrutar, relativamente à concorrência, com a imagem desejada a longo prazo, é possível

captar uma preocupação com a transposição das atuais barreiras, visando a um redirecionamento, para serem alcançadas posições mais competitivas. O Quadro 4, a seguir, resume as declarações sobre imagem atual e imagem pretendida.

Quadro 4: Imagem atual e imagem pretendida das agências pesquisadas

Agência	Imagem Atual	IMAGEM PRETENDIDA
A	Estrutura reduzida e recursos escassos.	Líder no mercado em relação às opções que oferece.
B	Sem concorrentes/ produtos exclusivos.	Líder no mercado em relação aos pacotes personalizados.
C	Médio porte com estrutura reduzida, mas com um grande volume de vendas.	Operadora de <i>tour</i> de médio porte com produtos exclusivos.
D	Presta serviços de assessoria.	Empresa de consultoria de turismo.
E	Empresa mais sólida, proporcionando mais segurança e credibilidade.	Empresa em constante crescimento, sem deixar de ser tradicional.

Fonte: as autoras.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com o propósito de identificar o nível de conhecimento e utilização das técnicas de posicionamento estratégico de *marketing* pelas empresas de serviços de turismo, especificamente pelas agências de viagem da cidade de São Paulo.

Os fatos que a pesquisa revelou claramente são o estágio incipiente da prática de administração estratégica e *marketing* estratégico sobretudo das micro e médias empresas, e a inexistência de procedimentos de segmentação, diferenciação e posicionamento bem delineados e desenvolvidos em todas as agências focalizadas.

No caso das micro e médias empresas, essas defasagens entre a teoria e a prática parecem

decorrer principalmente da falta de uma estrutura organizada de *marketing*, de recursos financeiros e de conhecimentos teóricos de administração estratégica.

Em que pese o fato de se mostrar teoricamente mais preparada em relação aos outros estratos, a empresa de grande porte carece, ainda, de uma visão estratégica e de planejamentos a longo prazo, embora apresente alguns diferenciais operacionais positivos.

Para sintetizar os resultados desta pesquisa, segue um quadro com algumas recomendações estratégicas às empresas focalizadas. No Quadro 5, os destaques com “X” representam os aspectos mais precários em cada empresa e que necessitam de uma atenção especial, para um avanço na prática dos processos de posicionamento, segmentação e diferenciação.

Quadro 5: Recomendações estratégicas a cada agência pesquisada

Aspectos levantados no roteiro	Agência A	Agência B	Agência C	Agência D	Agência E
Conhecimento conceitual		X	X		
Estruturação da área de <i>marketing</i>	X	X	X	X	
Sistemas de informações de <i>marketing</i>	X	X	X	X	X
Identificação dos concorrentes	X	X	X	X	
Identificação dos seus pontos fortes e fracos					
Definição do seu negócio (visão, missão, objetivos e	X	X	X	X	X

Aspectos levantados no roteiro	Agência A	Agência B	Agência C	Agência D	Agência E
metas)					
Avaliação da satisfação do cliente	X	X	X	X	X
Critérios para identificação dos segmentos de mercado	X	X	X	X	
Critérios para seleção de segmentos-alvo	X	X	X	X	
Conquista dos clientes da agência	X	X	X	X	X
Tratamento especial para clientes especiais				X	X
Atividades para reforçar a imagem/marca da agência na mente dos clientes				X	
Tipos de publicidade/propaganda utilizados pela agência – comunicação com o público, que permita projetar o nome da agência	X	X		X	
Rapidez no atendimento					X
Assessoria ao consumidor					
Preços e formas de pagamento	X	X	X	X	X
Acompanhamento após o uso do serviço			X		
Benefícios adicionais ao cliente fiel				X	X
Prestígio e tradição	X		X		
Experiência da equipe	X		X		
Conhecimento profundo do serviço			X		
Habilidades para transmitir as informações					
Treinamento especial para o pessoal da agência			X		

Fonte: as autoras.

7. LIMITAÇÕES

Este estudo apresenta limitações de ordem teórica e metodológica. No aspecto teórico, pode-se considerar como fator limitante a probabilidade de que este trabalho não esgote todas as variáveis pertinentes ao tema estudado, em razão da complexidade e amplitude dos assuntos abordados na teoria de *Marketing* Estratégico e Posicionamento Estratégico. Quanto às limitações de ordem metodológica, devem-se considerar as restrições na condução do método de estudo de múltiplos casos, atentando-se em particular para a impossibilidade de generalização dos resultados para outras empresas do mesmo setor e de outros setores.

8. RECOMENDAÇÕES DE ESTUDO

Poderiam ser objeto de estudos futuros as populações das agências e seus usuários, a fim de se realizarem comparações entre as declarações extraídas de cada grupo.

Uma ampliação do estudo enfocando outras cidades brasileiras também agregaria importantes informações, que poderiam servir de base para a montagem de um painel comparativo.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. *Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócios Editora, 1998.

ANDRADE, J. V. de. *Turismo: Fundamentos e Dimensões*. 8 ed. São Paulo: Editora Ática, 2000.

- APARÍCIO, R. *O processo de posicionamento de marketing: estudo de caso junto a uma empresa de automação industrial*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. *Homepage Institucional*, 2003. Apresenta informes e dados estatísticos setoriais. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 3 abr. 2003.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and process. *Journal of Marketing Research*. New York: American Marketing Association, v. XXII, May 1985.
- CONGRESSO BRASILEIRO DA ATIVIDADE TURÍSTICA. *Programa brasileiro de atividade turística: emprego, renda e desenvolvimento*. Brasília, 26 e 27 jun. 2002. Disponível em: <<http://www.cnc.com.br>>. Acesso em: 8 out. 2002.
- COSTA, L. E. *Internet, um canal de vendas: um estudo de caso em agências de viagens e turismo on-line*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.
- CRAVENS, D. W. *Strategic Marketing*. 4. ed. [S.l.]: Irwin, 1994.
- DIMINGO, E. The Fine Art of Positioning. *The Journal of Business Strategy*. [S.l.: s.n.], Mar.-Apr. 1988.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONZALES, C. M. *Fundamentos teóricos y gestión práctica de las agencias de viaje*. Madri: Síntesis, 2000.
- GOUVÊA, M. A. *Uma contribuição para o desenvolvimento de estratégias de posicionamento no contexto de marketing bancário*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. *Marketing Research: an applied approach*. 5. ed. New York: Mc Graw-Hill, 1996.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAMBIN, J. J. *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill, 1995.
- LAGE, B. H.; MILONE, P. C. Impactos socioeconômicos do Turismo. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA/USP, v. 33, n. 4, p. 30-44, out.-dez. 1998.
- LOVELOCK, C. H. *Services Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO – OMT. *Introducción al turismo*. Madrid: OMT, 1998.
- PELIZZER, H.; SCRIVANO, N. Relacionamento entre agências de turismo e fornecedores de serviços turísticos: agências de turismo e transporte aéreo. *Turismo em análise*, São Paulo: ECA/USP, v. 1, n. 2, p. 24-43, maio 1990.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. M. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU, 1987.
- TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15º, *Anais do XV ENANPAD*. Belo Horizonte: ANPAD, 1991.
- VAZ, G. N. *Marketing Turístico: receptivo e emissor: um roteiro estratégico para projetos*

mercadológicos públicos e privados. São Paulo: Pioneira, 1999.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. London: Sage Publications, 1989.

10. OBRAS CONSULTADAS

TOLEDO, G. L.; SILVA, F. Marketing e competitividade. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16º, *Anais do XVI ENANPAD*. Canela: ANPAD, 1992. p. 178-192.