

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE FOMENTO AO
TURISMO**

Tese apresentada ao Departamento
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo, como parte dos
requisitos necessários à obtenção do título de
Livre Docente.

Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda

JULHO DE 2000

SUMÁRIO

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Relação de Quadros	iv
Relação de Figuras.....	v
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 JUSTIFICATIVA	2
3 OBJETIVOS.....	3
4 METODOLOGIA.....	4
5 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO.....	5
5.1 MARKETING E MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	4
5.2 SERVIÇOS	33
5.3 TURISMO.....	39
a. Impactos do turismo e definições.....	39
b. Marketing no turismo.....	49
c. Organismos de turismo.....	85
d. Turismo nos Estados Unidos.....	90
e. Turismo no Brasil.....	96
6 ANÁLISE DOS CASOS	103
6.1 ARIZONA OFFICE OF TOURISM.....	104
6.2 LAS VEGAS CONVENTION AND VISITORS AUTHORITY.....	119
6.3 SÃO PAULO CONVENTION & VISITORS BUREAU.....	140
6.4 EMBRATUR.....	147
7 SUGESTÕES PARA O USO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE FOMENTO AO TURISMO	161
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	166
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	169
10 ANEXOS.....	176

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que direta e indiretamente me ajudaram neste trabalho.

Gostaria de deixar registrado especialmente meu muito obrigado para algumas pessoas e instituições:

À The Graduate School of Internacional Management – Thunderbird por ter proporcionado infra-estrutura e condições para realização de minhas pesquisas bibliográficas e de campo nos Estados Unidos.

Ao Prof. Dr. Dennis Guthery pelos seu esforços que viabilizaram minha ida à Thunderbird e pela sua amizade e apoio durante minha permanência em Glendale (EUA).

Aos Profs. Drs. Marcos Cortez Campomar e Geraldo Luciano Toledo meus primeiros e eternos gurus em marketing e nas orientações de carreira acadêmica.

À Coordenação do Programa de Educação Continuada – MBA Marketing pelo patrocínio das cópias da tese e memorial.

Ao Departamento de Administração da FEA/USP pelo subsídio de viagem aos Estados Unidos para realização da pesquisa.

Às instituições objeto de estudo: Arizona Office of Tourism; Las Vegas Convention and Visitors Authority; São Paulo Convention & Visitors Bureau e Embratur e em especial para os senhores Gary Vrabel, Kevin Bagger, Aristides de La Plata Cury e Daniel de Camillis Gil que se dispuseram a despende de seu tempo para fornecimento de informações.

À Ivanete e Rose pelo atenção e apoio em todas as minhas atividades.

Ao Luciano, Fernanda, Sergi e Sidney no auxílio de solução de problemas de computador.

À todos os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Este estudo aborda o marketing de relacionamento de organizações de fomento ao turismo. Basicamente desenvolve-se em duas partes, a pesquisa bibliográfica e a de campo. A pesquisa bibliográfica compreende a análise de marketing e marketing de relacionamento; serviços e turismo. Respaldo o estudo bibliográfico é realizada uma pesquisa de cunho qualitativo utilizando-se de estudo de casos. Estudou-se quatro organizações de fomento ao turismo: Arizona Office of Tourism; Las Vegas Convention and Visitors Authority; São Paulo Convention & Visitors Bureau; e Embratur. Procurou-se conhecer as organizações, suas origens, estrutura e características, verificando como elas se utilizam das principais ferramentas de marketing, e do marketing de relacionamento. O resultado mostrou que as organizações estão em diferentes estágios no que se refere à utilização e aplicação das técnicas de marketing e de marketing de relacionamento. O LVCVA tem uma administração de marketing profissional mais estruturada e desenvolvida, como também mais recursos; as demais, no entanto, sofrem de carência de recursos e falta de políticas e estratégias que as levariam a um melhor desempenho. Todas elas, porém, falham no que se refere ao marketing de relacionamento que não é bem compreendido e explorado.

ABSTRACT

This study deals with relationship marketing of tourism organization. There are basically two parts: the literature and field research. The literature was based on marketing and relationship marketing; services and tourism. To support the literature research it was taken a qualitative research and case studies were used. It was analyzed four organizations: Arizona Office of Tourism (AOT); Las Vegas Convention and Visitors Authority (LVCVA); São Paulo Convention & Visitors Bureau (SPCVB) and Embratur. The case analysis focused the origins, structure, characteristics and marketing activities of these organizations, verifying specially how they manage marketing activities and relationship marketing tools. The results showed that they have marketing in different levels. The LVCVA has the more developed marketing management and resources as well, although some improvements need to be made. All the others need to have more investments to improve their performances in marketing and relationship marketing. Although in different levels all of them fail in developing and understanding the relationship marketing appropriately.

RELAÇÃO DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos, critérios e métodos para o uso da literatura em estudos qualitativos	6
Quadro 2 - Comparação entre o marketing de relacionamento e o marketing tradicional .	15
Quadro 3 - Definições de marketing de relacionamento	22
Quadro 4 - Os três níveis do marketing de relacionamento.....	30
Quadro 5 - Composto de marketing no turismo	50
Quadro 6 - Sumário das técnicas de comunicação integrada de marketing	63
Quadro 7 - Composto promocional.....	64
Quadro 8 - Papel dos vendedores.....	67
Quadro 9 - Maiores mercados além-mar.....	92
Quadro 10 - Principais atividades dos turistas além-mar nos EUA.....	93
Quadro 11 - Os dez destinos mais visitados em 1998	101
Quadro 12 - Os dez países com maiores receitas na indústria turística em 1998.....	102
Quadro 13 - Regiões do Arizona.....	106
Quadro 14 - Visitação doméstica	110
Quadro 15 - Demografia dos visitantes.....	135
Quadro 16 - Número de espaços e eventos da cidade de São Paulo.....	144
Quadro 17 - Principais emissores mundiais para o Brasil e destinos concorrentes.....	152

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo do ciclo de pesquisa	8
Figura 2 - Tipos básicos de projetos para estudos de casos	12
Figura 3 - Método do estudo de caso	13
Figura 4 - Processo de desenvolvimento do consumidor	17
Figura 5 - A mudança dos 4 Ps para relacionamento, rede e interação.....	25
Figura 6 - Modelo baseado no relacionamento do turismo sustentável	28
Figura 7 - Os <i>stakeholders</i> da empresa e suas expectativas	29
Figura 8 - Custos de inventário em serviços	34
Figura 9 - <i>Continuum</i> de serviços	35
Figura 10 - Como os consumidores avaliam os bens e serviços.....	36
Figura 11 - Relações sistemáticas entre a oferta e a demanda, e a influência de marketing	46
Figura 12 - O sistema de turismo	48
Figura 13 - Níveis do produto	54
Figura 14 - Canais de comercialização	57
Figura 15 - Os princípios e processos de comunicação	61
Figura 16 - Fluxo de informações na indústria de turismo	81
Figura 17 - Modelo de desenvolvimento econômico do turismo.....	107
Figura 18 - Office of Tourism do Arizona	109
Figura 19 - Estados de origem – 1997	111
Figura 20 - N° de visitantes em 1997 – 20 principais	114
Figura 21 - N° de visitantes por estado	114
Figura 22 - Estrutura organizacional.....	124
Figura 23 - Estrutura de marketing	126
Figura 24 - Estrutura de instalações	131
Figura 25 - Estrutura de finanças	132
Figura 26 - Receitas, 1998	134
Figura 26 - Despesas gerais por função, 1998.....	134
Figura 27 – Importância dos diversos públicos no marketing de relacionamento de organizações de fomento ao turismo	164
Figura 28 – Rede de interações entre os atores do sistema de turismo.....	165

1 INTRODUÇÃO

A indústria de hospitalidade e viagens faz parte do setor de serviços em crescimento como resultado da crescente afluência e tempo de lazer. Assim, começa a surgir a necessidade de estudos nesse campo que no Brasil, ainda, são escassos.

A maioria dos países ocidentais, agora, é de economia de serviços. O crescimento da indústria de serviços criou uma demanda de pesquisas sobre sua operação e comercialização. A cultura de serviços foca o ato de servir e a satisfação do cliente; uma cultura de serviços dá poderes aos empregados resolver problemas do cliente.

O que se pode esperar da indústria de serviços no futuro? Serviços novos e cada vez melhores e uma variedade, sem precedentes, de fornecedores. Muito das mudanças será devido ao desenvolvimento tecnológico que transformará a indústria de serviços. Uma das tendências mais dramáticas, talvez, seja a dos serviços baseados em internet, como os bancos, planejamento de viagens e férias, e *shopping* personalizado. Outros negócios estão usando a tecnologia para mudar a forma que operam. E as mudanças geralmente têm levado a uma grande variedade de serviços e, à convergência de muitos fornecedores de serviços, bancos, corretoras companhias de seguros, por exemplo, todos, querem oferecer uma única parada de compras para serviços financeiros. Negócios tradicionalmente focados em manufatura estão adicionando serviços, oferecendo empréstimos, cartões de crédito, hipotecas, e seguros. O marketing de relacionamento é um conceito que evoluiu a partir das rápidas mudanças no comportamento de compra e é um dos instrumentos que ajudarão a construir um relacionamento mais sólido entre a empresa e seus consumidores nesse ambiente de rápidas transformações.

Estudar o princípio da construção do relacionamento, ou seja, a conquista de um cliente e a sua manutenção por meio da comunicação visando a uma relação a longo prazo e de forma lucrativa é o desafio da empresa contemporânea.

2 JUSTIFICATIVA

As transformações que ocorrem de modo contínuo fazem com que sejam necessárias algumas mudanças ou reformulações de paradigmas. É com esse espírito que esse trabalho foi desenvolvido, ou seja, pretende-se fazer uma reflexão da mudança da visão clássica de marketing – gerencial, para uma mais moderna de cultivo dos clientes tanto internos como externos à organização num relacionamento a longo prazo.

A concorrência intensa dos dias de hoje tanto nos mercados domésticos como globais tem causado a reestruturação massiva de muitos negócios e indústrias. As empresas estão voltando o seu foco no “valor do cliente”, que tem sido uma questão crítica de marketing, tanto para vendedores como compradores. A empresa que consegue clientes fiéis pelo fornecimento de valor exclusivo é a essência do marketing bem sucedido. O “valor do cliente” é a combinação exclusiva de benefícios recebidos por compradores-alvo que inclui qualidade, preço, conveniência, entrega no tempo, serviços de pré e pós-venda. As pesquisas sugerem que as empresas não podem ser tudo isso para todas as pessoas. Dessa forma, elas devem encontrar formas de construir relacionamentos de longo prazo com os clientes para propiciar valor único que somente elas podem entregar aos mercados visados. (Berkowitz et al, 1999, 15).

3 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é estudar as atividades de marketing e verificar se o marketing de relacionamento está sendo praticado nas organizações de fomento ao turismo. Para isso são discutidos os principais tópicos relacionados ao assunto segundo a visão de vários autores. Também é realizada uma pesquisa empírica de campo para estudar a aplicação prática desses conceitos.

Pode-se relacionar os seguintes objetivos específicos deste estudo:

- ◆ Analisar o marketing de relacionamento em organizações de fomento ao turismo.
- ◆ Compreender a importância de marketing de relacionamento.
- ◆ Verificar se o sugerido na teoria está sendo aplicado na prática.
- ◆ Sugerir estudos futuros nesse tópico.

4 METODOLOGIA

Este estudo está dividido em duas partes; a primeira parte do estudo se trata de um levantamento bibliográfico constituído do conjunto de pensamentos de vários autores sobre os assuntos relacionados ao tema em estudo. Essa parte visa trazer à tona conceitos, estudos, análises e reflexões já feitas por outros pesquisadores; com isso procura-se fazer uma cobertura ampla e mais atualizada possível a respeito do assunto. São levantamentos em livros, periódicos, artigos, documentos e outras formas de pesquisas de dados secundários. Estão organizados de acordo com os assuntos: marketing e marketing de relacionamento, serviços e turismo. Uma significativa parte desse estudo será baseada em estudos bibliográficos. O Quadro 1 mostra os métodos e critérios para o uso da literatura em estudos qualitativos. Neste estudo o uso da literatura serve para “moldar” o problema, assim como para uma revisão, e comparação entre autores e os resultados obtidos na prática.

A segunda parte aborda a pesquisa de campo. Essa pesquisa tem cunho exploratório, uma vez que se procura conhecer a prática de marketing de algumas organizações. Goode & Hatt explicam que uma relação entre teoria e fato é básica para a ciência moderna. Torna-se claro que 1) teoria e fato não são diametralmente opostos, mas inter-relacionados; 2) teoria não é especulação; 3) os cientistas se interessam muito por ambos, teoria e fato. Esclarecem que a principal função de um sistema teórico é a de restringir a amplitude dos fatos a serem estudados. Qualquer fenômeno ou objeto pode ser estudado de vários pontos de vista diferentes. A teoria é usada para conceituar e classificar; outra tarefa é a de resumir o que já se sabe sobre o objeto em estudo. Esses resumos podem ser divididos em duas categorias: 1) generalizações empíricas e 2) sistemas de inter-relações entre proposições. A teoria prevê os fatos, e, indica lacunas no conhecimento. O fato inicia a teoria; conduzem à rejeição e reformulação de teoria existente e; redefinem e esclarecem a teoria. O significado dos fatos depende do quadro de referência teórico e também afirmam relações entre conceitos (Goode & Hatt, 1979, pp.10-23). A pesquisa desenvolvida tem cunho qualitativo sendo utilizado o estudo de casos, o que é mais apropriado para esse tipo de problema.

A pesquisa qualitativa tem algumas características especiais: (Bogdan & Biklen, 1992, pp. 29-32).

1. Tem o local natural como fonte direta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.
2. É descritiva: os dados coletados vêm em forma de palavras ou figuras, em vez de números.
3. Tem uma preocupação com o processo em vez de resultados ou produtos simples.
4. Tende a analisar seus dados de forma indutiva: não se procura dados ou evidências para provar ou desaprovar hipóteses mantidas antes de se engajar no estudo, em vez disso as abstrações são construídas como particularidades que foram reunidas em grupos.
5. O significado é a principal preocupação da abordagem qualitativa.

Quadro 1 – Tipos, Critérios e Métodos para o uso da literatura em estudos qualitativos

<i>Uso da literatura</i>	<i>Critérios</i>	<i>Exemplos de tipos de métodos adequados</i>
A literatura é usada para “moldar” o problema na introdução do estudo	Alguma literatura deve estar disponível	Usada normalmente em estudos qualitativos, não importando o tipo.
A literatura é apresentada numa seção separada como “revisão de literatura”.	Essa abordagem é sempre aceitável para uma audiência mais familiar com as revisões de literatura de abordagem tradicional, positivista.	Essa abordagem é usada com estudos que empregam um respaldo teórico e literário fortes no início de um estudo.
A literatura é apresentada ao final de um estudo, torna-se base para comparação e contraste dos resultados obtidos no estudo qualitativo.	Essa abordagem é mais adequada para o processo “indutivo” de pesquisa qualitativa; a literatura não orienta e direciona o estudo, mas torna-se uma ajuda uma vez que padrões ou categorias tenham sido identificados.	Essa abordagem é usada em todos os tipos de projetos qualitativos, mas é mais popular com teoria embasada, onde alguém compara e contrasta sua teoria com outras encontradas na literatura.

Fonte: Adaptado de Creswell, John W. *Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications. 1994. P.23

Os argumentos de Marshall e Rossman (1989, p. 11) é que aqueles que têm a intenção de conduzir pesquisa qualitativa enfrentam um desafio. Não há receitas garantidas a seguir em uma proposta de pesquisa que seja coerente, convincente e vencedora. Algumas pesquisas qualitativas têm tanta falta de foco como de descrição do projeto que aparentam não ter uma proposta. O desenvolvimento da proposta é essencialmente um processo de construção de um argumento apoiando o trabalho. A proposta de pesquisa tem a intenção de convencer o leitor que o trabalho proposto é significativo, relevante, e interessante, que o *design* do estudo é significativo, e que o pesquisador é capaz de conduzir com sucesso o estudo. O pesquisador deve, dessa forma, construir um argumento lógico apoiando o esforço, reunir evidências para apoiar cada ponto.

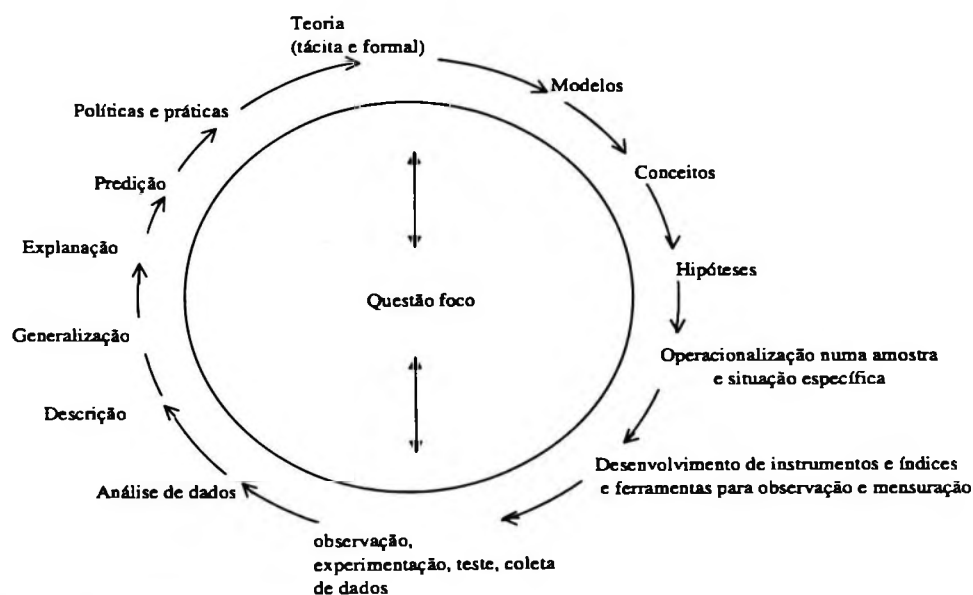
A primeira condição que demanda um raciocínio sólido é o **foco do estudo**. O pesquisador deve mostrar como, no exame de um conjunto específico ou conjunto de indivíduos, ele está estudando um caso de um fenômeno maior. Pela ligação com as questões específicas de pesquisa a constructos teóricos maiores, o pesquisador mostra que as particularidades de um estudo servem para iluminar questões mais abrangentes, e assim, significantes. A segunda condição para construir um argumento sólido em favor da proposta diz respeito ao *design*. O pesquisador deve mostrar que o projeto é o resultado de uma série de decisões que ele fez pelo conhecimento obtido pela literatura metodológica. As justificativas para as decisões não devem apenas repousar na literatura, mas também fluir de forma lógica das questões da pesquisa e estrutura conceitual que rodeiam essas questões. A lógica que apóia a escolha desses métodos deve se sólida. Finalmente, no desenvolvimento de um argumento de apoio à proposta, o pesquisador deve explícita e implicitamente demonstrar competência. O padrão de competência irá depender do propósito e escopo da pesquisa. A proposta de pesquisa é, dessa forma, um plano para se engajar numa investigação sistemática proporcionando um melhor entendimento do fenômeno. A proposta deve demonstrar que (1) a pesquisa vale a pena, (2) o pesquisador é competente para conduzir o estudo, e (3) o estudo está cuidadosamente planejado e pode ser executado com sucesso.

A pesquisa vale a pena se está contribuindo para o conhecimento. Pode-se construir conhecimento de várias formas, da criação de melhor mensuração ou observando objetos (*devicês*) para a construção de teorias inovativas. A Figura 1 mostra desenho de espiral, de

reciclo representando o processo de desenvolvimento de conhecimento. Os pesquisadores podem trazer contribuições em qualquer ou todos os estágios desse processo.

O modelo do ciclo de pesquisa, apresentado na figura serve para ilustrar como o pesquisador determina se a questão sendo perseguida é significativa ou não. A revisão de teoria e literatura formal pode demonstrar que a curiosidade ou o problema já foi satisfeito ou resolvido; nesse caso, não há necessidade de novo conhecimento. A pesquisa vale a pena de ser feita somente se ela explora alguma parte do ciclo que ainda é desconhecido, que não foi bem explicada anteriormente.

Figura 1 – Modelo do ciclo de pesquisa



Fonte: MARSHALL, Catherine & ROSSMAN, Gretchen B. *Designing Qualitative Research*. Newbury Park. London. Sage Publications. 1989. p.23

Estudos de casos. Estudos de caso é uma entre diversas formas de se fazer pesquisa nas ciências sociais. Outras formas incluem experimentos, levantamentos, histórias, e análises de informações de arquivo (como nos estudos econômicos). Cada estratégia tem vantagens e desvantagens peculiares, dependendo de três condições: 1) tipo de pergunta da pesquisa, 2) o controle que um investigador tem sobre os eventos comportamentais reais, e 3) o foco no contemporâneo em oposição a um fenômeno histórico.

Em geral, os estudos de casos são a estratégia preferida quando as questões “como” ou “por quê” são colocadas, quando o investigador tem pouco controle sobre eventos, e quando o foco repousa em um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real. Os estudos de casos “explanatórios” também podem ser complementados por dois outros tipos – estudos de caso “exploratório” e “descritivos”. Independente do tipo de estudo de caso, os investigadores devem ter bastante cuidado no projeto e desenvolvimento de estudos de caso, para superar as críticas tradicionais ao método (Yin, 1989, p.13).

No estudo de casos, o pesquisador explora uma única entidade ou fenômeno (“o caso”) limitado pelo tempo e atividade (um programa, evento, processo, instituição, ou grupo social) e coleta informações detalhadas pelo uso de uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um certo período de tempo (Merriam, 1988; Yin, 1989, Creswell, 1994).

O desenvolvimento de projetos de pesquisa de estudo de casos é uma parte difícil de se realizar, pois ainda não foram codificados. Coloquialmente, um projeto de pesquisa é um plano de ação de sair de um lugar e chegar a outro, onde “sair” pode ser definido como o conjunto inicial de questões a serem respondidas, e “chegar” é o conjunto de conclusões (respostas) em relação às perguntas. Entre o “sair” e “chegar” pode-se encontrar várias etapas, incluindo a coleta e análise de dados relevantes. Nos projetos de estudos de casos há cinco componentes importantes: 1) questões do estudo; 2) proposições, se houver; 3) unidade (s) de análise (s); ligação lógica entre os dados e as proposições; e 3) critérios para interpretar os resultados. (Yin, 1989, p. 27-30).

Uma pesquisa de estudos de casos não é pesquisa de amostragem. Pode ser útil tentar selecionar casos que são típicos ou representativos de outros casos, mas uma amostra de um

ou amostra de apenas alguns não terão forte representação para outros casos. A obrigação é o de entender os casos escolhidos. Algumas vezes, um caso “típico” funciona bem, mas freqüentemente um caso não usual ajuda a ilustrar problemas que são observados apenas superficialmente em casos típicos. O primeiro critério para se escolher o caso é maximizar o que se vai aprender. Dada às proposições, que casos provavelmente conduzirão ao entendimento, afirmações e, talvez, até mesmo modificar as generalizações. O tempo e acesso ao trabalho de campo são, em geral, limitados. Se possível, é necessário utilizar casos que são fáceis de serem conseguidos e hospitaleiros à nossa investigação. Naturalmente, tem-se que considerar a singularidade e contextos das alternativas selecionadas àquelas que podem auxiliar ou delimitar o aprendizado (Stake, 1995, p.4). Ao escolher um estudo, uma das sugestões é o de ser prático na escolha do tópico e fontes de dados que são compatíveis com os recursos e habilidades.

O Protocolo de Pesquisa: Na concepção de Yin (1989) o protocolo do estudo de caso proporciona maior confiabilidade à pesquisa e se faz desejável sob todas as circunstâncias e é essencial, quando se tratar de um projeto de caso múltiplo. O protocolo contém o instrumento de coleta e as normas gerais norteadoras de sua utilização.

Campomar (1991) afirma que para realizar um estudo de casos, é imprescindível a preparação de um protocolo relacionando as atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem seguidos. Deverão ser determinados os instrumentos para coleta de dados, os quais, normalmente, poderiam ser literatura, documentos de arquivos, entrevistas (com decisão sobre estrutura e disfarce), observação (participativa ou não), experiências e, mesmo artefatos.

Ainda segundo Yin, o protocolo deve conter os seguintes itens:

- Visão geral do projeto de estudo de caso. Tal visão geral envolve a definição dos objetivos, os pontos principais do estudo de caso e leituras relevantes em relação ao tópico investigado.
- Procedimentos de campo. Tais procedimentos referem-se ao detalhamento de questões como credenciais, acessos aos locais do estudo de caso e fontes de guia

para reportar o estudo de caso (esboço, formato para a narrativa, e especificação de informação bibliográfica e outras documentações).

- Informações gerais e lembretes sobre procedimentos.
- Questões do estudo de caso (as questões específicas que o pesquisador deve ter em mente na coleta de dados).

O protocolo do estudo de caso oferece os alicerces para a fase de coleta de dados, visando minimizar erros e vieses inerentes às pesquisas qualitativas (o protocolo se encontra em anexo).

A partir das sugestões dos autores citados, os procedimentos para coleta de dados compreenderam a definição das fontes e técnicas de coleta de dados; critérios para seleção dos casos; identificação dos casos; elaboração do roteiro de entrevista; realização de entrevistas e procedimentos para análise dos resultados.

O estudo de casos foi focado na indústria de turismo, procurando averiguar o marketing de relacionamento de órgãos de turismo. A pesquisa foi realizada na cidade de São Paulo e Brasília – Brasil; e Phoenix e Las Vegas – Estados Unidos.

São estudadas as seguintes organizações:

- EMBRATUR - Brasília
- São Paulo Convention & Visitors Bureau – São Paulo
- Las Vegas Convention & Visitors Authority – Las Vegas
- Arizona Office of Tourism – Phoenix

Apesar de alguns autores desenvolverem diferentes metodologias entre estudos de casos múltiplos e estudos de caso único, Yin considera a mesma estrutura para projetos de ambos os tipos. Entretanto, aponta algumas vantagens dos casos múltiplos que freqüentemente são considerados mais fortes e robustos, apesar de se exigir mais recursos e tempo. A replicação lógica é análoga ao que é usado em experimentos múltiplos. Cada caso deve ser cuidadosamente escolhido de forma que ele a) preveja resultados similares ou b) produza resultados diferentes, mas por razões previsíveis. A Fig. 3 ilustra esse raciocínio.

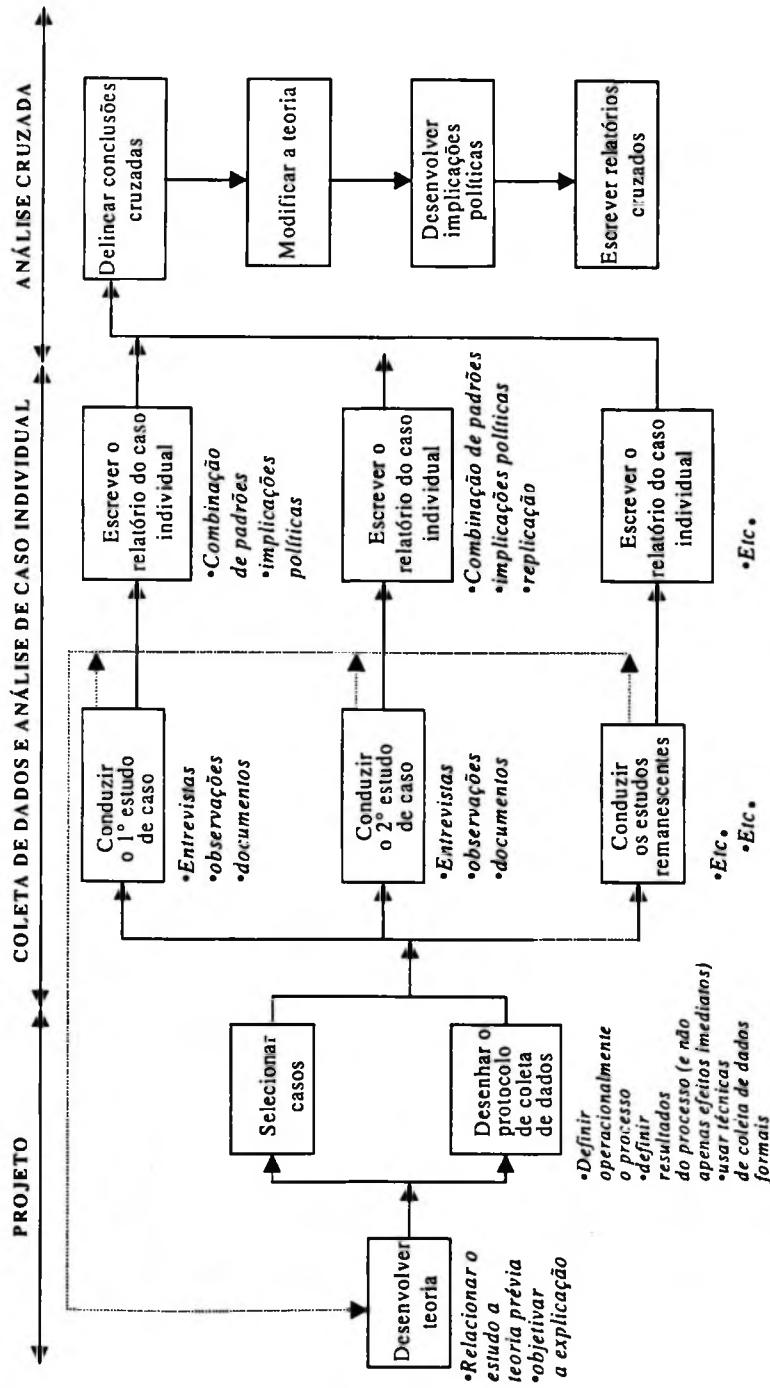
Nesta tese o estudo de caso é do tipo múltiplo e holístico conforme pode ser visualizado pela Fig. 2.

Figura 2 – Tipos básicos de projetos para estudos de casos

	Projeto de caso único	Projeto de casos múltiplos
Holístico (análise de unidade única)	Tipo 1	Tipo 2
Embutido em camadas (análise de unidades múltiplas)	Tipo 3	Tipo 4

Fonte: Yin, Robert. Case Study Research. Design and Methods. London. Sage Publications. 1989, p.46.

Método do Estudo de Caso



Fonte: YIN, Robert K., *Case Study Research, Design and Methods*. Sage Pub., London, 1989, p.56

Figura 3 – Método do Estudo de Caso

5 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

Esta parte trata de abordar os principais tópicos relacionados ao tema em estudo, de forma a reunir as principais idéias de diversos autores. O propósito é o de respaldar e fazer a conexão com a pesquisa de campo. Os assuntos desta seção são: marketing e marketing de relacionamento; serviços; e turismo.

5.1 Marketing e Marketing de Relacionamento

As mudanças que ocorrem de modo contínuo em marketing, exigem também a sua redefinição, de tempos em tempos. Até o final da década de 90 a definição clássica de marketing, da American Marketing Association, citada na maior parte dos livros textos de marketing era: “O processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços de forma a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”. Essa definição de acordo com Nickels e Wood contém três limitações: (1) define o marketing como uma atividade gerencial (planejar, organizar, liderar, controlar), em vez de um processo de criação de relacionamentos de troca, (2) ela se concentra na criação de relacionamentos de troca mutuamente benéficos apenas com os clientes, e (3) deixa de fora o marketing interno. Essa definição também é limitada porque não reconhece o valor de se construir relacionamentos de prazos mais longos com outros grupos de interesse e indivíduos que estejam envolvidos com a organização, e não apenas com os clientes (Nickels e Wood, 1999, p.xxv).

Os autores Nickels e Wood (1999, p.4) propõem a seguinte redefinição de marketing: “é o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse”. Destaca-se nessa definição as *relações de troca mutuamente benéficas, clientes e grupos de interesse*.

Durante muitos anos, a maior parte das organizações abordou o marketing como um conjunto de transações não-interligadas entre vendedor e cliente. No marketing de transações, os vendedores colocam o foco em trocas individuais e isoladas que satisfazem as necessidades de um cliente em uma hora e local determinados. Os vendedores tendem a

focar a atenção em novos clientes para futuras trocas, em vez de estimular trocas adicionais desenvolvendo relacionamentos mais estreitos com os clientes atuais. O Quadro 2, a seguir apresenta algumas comparações entre o marketing de relacionamento e o marketing tradicional.

Quadro 2

Comparação entre o Marketing de Relacionamento e o Marketing Tradicional

Marketing de Relacionamento	Marketing Tradicional *
Orientação para retenção do cliente	Orientação para venda simples
Contato contínuo com o cliente	Contato descontínuo com o cliente
Foco no valor do cliente	Foco nas características do cliente
Ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar novos.	Ênfase em conquistar novos clientes
Orientação para o longo prazo	Orientação para o curto prazo
Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros	Interesse em realizar uma única venda
Alto nível de compromisso com os clientes	Compromisso limitado com os clientes
Pesquisa contínua a respeito das necessidades utilizada para melhorar o relacionamento	Pesquisa sobre as necessidades dos clientes
Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade de clientes.	Sucesso significa realizar uma venda
Qualidade é uma preocupação de todos os empregados	Qualidade é uma preocupação da produção
Alto comprometimento com os serviços	Baixo comprometimento com os serviços

Fonte: Adaptado de John Bowen e Stowe Shoemaker, Relationship in the Luxury Hotel Segment: a Strategic Perspective. Research Paper. Center for Hospitality Research (Ithaca, N.Y.: Cornell University, 1997 in Kotler, Bowen, Makens (1999, p.354) e William G. Nickles & Marian Burk Wood. Marketing. Relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC. 1999 p.5.

* Também considerado como marketing de transações – definido como um evento distinto.

O marketing de relacionamento expande o conceito de troca de marketing de uma única transação para uma série contínua de transações. Cada transação é apenas um elo da cadeia do relacionamento entre o vendedor e o cliente ou outros grupos de interesse. Ao longo do tempo, cada transação tem o potencial de fortalecer a ligação de compromisso e confiança entre a empresa e os grupos de interesse (Nickels e Wood, 1999, p.5).

a. Conceitos e definições de marketing de relacionamento: Quando se trata de marketing de relacionamento, não se deseja um relacionamento com todos os clientes. Na realidade, existem maus clientes. A empresa deve desenvolver o relacionamento com o cliente de forma relativa. Imagine que clientes valem a pena cultivar, para ir ao encontro das necessidades de forma mais efetiva que qualquer outra empresa.

A definição de marketing de relacionamento de Gummesson (1999, p.1) é “marketing visto como relacionamento, rede e interações”. Segundo ele, relacionamento requer, no mínimo, duas partes em contato e o exemplo mais comum é o relacionamento que existe entre um fornecedor e um consumidor. Uma rede é um conjunto de relacionamentos que pode crescer adquirindo um conjunto de relacionamentos e padrões bastante complexos. Nesses relacionamentos as partes entram em contato ativo umas com as outras e isso é chamado de interação.

O relacionamento entre clientes e fornecedores é a base para todo o marketing. No modo de pensar corrente da administração de marketing, muito do marketing é reduzido em trocas não pessoais por meio de promoção e distribuição de massa. O fabricante oferece produtos e serviços via um intermediário e o cliente oferece dinheiro. Os fabricantes e mesmo o varejista não são mais do que marcas registradas, eles podem até ser totalmente anônimos ao consumidor, que por sua vez se torna uma estatística. Essa abordagem de marketing não está de acordo com a realidade da sociedade de hoje.

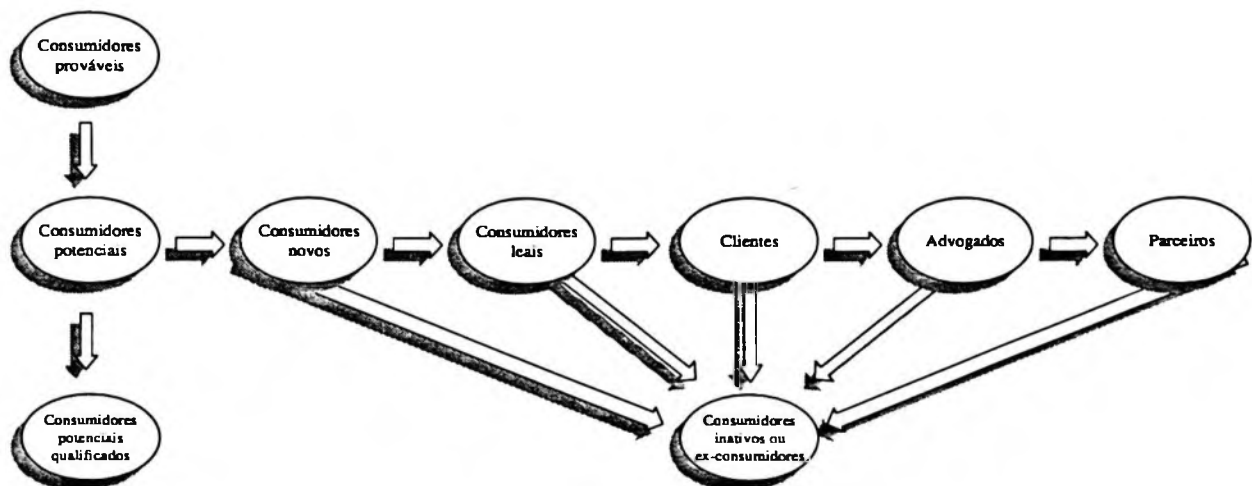
Em contraste, o principal foco do marketing do relacionamento é no indivíduo, no segmento de uma pessoa. É o marketing um-por-um. O foco, também está nos grupos que pensam de forma similar, os grupos de afinidade. Os membros dos grupos compartilham um interesse comum, querem um relacionamento com o fornecedor, seus produtos e serviços e mesmo uns com os outros. Jogadores de golfe, ambientalistas, fanáticos por computadores, proprietários de Harley-Davidson formam comunidades (Gummesson, 1999, p.6).

Kotler (1997, p.59) aborda o marketing de relacionamento como um processo envolvido na atração e manutenção do cliente (Fig. 4). O ponto de partida é os consumidores prováveis, todos que podem comprar o produto ou o serviço. A empresa trabalha junto a esses prováveis consumidores para determinar quais os consumidores potenciais – pessoas com forte interesse potencial no produto e em condições de pagar por ele. Os consumidores não qualificados são aqueles que a empresa rejeita por não serem lucrativos ou por falta de crédito. A empresa espera converter muitos consumidores potenciais qualificados em consumidores novos e, depois, estes em consumidores leais. Os consumidores novos e os leais também podem continuar comprando dos concorrentes. Depois, a empresa age para

transformar esses consumidores em advogados, consumidores que defendem a empresa e estimulam outras pessoas a comprar dela. O desafio final é transformar os advogados em parceiros, situação em que eles e a empresa trabalham ativamente em conjunto. Outra tarefa é a recuperação de consumidores, uma vez que, freqüentemente, é mais fácil recuperá-los do que encontrar outros novos.

Em abordagem similar Christopher, Payne e Ballantyne (1991, p.22) enfatizam a lealdade do cliente. No marketing de relacionamento, a lealdade, especialmente, a do cliente é enfatizada. Na “escada da lealdade” o primeiro degrau é o contato com o cliente em perspectiva (*prospect*) que se espera, transforme num cliente (*customer*) na primeira compra. Clientes recorrentes são fregueses (*clients*); aqueles que retornaram e um relacionamento de longo prazo está para ser formado. Nos estágios seguintes, o cliente se torna um apoiador (*supporter*) e finalmente, um defensor (*advocate*) para o fornecedor.

Figura 4 - Processo de desenvolvimento do consumidor



KOTLER, Philip. *Administração de Marketing. Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo. Atlas. 1997. P. 59.*

Para Kotler (1999, p.619) o marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. Os vendedores devem fazer muito mais do que visitas quando os clientes-chaves os procurarem para retirar pedidos, devem também ser convidados a jantares, receber sugestões sobre negócios, e assim por diante. Os vendedores devem monitorar esses clientes, conhecer seus problemas e estar prontos para

servi-los de várias formas. O autor sugere as principais etapas para o estabelecimento de um programa de marketing de relacionamento:

- ◆ Identificação de clientes-chaves que merecem atenção especial.
- ◆ Designação de um gerente de relacionamento habilitado a cada cliente-chave.
- ◆ Desenvolvimento de uma clara descrição das tarefas dos gerentes de marketing de relacionamento.
- ◆ Indicação de um gerente geral para supervisionar os gerentes de relacionamento.
- ◆ Cada gerente de relacionamento deve desenvolver um plano a longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente.

Entretanto, a literatura, em geral, é muito míope, tratando questões individuais em marketing de relacionamento como lealdade do consumidor, base de dados para desenvolvimento de marketing direto, *call centers*, ou clubes de consumidores. São peças e partes importantes, mas se ressentem de uma estrutura coerente (Gummesson, 1999, p.7).

Os valores básicos de marketing de relacionamento são (Gummesson, 9):

- ◆ Colaboração ganha-ganha de longo prazo: os valores essenciais do marketing de relacionamento são encontrados, principalmente, na colaboração e na criação de valores mútuos. Isso inclui fornecedores, clientes e outros parceiros. Uma atitude construtiva é esperada por todos os envolvidos e todos devem descobrir que o relacionamento é significativo. Para um fornecedor é importante reter os clientes existentes. Estender a duração do relacionamento torna-se o principal objetivo de marketing. Muita ênfase tem sido colocada na aquisição de novos consumidores e pouco em cuidar dos já existentes. O marketing de relacionamento encoraja a retenção de clientes; estimula o marketing de retenção prioritariamente e o marketing de atração – obtenção de novos clientes, em segundo.
- ◆ Reconhecimento que todas as partes sejam ativas. Como o marketing de relacionamento representa um novo paradigma, não pode ser confundido com o relacionamento de vendas que representa a perspectiva do fornecedor e não coloca o cliente e o relacionamento interativo em foco. No relacionamento de vendas, a iniciativa parte do vendedor e depende de “quão bem o relacionamento é administrado pelo vendedor”. Contrariamente à tradição de marketing o fornecedor não é, necessariamente, a parte

ativa. Os clientes iniciam inovações e forçam os fornecedores a mudar seus produtos ou serviços. Os consumidores sugerem aprimoramentos. No marketing de serviços os consumidores são tanto produtores como “líderes de projetos”, enquanto o papel do prestador é limitado à oferta de uma arena para discussão.

- ◆ Valores de relacionamentos e serviços, em vez de burocráticos legais. Os valores burocráticos legais são caracterizados pela rigidez; jargão legal; aplicação de leis e regulamentos; foco em rotinas internas; crença no fornecedor como o especialista e o cliente como o ignorante; maior interesse em rituais, em vez de nos resultados; e o cliente sendo um custo e um resíduo do sistema. Os clientes são meras estatísticas e não indivíduos; clientes geram custos; a filosofia é de que é importante vencer os clientes numa disputa. Marketing de relacionamento requer valores diferentes baseados no relacionamento e serviços ao cliente. Esses valores estabelecem que todos os clientes são indivíduos e diferentes em certos aspectos; que o resultado é a única coisa que conta; que os consumidores são fonte de receitas e deve estar no foco; e que a tarefa do fornecedor é o de criar valor ao cliente.

Construir relacionamentos de longo prazo com consumidores e outras empresas envolve três etapas básicas. Primeiro, a tecnologia de base de dados auxilia uma empresa a identificar consumidores correntes e potenciais com características de seleção demográficas, compra, e estilo de vida. Ao analisar essa informação, a empresa pode modificar seu composto de marketing para entregar mensagens diferenciadas e programas de marketing customizados para consumidores individuais. Finalmente a monitoração de cada relacionamento proporciona uma forma de medir o sucesso dos programas de marketing. A empresa pode calcular o custo de atração de um novo consumidor e quanto lucro o consumidor irá gerar em consequência do relacionamento. (Boone & Kurtz, 1998,p.333).

O MR enfatiza a cooperação em vez do conflito entre as partes. Esse intercâmbio contínuo e colaborativo cria valor para ambas as partes (Cannon & Sheth, 1994, p.5). Está criando um novo nível de interação social entre compradores e vendedores. Os profissionais de marketing descobriram que vale apenas reter clientes correntes. Eles não podem mais concentrar seus esforços somente na atração de novos consumidores para seus bens e serviços.

Boone & Kurtz (1998, p 336-350) consideram três elementos centrais no relacionamento entre vendedor e comprador que são as promessas que formam a base do MR (as quatro dimensões do modelo de MR).

O MR é baseado em promessas que vão além de garantias que os clientes em potencial esperam. Uma rede total de promessas – fora da organização, dentro da organização, e a interação entre comprador e vendedor – determina se um *marketing encounter* será positivo ou negativo ou se irá aumentar ou diminuir a partir de um relacionamento contínuo entre vendedor e comprador.

Realização de Promessas – a maioria da empresas faz promessas para consumidores potenciais através de marketing externo. O marketing externo vai além de propaganda. Promoções especiais, o *design* físico de facilidades de uma empresa, limpeza, e o processo de serviços ou outras formas que a companhia faz promessas a consumidores potenciais. As promessas que as empresas comunicam aos consumidores potenciais devem ser realistas e consistentes. Uma empresa que faça promessas irrealísticas freqüentemente acaba com um consumidor desapontado que provavelmente irá se aborrecer e tentar comprar o produto em outro lugar.

Possibilitando as promessas – uma companhia pode seguir prosseguir as promessas que fez aos consumidores potenciais através do marketing externo somente se é capaz de cumpri-las por meio do marketing interno. O marketing interno inclui esforços para recrutar empregados talentosos e os prove com instrumentos, treinamento, e motivação que eles precisam para realizar efetivamente os trabalhos. A estrutura de uma empresa deve mais facilitar do que esconder a provisão de produtos e serviços de qualidade. Sistemas e processos eficientes, trabalhadores de linha de frente imbuída de poderes e iniciativa, e hierarquias organizacionais achatadas contribuem para fornecer bens e serviços de qualidade. Se uma empresa não atende as necessidades dos empregados pode encontrar sérias dificuldades em manter suas promessas através do marketing externo. Se os empregados não são motivados e premiados de maneira adequada eles podem não se esforçar. As organizações que desenvolvem programas de bom relacionamento com os empregados irá competir mais efetivamente do que outros que o desprezam.

Manutenção das promessas – Toda interação com o consumidor atinge o momento da verdade quando a empresa fornece um bem ou serviço e o consumidor o recebe. Essa troca, terceiro estágio no relacionamento depois do marketing externo e interno, define o ponto na qual uma companhia mantém suas promessas. Esse intercâmbio também propicia o ponto onde o relacionamento de longo prazo se desenvolve entre compradores e vendedores. Uma empresa que não cumpre suas promessas no ponto de troca no processo de comercialização destrói qualquer esperança de um relacionamento contínuo entre comprador e vendedor. Enquanto os contatos positivos auxiliam a construir relacionamentos de longo prazo, contatos negativos têm efeitos devastadores.

As quatro dimensões do MR: Apesar das promessas serem partes cruciais do processo de MR, o desenvolvimento de relacionamentos dependem de desenvolvimento de ligações emocionais entre as partes. As quatro dimensões chaves do MR segundo Boone & Kurtz (1998) são: vinculação, empatia, reciprocidade e confiança.

Vinculação: Duas partes devem ter laços um com o outro para desenvolver relacionamentos de longo prazo. Interesses mútuos ou dependências entre as partes devem ser fortes o suficiente para ligá-los. Se os vínculos forem fracos, então o relacionamento está em eminente perigo de desfazer a qualquer momento. Ligações mais fortes aumentam o comprometimento das partes ao relacionamento.

Empatia: habilidade de ver situações a partir da perspectiva de outra parte – é outra ligação emocional, chave no desenvolvimento do relacionamento.

Reciprocidade: todo relacionamento de longo prazo inclui algum dar e receber entre as partes; uma parte pode ter consideração e fazer concessões para outra parte em troca do mesmo tratamento quando necessitar. O processo de dar e receber torna-se uma rede de comprometimentos, ligando-os ainda mais.

Confiança: A confiança é a ligação fundamental que mantém o relacionamento durante um longo período. Reflete até que ponto uma parte pode acreditar em outra. Quando as partes se comprometem, aumentam a confiança, mas se não atendem ao que foi comprometido, a confiança fica abalada. Forte confiança leva a maior cooperação entre as partes num relacionamento. Em situações de venda pessoal, estudos demonstram que um nível de confiança de um consumidor e satisfação com o vendedor pessoal afeta a qualidade do

relacionamento organizacional. Vendedores pessoais enfatizam mais a confiança do que seus colegas menos bem sucedidos.

O Quadro 3 a seguir apresenta algumas das principais definições do marketing de relacionamento.

Quadro 3 - Definições de Marketing de Relacionamento

FONTE	DEFINIÇÃO
Berry (1983 p.25).	MR é a atração, manutenção e em organizações de serviços múltiplos, aumentar o relacionamento com o cliente.
Jackson (1985, p. 165).	MR é o marketing para vencer, construir e manter um relacionamento forte de longa duração com os clientes industriais.
Gummesson (1994, p.5).	MR é visto como relacionamento, rede e interação.
Grönroos (1996, p.110).	MR é para identificar e estabelecer, manter e melhorar os relacionamentos com os clientes, e outras partes interessadas na organização, para obtenção de lucros, para que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados; e isso é feito por uma troca mútua e cumprimento das promessas.
Ballantyne (1994, p.3).	Uma estrutura disciplinar emergente para a criação, desenvolvimento e sustentação de trocas de valores entre as partes envolvidas, na qual a troca de relacionamento se desenvolve para prover ligações estáveis e contínuas na cadeia de suprimentos.
Morgan e Hunt (1994, p. 22).	MR se refere a todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais de sucesso.
Sheth (1994)	O entendimento, explicação e administração de relacionamento de negócios colaborativos contínuos entre fornecedores e clientes.
Porter (1993, p.14).	MR é o processo pelo qual ambas as partes – o comprador e o fornecedor – estabelece um relacionamento efetivo, eficiente, divertido, entusiástico e ético: que seja compensadora para ambas a parte, pessoalmente, profissionalmente e lucrativamente.

Fonte: Adaptado de Gummesson. Evert. *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs. Inglaterra. Oxford: Butterworth Heinemann. 1999. P.243.*

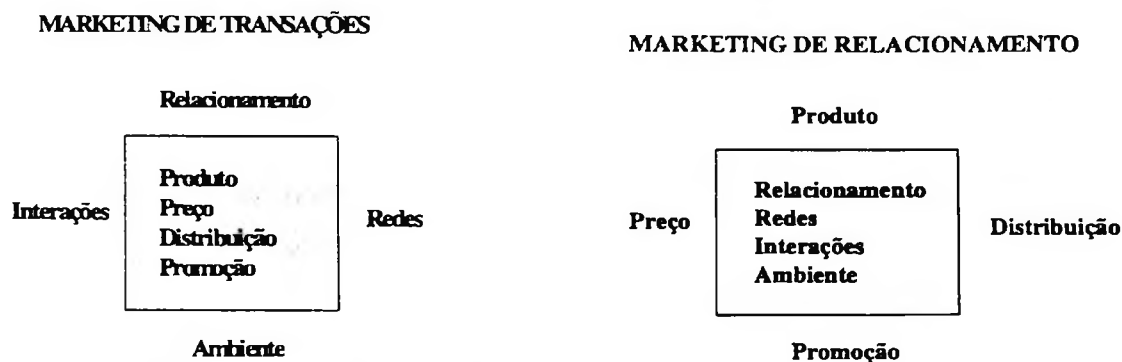
Os relacionamentos segundo Gummesson estão agrupados em relacionamentos de mercado: clássico, especial – (ambos se referem a fornecedores, clientes, concorrentes e outros que operam no mercado); relacionamento mega e relacionamento nano.

- Relacionamentos de mercado *clássico*: são a dupla, fornecedor-cliente; a tríade fornecedor-cliente-concorrente; e a rede de distribuição física, que são tratados de forma extensiva na teoria geral de marketing.
- Relacionamentos de mercado *especial*: eles representam certos aspectos do relacionamento clássico, como a interação na prestação de serviço ou o cliente como membro de um programa de fidelidade.

- Relacionamentos *mega*: estão acima do relacionamento de mercado. Proporcionam uma plataforma para o relacionamento de mercado e se preocupam com a economia e sociedade, em geral. Entre eles estão as mega comercializações (*lobbying*, opinião pública e poder político, mega alianças (como o NAFTA), e relacionamento social (ligações de amizade e étnicas)).
- Relacionamento *nano*: são encontrados sob o relacionamento de mercado, que é o relacionamento dentro da organização (relacionamento intra-organizacional). Todas as atividades internas influenciam o relacionamento com as fronteiras externas. Exemplos: relacionamentos entre clientes internos e entre mercados internos que aparecem em consequência do maior lucro do centro de lucros, divisões e áreas de negócios dentro da organização. (Gummesson, 1999, p.24). O autor resumiu esses relacionamentos em número de trinta. A relação dos relacionamentos se encontra em anexo.

Gummesson (1999, p.255) pondera que se o marketing de relacionamento substitui a administração de marketing tradicional e a teoria do composto de marketing como uma nova estrutura básica para o pensamento de marketing, poderia surgir a dúvida de se os 4Ps (ou 5Ps ou 6Ps, etc.) estão acabados? Ele responde que não, porque o composto sempre será importante e ele tem um papel a desempenhar no marketing de relacionamento – mas seu papel é diferente. Os 4 Ps devem ser usados como símbolos para atividades de controle do fornecedor para gerenciar os consumidores e persuadi-los a comprar; e uma certa parcela de persuasão e influência sempre será necessária em marketing. Porém o papel dos Ps deveria ser de apoio (coadjuvante) em vez de principal; uma mudança de foco deveria ser feita. Os Ps, na prática, se tornaram muito manipulativos, embora a sua intenção original não fosse essa. Os Ps também estão direcionados ao marketing de massa, que está se tornando menos dominante, mas sempre farão parte do marketing. Bens e serviços serão tratados como uma forma de criação de valor junto ao consumidor, e o papel do cliente na produção será mais importante (Figura 5).

Figura 5 - A mudança dos 4 Ps para Relacionamento, Rede e Interação.



Fonte: Adaptado de GUMMESSON, Evert. *Total Relationship Marketing*. Oxford. Butterworth-Heinemann, p. 256.

b. Marketing de relacionamento na indústria de hospitalidade: Marketing de transações faz parte de uma idéia maior que é o marketing de relacionamento (Kotler, Bowen, Makens, 1999, p.18). Profissionais de marketing inteligentes trabalham na construção de relacionamentos com clientes, distribuidores, comerciantes, e fornecedores de valor. Eles constróem fortes relacionamentos econômicos com laços sociais pela promessa e entrega consistente de produtos de alta qualidade, bons serviços e preços justos. Cada vez mais, o marketing está mudando da tentativa de maximizar lucros de cada transação individual para a maximização de relacionamentos mutuamente benéficos com consumidores e outras partes. A suposição operacional é a seguinte: constrói-se bons relacionamentos e as transações lucrativas serão conseqüências.

Marketing de relacionamento é mais apropriado com clientes que podem afetar mais o futuro da empresa. Para muitas empresas, uma pequena proporção de clientes conta por uma grande fatia das vendas da empresa. Os vendedores que trabalham com esses clientes chaves devem fazer mais do que uma ligação quando imaginam que um cliente pode estar pronto para fazer um pedido. Devem acompanhar cada conta-chave, conhecer seus problemas e estar pronto para servir de várias maneiras. Devem ligar ou visitar freqüentemente, fazer sugestões úteis sobre como melhorar os negócios do cliente, levar o cliente para um almoço ou evento e mostrar interesse no consumidor como pessoa.

A importância do marketing de relacionamento, sem dúvida, irá crescer no futuro. A maioria das empresas pensa que terá um alto retorno com recursos investidos em vendas repetidas dos consumidores atuais se comparados com o dinheiro gasto para atrair novos consumidores. Para clientes que compram produtos grandes e complexos, a venda é apenas o começo do relacionamento. Assim, embora não seja apropriado em todas as situações, o marketing de relacionamento continua a crescer em importância.

Marketing de relacionamento na indústria de hospitalidade é, particularmente, importante nas seguintes áreas (Kotler, Bowen, Makens, 1999, p.18):

- Entre varejistas de serviços de hospitalidade – viagens, como hotéis ou companhias aéreas, e intermediários de marketing, como operadoras, *incentive houses* e cadeias de agências de viagens.
- Entre varejistas de serviços de alimentação como o McDonald's, e organizações como universidades, terminais de ônibus e grandes corporações nas quais essa cadeia de alimentação é uma dos fornecedores que está à mão.
- Entre varejistas de um tipo de serviço de hospitalidade–viagem, como uma cadeia de hotéis e uma rede de restaurantes. Ambos são mutuamente interdependentes.
- Entre varejistas do setor e fornecedores–chaves.
- Entre organizações de hospitalidade e seus empregados.
- Entre organizações e seus agentes de comercialização, bancos e empresas jurídicas.

Uma vez que o administrador tenha identificado as pessoas que provavelmente se tornarão clientes fiéis, deve-se identificar formas de criação de um relacionamento com esses clientes – um relacionamento que leve à fidelidade do cliente. O marketing de relacionamento envolve a criação, manutenção e aumento de um forte relacionamento com os clientes. O conceito de relacionamento se expandiu para incluir o desenvolvimento de um relacionamento com todas as partes interessadas na empresa (*stakeholders*) que podem ajudar a empresa a servir seus clientes. Por exemplo, empregados e intermediários de marketing irão cair nesse grupo.

Cada vez mais, o marketing está se deslocando do foco da transação com o indivíduo em direção à criação de um relacionamento imbuído de valor para os clientes e uma rede de

marketing. Marketing de relacionamento é orientado mais para o longo prazo. O objetivo é a entrega de valor de longo prazo para os clientes e a medida de sucesso é a satisfação do cliente a longo prazo. Requer que todos os departamentos da empresa trabalhem juntos com o marketing como uma equipe para servir o consumidor. Isso envolve a criação de relacionamentos em vários níveis: econômico, social, técnico, e legal, resultando em alta lealdade do cliente. Pode-se distinguir cinco níveis de relacionamentos que podem ser formados com os clientes que compraram um produto da empresa (Kotler, Bowe,, Makens, p.20):

1. *Básico*. A empresa vende o produto, mas não faz o acompanhamento.
2. *Reativo*. A empresa vende o produto e estimula o cliente a entrar em contato sempre que tiver uma questão ou problema.
3. *Responsável*: o representante da empresa telefona ao cliente pouco depois da reserva para verificar com o cliente e responder a questões. Durante e após o evento, o vendedor solicita ao cliente qualquer sugestão para melhorar o produto e averiguar desapontamentos. Essa informação ajuda a empresa a aprimorar suas ofertas de forma crescente.
4. *Pró-ativo*: O vendedor ou outros na empresa telefona ao cliente de tempos em tempos com sugestões sobre melhorias que têm sido realizadas ou sugestões criativas para eventos futuros.
5. *Parceria*: A empresa trabalha continuamente com o cliente e com outros consumidores para descobrir formas de entregar melhor valor.

Berry e Parasuraman (1991, pp. 136-142) propõem etapas para estabelecer um programa de marketing de relacionamento em uma empresa:

- Identificar os clientes-chaves que fazem jus a uma administração de relacionamento. Escolha os clientes melhores ou maiores e escolha-os para estabelecer uma administração de relacionamento. Outros clientes podem ser adicionados; aqueles que mostrem crescimento excepcional ou foram pioneiros em desenvolvimento de uma nova indústria.
- Designar um gerente de relacionamento capaz para cada cliente-chave.
- Desenvolver uma clara descrição de cargos para administração de relacionamentos. Descrever seu relatório, objetivos, responsabilidades e critérios de avaliação. Fazer

com que a administração de relacionamento seja o ponto focal de todos os tratamentos com e sobre os clientes. Dar para cada administração de relacionamento apenas um ou poucos relacionamentos.

- Gerente de relacionamento deve desenvolver plano anual e de longo prazo sobre relacionamentos com os clientes. Esse plano deve estabelecer os objetivos, estratégias, ações específicas e recursos requeridos.
- Designar um gerente geral para supervisionar os gerentes de relacionamento. Essa pessoa deve desenvolver descrições de cargos, avaliar critérios, e apoio de recursos para aumentar a eficácia do gerente de relacionamento.

Lumdson (1997, p. 215) resalta que o marketing de relacionamento se desenvolveu na última década como uma forma de melhorar os níveis de serviços e qualidade para cada vez mais discernir os consumidores; é uma forma de fazer negócios que investe no estabelecimento de confiança e de relacionamento a longo prazo. O foco do marketing de relacionamento tem sido no aumento da orientação e participação do consumidor, no administração de qualidade total e estratégias para sustentar a lealdade por meio de incentivos.

Christopher et al. (1991, p.8) identificam seis mercados que necessitam ser especificamente focados no desenvolvimento da estratégia de uma organização:

- segmentos de mercados de clientes: Os consumidores atuais e potenciais. O mercado mais importante que precisa ser focado pelo composto de marketing, usando pessoas (*staff*) e processo para converter os consumidores atuais em defensores da companhia. É importante definir os mercados mais lucrativos, não numa apenas transação, mas ao longo do tempo.
- Mercado de fornecedores: Os parceiros em vez de adversário, também referido como co-marketing onde o cliente e o fornecedor trabalham em conjunto para assegurar se o serviço se encaixa nas necessidades do consumidor e especificações de qualidade. O relacionamento é baseado em benefícios e obrigações mútuas.
- Mercados de referência: Clientes satisfeitos que recomendam o fornecedor a outros. Necessita ser crescentemente satisfeito porque freqüentemente atua como um intermediário entre a empresa e o cliente;

- Mercado de influência: Como os analistas financeiros, jornalistas, e governo. Deve ser mantido para assegurar que os fatores de macro ambiente trabalhem em favor da empresa. Assim, deve incluir corpos governamental, financeiro e de regulação.
- Mercados de empregados: Assegurando que os empregados certos estão sendo recrutados e promovidos. A importância do empregado na construção de um bom relacionamento com clientes domina a literatura sobre o marketing de relacionamento. O reconhecimento de que as pessoas são o maior ativo da empresa tem levado muitas empresas a desenvolverem sistemas de comunicação interna mais efetiva e complexa.
- Mercado interno. A organização e seu *staff*.

Hassan (2000, p.243) desenvolve um modelo de relacionamento para o turismo sustentável (Fig 6) e observa que o componente central do modelo é a construção de relacionamentos e alianças para fortalecer as capacidades de comunidades locais e transformar economias locais de forma sustentável que sejam benéficas para o ambiente, sendo que os componentes chaves desse modelo são: o setor privado, o setor público e organizações não governamentais.

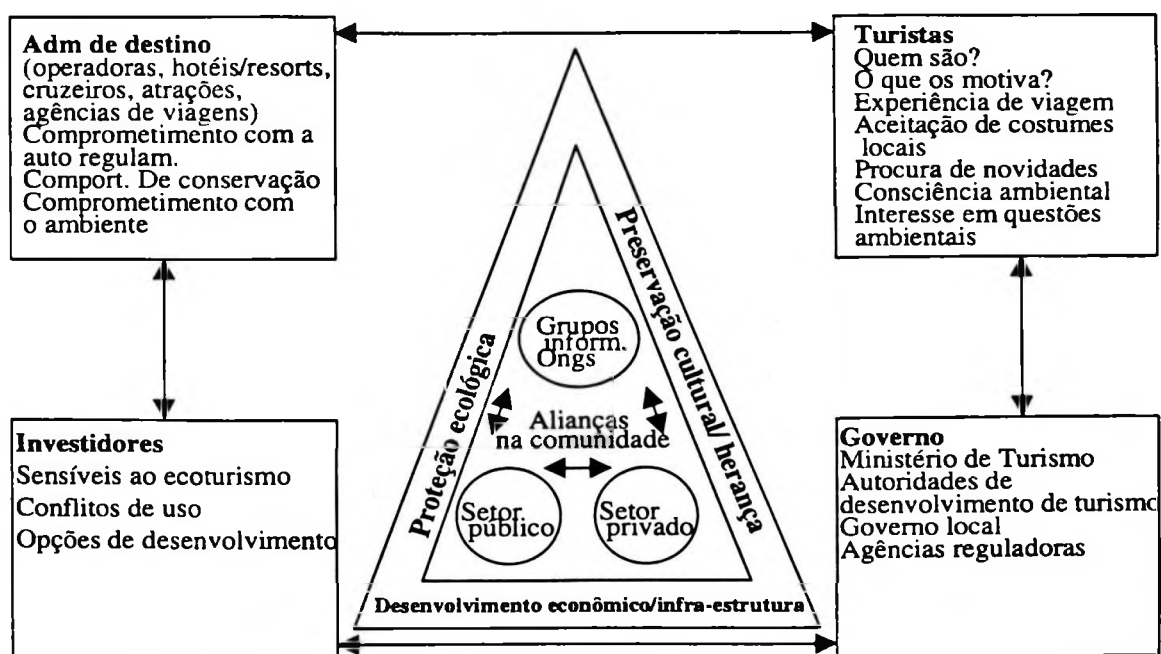
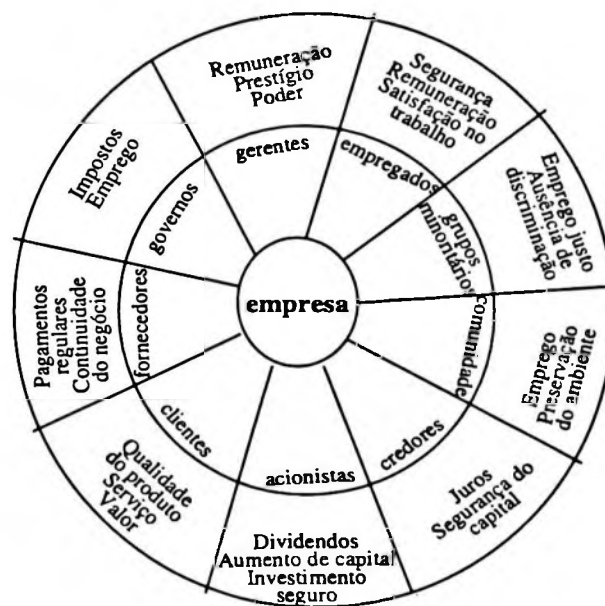


Figura 6 - Modelo baseado no relacionamento do turismo sustentável

Fonte: Hassan, Salah S. *Journal of Travel Research*, Sage Publications, Inc. Vol. 38, February 2000, 239-245.

Lumdsom (1997, p.210) enfatiza que é necessário identificar tanto o mercado interno quanto externo que poderão afetar a forma com que uma organização pode propiciar um serviço de alta qualidade e assim atender a sua base de clientes. Uma abordagem tradicional tem sido identificar os *stakeholders* e avaliar suas expectativas. Doyle (1992, p.115) destaca os principais *stakeholders* que podem estar envolvidos na oferta de turismo. O governo, consumidores e comunidade merecem destaque (Fig.7).

Figura 7 – Os stakeholders de uma empresa e suas expectativas



Fonte: Doyle, P. What are the excellent companies? Journal of Marketing Management, Vol 8, p 112. The Dryden Press. 1992.

c. Satisfação vs lealdade: Clientes fiéis têm mais valor que clientes satisfeitos. Um cliente satisfeito que não retorna e não dissemina pela comunicação de boca positiva, não tem valor presente líquido para a empresa, apesar da satisfação do cliente ser um pré-requisito para a fidelidade do cliente. Um cliente satisfeito não significa que ele retornará (Kotler, et al, 1999, p.352). Para Berry & Parasuraman (1992, p.162) o marketing de relacionamento pode ser praticado em um dos três níveis, dependendo do tipo e do número de elos que uma empresa utilize para promover a lealdade do cliente; mostra também como uma empresa pode desenvolver um vínculo forte e proporcionar satisfação ao cliente, adotando

abordagens de criação de valor com os clientes. Quanto mais elevado o nível em que o marketing do relacionamento é praticado, mais elevada a potencial recompensa. O Quadro 4 resume esses três níveis.

Quadro 4 - Os três níveis do marketing de relacionamento

Nível	Tipo de ligação	Orientação de marketing	Grau de personalização do serviço	Elemento básico do mix de marketing	Potencial de diferenciação competitiva sustentada
Um	Financeira	Consumidor	Baixo	Preço	Baixo
Dois	Financeira e social	Cliente	Médio	Comunicações pessoais	Médio
Três	Financeira, social e estrutural.	Cliente	De médio a elevado	Prestação de serviço	Alto

BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. Serviços de Marketing. Competindo através da Qualidade. São Paulo: Ed. Maltese, 1992, p.162.

Nível um do marketing do relacionamento: conhecido como marketing de “frequência” ou de “retenção”. Neste nível, os que fazem o marketing usam os incentivos de preços e outros incentivos financeiros para estimular os clientes a trazer mais negócios para a empresa. Porém o preço é um elemento facilmente imitado do *mix* de marketing e, em si, não oferece uma vantagem competitiva sustentável, por isso os resultados a longo e mesmo a curto prazo poderão ser decepcionantes. Embora os programas que usam essa abordagem sejam atraentes para os usuários, a probabilidade de criação de relacionamento de longo prazo com o comprador é relativamente baixa. Como consequência dos programas não serem desenvolvidos em função das necessidades dos compradores individuais são facilmente copiados pelos concorrentes. Por exemplo, companhias aéreas oferecem programas *frequent-flyer*, os hotéis oferecem *upgrades* para seus hóspedes frequentes, e os restaurantes oferecem jantares. Esses programas desenvolvem a preferência do cliente, mas pode ser imitado facilmente, e dessa forma, falham em diferenciar a oferta da empresa, permanentemente.

Os que fazem o nível dois vão além dos incentivos de preços. Não deixam de lado a importância da competição no preço, mas procuram elos sociais acima dos elos financeiros que possam existir. As interações que se desenvolvem no nível social apresenta ligações

mais profundas e menos superficiais que as financeiras motivadas no primeiro nível. Dão ênfase na prestação de serviços personalizada e à transformação de consumidores em clientes; e ao contato com o cliente, ao conhecimento de suas necessidades e seus desejos, à personalização dos relacionamentos com base nessas informações e à contínua revenda dos benefícios do relacionamento; adicionar benefícios sociais, assim como benefícios financeiros. O pessoal da empresa trabalha para aumentar as suas ligações sociais com os clientes pelo aprendizado, as necessidades individuais dos clientes e, então, individualiza e personaliza seus produtos e serviços. Eles transformam os clientes em fregueses; servem em bases individuais por profissionais especialmente designados para eles. Reúne o marketing de pessoa a pessoa e o marketing de empresa a pessoa. Serviços prestados ao cliente e comunicações são fatores chave nesse estágio. Associações de ex-alunos de faculdades norte americanas são mestres deste segundo nível de relacionamento. Eles enviam todos os tipos de jornais, revistas, convites para jogos e um número de atividades sociais. As instituições desejam desenvolver e manter relacionamentos sociais de longo prazo com os formandos – que vão além dos poucos anos despendidos na escola. O grupo HOG, Harley-Davidsons Owners Group também é um exemplo.

No nível três se consolidam os relacionamentos com elos estruturais, além dos elos sociais e financeiros. Os relacionamentos sociais são transformados em mudanças estruturais que transformam o comprador e vendedor em verdadeiros parceiros nos negócios. À medida que o comprador e vendedor trabalham mais próximos, eles desenvolvem uma interdependência que continua a crescer ao longo do tempo. Os elos estruturais são criados por serviços valiosos para os clientes, mas nem sempre prontamente disponíveis a partir de outras fontes; esses serviços, em geral, têm base na tecnologia e visam a ajudar os clientes a se tornarem mais eficientes e produtivos. Os serviços são integrados ao sistema, em vez de dependerem dos comportamentos de formação de relacionamentos de cada um dos empregados – daí o termo “estrutural”. Empresas aéreas desenvolvem sistemas de reserva para agentes de viagens. Convidados freqüentes tem linhas de telefone especiais que podem usar. Empresas aéreas criaram salas de espera para seus clientes de primeira classe e alguns lhes irão enviar uma *limusine* para deixá-los no aeroporto.

A lealdade representa a parte de comprometimento de um relacionamento. É a transformação de um cliente em um apoiador de longo prazo. O marketing de relacionamento é uma forma de se fazer negócios; enfatiza estratégia de longo prazo em vez de táticas de curto prazo e é uma orientação do que um simples ajuste do composto de marketing (Lumdson, p.214).

5.2 Serviços

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s). (Grönross, 1995, p.36).

Um dos primeiros pré-requisitos é um desenvolvimento de uma cultura de serviços. Esta valoriza os bons serviços tanto para o público interno como para os externos. A boa prestação de serviços passa a ser uma das normas mais importantes da empresa. (Giangrande, 1999 p.18).

Pesquisadores propõem uma medida de qualidade de serviços que incorporam cinco dimensões principais: (1) tangibilidade – facilidades físicas, aparência do pessoal, (2) confiabilidade – desempenho do serviço prometido com precisão e confiança, (3) agilidade – serviço rápido e disposição para servir, (4) garantia – conhecimento e cortesia, firmeza e segurança, e (5) empatia - cuidado, atenção individual. (Reid & Reid, 1993, p. 10).

Berry et al. (1986 p. 106) também adicionam as dimensões: competência, acesso (abordagem), comunicação cortês (uso fácil da linguagem e atenção para ouvir) e segurança (liberdade de riscos). Cada uma dessas mensurações de qualidade de serviços enfatiza a importância da comunicação no encontro entre o viajante e o empregado.

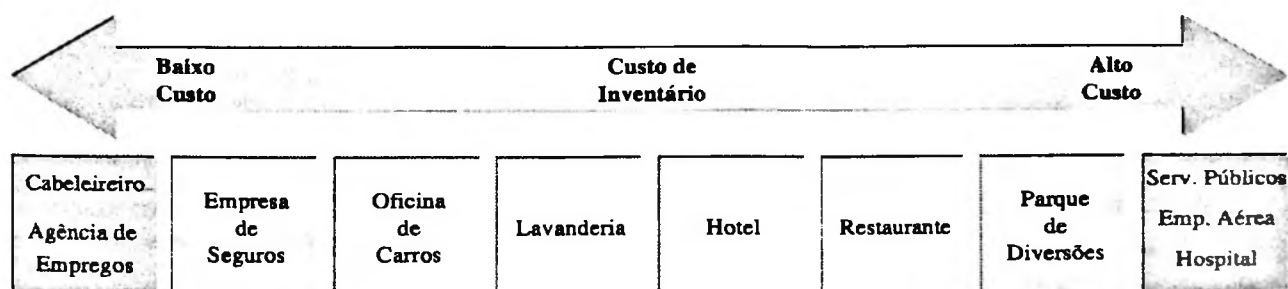
Há quatro itens de serviços (Berkowitz et al p.343): intangibilidade, inconsistência, inseparabilidade, inventário, chamados de os quatro Is.

- ◆ *Intangibilidade*: os serviços são intangíveis. É mais difícil aos consumidores os avaliarem, porque tendem a ser desempenhos em vez de objetos. Para ajudar os consumidores a avaliarem e compararem os serviços os profissionais de marketing tentam tangibilizá-lo ou mostrar os benefícios de uso do serviço.
- ◆ *Inconsistência*: o desenvolvimento, apreçamento, promoção, e entrega de serviços é desafiante porque a qualidade de um serviço, geralmente, é inconsistente. Os serviços

dependem das pessoas que os fornecem, sua qualidade varia com as capacidades de cada pessoa e desempenho do dia-a-dia. Inconsistência é muito mais um problema em serviços que em bens físicos.

- ◆ **Inseparabilidade:** na maioria dos casos, os consumidores não separam a prestação do serviço com o próprio serviço. A avaliação do consumidor será influenciada por suas percepções nas interações com as pessoas de contato. A quantidade de interação entre o consumidor e o fornecedor de serviços depende da extensão na qual o consumidor deve estar fisicamente presente para receber o serviço. Cortes de cabelo, cursos, diagnóstico médico, e serviços de restaurante, requerem a participação do cliente na prestação do serviço. Outros serviços como consertos de carro, lavagem a seco, têm menos envolvimento do consumidor. Finalmente, os serviços bancários, consultoria, educação e de seguros, agora, podem ser entregues eletronicamente, não requerendo interação pessoal.
- ◆ **Inventário:** os problemas de inventários existem para os bens físicos porque muitos itens são perecíveis e porque existem seus custos associados em manter estoques. Nos serviços os custos são mais subjetivos e são relacionados à ociosidade da capacidade de produção, que ocorre quando o prestador de serviços está presente, mas não há demanda. É o custo de se pagar as pessoas necessárias para fornecer os serviços somados com os equipamentos necessários (Fig.8).

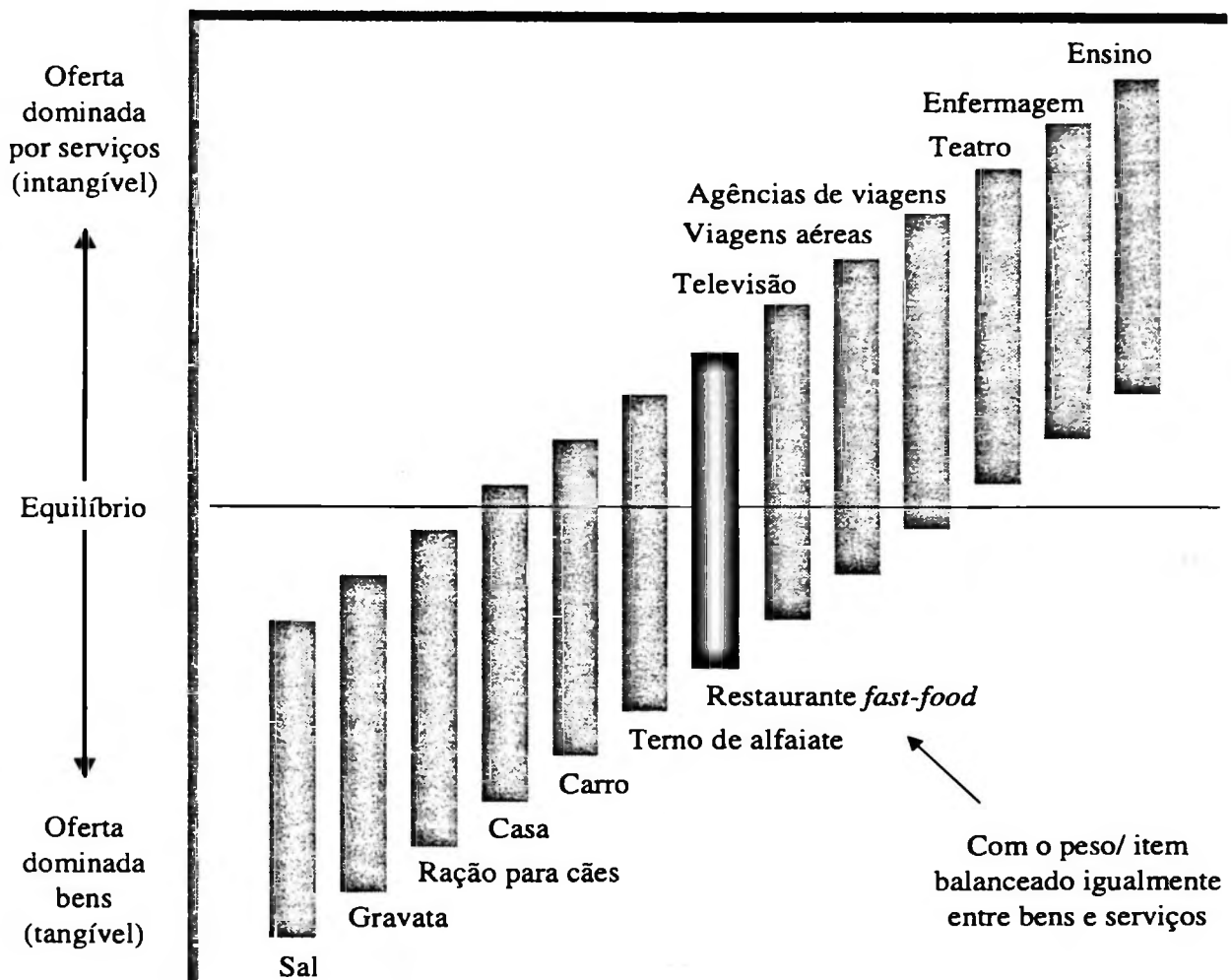
Figura 8 - Custos de inventário em serviços



BERKOWITZ, Eric n.; KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; RUDELIUS, William. *Marketing*. Boston: Irwin/McGraw-Hill. 2000. p 345.

Os quatro Is diferenciam os serviços de bens na maioria dos casos, mas a maioria das empresas não está claramente baseada em serviços ou bens. Há uma amplitude entre o tangível e intangível ou oferta dominada por bens e serviços, referido como o *continuum* de serviços (Fig. 9).

Figura 9 - *Continuum* de serviços

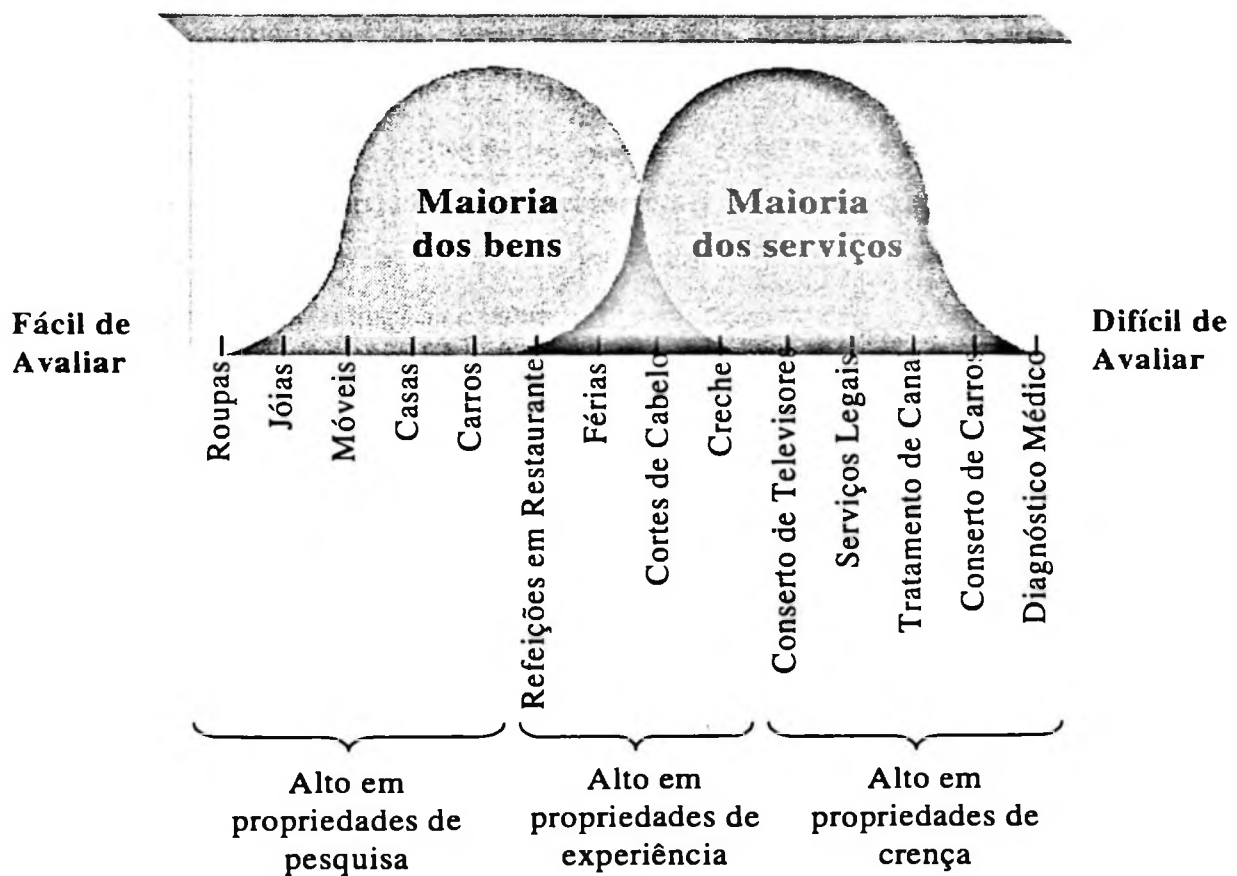


Fonte: BERKOWITZ, Eric n.; KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; RUDELIUS, William. *Marketing*. Boston: Irwin/McGraw-Hill. 2000. p 345.

Para muitas empresas é útil se distinguir entre o produto essencial – seja um bem ou serviço – e os serviços suplementares. Uma oferta de serviços essencial como uma viagem prestada por uma agência, também tem seus serviços suplementares como câmbio, aluguel de carros, reservas, etc. os serviços suplementares sempre permitem aos prestadores de serviços

diferenciar suas ofertas dos concorrentes, podendo adicionar valor para os consumidores. Enquanto há muitos serviços suplementares em potencial, as categorias-chaves de serviços suplementares incluem fornecimento de informações, consultoria, tomada de pedidos, procedimentos de conta, e opções de pagamento (Lovelock & Yip, 1996, pp. 64-86). Muitos aspectos de serviços afetam a avaliação de compra do consumidor. Uma vez que os serviços não podem ser expostos, demonstrados, ou ilustrados, os consumidores não podem fazer uma avaliação de todas as características dos serviços antes da compra (Murray, 1991, pp.10-25).

Figura 10 - Como os consumidores avaliam os bens e serviços



Fonte: Zeithaml, Valerie. How consumers evaluation processes differ between goods and services. In: DONNELLY, James H., GEORGE, William R. Orgs. Marketing of Services. Chicago: AMA, 1981.

Os bens tangíveis têm a propriedade de *pesquisa*. Pode-se comparar, por exemplo, cor, tamanho, e estilo. Os serviços do tipo restaurante têm como propriedade à *experiência*, que só pode ser discernida depois, ou durante o consumo. Já os serviços fornecidos por profissionais especializados como médicos e serviços legais têm propriedades de *crença*, pois, o consumidor acha difícil avaliar até mesmo depois da compra ou consumo (Zeithaml, 1991). Os serviços prestados por uma agência de turismo têm como propriedade tanto a experiência como a crença.(Fig. 10).

O contato entre o fornecedor de serviço e um cliente representa o encontro (*service encounter*) que provavelmente irá influenciar a avaliação do consumidor em relação à compra. O número de encontros numa experiência em serviços pode variar. Esses encontros representam oportunidades de desenvolver ligações sociais, ou relacionamentos com os consumidores. O relacionamento também pode ser desenvolvido por meio de incentivos de lealdade e de sistemas de entregas de serviços. Esses elementos são as bases para o marketing de relacionamento, que proporciona diversos benefícios para servir os consumidores de serviços incluindo a continuidade de um fornecedor único, entrega de serviços customizados, redução de estresse devido ao processo de compra repetitivo, e uma ausência de custos de mudança. Pesquisas recentes indicam que enquanto os consumidores de muitos serviços estão interessados em ser “consumidores com relacionamentos”, eles também requerem que o relacionamento seja balanceado em termos de lealdade, benefícios, e respeito por privacidade (Berry, 1995, pp.236-45).

No marketing de serviços o empregado desempenha um papel essencial na atração, desenvolvimento, e manutenção de relacionamentos com os consumidores. Esse aspecto ressalta a importância do marketing interno; ou seja, uma organização de serviços deve focar os seus empregados antes de se engajar em programas direcionados a consumidores. Dessa forma o recrutamento, treinamento, comunicação e administração dos empregados são críticos para o sucesso (Gilly & Wolfenbarger, 1998, pp.69-88). No *produto* merecem atenção três aspectos; exclusividade; nome de marca e administração da capacidade.

- ♦ *Exclusividade*: os serviços não podem ser patenteados como os bens físicos. Assim, serviços bem sucedidos podem ser facilmente copiados.

- ◆ *Marca*: por causa da intangibilidade, os serviços são mais difíceis de descrever, o nome da marca ou logo de identificação é especialmente importante na decisão do consumidor.
- ◆ *Administração da capacidade*: a maioria dos serviços tem uma capacidade limitada devido à inseparabilidade do serviço em relação aos prestadores e a natureza perecível do serviço. Assim o componente do composto do serviço deve ser integrado com esforços para influenciar a demanda pelo produto. As organizações de serviços devem gerenciar a disponibilidade das ofertas de forma que (1) a demanda combine com a capacidade durante o ciclo de demanda (dia, semana, ano), e (2) os ativos da organização sejam usados de forma que maximize o ROI (retorno sobre os investimentos).

Preço. Em serviços, os preços recebem vários nomes: consultas, taxas, tarifas, diárias. Qualquer que seja o termo usado, os preços desempenham dois papéis essenciais: (1) para afetar a percepção do consumidor e (2) para ser usado na administração da capacidade. Por causa da natureza intangível dos serviços, os preços podem indicar a qualidade dos serviços. Alguns estudos mostram que quando há poucos indícios para fazer julgamentos de um produto, os consumidores usam o preço (Monroe, 1973, pp.70-80).

Ponto de distribuição. O ponto de venda ou a distribuição é o principal fator no desenvolvimento de uma estratégia de serviços de marketing por causa da inseparabilidade dos serviços do produtor. O valor de distribuição conveniente está sendo reconhecido com o crescimento da concorrência. A disponibilidade da distribuição eletrônica através do *Word Wide Web* agora fornece cobertura global para serviços de viagens, bancos, entretenimento, e outros serviços baseados em informações.

Promoção. O valor da promoção e, especialmente, a propaganda para muitos serviços é mostrar os benefícios de compra do serviço (Hite et al, 1990, pp.23-31). É conveniente ressaltar a disponibilidade, localidade, consistência, qualidade, e serviço eficiente e cortês. A publicidade tem desempenhado um papel importante em organizações de serviços sem fins lucrativos e profissionais, como forma de disseminar suas mensagens, por causa, principalmente, de sua grande confiabilidade. Na maioria dos casos, as questões relacionadas à promoção, em serviços, é similar às de produtos.

5.3 Turismo

Durante poucas décadas passadas o turismo emergiu como uma das maiores indústrias, excedendo em importância as muitas indústrias de manufatura e outros serviços em termos de vendas, emprego e ganhos em moeda estrangeira. O crescimento do turismo tem ocorrido tanto em países industrializados como nos em desenvolvimento, e tem sido acompanhado por um número crescente de propriedade e relacionamentos contratuais entre empresas no nível internacional (Sinclair & Stabler, 1991, p. 1).

A importância do turismo como fonte de moeda estrangeira tem atraído a atenção de um número crescente de países em desenvolvimento, que se deparam com demanda inelástica para os produtos primários e alto nível de proteção contra exportação de bens de manufatura. Muitos países em desenvolvimento estão considerando ter uma vantagem comparativa em turismo, devido ao seu clima atraente, recursos culturais e cênicos. Entretanto, as áreas de destino fornecem apenas parte do produto turístico, em particular a acomodação, infra-estrutura e outras características específicas do destino. A propriedade estrangeira ou controle de tais ativos, assim como as empresas aéreas usadas para transportar os turistas, podem ser consideráveis. Além disso, os pagamentos para despesas de férias são freqüentemente feitos por agentes de viagens e operadoras de viagens em países de origem do turista, então apenas uma porcentagem atinge o destino. As reduções adicionais na receita potencial do destino ocorre na forma de pagamentos por importação consumida pelos turistas na área de destino e remessas de lucros, juros e dividendos para proprietários estrangeiros de empresas de turismo (Sinclair, 1991, p. 185).

a. Impactos do turismo e definições: O turismo causa diversos efeitos nas comunidades locais (Long, 1991, pp.205-206):

Impactos positivos: Aumento nas oportunidades econômicas e aumento no padrão de vida de comunidades locais; aumento nas oportunidades de emprego possibilitam que as pessoas mais jovens permaneçam na comunidade em vez de partir em busca de trabalho; as mulheres obtêm uma fonte de independência de renda porque encontram trabalho fora de casa; a economia se torna mais diversificada, sendo menos suscetível a possíveis declínios

de uma única indústria. Diversos impactos sociais positivos que acompanham o desenvolvimento do turismo, como por exemplo, a atenção para a cultura da comunidade local pode estimular o orgulho étnico e preservar a herança cultural; as artes e artefatos locais também podem ser preservados como resultado do interesse turístico; a interação social entre turistas e membros da comunidade local podem servir para aumentar a compreensão entre as culturas e promover a paz mundial.

Impactos negativos: Ocupações tradicionais são substituídas por trabalhos em *resorts*; a economia local pode ficar dependente do turismo; efeitos sócios culturais pela exposição a outros modos de comportamento; a repetição de desempenhos e rituais de cerimônia ou a produção em massa de símbolos e artefatos pode causar a perda de seu significado tradicional; a comunidade pode perder sua identidade original devido ao aumento rápido e significativo de pessoas de fora; desenvolvimento de estrutura sem infra-estrutura adequada pode resultar em poluição, espantando os turistas e arruinando a economia local; perda do estilo de vida e cultura tradicional.

Definições de turismo: Turismo é um fenômeno difícil de descrever. Há uma certa dificuldade em pensar em turismo como uma indústria. Wells (1989, p.162) define a indústria como um “número de firmas que produzem bens e serviços similares e, assim, estão em concorrência uns com os outros”. Os negócios que compreendem turismo oferecem produtos e serviços complementares, em vez de concorrentes. Uma empresa aérea, hotel, restaurante, e a indústria de atrações não competem umas com as outras. Elas se complementam e se reúnem para oferecer aos turistas os serviços que fazem parte de uma viagem de férias. Para Mill e Morrison, (1992, p.xiv) o turismo não é uma indústria, é mais uma atividade. É uma atividade que ocorre quando, em termos internacionais, as pessoas atravessam as fronteiras para lazer ou negócios e ficam, no mínimo, vinte e quatro horas, mas menos de um ano. Aqueles que ficam menos de vinte e quatro horas são segundo definição da World Tourism Organization (WTO) excursionistas (*excursionists*). A definição atual de uma viagem é uma pessoa que viaja a um lugar, no mínimo, 100 milhas distante de onde reside. O propósito da viagem pode ser negócios ou lazer. O estudo de turismo é o estudo desse fenômeno e seus efeitos. O negócio de turismo é o de estimular

esse tipo de atividade e cuidar das necessidades das pessoas enquanto engajadas nesse tipo de atividade (Mill e Morrison, 1992, p.xv).

Para McIntosh & Goeldner, (1986, p.10) o turismo pode ser definido como a soma de fenômenos e relacionamentos que aparecem da interação de turistas, fornecedores de negócios, governos anfitriões, e comunidades anfitriãs no processo de atração e acolhimento desse turista e outros visitantes. O turismo é uma composição de atividades, serviços, e indústrias que entrega uma experiência de viagem, com transporte, acomodação, estabelecimentos de alimentação e bebidas, lojas, entretenimento, facilidades nas atividades, e outros serviços de hospitalidade disponíveis para indivíduos ou grupos que estão viajando longe de suas casas. Compreende todos os fornecedores do visitante e serviços relacionados ao visitante. O turismo é um mundo inteiro da indústria de viagens, hotéis, transportes, e outros componentes, incluindo a promoção que prestam para as necessidades e desejos dos viajantes. Embora o turismo seja chamado de indústria, ele incorpora uma grande variedade de produtos, que embora compartilhe algumas similaridades, apresentam muitas diferenças nas características de mercado e perfis dos consumidores. Na Grã-Bretanha nos anos 80 o turismo foi promovido como uma entidade coerente, em vez de um setor de multi-produtos, por razões políticas e econômicas. Chamar o turismo de indústria foi um método de unificar um número diverso e heterogêneo de diferentes empresas, que individualmente, tem pouco poder de *lobbying*, comparado com indústrias mais homogêneas como o transporte e agricultura. Embalados juntos, entretanto, como “indústria do turismo” eles poderiam ter maior visibilidade com o governo e os públicos. As principais empresas submetidas sob o rótulo de turismo incluem: hotéis e setor de acomodação, companhias aéreas, companhias de cruzeiros e *ferries*, restaurantes, agências de turismo e operadoras de viagens, atrações turísticas, empresas de aluguel de carros, etc. O único denominador comum é que elas envolvem provisão para pessoas se empenharem em atividades em lugares que não os de sua residência. Embora também contestada uma vez que algumas empresas incluem o patrocínio de pessoas locais que não podem ser descritas como turistas. Livrarias, museus, *nightclubs* também são, às vezes, incluídas nas estatísticas de turismo.

McIntosh & Goeldner (1986, p.11-14) comentam que o turismo, normalmente é abordado por uma variedade de métodos:

Abordagem institucional: consideram os vários intermediários e instituições que desempenham as atividades de turismo. Enfatizam instituições como as agências de turismo. Essa abordagem requer uma investigação da organização, métodos de operação, problemas, custos, e lugar econômico dos agentes de turismo que atuam em nome do consumidor comprando serviços das empresas aéreas, empresas de aluguel de carros, hotéis, etc.

Abordagem do produto: envolve o estudo de vários produtos turísticos e como eles são produzidos, comercializados, e consumidos. Por exemplo, alguém pode estudar o assento de uma viagem aérea – como é criado, quem está engajado na compra e venda, como é financiado, promovido, etc. Esse procedimento pode ser repetido para aluguéis de carro, quartos de hotéis, refeições, e outros serviços turísticos dão um quadro geral desse campo.

Abordagem histórica: envolve uma análise das atividades do turismo e instituições de um ângulo evolucionário. Procura por causa de inovações, crescimento e declínio, mudanças em interesses.

Abordagem administrativa: é orientada para a empresa (microeconomia), focando as atividades administrativas necessárias para operar uma empresa turística, como planejamento, pesquisa, fixação de preços, propaganda, controle etc. É uma abordagem popular, utilizando idéias de outras abordagens e disciplinas.

Abordagem econômica: Por causa de sua importância nas economias doméstica e mundial, o turismo tem sido examinado de perto por economistas que focam o suprimento, demanda, balanço de pagamento, emprego, gastos, desenvolvimento, multiplicadores, e outros fatores econômicos. É útil porque fornece uma estrutura de análise do turismo e sua contribuição para a economia e desenvolvimento econômico de um país. Apesar do turismo ser um fenômeno econômico importante também existem outros impactos não econômicos, e essa abordagem usualmente não dá muita atenção às abordagens: ambientais, culturais, psicológicas, sociológicas, e antropológicas.

Abordagem sociológica: o turismo tende a ser uma atividade social e conseqüentemente atrai a atenção de sociólogos que estudaram o comportamento turístico individual, de grupo e o impacto do turismo na sociedade. Essa abordagem examina classes sociais, hábitos, e

costumes tanto do anfitrião quanto do hóspede. A sociologia do lazer é relativamente subdesenvolvida, mas promete crescer e se tornar mais usada.

Abordagem geográfica: é uma disciplina de longo alcance, então é natural que os geógrafos se interessem por turismo e seus aspectos espaciais. O geógrafo se especializa em estudos de localidade, ambiente, clima, cenário e aspectos econômicos.

Abordagem interdisciplinar: o turismo virtualmente abraça todos os aspectos de nossa sociedade. Há o turismo cultural que passa pela abordagem antropológica. Por que os indivíduos se comportam de diferentes formas e viajam por diferentes motivos, é necessário usar a abordagem psicológica para determinar a melhor forma de promover e comercializar os produtos turísticos. Uma vez que os turistas atravessam as fronteiras e são exigidos passaportes e vistos de órgãos do governo e uma vez que muitos países têm departamentos de desenvolvimento do turismo operados pelo governo, as instituições políticas estão envolvidas e estão dentro da abordagem da ciência política. Qualquer indústria que se torna gigante que afeta a vida de tantas pessoas atrai a atenção de legisladores (junto com sociólogos, geógrafos, economistas, e antropólogos), que criam as leis, regulamentos, e o ambiente legal na qual a indústria de turismo deve operar, tendo a abordagem legal. A grande importância do transporte sugere que o transporte do passageiro é uma outra abordagem. O simples fato de que o turismo é tão vasto, tão complexo e multifacetado abre a necessidade de haver uma série de abordagens para estudar o assunto, cada um voltado para uma tarefa ou objetivo.

Abordagem de sistemas. O que é realmente necessário estudar é a abordagem de sistema. Um sistema é um conjunto de grupos inter-relacionados, coordenados para formar um todo unificado e organizado para o alcance de uma série de objetivos. Integra as outras abordagens em um método abrangente tratando de questões micro e macro. Pode examinar o ambiente competitivo das empresas turísticas, seu mercado, resultados, ligações com outras instituições, o consumidor, e a interação da empresa com o consumidor. Além disso, um sistema pode pegar um ponto de vista macro e examinar o sistema de turismo inteiro de um país, estado, ou área e como ele opera dentro e relaciona-se com outros sistemas, tais como, legal, político, econômico, e social.

Neste estudo há um pouco de cada abordagem, embora o foco maior seja nas instituições e processo administrativo, principalmente o de marketing.

Os fornecedores e atividades do turismo segundo McIntosh & Goeldner,(p 14-15) incluem, *acomodação*; *compra* que incorpora qualquer forma de compra de varejo como lembranças, artesanatos, roupas, mercadorias e outros; *atividades que compreendem serviços* como entretenimento, esportes, *sightseeing*, *tours* locais, eventos culturais, festivais e jogos e o *transporte* que inclui todas as formas por terra, ar ou água.

A indústria turística total se baseia nos recursos naturais. Tal base deve ser saudável e atraente, preferencialmente tendo beleza natural incomum e ser atraente para os visitantes. Esses recursos naturais devem ser adequados em dimensão para evitar multidão e eles devem ser livres de perigos, riscos, como a poluição, plantas, animais ou insetos perigosos ou venenosos. Da mesma forma o desenvolvimento do turismo deve ocorrer nos lugares livres de desastres naturais como alagamentos, seca, desmoronamentos, ou terremotos.

O turismo como recreação e lazer não é definido como uma indústria. Ainda assim o turismo é uma das atividades econômicas das mais importantes. Há mercado, demanda, viagem, acomodação, alimentos, lojas, e outros serviços turísticos. Essa demanda criou a necessidade de operadores de turismo, agentes de viagem, empresas aéreas, cruzeiros marítimos, ônibus, facilidades de acomodação, alimentação e bebidas, e outros bens e serviços que suprem as necessidades do turista. Essa atividade econômica é a indústria do turismo ou simplesmente turismo.

A indústria de hospitalidade é composta de negócios que faz um ou mais dos seguintes: fornecem acomodação para o viajante, serviços de alimentos preparados e bebidas, e entretenimento para o viajante (Kotler, Bowen, Makens, 1999, p. 772). Já a indústria de viagens é composta por indústrias que fornecem ou facilitam o transporte temporário para negócios ou lazer (Kotler, Bowen, Makens, p.780).

Medlik define a indústria de turismo como a que compreende “empresas e estabelecimentos que fornecem atrações, facilidades e serviços para os turistas. Atividades econômicas são normalmente agrupadas em indústrias de acordo com seus produtos. Como os turistas se

utilizam de uma gama de atrações, facilidades e serviços, eles são clientes de um número de indústrias convenientemente definidas. À medida que elas suprem os turistas ao invés da demanda local ou das vizinhanças, elas compõem a indústria de turismo, à parte da economia que tem a função comum de atender as necessidades do turista” (Medlik, 1996, p. 252).

O turismo é uma indústria fragmentada em muitas partes e atividades variadas. Como uma indústria jovem, ainda não alcançou a coesão necessária para todos os componentes trabalharem em conjunto para o bem comum. Cada segmento faz sua própria contribuição separada para o cenário do turismo geral, ainda assim, os segmentos estão inter-relacionados e interdependentes.

O turismo não é um mercado homogêneo, é um setor heterogêneo que consiste de campos de produtos diferentes, embora tenham um grau de ligação. Seaton & Bennett (1996, p. 5) sugere a definição de turismo apresentada por Smith (1990, p.183): ...agregado de todas as empresas que fornecem diretamente bens ou serviços para facilitar os negócios, prazer, atividades de entretenimento fora do ambiente doméstico.

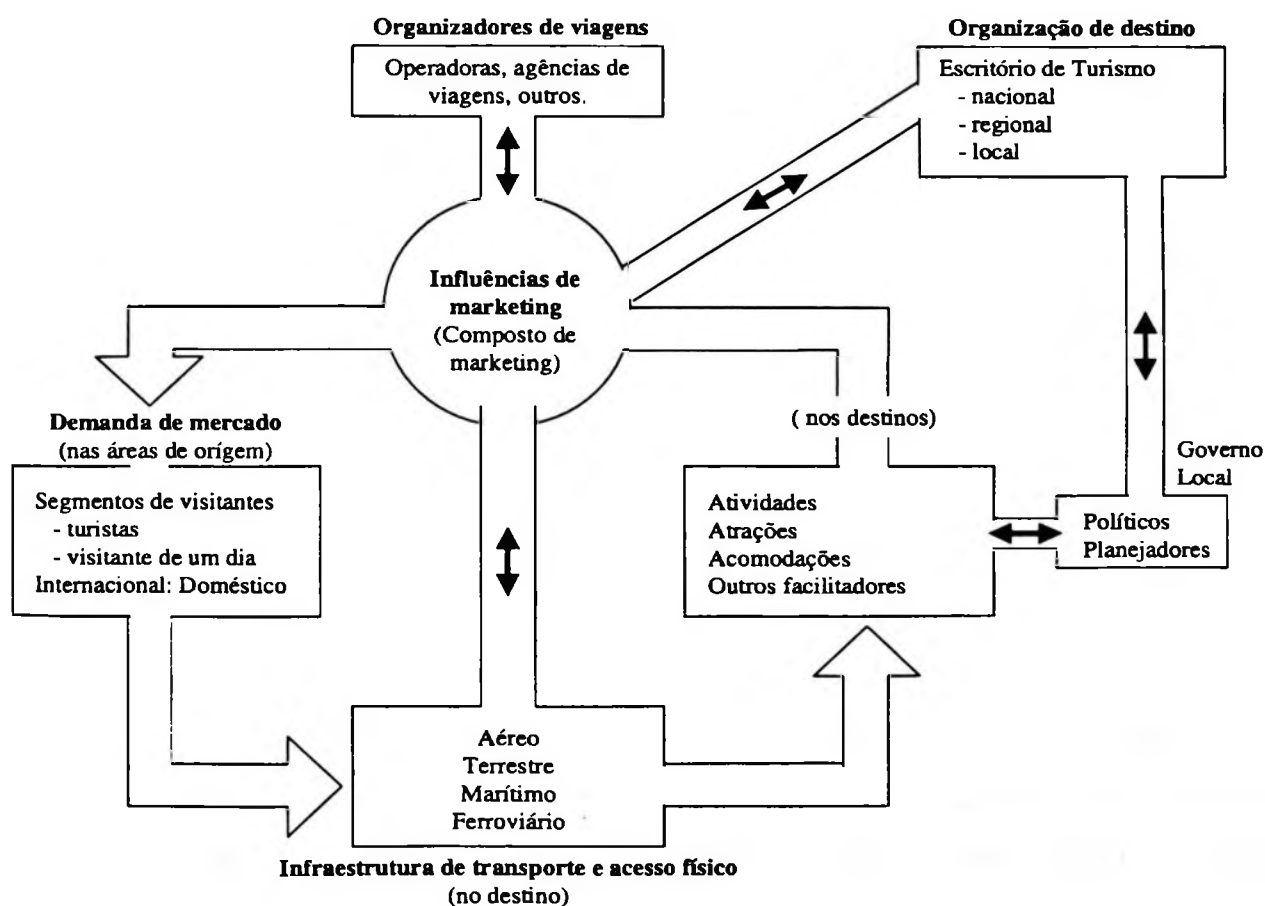
A definição da WTO é o turismo compreende as atividades de pessoas viajando para e ficando em lugares fora de seu ambiente usual por um período não superior a um ano consecutivo para finalidades de lazer, negócios ou outros. Turismo é a estada por uma ou mais noites distante de casa para feriados, visitas a amigos ou parentes, conferências de negócios, ou qualquer outro propósito, exceto para educação ou emprego semi permanente. (Heath e Wall, 1991, p.74).

É importante entender a extensão na qual muitos negócios na indústria vêem os mercados de turismo como apenas uma parte de sua operação de negócios total a indústria de hospitalidade, por exemplo, cobre não apenas hotéis, mas acomodação e ou refeições em hospitais, escolas, prisões, serviços das forças armadas e contratos de *catering*. Empresas aéreas, ferroviárias, ônibus, restaurantes e hotéis, todos tratam com uma ampla variedade de segmentos de mercado, muitos dos quais não se enquadram dentro da definição de viagens e turismo. Os hotéis têm comércio local para bares e refeições, os operadores de transportes de carregamento diário, e os restaurantes servem mercados locais para finalidades

comerciais e não comerciais. Muitas atrações culturais e de visitas, como museus, cinemas e teatros e a maioria dos escritórios de visitas, também providenciam serviços para residentes locais. Não há maneiras precisas de medir a proporção de cada demanda total do setor que seja derivada de viagens e turismo. A Figura 11 fornece uma visão geral das ligações sistemáticas entre os quatro principais setores componentes da indústria de viagens e turismo, focalizando a influência sob a perspectiva de marketing. Os quatro setores são: (Middleton, 1998, p.60).

- operações de negócios que ocorrem no destino e dependentes: acomodações e; atrações.
- operações de negócios ocorrendo longe do destino e independentes: transportes e; organizadores de viagens como operadores de turismo, varejistas e agentes de conferências.

Figura 11 - Relações sistemáticas entre a oferta e a demanda, e a influência de marketing.



Fonte: Middleton Victor T. C. Sustainable Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann. 1998.P.60.

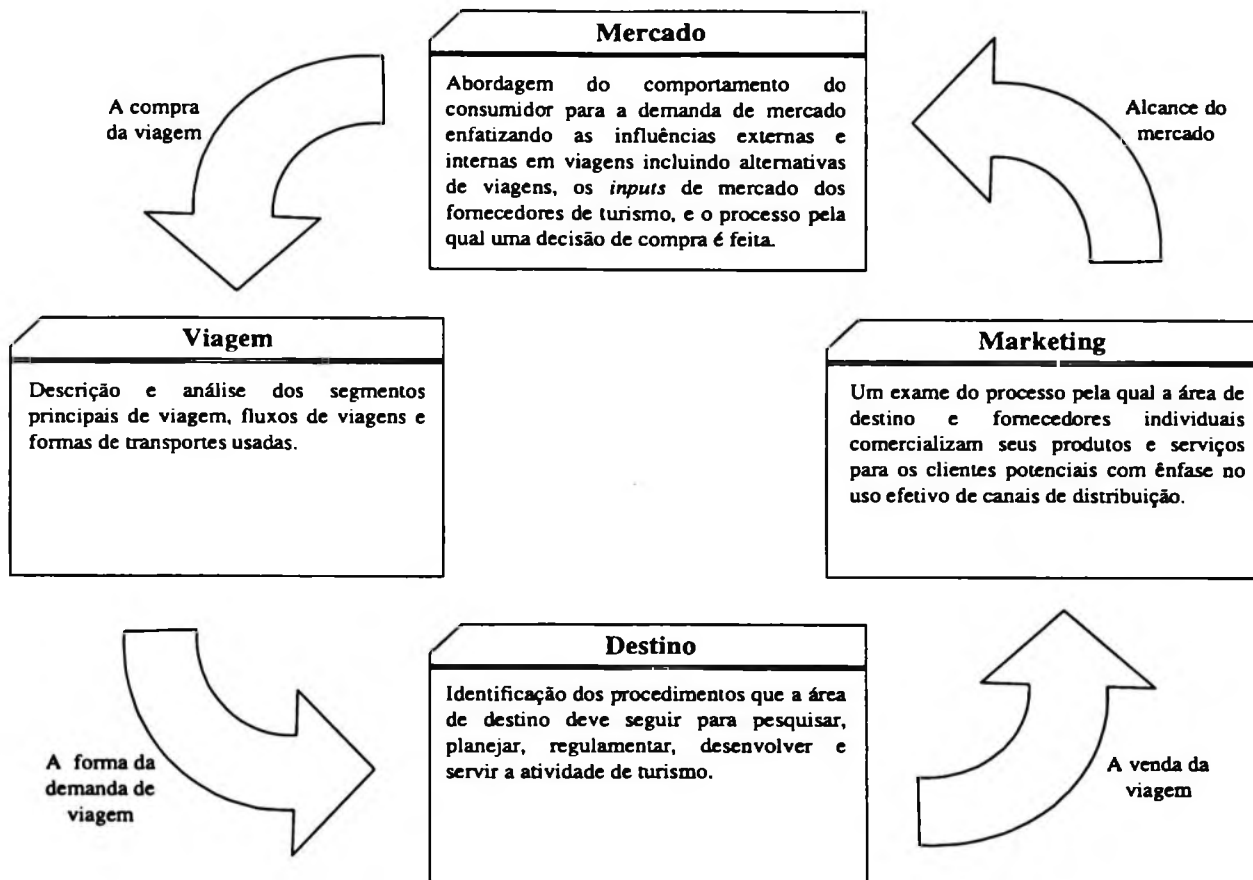
Mill e Morrison descrevem o turismo como um sistema (Fig. 12). Visualizam o turismo consistindo de partes interrelacionadas: mercado, viagem, destino e marketing. A decisão de viajar ou de se tornar um turista, segundo eles, pode ser entendido examinando-se o segmento de mercado do sistema. A decisão de viajar é feita se o indivíduo aprendeu no passado que a viagem satisfaz necessidades, se o indivíduo perceber que as viagens futuras irão satisfazer suas necessidades. O modelo do comportamento do consumidor é o mecanismo pelo qual esses processos são examinados. Mudanças em qualquer desses três processos afetarão o comportamento de compra de viagem da pessoa (Mill e Morrison, 1992, p. xv).

Uma vez que a pessoa decida viajar, as decisões de onde, quando e como ir devem ser tomadas. As tendências dos diversos segmentos de viagem devem se delineadas. Um exame do fluxo do turista tanto internacionalmente como doméstico é o primeiro passo no entendimento do movimento atual; isso também irá predizer movimentos futuros de viagens. São discutidos os modos de viagens para determinar tendências recentes e potencialidades futuras. A forma de viagem, de quem está viajando, então, é combinada com onde, quando e como se está viajando.

O destino é a terceira parte do sistema. O composto do destino consiste de atrações e serviços usados pelo viajante. Ao se examinar as partes do composto, torna-se claro que cada parte é dependente de outra para o sucesso na atração, serviços, e satisfação do turista. Para vender a viagem, os organizadores do destino devem estar conscientes dos benefícios a serem ganhos do turismo e das armadilhas a serem evitadas. Uma política geral em relação ao turismo pode, então, ser formulada e planos de desenvolvimento esboçados no contexto da estrutura de regulamentos que afetam o turismo.

A área do destino alcança as pessoas no mercado e estimula-as a viajar através do processo de marketing, a quarta parte do sistema. O desenvolvimento de um plano de marketing, a seleção de um composto de marketing apropriado, e a escolha de um canal de distribuição irão sinalizar o sucesso ou fracasso para a tentativa do destino estimular a viagem do turista.

Figura 12 - O sistema de turismo.



Fonte: MILL, Robert Christie; MORRISON, Alastair M. *The Tourism System. An Introductory Text. Second Ed. Prentice-Hall International, Inc. 1992. P.xvi.*

O setor de turismo pode ser descrito como de informações intensivas porque “a importância relativa da utilidade de tempo e lugar nos serviços de turismo é maior do que no caso de bens”. (Rathmell, 1975, p.104).

Com a tecnologia de informações remodelando a estrutura básica da sociedade e da indústria e a demanda crescente dos consumidores por informações (Davis e Davidson, 1991) as taxas do desenvolvimento e difusão tecnológica podem ser antecipadas para acelerar o setor de turismo. Para ter sucesso num mercado competitivo como o turismo, não é suficiente oferecer ao consumidor com mais discernimento um bom produto. O sucesso no mercado de turismo cada vez mais depende do entendimento das expectativas do

consumidor, oferta aos consumidores de um produto perfeito a um custo baixo e mais rápido que os concorrentes por efetivamente colocar uma ponte na lacuna entre os fornecedores e consumidores. A tecnologia de informações é prognosticada para construir uma ponte nessa lacuna através da aplicação de sistemas de reservas computadorizadas na indústria de viagens e turismo.

b. Marketing no Turismo: Coltman (1989, p.11) apresenta duas definições para marketing turístico:

Marketing turístico é a filosofia da administração que à luz da demanda turística, torna possível através da pesquisa, previsão e seleção colocar produtos turísticos no mercado, na linha das finalidades da organização com grandes benefícios; e marketing turístico é uma atividade direcionada, orientada para as metas que equilibram os objetivos do destino turístico, ou fornecedor com as necessidades do turista. O aspecto chave de marketing é uma atitude de pensamento. Requer que, ao tomar decisões de marketing, o gerente as encare do ponto de vista do consumidor. Essas decisões irão, assim ser dirigidas pelos desejos e necessidades do consumidor. O planejamento do turismo orientado para o consumidor significa entender as necessidades, desejos e percepções do visitante/turista. Requer 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 uma operadora aérea se requer conhecer quem são os viajantes, por que estão viajando? (negócios, lazer), e que facilidades esperam no voo (e enquanto fazem o *check-in*, esperam o voo e ao deixar o avião) (Mercer, 1992, p.11).

O marketing turístico envolve um outro tipo de consumidor – a população residente no destino na qual o turismo foi projetado. O turismo é uma atividade de alta intrusão que envolve a presença temporária de um grande número de pessoas num ambiente que não é o delas próprias e a transformação do ambiente físico (desenvolvimento de altos prédios para hotéis, construção de aeroportos, a anexação de terras previamente dedicada para uso local, etc). O marketing turístico responsável, deve e será, totalmente voltado à consideração das necessidades da população anfitriã e que não produza efeitos ambientais e sócio-culturais negativos. Mesmo a promoção e publicidade do destino podem produzir conflitos com comunidades locais. A imagem de um local tida por seus residentes, muitas vezes, difere da promovida para atrair os turistas. A comercialização do destino, freqüentemente, envolve a

apresentação de estereótipos sobre o lugar e suas características que podem aborrecer os residentes locais (Seaton & Bennett, 1996, p. 6-8).

O turismo não é homogêneo e produtos heterogêneos significam que uma grande variedade de organizações e empresas está envolvida na administração do turismo e o conhecimento a respeito de marketing varia. Os princípios de marketing podem ser aplicados a qualquer empresa turística, mas há diferenças entre organizações no escopo operacional, e impactos que aparecem de diferenças de recursos financeiros, controle do mercado, grau de integração com outras empresas turísticas e quantidade de consumidores. As organizações com orçamentos maiores – empresas aéreas, cadeias de hotéis internacionais – estão muito mais avançadas que órgãos regionais de turismo e outras várias organizações de pequeno porte em cujos planejamentos de marketing freqüentemente parecem primitivos comparados com as estratégias operacionais detalhadas de gigantes organizacionais privados do setor (Seaton & Bennett, 1996, p.5).

Alguns autores de turismo argumentam que em turismo há mais do que quatro Ps gerenciáveis. O Quadro 5 a seguir, mostra como os autores Middleton e Morrison, ampliaram o composto de marketing para o turismo para sete e oito Ps, respectivamente.

Quadro 5 - Composto de marketing no turismo

Composto básico	Middleton	Morrison
Produto	Produto	Produto
Distribuição (<i>place</i>)	Distribuição	Distribuição
Preço	Preço	Preço
Promoção	Promoção	Promoção
	Pessoas	Pessoas
	<i>Physical evidence</i>	<i>Packaging</i>
	Processo	Programação
		Parceria

Fonte: Adaptado de MIDDLETON, Victor.T.C. *Marketing for Travel and Tourism*. Butterworth-Heinemann. London. 1994 e MORRISON, Alastair et. Al. *Convention and Visitors Bureau in USA: A profile of bureaus executives, and budget*. *Journal of travel & tourism marketing*, Vol 7(1), p.1-19. The Haworth Press. Inc.

Tanto Middleton como Morrison incluem **pessoas** como o quinto elemento do composto de marketing reconhecendo que a provisão do turismo depende crucialmente no serviço pessoal. Serviço prestado ao consumidor e agora uma questão de foco no marketing de turismo. A **evidência física** (*physical evidence*) consiste de características físicas de uma organização de turismo (móvel, cores, barulho). Processo se refere às interações que ocorrem na provisão de serviços (envolvimento com o consumidor, etc). Em adição a pessoas, Morrison complementa com **pacote** (*packaging*) e programação (a maneira em que diversos produtos podem ser colocados juntos como uma entidade conceitual – por exemplo, uma oferta de *tour* inclusa e organizada para consumidores em uma seqüência programada de entrega), e **parceria** que chama atenção ao fato de que marketing de turismo freqüentemente envolve colaboração e cooperação entre diversas organizações (hotéis, empresas aéreas, agentes de turismo, órgãos de turismo, etc), entretanto todos os Ps adicionais podem ser vistos como aspectos do produto e entrega (Seaton & Bennett, 1996, p. 19).

Hu (1996) identificou os seguintes temas de pesquisa em marketing:

- ◆ Psicologia econômica: artigos relacionados à psicologia do consumidor cobrem de forma ampla as áreas – comportamento do consumidor, modelo de escolhas e tomada de decisão, e qualidade de serviços e satisfação.
- ◆ Segmentação de mercado e padrões de viagens: entender de onde os turistas vêm e seus padrões de viagens têm sido o principal tema na literatura. Isso tem sido apoiado pelo desenvolvimento de novas metodologias para aumentar a precisão da segmentação. Padrões de viagens são áreas amplas de pesquisa e incluem viagens internas e externas, assim como questões relacionadas a despesas e usos de informações de viagens.
- ◆ Marketing estratégico: inclui áreas como, (1) pacotes de viagens, (2) promoção, propaganda e imagem, e (3) canais de distribuição e alianças estratégicas.
- ◆ Avanços tecnológicos: incluem sistemas de informações de viagens multimídia, sistemas de reservas por computador, e *database* marketing.
- ◆ Comunicação em viagens e turismo: os temas incluem, canais de comunicação, eficácia da comunicação, e aquisição e procura de informações.

Em sua revisão de desenvolvimento do turismo, Eccles e Costa (1996) observaram quatro temas:

- ◆ Turismo sustentável: incluindo conservação e ecologia, ecoturismo, planejamento e desenvolvimento rural, treinamento e educação.
- ◆ Transporte: a principal ênfase em desregulamentação, linhas aéreas globais, e a indústria de cruzeiros.
- ◆ Novos produtos: a inovação é muito importante na indústria de turismo, sendo uma área de pesquisa, em crescimento. Sub-itens observados incluem, turismo urbano, varejo, e jogos.
- ◆ Futuro do turismo: mudanças na norma padrão de cultura ocidental. Outras áreas são, burocracia, emprego e educação.

Ao se estudar marketing é importante analisar as suas principais atividades, ou seja, o marketing *mix*, mercado, segmentação, posicionamento, informações, concorrência e planejamento. A seguir, são feitas a análise desses tópicos.

PRODUTO: Como um serviço o turismo difere do marketing de produtos físicos. Porém também manifesta outras diferenças dos serviços, incluindo (Seaton & Bennett, 1996, pp. 23-25):

O turismo está mais para o lado da oferta (*supply-led*) do que outros serviços. Classicamente, o marketing começa com uma seqüência de planejamento de baixo para cima que começa com uma análise detalhada do consumidor, do mercado e do ambiente e só depois o planejamento de marketing começa. O marketing de turismo, muitas vezes, reverte esse padrão. O turismo tende a ser dirigido pelo lado da oferta do que do lado da demanda. O marketing de turismo é freqüentemente uma questão de pegar um lugar existente como produto e então determinar quem poderia estar interessado em comprá-lo. Na realidade poucas organizações têm o privilégio de começar do nada considerando as necessidades dos consumidores (embora os criadores do Channel Tunnel, EuroDisney, e outros parques tenham estado mais próximos disso que outros promotores de destino). O padrão típico no marketing de destinos e para as autoridades regionais e nacionais primeiro decidir se eles desejam desenvolver turismo em suas áreas, e só **depois** dessa decisão

começar a pensar sobre o consumidor/turista potencial. O resultado é que o marketing de destinos em particular tem como tendência o foco na promoção do que na orientação para o consumidor.

O produto turístico normalmente é múltiplo e envolve a cooperação entre diversos ofertantes. O turismo é, muitas vezes, uma combinação de produtos que requer a cooperação deliberada, ou não, de diferentes partes no fornecimento do serviço. Assim, deve haver variações na competência, especialidade, e padrões de segurança e conflitos de interesses entre as organizações envolvidas.

O turismo é uma experiência complexa de produto ampliado onde não há um ponto de avaliação previsível. As experiências no turismo podem se estender ao longo de diversas semanas e envolve longas etapas de antecipação pré-viagem e reflexões retrospectivas pós-viagem. Não há um ponto de avaliação óbvio. Um produto turístico pode ser avaliado e reavaliado em diferentes momentos, antes, durante e após o seu usufruto.

O turismo é um produto de alto envolvimento, de alto risco para seus consumidores. As decisões de férias são muito importantes para os consumidores e elas são acompanhadas de inúmeros riscos percebidos: envolvem o comprometimento de uma grande soma em dinheiro e não podem ser vistas ou avaliadas antes da compra. O custo de oportunidade de férias frustradas é irreversível. Se as férias não dão certo tem que se esperar um outro ano. A maioria das pessoas não tem tempo ou dinheiro para reverter umas férias que não deram certo. Envolvem interações com o desconhecido em termos de destino, acomodação, transporte, alimentos e outros tipos de riscos (crime, por exemplo). O grau do risco percebido significa que um elemento importante do marketing do turismo se refere ao desenvolvimento de segurança e de confiabilidade.

O turismo é um produto parcialmente constituído por sonhos e fantasias dos consumidores. O turismo, muitas vezes, não se baseia em finalidades racionais e sim em fantasias de auto-realização, transformação pessoal, fuga exótica, sublimação romântica e outras formas transcendentais.

O turismo é uma indústria frágil suscetível a forças externas que estão além do controle de seus fornecedores. Todas as organizações de serviços são afetadas em algum grau pelas forças externas, mas o turismo é mais ainda. Uma guerra, um atentado terrorista, um furacão ou alerta de saúde no destino ou uma reversão econômica no país de destino pode causar prejuízos no turismo do dia para a noite.

Kotler (2000, p.272) inspirando-se em Grönroos (1987, p.83) afirma que os administradores do setor de hospitalidade precisam pensar sobre o produto em 4 níveis: o produto central, o produto facilitador, o produto de apoio e o produto ampliado.

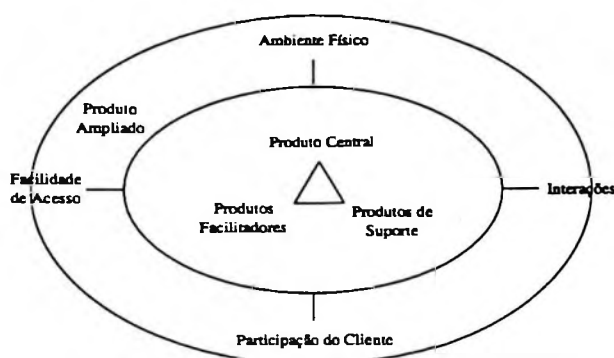
- o produto central é o nível mais básico é o que o comprador realmente está comprando. Todo produto é um pacote de serviços para resolução de problemas.

- facilitador: serviços ou bens que devem estar presentes para o cliente usar o produto central. Um hotel de primeira classe deve oferecer serviços de *check in* e *check out*, telefones, restaurantes e serviços de manobristas. Já num hotel econômico, os serviços facilitadores poderão não passar de serviços de *check in* e *check out*.

- de apoio: são produtos extras oferecidos para adicionar valor ao produto central e para ajudar a diferenciá-lo da concorrência. Num hotel, um centro para negócios ou um *spa* podem ajudar a atrair clientes ao hotel.

- ampliado: inclui a facilidade de acesso (local geográfico e horas de operação), atmosfera (dimensões visual, de olfato, tato e aura), interação do cliente com a organização de serviços, participação do cliente e de interação do cliente um com os outros.

Figura 13 - Níveis do Produto



Fonte: C. Grönroos. *Developing the Service Offering. A Source of Competitive Advantage in Add Value to Your Service*. C. Suprennt. Ed. (Chicago: AMA, 1987), p. 83.

Kotler & Haider (1995, p.151) sublinha a importância da imagem de um local que é a soma das crenças, das idéias e impressões que as pessoas têm dele. E para atrair os turistas, as localidades devem responder aos elementos básicos de uma viagem: custo, conveniências e oportunidade. Os turistas como qualquer outro consumidor, ponderam o custo e os benefícios de um ponto de destino específico e os investimentos de tempo, esforços e recursos, em comparação com um retorno razoável quanto à educação, experiência, divertimento, relaxamento e possíveis recordações. Para eles a conveniência pode ser interpretada como tempo envolvido na viagem; barreira de línguas; preocupações com limpeza e saneamento; acesso aos pontos de interesse; e necessidades especiais (idosos, deficientes, crianças, dieta, assistência médica, fax e outros meios de comunicação, aluguel de carro. A oportunidade abrange os fatores que apresentam risco à viagem: guerra, terrorismo, distúrbios civis e instabilidade política, flutuação e conversão da moeda, segurança das companhias aéreas e do trânsito e as condições de saneamento básico). Ressaltam que as características e os locais por si só não atraem os turistas, devem aprofundar a experiência da viagem fornecendo maior valor, e tornando-a mais significativa e gratificante. Esses atrativos podem ser calcados na história, na cultura e nas pessoas (Kotler & Haider, pp.225-227).

CANAL DE DISTRIBUIÇÃO. É um conjunto de organizações independentes envolvidos no processo de fabricação de um produto ou serviço disponível ao consumidor ou ao usuário de negócios (Stern & El-Ansary, 1988, p.3).

Muitos canais especializados estão disponíveis para as organizações de hospitalidade e viagens: agências de turismo; especialistas em viagens; representantes de vendas de hotéis; associações governamentais de turismo; sistemas de turismo e consórcios; sistemas de distribuição global; internet; etc. Um administrador deve escolher os intermediários que irão compor o sistema de distribuição e o número de níveis que o sistema de distribuição terá.

Uma forma de alcançar mercados diversos geograficamente é através de agentes de turismo. Nos Estados Unidos metade dos clientes empresariais de agentes de viagens e dois terços de seus consumidores de lazer procura seus conselhos na escolha de hotéis. Algumas

cadeias geram mais de um terço de vendas suas diárias por meio de agentes de viagens. Agentes de viagens reservam mais de 95% dos cruzeiros, 90% das passagens aéreas, 50% de alugueis de carros, e 25% dos quartos de hotéis (Kotler, Bowens e Makens, p.456). Esse número tende a sofrer declínios em função da internet.

Os operadores de turismo montam pacotes de viagens usualmente visados ao mercado de lazer. Esses pacotes geralmente incluem transportes e acomodações, mas podem incluir refeições, transporte terrestre, e entretenimento. No desenvolvimento de um pacote, um operador de viagens contrata empresas aéreas e hotéis para um número específico de assentos e quartos, recebendo um desconto de quantidade. O operador também providencia transporte entre o hotel e o aeroporto. Agentes de viagens de varejo vendem esses pacotes. A operadora fornece uma comissão para o agente de viagens e fornece ao consumidor um pacote que é percebido como de melhor valor do que eles próprios poderiam montar. Ademais as operadoras têm de ter uma margem de lucros, que em geral é pequena.

Os agentes de viagens, por sua vez, distribuem produtos turísticos criados por prestadores ou por operadores turísticos, em troca de uma comissão que está incluída no preço final. Os agentes de viagens receptores se responsabilizam dos serviços e atividades auxiliares requeridos pelos prestadores ou pelos operadores turísticos. Adicionalmente, as agências de viagens podem organizar, elas mesmas, alguns pacotes turísticos. As agências podem ser classificadas em função de sua dimensão e o tipo de negócio que desenvolvem (Valls, 1996, p.246):

- a) dimensão: multinacional; estatais; regionais e independentes.
- b) tipo de negócio: gerais (dedicadas a viagens de todo tipo); de férias (turismo de ócio); de negócios (turismo de negócios); especializadas (que atendem a um tipo de turismo muito particular).

Tipos de clientes. Pode-se distinguir três grandes tipos de clientes; as empresas ou instituições, os grupos organizados e o cliente individual (tanto o habitual como o periódico).

Middleton (1994, p199) se refere ao triângulo formado pelo prestador, comerciante, e o consumidor. Entre eles três, a informação e os suportes de venda circulam entre o prestador

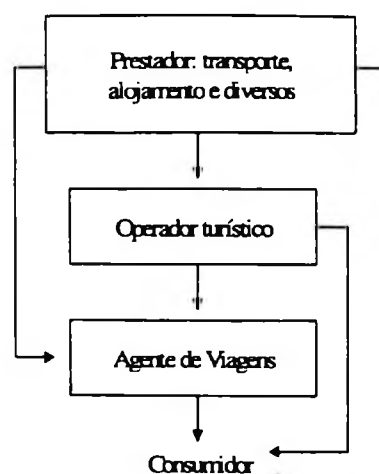
e o consumidor; e as reservas, a compra de bilhetes, lugares em hotéis e pacotes turísticos, o pagamento e a documentação dos produtos turísticos, circulam entre o consumidor e o prestador. Na comercialização turística, se considera prestador aquele que tem a posse dos meios de transporte (companhias aéreas, marítimas, ferroviárias, de aluguel de carros), de alojamento (hotel, camping, balneário), de gastronomia (restaurantes, cafeterias, *fast food*), ou de qualquer atividade turística (museu, parque temático, zona esportiva, clube de vela). O prestador é, pois, quem aporta o elemento físico necessário para criar um produto turístico e que serve ao consumidor. As relações dentro do triângulo prestador-comerciante-consumidor estão mudando, como consequência de duas tendências centrais (Valls,1996, p.247):

1. A introdução de novas tecnologias, em uma primeira fase (a partir do final dos anos 70). Os CRS permitem incluir serviços como aluguel de carros, cruzeiros, bilhetes para concertos, informações sobre mercado de divisas, etc; e uma segunda fase (a partir dos anos 90); quiosques de informações, CD-ROM ou qualquer das opções telepáticas úteis como o videotexto ou Internet.
2. A modernização e flexibilização permanente das estruturas, dando respaldo a uma forte redução dos preços turísticos, em geral.

A forte rivalidade no setor de comercialização turística está levando:

- ◆ Os prestadores a tratar diretamente com os consumidores através de novos sistemas de informação e comunicação, o marketing direto, a venda por catálogo, etc., ou substituindo a venda que se efetua mediante agências de viagens por equipamentos próprios de venda;
- ◆ Os operadores a praticar a integração vertical e a expandir sua rede de escritórios por todo o mundo, com agências próprias, franqueadas ou com contratos muito fechados.
- ◆ As agências de viagens a concentrar-se verticais e horizontalmente, a especializar-se, a implantar um agente ou um terminal dentro das empresas e a estabelecer novas formas de gestão de contas de clientes.

Figura 14 - Canais de comercialização



BOTTOMLEY, Renshaw, M. The travel agent. The Centre for travel and Tourism en asociación con Business Education Publishers Limited. 1992. In VALLS, Josep Francesc. Las Claves del Mercado Turístico. Cómo competir en el nuevo entorno. Bilbao. Espanha: Ediciones Deusto. 1996.P.243

Os canais de comercialização turística podem ser: diretos ou indiretos (Valls, 1996, p 243). O canal direto ocorre quando o prestador ou o operador turístico que criou o produto negocia diretamente com os consumidores. O indireto, quando um agente externo de comercialização intervém, à margem do prestador. Nesse sentido o prestador se utiliza o operador turístico, da agência de viagens ou qualquer outro agente externo para alcançar o consumidor; o mesmo ocorre quando o operador turístico, que gera um produto próprio, baseando-se em prestadores distintos, os comercializam por meio de agências de viagens, próprias e independentes (Fig. 14).

As vantagens do uso para o canal direto para o prestador (que por sua vez são inconvenientes para o canal indireto) são as seguintes:

- controle sobre a estratégia do próprio produto, e capacidade de estruturá-lo e posicioná-lo segundo o critério decidido;
- controle sobre a marca;
- maior diversificação de clientes e independência dos comerciantes.

As inconveniências são (que são vantagens do canal indireto):

- o produto ou destino faz parte de uma rede externa, que o manipula segundo interesses;
- não compartilhar dos riscos econômicos com alguém que está próximo do mercado;

- não compartilhar dos riscos inerentes a estratégia geral;
- alcançar inicialmente um menor âmbito de mercado.

PREÇO. De todos os elementos do marketing *mix* a precificação parece, de início, o mais simples. Na realidade, a precificação pode se tornar uma tarefa complexa que requer harmonia com todos os outros elementos do composto de marketing. Preço é o termo usado para descrever o que os consumidores realmente pagam em troca dos benefícios provenientes de um bem ou serviço. Não deve ser confundido com o termo custo que é o nível de recursos necessariamente comprometidos para fornecer um bem ou serviço. Neste caso é apenas um ingrediente do marketing *mix* que gera receitas, como os outros elementos que são despesas (Lumdsdon, 1997, p. 153).

Em turismo a precificação tem se tornado um elemento de crescente preocupação, principalmente devido à competição intensa nos mercados domésticos e internacionais.

Para Lumdsdon (1999), o fator mais importante é a percepção do consumidor a respeito do preço. Se os consumidores escolherem não comprar, porque a oferta é percebida de menos valor que o preço pedido, as reservas ou visitas irão declinar.

Um estudo abordando preços, realizado por Stevens (1994, pp.44-49), encontrou-se as seguintes descobertas:

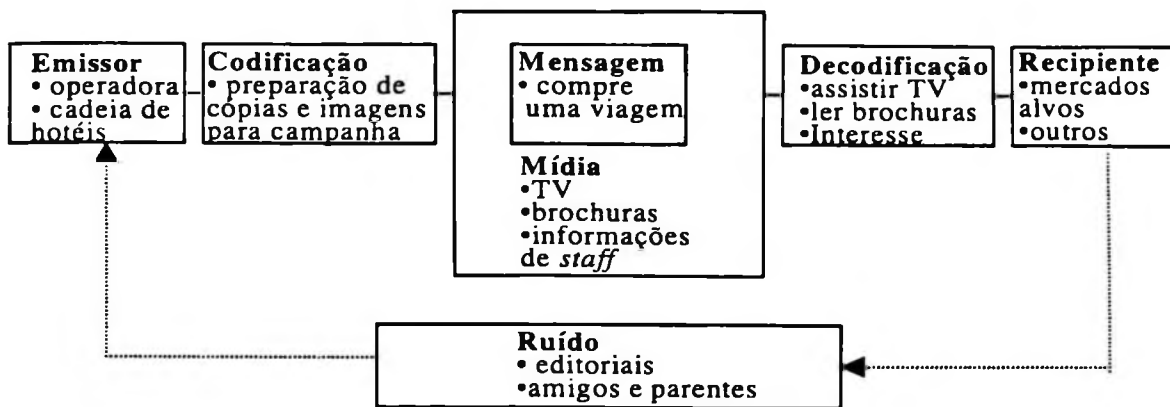
- ◆ Percepções de preço e qualidade são estreitamente ligados;
- ◆ Valor é mais importante que preço;
- ◆ Muito atributo de produto é mais importante que preço na seleção de um destino;
- ◆ Os residentes de um país são mais críticos em relação aos produtos turísticos de seu próprio país;
- ◆ Percepções de preços são realidades subjetivas dos visitantes;
- ◆ O custo de se chegar a um destino realmente influencia o preço total de uma viagem e os visitantes distinguem entre o preço total da viagem e os preços de bens e serviços individuais;
- ◆ Os preços ganham uma importância crescente à medida que os visitantes decidem o que eles irão fazer ou comprar em uma viagem;

- ◆ A percepção dos visitantes sobre qualidade e preços é influenciada por experiências passadas para um destino;
- ◆ Viajantes mais velhos e afluentes são menos sensíveis a preço e enfatizam mais a qualidade;
- ◆ Viajantes em potencial são mais sensíveis a preços; entretanto colocam mais importância em outros fatores de qualidade;
- ◆ Serviços de qualidade parecem ser essenciais para uma visita repetida e para atração de visitantes em potencial.

COMUNICAÇÃO. A organização de turismo tem de convergir com as teorias de comunicação e devem ser aplicadas para qualquer campanha de marketing. No estabelecimento de um plano de campanha é necessário considerar a promoção externa e interna. Enquanto o material promocional mais importante ainda tenda para as brochuras e material impresso, as organizações e os destinos estão cada vez mais se voltando para o marketing direto e se utilizando de tecnologias como a internet. Os vídeos e CD-ROMS também estão começando a substituir os impressos tradicionais (Lumdson, 1997, p.184).

Lumdson (1997) sugere o modelo de comunicação mostrando exemplos em turismo.

Figura 15 - Os princípios e processos de comunicação



O loop do feedback

Fonte: Lumsdon, Les. *Tourism Marketing*. International Thomson Business Press. UK.1997. P. 167.

A internet como novo veículo de comunicação, especialmente em se tratando de relações com os usuários no setor turístico, apresenta vantagens marcantes (Lage, 1999, p. 46):

- Nova relação entre consumidores e empresa: A internet pode ser utilizada como ferramenta crítica de coleta de dados, com o qual os agentes econômicos podem enviar via email seus comentários, críticas e sugestões; *sites* de notícias e informações específicas.
- Novo marketing para consumidores com ativa participação: enquanto os anúncios tradicionais dos veículos tradicionais informam a existência do produto, o consumidor participa do processo de compra.
- Importância da informação detalhada: A informação vende os produtos na *web*, por isso os produtos turísticos devem ter informações detalhadas.
- Aplicação do *self-service*: Empresas aéreas e similares estão promovendo a reserva de passagens pelo próprio cliente.
- Credibilidade e agilidade na comunicação: A agilidade de comunicação permite que uma transmissão instantânea, imediata; numa linguagem atualizada, em tempo real.

- Mundo sem fronteiras e universo de oportunidades: A localização deixa de ser um grande obstáculo, no mundo econômico da *web* qualquer negócio pode se tornar global com facilidade e custo mínimo.

Apesar dessas vantagens deve-se atentar pelos aspectos polêmicos: a falta censura, os direitos autorais, e segurança nas transações monetárias.

Nos dias de hoje os consumidores estão em busca de valores proporcionados por empresas que tenham produtos de ponta; que sejam livres de transações frenéticas e tenham preços competitivos, e intimidade com os clientes (Treacy & Wiersema, 1993). As práticas de promoção têm mudado drasticamente visando melhorar as transações e aumentar a intimidade com os clientes (1) enfatizando o relacionamento de longo prazo, e (2) pelo aumento das auto-regulamentações, que impõem padrões que reflitam os valores da sociedade (Berkowitz et al, 2000, p.543).

Para se comunicar com os consumidores a empresa pode usar as seguintes alternativas promocionais (Quadro 6):

Quadro 6 - SUMÁRIO DAS TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Técnica	Definição	Aplicação
<i>Iniciativa do profissional de marketing</i>		
Propaganda	Comunicação não pessoal, paga, com patrocinador identificado visando criar e manter relacionamentos.	Útil para alcançar vastos públicos de forma eficaz em termos de custos para estimular um diálogo sobre necessidades e ofertas.
Marketing Direto	Processo de comunicação de marketing de duas vias por meio do qual os profissionais de marketing interagem diretamente com os consumidores para trocar informações e vender produtos.	Útil para troca de informações entre as partes e dessa forma a comunicação e a oferta podem ser direcionadas para o indivíduo.
Promoção de Vendas	Comunicação por meio de incentivos que aumentam o valor do produto por um período de tempo específico, estimulando os membros dos canais e os empregados a comercializar os produtos e os clientes a comprar os produtos.	Útil para acelerar as compras correntes e para incentivar repetidas aquisições, estabelecendo, continuando ou criando novos relacionamentos.
Relações Públicas	Processo de avaliação de atitudes, dos diversos públicos compatibilizando os produtos e atividades da empresa com os interesses dos mesmos utilizando comunicação não paga para desenvolver relacionamentos de longo prazo.	Útil para a comunicação de mensagens através de veículos confiáveis.
Venda Pessoal	Processo de comunicação interpessoal em que representantes de marketing identificam clientes em potencial, examinam suas necessidades e apresentam informações sobre os produtos, permitindo um maior comprometimento e melhor acompanhamento para sustentação do relacionamento.	Útil para construção e sustentação de relacionamentos de longo prazo baseados na comunicação pessoal interativa importantes no <i>business to business</i> e outros esforços organizacionais de marketing
<i>Influência do profissional de marketing</i>		
Comunicação boca a boca	Comunicação interpessoal em que usuários e não usuários compartilham experiências e opiniões sobre os produtos.	Útil para estimulação de atitudes positivas, levando os consumidores a adotar e experimentar os produtos.

Fonte: Nickels, William. *Marketing. Relationship, Quality, Value. USA. Worth Publishers. 1997.*

Desses elementos três deles (propaganda, promoção de vendas, e relações públicas) são conhecidos por usar a venda de massa porque são usados para atingir grupos de compradores em potencial. Por outro lado, a venda pessoal usa a interação personalizada

entre o vendedor e um comprador prospectivo. As atividades de venda pessoal incluem comunicação face-a-face, telefone, e interação eletrônica. O marketing direto também se utiliza mensagens personalizadas para consumidores específicos. O Quadro 7 a seguir, apresenta algumas características dos instrumentos promocionais.

Quadro 7 - Composto promocional

Elemento promocional	Massa vs Customizado	Pagamento	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Propaganda	Massa	Taxas pagas por espaço e tempo	Meio eficiente de alcançar um grande n.º de pessoas	Custos altos; dificuldade em receber <i>feedback</i> .
Venda Pessoal	Customizado	Taxas pagas ao vendedor como salários ou comissões	<i>Feedback</i> imediato; muito persuasivo; pode selecionar a audiência; pode dar informações complexas.	Muito caro por exposição; as mensagens podem diferir dependendo do vendedor.
Relações Públicas	Massa	Não há pagamento direto à mídia	Fonte mais crível na mente do consumidor	Dificuldade em conseguir cooperação da mídia
Promoção de Vendas	Massa	Grande amplitude de pagamento de taxas dependo da promoção.	Efetivo na mudança de comportamento de curto prazo; muito flexível.	Podem ocorrer abusos, facilmente; pode levar a guerra de promoções; facilmente copiado.
Marketing Direto	Customizado	Custo de comunicação por telefone, correio ou computador.	Mensagens podem ser preparadas rapidamente; facilitam o relacionamento com o cliente.	Resposta do consumidor em declínio; gerência da base de dados cara.

Fonte: Berkowitz et al. *Marketing. Boston: Irwin - McGraw-Hill, 2000, p.494.*

Boca a boca A comunicação boca a boca advém de fontes pessoais, tem importância especial em serviços. Os compradores de serviços confiam fortemente nas fontes pessoais em lugar das não pessoais para reduzir o risco associado com o intangível (Fugate, 1998, p.453).

Influências nas decisões de viagens vão muito além da comunicação formal. Inclinações a respeito de viagens são também afetadas por amigos, parentes e conhecidos que tenham experimentado serviços oferecidos num destino. Muito do que é comunicado a viajantes em perspectiva envolve informações de boca e se são positivos e negativos são resultados diretos do grau de satisfação derivado da visita.

Dichter (1966, p.166) coloca dessa maneira: até certo grau a mídia de massa pode influenciar a opinião pública, mas na análise final ela não pode moldá-la ou formatá-la. As pessoas é que moldam.

Marketing Direto. O interesse crescente nas relações com os consumidores se reflete no aumento expressivo do marketing direto. A habilidade de personalizar os esforços de comunicação e criar interações um por um é atraente para a maioria dos profissionais de marketing. Os métodos de marketing direto não são novos, mas a habilidade de projetar e usá-los tem aumentado com a disponibilidade de computadores e base de dados. Outro componente do crescimento do marketing direto é a crescente popularidade da internet. O número cada vez maior de consumidores com acesso à internet e de negócios com *Web sites* e ofertas de comércio eletrônico contribuirão, certamente, para o crescimento do marketing direto (Berkowitz et al, 2000, p.509). Marketing direto tem sido definido como “um processo de marketing de relações na prospecção, conversão e manutenção que envolve *feedback* de informações e controle no nível individual pela utilização de propaganda de resposta direta com códigos de rastreamento (Bauer e Miglautsch, 1992, p.10). Os dois instrumentos tradicionais do marketing direto são a mala direta e o telefone. A mídia do marketing direto assumiu mais formas nos últimos anos, incluindo o rádio e a televisão com resposta direta têm algumas características específicas: (Kotler, Haider, Rein, 1995, p. 178-180).

1. Visar a eficiência: o vendedor pode ser seletivo quanto a quem vai receber a mensagem.
2. Adaptar a mensagem ao cliente: o vendedor pode adaptar a mensagem para cada possível cliente, baseando-se no que souber de cada um deles.
3. Qualidade interativa: a pessoa que recebe a mensagem pode interagir e comunicar-se com o vendedor quanto a perguntas, sugestões e pedidos.
4. Medida da resposta: o vendedor pode medir o índice de resposta para avaliar o êxito do programa de marketing.
5. Criar uma relação: o vendedor pode criar e ampliar a relação com algum possível cliente específico, enviando mensagens atenciosas em ocasiões especiais.

Roman (1995) concorda com esse conceito na sua definição de marketing direto integrado: “Marketing direto integrado procura manter contato com o cliente em múltiplos pontos durante o ciclo de vendas e durante o relacionamento de longo prazo para assegurar

comunicação contínua e efetiva, incluindo (1) contato pré-vendas para determinar as necessidades, interesses e preferências de consumidores e potenciais clientes; (2) comunicações integradas precisas durante o processo de vendas que são designadas mesmo para aumentar o foco em relação a exigências do consumidor e; (3) comunicações contínuas para manter o relacionamento, como as mudanças de necessidades do cliente – a venda sendo feita, ou não. O marketing direto usa a comunicação direta com consumidores para gerar uma resposta na forma de um pedido, uma requisição por mais informações, ou uma visita a um varejista (Direct Marketing Association, 1998, p.25). A comunicação pode tomar várias formas incluindo: vendas pessoais, mala direta, catálogos, solicitações por telefone, propaganda de resposta direta (na televisão, rádio, e impressos), e marketing *online*. Como a venda pessoal, o marketing direto sempre consiste de comunicação interativa. Tem também a vantagem de ser personalizado para atender as necessidades de mercados específicos. As mensagens podem ser desenvolvidas e adaptadas rapidamente para facilitar o relacionamento um por um com os clientes (Berkowitz et al, 2000, p.497). O marketing direto integrado é uma estratégia de relacionamento de marketing que compreende clientes atuais, passados e futuros. Há cinco princípios básicos para manutenção de um programa de um marketing direto integrado. Para implementá-lo a empresa deve escutar o que o consumidor tem a dizer; ouvir a força de vendas; sincronizar a mídia com precisão; desenvolver criativamente para fornecer valor aos consumidores; continuar o processo durante o ciclo de vendas e além. Marketing direto e marketing de relacionamento compartilham diversos temas conceituais comuns, como a importância da interação com o cliente durante um longo período de tempo. A principal diferença é que no marketing direto o foco é mais estreito que o marketing de relacionamento (Culter & Schimmel, 1998, p. 142)

Venda pessoal. Os vendedores desempenham um papel chave na formação de relacionamento de longo prazo do vendedor com o comprador. Como principal elo de ligação, eles têm considerável influência na percepção do comprador em relação à credibilidade e o valor dos serviços do vendedor e conseqüentemente no interesse do comprador na continuidade do relacionamento (Biong e Selnes, 1996). Os compradores têm mais lealdade com os vendedores que com as firmas que os empregam (Weitz & Bradford, 1999)

Quadro 8 - PAPEL DOS VENDEDORES*

Era/papel	Produção	Vendas	Marketing	Parceria
Objetivo da força de vendas	Realizar vendas	Realizar vendas	Satisfazer as necessidades do consumidor	Construir relacionamentos
Orientação da força de vendas	Necessidades de curto prazo do vendedor	Necessidades de curto prazo do vendedor	Necessidades de curto prazo do cliente e do comprador	Necessidades de longo prazo do cliente e vendedor
Tarefas críticas dos vendedores	Anotar pedidos, entrega dos bens	Convencer compradores a comprar produtos.	Combinar as ofertas disponíveis com as necessidades do comprador	Criar novas alternativas combinando as necessidades do comprador com as capacidades do vendedor
Atividades dos vendedores	Telefonar e informar os clientes sobre as ofertas da empresa	Influenciar os clientes a usar uma abordagem de vendas agressiva	Influenciar os clientes praticando vendas adaptativas	Construir e manter relacionamento com os clientes Organizar e conduzir uma equipe de vendas
Papel dos vendedores	Fornecedor	Persuasão	Solução de problemas	Criação de valor
Foco da adm. de vendas (seleção, treinamento, motivação, avaliação, e compensação)	Vendedor individual. Ênfase na alocação eficiente de recursos e motivar os vendedores a trabalhar arduamente.	Vendedor individual Ênfase na alocação eficiente de recursos e motivar os vendedores a trabalhar forte.	Vendedor individual Ênfase na seleção e treinamento para melhorar a habilidade e motivar os clientes a trabalhar de modo mais inteligente	Equipes de vendas e líderes de equipes de vendas. Ênfase na seleção e motivação de equipes e desenvolver liderança e habilidades de adm. de conflitos

Fonte: *Baseado em Wrotuba (1991) & Weitz, Castleberry e Tanner (1998) Apud Weitz, Barton A. & Bradford, Kevin D. *Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol 27, N.º 2, pp. 241-254.

Segundo Crawford-Welch algumas tendências irão causar impacto na natureza da indústria de hospitalidade:

Produto: Uma grande ênfase na customização. Os consumidores estão se tornando mais sofisticados, havendo um crescente número de consumidores sofisticados. As forças das indústrias existentes como o aumento da intensidade da competição, mais substitutos, e custos baixos de mudança de marcas levam a um crescente nível de customização. As corporações de hospitalidade irão se diversificar, ou seja, haverá um aumento de diferentes marcas de acomodação e restaurantes operados por uma única organização. Assim elas diminuem os seus riscos, oferece a oportunidade de crescerem em mercados saturados como nos Estados Unidos e, é mais barato e mais inteligente construir novos conceitos do que renovar inventários já existentes (Olsen et al, 1989).

Distribuição: O maior impacto segundo Crawford-Welch é a tendência em direção a canais de distribuição indiretos. Os CDI são canais que apenas distribuem os produtos em oposição aos canais diretos que produzem e distribuem o produto, muitas vezes simultaneamente. Exemplos incluem os consórcios.

Preço: O conceito se afastará do tradicional, orientado para os custos e sua visão míope para técnicas mais orientadas para o consumidor como fixação de preços por preço/valor, preços esperados e preços psicológicos, ou seja, mais orientado para o mercado.

Promoção: Não haverá lugar para mercado de massa e sim para o micro marketing envolvendo (1) estar próximo ao consumidor; (2) customização pesada; (3) uso de novas mídias e com alvos específicos; (4) uso de *non-media*; (5) uso do marketing de relacionamento; e (6) uso de pessoas comuns (*middle-men*) como intermediários para finalidades de distribuição.

COMPORTAMENTO DO TURISTA: Por muitas décadas, os acadêmicos procuraram produzir tipologias significativas de turista e seu comportamento. Ao mesmo tempo, os praticantes tentaram aplicar e adaptar técnicas de segmentação de mercado clássicas para a indústria de turismo. Swarbrooke & Horner consideram ambas as abordagens.

O debate mais fundamental recai sobre se as pessoas são turistas ou viajantes: embora o termo “turista” date de mais de dois séculos, só se tornou de uso popular em décadas recentes. Sharpley (1994) sugeriu que os termos fossem usados de forma indiferenciada, para descrever “uma pessoa fazendo um *tour*”. Entretanto, nos dias de hoje, as duas palavras significam coisas diferentes. Horner e Swarbrooke (1996) ressaltam: há uma idéia de que o turista é alguém que compra um pacote de uma operadora de turismo, enquanto o viajante é a pessoa que realiza seus próprios arranjos, de forma independente, a sua viagem. A idéia cresceu que de alguma forma o último tipo de comportamento parece superior, ou melhor que o primeiro. Então, muitas pessoas que compram pacotes turísticos ainda querem ser vistas como viajantes.

Boorstin (1964) escreveu: O viajante, então, estava trabalhando em algo; o turista era um procurador de prazer. O viajante era ativo; ele ia à procura de pessoas, de aventura, de experiência, de forma extenuante. O turista é passivo; espera que coisas interessantes ocorram para ele, espera que tudo seja feito para e por causa dele.

Swarbrooke e Horner (1999, p.87- 101), colocam em ordem cronológica algumas das tipologias encontradas na literatura:

Cohen (1972). O turista de organização em massa compra um pacote turístico para um lugar popular e prefere viajar com um grande grupo de outros turistas, seguindo um itinerário inflexível e determinado. Em geral esse turista tendem a não ficar muito longe da praia ou de seu hotel. O turista de massa individual compra um pacote flexível que permite a eles mais liberdade, por exemplo, umas férias *fly-drive* (combinação de viagem aérea e terrestre). E mais provável que procurem por experiências novas, ocasionais, que o turista anterior. Entretanto, ainda tendem a ficar perto do caminho da praia e confiar na indústria formal para o turista. O explorador faz seus próprios arranjos de viagem e estabelece, conscientemente, a evitar contato com outros turistas. Procuram conhecer pessoas do local, mas eles esperam um certo nível de conforto e segurança. O errante (*drifter*) tenta se tornar aceito, embora temporariamente, como parte da comunidade local. Não tem um itinerário programado e escolhe seus destinos e acomodações ao acaso. Faz o possível para ficar o mais longe, de contatos com a indústria formal do turismo.

Plog (1977). Plog procurou ligar traços de personalidade diretamente com o comportamento do turista e classificou as pessoas em psicocêntricas e alocêntricas. Ele argumenta que as primeiras são menos aventureiras, que olham para dentro. Tendem a preferir o familiar e tem preferência por *resorts* que já sejam populares. Os alocêntricos, por outro lado, são pessoas que olham para fora, que gostam de assumir riscos e procuram por férias com mais aventura. Plog acredita que essas pessoas preferem destinos exóticos e viagens individuais. Entre esses dois extremos, Plog sugere um número de categorias intermediárias como, quase psicocêntricos, meio-cêntricos e quase alocêntricos.

Perreault, Dorden e Dorden (1979). Baseados em uma pesquisa com 2000 donas de casa produziram uma classificação, a saber:

Viajantes em busca de economia com renda na média, mas procuram férias de baixo custo.

Turistas em busca de aventura com boa educação e afluentes.

Turistas *homebody* são pessoas cautelosas que tiram férias, mas não as discutem com outras pessoas, e despendem pouco tempo planejando-as.

Vacationers são pequenos grupos que despendem muito tempo pensando sobre a próxima viagem. Tendem a ser pessoas ativas em empregos com baixo salário.

Os moderados têm uma alta disposição para viajar, mas não estão interessados em fins de semana ou esportes.

Cohen (1979). Cohen sugere 5 grupos de classificação do turista, baseado no tipo de experiência:

O turista recreacional cuja ênfase é a recreação física.

O turista de diversificação (*diversionary*) que procura formas de esquecer sua rotina caseira.

O turista em busca de experiência que procura experiências autênticas.

O turista experimental cujo maior desejo é o de contatar as pessoas do local.

O turista existencial que quer imersão total na cultura e estilo de vida do destino de férias.

Westvlaams Economisch Studiebureau (1986). Uma pesquisa com 3000 belgas apresentou uma tipologia com sete variações:

Amantes do mar ativos que desejam férias no mar, com uma praia por perto.

Tirador de férias com preocupação com contatos; valoriza fazer novos amigos e ser bem recebido pelo pessoal do local.

Observadores da natureza desejam ser bem recebidos por pessoas do local enquanto aprecia paisagens bonitas.

Os que buscam descanso desejam uma oportunidade de relaxar e descansar enquanto estão de férias.

Os descobridores gostam de férias culturais e alguma aventura, mas também de conhecer novas pessoas.

Amantes do sol e do mar orientados para a família, sendo o maior grupo, gostam de fazer as coisas juntas como uma família e procura atividades “para crianças”.

Tradicionalistas valorizam a segurança e estabilidade e tentam evitar surpresas ficando com destinos e tipos de férias que lhe são familiares.

Dalen (1989). Uma pesquisa norueguesa de 3000 atividades levou a seguinte classificação: Materialistas modernos desejam conseguir um bronzado para impressionar pessoas quando chegarem em casa. Gostam de festas e tem uma maior preocupação com bebidas e comida. Hedonismo é sua maior motivação.

Idealistas modernos também procuram excitação e entretenimento, mas sejam ambos para serem mais intelectuais que o último grupo. Eles, entretanto, não querem turismo de massa e nem itinerários fixos.

Idealistas tradicionais demandam qualidade, cultura, herança, lugares famosos, paz e segurança.

Materialistas tradicionais sempre procuram por ofertas especiais e preços baixos e tem uma forte preocupação com a segurança pessoal.

American Express (1989). A AMEX patrocinou uma pesquisa feita pela Gallup de 6500 pessoas nos EUA, Reino Unido, Alemanha Ocidental e Japão, resultando nos seguintes tipos:

Aventureiros, que são independentes e confiantes e gostam de tentar novas atividades.

Preocupados, preocupam-se com o estresse da viagem e sua segurança e estabilidade enquanto em férias.

Sonhadores, são fascinados pela idéia de viagem e eles lêem e falam muito sobre suas experiências de viagens e destinos diferentes.

Economizadores, simplesmente encaram as viagens como uma oportunidade de rotina para relaxamento em vez de uma parte especial de suas vidas. Como tal desejam gozar as férias com o preço mais baixo possível.

Indulgentes, querem ser bajulados quando estão em viagens.

Smith (1989). Ele identificou sete tipos de turistas:

Exploradores são um pequeno grupo que viajam quase como antropólogos.

Turistas de elite são viajantes freqüentes e experimentados que apreciam *tours* caros feitos sob medida.

Turistas *off-beat* almejam ficar longe de outros turistas.

Turistas incomuns fazem viagens paralelas aos *tours* organizados para experimentar cultura local.

Turistas de massa incipientes viajam para destinos estabelecidos onde o turismo ainda não é totalmente dominante.

Turistas de massa esperam as mesmas coisas que encontram em sua casa.

Turistas *charters* não têm ou têm pouco interesse no destino contanto que as férias proporcionem a eles entretenimento e padrões de alimentação e acomodação que eles esperam.

Urry (1990). Popularizou o termo "*post-tourist*". Esse turista é um produto da era então chamada de "*post-modern*". Para o "*post-tourism*" o turismo é apenas um jogo e eles se sentem livres em mudar entre diferentes tipos de férias. Hoje fazem uma viagem de turismo econômica à Belize, enquanto no ano seguinte deita numa praia em Benidorm. Como Feifer (1985) colocou, o *post-tourist* está consciente de ser um turista, um *outsider*, e não, um viajante do tempo quando vai em algum lugar histórico; não um selvagem nobre quando fica numa praia tropical; não um observador invisível quando visita um conjunto habitacional nativo.

Wood e House (1991). Abordagens mais moralistas e de julgamento apareceram nos últimos anos. A idéia de Bom Turista, ou seja, aquele que se comporta de forma responsável em relação ao ambiente e à comunidade anfitriã.

Wickens (1994) Baseou sua pesquisa na tipologia de Cohen (1972) e em relação a um *resort* na península Chalkidiki, na Grécia:

Turistas em busca de herança cultural. Interessados em beleza natural, história e cultura tendem a ser constituídos de grupos familiares e viajantes mais velhos.

Ravers, atraídos pela vida noturna e seu acesso ao álcool e por ser barata. Também apreciam o sol e praia. De dia vão à praia e de noite aos *night clubs*. Tendem a ser jovens do sexo masculino em sua maioria.

“Shirley Valentine”, mulheres de férias com outras mulheres que esperam romance e encontros sexuais com gregos. As férias representam uma oportunidade de se afastar de sua rotina doméstica.

Turistas “*heliolatrous*”. São malhadores bronzeados cujo maior objetivo é ficar bronzado. Gastam a maior parte de suas férias em céu aberto.

“Lord Byron”, tendem a retornar ano após ano ao mesmo destino e mesmo para o mesmo hotel ou unidade de acomodação. São apaixonados pela Grécia, particularmente por causa do estilo de vida calmo. Desejam ser tratados como convidados, e não, como turistas.

Críticas à tipologia: A maioria das tipologias tenta agrupar os turistas com base em suas preferências por experiências de férias específicas em termos de destino; atividades enquanto em férias; viagens independentes vs férias. São baseadas em estereótipos, e, portanto, não podem incluir os padrões de comportamento do mundo real. Quase todos não cobrem o fato que os indivíduos mudam entre tipos em resposta aos impactos de diversos determinantes no decurso do tempo, incluindo mudança na saúde, renda, tempo de lazer, e compromissos familiares e de trabalho. Tendem a não reconhecer que os gozadores de férias não têm autonomia na sua escolha de destino e atividades. A decisão é quase sempre resultado de um compromisso entre o turista e outros membros, sejam amigos ou parentes. Assim, o que alguém faz em suas férias pode não refletir seus desejos ou personalidade verdadeiros.

Muito da tipologia tem mais de dez anos e não contempla as mudanças de comportamento recentes.

Há um viés em direção à Europa e Estados Unidos na maioria das tipologias. Estudos em outros locais, provavelmente dariam outros resultados.

Parecem ignorar as diferenças nacionais e culturais, o que enfraquece a sua validade.

Os pesquisadores tentam, às vezes, desenvolver tipologias genéricas de pesquisa com amostras pequenas, o que é questionável.

Muitas tipologias são descritivas e como tais, não são de grande ajuda para aumentar o nosso entendimento do comportamento do consumidor.

Ignoram o fato de que as pessoas podem amadurecer como turistas conforme se tornam mais experientes como viajantes.

Ignoram a lacuna entre as preferências expressas e comportamento real. A lacuna pode ser causada por fatores como convenção social, ego, e de desilusão.

Recebem críticas porque colocaram seus próprios julgamentos de valor influenciando seus trabalhos.

Ainda há muitas lacunas. Por exemplo, quase não há nada escrito sobre o turista de negócios.

As críticas não têm a intenção de menosprezar a idéia de tipologias, mas ilustrar a dificuldade de desenvolver tipologias convincentes. Talvez isso prove que não é possível uma tipologia que reflita o comportamento de todos os turistas. Em vez disso há necessidade de muitas tipologias conforme sejam produtos de turismo, mercados de turismo, países e culturas.

Implicações de marketing: Embora as tipologias não tenham sido desenvolvidas com marketing em mente, têm o papel potencial de auxiliar o marketing de turismo. Pode contribuir claramente para as decisões sobre desenvolvimento de produto, preço e distribuição. Entretanto, seu principal papel no campo da promoção, particularmente no projeto de mensagens na qual as organizações de turismo anexam aos seus produtos, a diferentes grupos de clientes potenciais. Por exemplo:

Os viajantes querem ser convencidos de que as férias que eles possam comprar não é do tipo pacote comprado por turistas.

Os viajantes de pequeno orçamento citado por Perreault precisam ser lembrados que seu pacote de férias em potencial, é um bom negócio, em termos de valor.

Aos alocêtricos de Plog precisam que sejam ressaltados os aspectos de aventuras.

Os idealistas tradicionais de Dalen devem ser convencidos de que seu destino é seguro.

Por outro lado, os praticantes de marketing podem achar muito difícil identificar cada um desses grupos e desenhar mensagens diferentes para diferentes alvos.

SEGMENTAÇÃO (Swarbrooke & Horner, 1999, p.94). Esses autores consideram a natureza da demanda em segmentos de mercado diferentes no mercado de turismo:

Turismo de negócios: é uma viagem do turista que acontece como parte do compromisso de ocupação de pessoas em negócios, amplamente no horário de serviço, em vez de prazer, no tempo de lazer das pessoas. Incorporam viagens de negócios individuais, participação em encontros, cursos de treinamento e conferências; visitas e organização de feiras e exposições comerciais; responsabilidade de lançamentos de produtos; e viagens de incentivo. Há uma mistura de turismo de negócios e turismo de lazer, particularmente quando uma pessoa que está trabalhando leva sua família consigo, ou estende sua viagem de negócios para incorporar dias para relaxar, depois de terminar o que tinha de ser feito para o trabalho (Davidson, 1994).

Turismo hedonístico: envolve o turista na procura por atividade que dão prazer. A experiência do turismo é baseada no prazer físico e vida social. O turista hedonista é freqüentemente mais jovem e viaja em grupo com outras pessoas que são parecidos com ele.

Turismo educacional: envolve viagens do turista para finalidades educacionais. Essa forma de turismo não é um fenômeno novo, mas um segmento importante do negócio de turismo.

Turismo religioso: é uma das formas mais antigas de turismo e envolve pessoas viajando freqüentemente como um senso de dever em vez de por prazer e lazer. (Swarbrooke & Horner, 1999, p.5).

Os autores ampliam ainda mais a natureza da demanda em diferentes segmentos no marketing de turismo acrescentando: o mercado de família; o do “mochileiro”; visitas a amigos e parentes; excursionistas ou viajantes de um dia; os deficientes físicos; turismo

social (subsídios para tratamento de saúde, pessoas sem condições financeiras, e centros de férias sem fins lucrativos – Alemanha, França e Espanha, Leste Europeu e a antiga União Soviética, experimentaram esse tipo de turismo), e mercado de curto período de férias. Sugerem também critérios de segmentação clássicos e sua aplicação em turismo:

Segmentação geográfica: Esse método categoriza os grupos de mercado com base em fatores geográficos e amplamente usada em turismo:

Mercado de parques temáticos são freqüentemente descritos em termos de áreas, expressas em termos geográficos.

Os operadores de turismo consideram onde seus clientes moram quando decidem sobre os vôos e aeroportos de partida .

Empresas aéreas que desenvolvem suas rotas com base em padrões geográficos de demanda.

Uma suposição de que pessoas de climas frios sempre irão mostrar uma preferência por climas mais quentes na seleção de seu destino de férias.

O desejo de moradores urbanos de visitar localidades para lazer, em contraste com seu ambiente cotidiano.

Segmentação sócio-econômica: Embora a classificação sócio-econômica seja uma forma rudimentar de segmentação é largamente usada pelas organizações de turismo. Por exemplo, o mercado de parques, no Reino Unido está ligado a classes C ou D enquanto museus e opera sendo típicos da classe A ou B.

Segmentação demográfica: Essa forma de segmentação, também é bastante popular em turismo, como mostra os exemplos:

Algumas operadoras de turismo segmentam seu mercado potencial por idade.

Muitos pacotes de final de semana e de conferências são baseados em estereótipos em relação ao gênero. Por exemplo, golfe é usualmente relacionado a uma atividade masculina enquanto argumenta-se que as mulheres preferem as compras.

O mercado de peregrinação está ligado à religião.

Outras formas de segmentação geográfica como as usadas pelo ciclo de vida da família:

Férias para adolescentes que as querem separadas de seus pais e querem independência e férias ativas.

Férias com família onde são oferecidos espaços para crianças para tornar as férias mais acessíveis para famílias em crescimento.

Produtos que tradicionalmente objetivam os “ninhos vazios” para conseguir vantagens de sua renda discricionária e tempo de lazer, como férias em cruzeiros e para pintura.

Outros fatores demográficos também têm sido usados pelas organizações de turismo incluindo línguas. Agências de marketing no destino tem de produzir literatura em diferentes línguas faladas por seus mercados-chaves.

Dois critérios que têm sido pouco usados são raça e nacionalidade. O primeiro envolve muita sensibilidade, mas talvez se tornará cada vez mais utilizado à medida que a Europa se torna mais uma sociedade multicultural. Raça já é um critério relevante nos Estados Unidos. O aumento de companhias transnacionais como a Accor poderá tornar as diferenças de nacionalidade ainda uma forma mais importante de segmentação para o produto de uma organização.

Os três métodos anteriores apesar de rudimentares, são fáceis de se mensurar. A abordagem seguinte é mais sofisticada, mas também mais difícil de identificar e medir.

Segmentação psicográfica: Essa técnica é baseada na idéia de que estilo de vida, atitudes, opiniões, e personalidade das pessoas determinam seus comportamentos como consumidores. Tem grande influência na indústria de roupas, alimentos, bebidas, perfumes e carros. Em turismo pode-se citar os exemplos:

Centros de saúde e *spas* visam seu marketing em consumidores que aspiram um estilo de vida saudável.

Pessoas que tem consciência ambiental e cuja vida é influenciada pelas preocupações ambientais são bons mercados alvo para férias para reflexão sobre aspectos de conservação. Férias hedonísticas envolvendo sol, areia, e sexo, normalmente visam pessoas extrovertidas.

Pessoas que procuram adrenalina, são mercado-alvo para *bungee-jumping* ou *rides* assustadores (*white-knuckle rides*) em parques temáticos.

Segmentação behaviorista: Essa técnica agrupa os consumidores de acordo com seu relacionamento com um produto em particular. É usada em turismo como pode ser observado pelos exemplos a seguir:

Programa de Milhagem das companhias aéreas – visam os usuários regulares para aumentar a lealdade ao produto e tornar as pessoas mais entusiasmadas na compra desse produto.

Hotéis e companhias aéreas enfatizam a qualidade de seus serviços.

Operadoras de turismo, companhias aéreas e redes de hotéis com preços baixos promovem seus serviços para consumidores cujo maior benefício procurado é a economia.

Esses métodos de segmentação clássica, porém recebem muitas críticas, entre elas, porque alguns não se atualizaram conforme as mudanças na sociedade estão ocorrendo. Por exemplo, não contemplam o aumento de divórcios, famílias de pais/mães solteiros, residências com grupos não relacionados e casais que optam por não terem filhos.

Outro argumento é que algumas técnicas falham em não reconhecer que o comportamento do consumidor muda com o tempo devido às circunstâncias. Ele pode mudar de segmento de tempos em tempos à medida que sua renda cresce, sua saúde se deteriora, ou começa a usar a internet para obtenção de informações.

Enquanto esses métodos têm origem no marketing em geral, alguns estudiosos e pesquisadores da área de turismo sugerem algumas técnicas que são especialmente relevantes para o turismo. Por exemplo, Middleton (1994) sugere seis formas de segmentação de mercados em viagens e turismo: finalidade da viagem; necessidades, motivações e benefícios procurados pelo comprador; características do comprador e usuário; características demográficas, econômicas e geográficas; características psicográficas; e preço.

Analisando-se os métodos propostos, percebe-se que a proposta de Middleton difere do tradicional em dois tópicos, finalidade da viagem e preço.

Outros autores sugerem diferentes métodos de segmentação para setores individuais no turismo. Swarbrooke (1995) propõe três critérios em relação ao mercado de atração do visitante:

A companhia do visitante seja um indivíduo, grupo da família ou grupos de amigos.

Tipo e propósito da visita como viagem educativa e hospitalidade corporativa.

Método de viagens para o local, por exemplo, carro particular ou transporte público.

Da mesma forma, Shaw (1990) se refere a formas de segmentar o mercado de linhas aéreas:

Finalidade da jornada – negócios, férias, visitas a amigos ou parentes

Duração da jornada, curta ou longa.

Shaw (1990) acredita que são critérios importantes na determinação do tipo de produto que um consumidor deseja comprar. No turismo de negócios há dois tipos de compradores ou usuário (Swarbrooke & Horne, 1999, p. 99): o viajante de negócios, que é o consumidor do produto, o usuário do serviço, mas que usualmente não paga a conta e; seu empregador, que é o cliente, o comprador que paga a conta.

A distinção se torna importante quando se consideram os programas de milhagem das linhas aéreas, por exemplo. Tradicionalmente é o empregador (cliente) que paga a conta, mas é o viajante de negócios (consumidor) que usufrui os benefícios do programa. As companhias aéreas estão conscientes que os clientes empregadores, necessitam ser cortejados e estão tentando atraí-los com descontos nas tarifas.

POSICIONAMENTO (Alford, 1998): O posicionamento de produto deve ser parte integral de qualquer estratégia de marketing de destino, devido às características inerentes do produto do destino e às necessidades complexas crescentes do turista.

O posicionamento de um destino apresenta um número de desafios, dois dos quais são inerentes ao “produto” do marketing de serviços, que é a intangibilidade e inseparabilidade. A intangibilidade leva o consumidor à incerteza. Num bem, o que Lovelock (1991) descreve como um “objeto, *device*, coisa”, o serviço é descrito como “uma habilidade, um desempenho, um esforço”. Considerando o marketing de destino, pode-se adicionar a palavra “experiência”, porque o profissional de marketing para destinos está efetivamente vendendo experiências de turismo. Devido a natureza intangível de um destino, um posicionamento explícito é bastante importante para auxiliar o potencial visitante a ter uma “idéia mental” que de outra forma seria amorfa. Outro desafio da intangibilidade é composto pela falta de consistência no comportamento do comprador dentro de certos segmentos. As expectativas do visitante podem variar radicalmente. Já a maioria dos bens físicos tem um conjunto de atributos e as expectativas dos consumidores podem ser

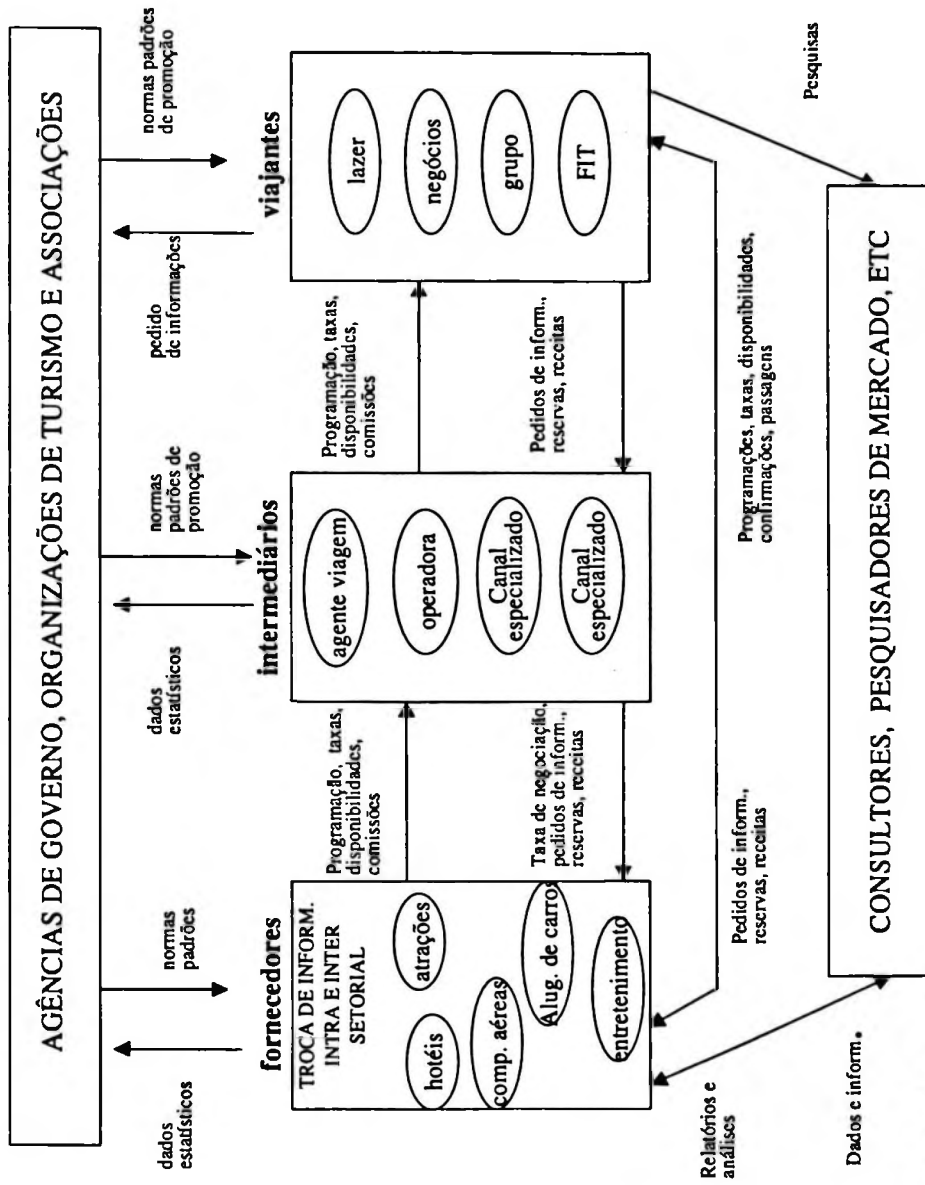
facilmente identificadas. Outro desafio está relacionado à inseparabilidade da produção de serviços e processo de consumo. Isso pode resultar em inconsistência na qualidade do produto e sua entrega. O potencial para inconsistência na entrega do produto de destino é complementado pelo alto nível do envolvimento humano no processo de produção. A questão da inseparabilidade é ainda mais forte para o profissional de marketing de destino do que para o de serviços, devido à falta de controle sobre os vários fornecedores do produto turístico. A multiplicidade e diversidade dos fornecedores no destino fazem com que o controle de qualidade e a coesão sejam uma difícil tarefa. Muitos dos fornecedores são empresas de pequeno ou médio porte, freqüentemente administradas pelas próprias famílias e com pouco treinamento formal (Alford, 1998, p.57).

INFORMAÇÕES: O turismo é uma força poderosa em áreas além da econômica, muito das viagens são motivadas pelas necessidades educacionais, culturais, de negócios, assim como lazer e aventura, tendo assim um enorme impacto na fábrica social do mundo (Sheldon, 1997, p.1). Todas as viagens fazem com que as pessoas interajam e se comuniquem de formas novas e diferentes, aumentando a conectividade.

O turismo é uma indústria de informações intensivas. O tamanho por si só sugere que há uma geração de grandes volumes de informações para serem processadas e comunicadas. Para cada pessoa a ser embarcada em uma viagem, mensagens e informações devem ser trocadas: itinerários, programação, informações sobre pagamentos, informações sobre produto e destino, e informações sobre o passageiro. Há uma grande necessidade de informações por parte dos viajantes, empresas e agências de turismo.

Sheldon sugere um modelo do fluxo de informações de turismo (Fig.16):

Figura 16– Fluxo de informações na indústria de turismo



FIT: Free Individual Traveller

Fonte: Sheldon, Pauline J. *Tourism Information Technology*. CAB International. New York. EUA. 1997. P.3

O fluxo de informações existe entre várias seções da indústria de turismo e vários agentes do turismo. O modelo mostra esse fluxo identificando os agentes que recebem e produzem informações e as conexões entre eles. Três agentes principais recebem e produzem informações de viagens – eles são fornecedores, intermediários de viagens e viajantes como mostra o centro da figura. Os viajantes (lazer, negócios, grupos ou independente) requerem informações na forma de informações sobre o produto, programação, tarifas, taxas, disponibilidades e reservas. Eles podem obter isso por meio de intermediários de viagens (agentes de viagens, operadoras de turismo, agências de viagens da corporação ou outros membros do canal especializados), ou diretamente dos fornecedores. Em troca, o intermediário ou o fornecedor necessita de informações sobre o viajante para criar as reservas. Esse fluxo é representado pelas flechas horizontais.

As linhas verticais na caixa dos intermediários representam fluxos de informações quando mais de um intermediário é usado para organizar uma viagem. Por exemplo, uma agente de viagem pode reservar uma viagem de um cliente usando uma operadora de turismo causando um fluxo de informações entre esses dois intermediários. O fluxo de informações também é crítico entre e dentro das empresas fornecedoras como mostra a caixa do fornecedor. Por exemplo, empresas de aluguel de carros necessitam se comunicar com empresa aéreas para coordenar os itinerários de viagem, e os hotéis e atrações devem algumas vezes se comunicar uns com os outros. Ademais, há muitas necessidades de fluxo de informações dentro da empresa e entre seus escritórios em locais diferentes. Informações de contabilidade, clientes e marketing são exemplos. Assim, canais de informações intra e inter organizacionais são necessários dentro e entre fornecedores de viagens internacionais, nacionais, regionais e locais.

Os fornecedores, intermediários e viajantes operam em um ambiente mais amplo que são as agências governamentais (nacional e internacional), organizações e associações de turismo que fornecem e recebem informações. O seu fluxo de informações é mostrado no topo da figura. Muitos órgãos governamentais fornecem informações sobre regulamentos e padrões de viagem como regulamentos de alfândega, de saúde e controles de moeda. Os fornecedores também são freqüentemente regulamentados por agências governamentais requerendo licenças de negócios, padrões de saúde e segurança, e certificados para os

empregados. As informações nesses tópicos devem fluir facilmente entre as partes interessadas. Organizações de turismo também geram e comunicam grande volumes de informações sobre os destinos e suas facilidades para viajantes e intermediários de viagem. Eles geralmente coletam dados estatísticos para os viajantes a respeito de seus destinos e produzem relatórios para a indústria usar na análise e planejamento. A indústria de viagens também possui inúmeras associações em níveis globais, nacionais e regionais. O papel dessas organizações como a WTO (World Tourism Organization) é coordenar a coleta e transmissão de informações e dados estatísticos de turismo para publicar informações promocionais. Há muitas outras associações que lidam com informações nos vários níveis.

Os consultores e pesquisadores de marketing (apresentados na parte de baixo da figura) são importantes ligações no fluxo de informações. Dão assistência aos fornecedores na organização de dados da corporação e clientes em relatórios e análises que fazem sentido. Examinam o impacto dos fatores do ambiente na empresa ou indústria, e pesquisam os viajantes de várias formas para obter informações de mercado. Também podem fornecer informações às agências governamentais.

A informação de turismo além de volumosa é muito diversificada por natureza. Algumas são estáticas e outras dinâmicas, algumas são usadas por viajantes antes de sua viagem e outras durante. Algumas são produzidas pelo setor privado e por agências públicas do setor.

Exemplos de informações necessárias:

Pelo consumidor: destino, facilidades, disponibilidades, preços, controles de fronteira, geografia/clima.

Pelas agências de viagens: tendências do consumidor no mercado, destinos, facilidades, disponibilidades, preços, controles de fronteira, pacotes de viagens, outras filiais.

Pelos fornecedores: informações sobre as companhias, consumidores e agentes de viagens, concorrentes.

Pelos órgãos de turismo: tendências no turismo, tamanho e natureza do fluxo no turismo, políticas e planos de desenvolvimento.

Os escritórios de turismo governamentais desempenham um importante papel na promoção e administração do turismo e como agências públicas servem tanto a indústria como os turistas. Um país, normalmente, tem um escritório nacional para o turista (National Tourist Office – NTO) e uma rede de escritórios de turismo local e estadual. Para conseguir atingir as metas de marketing os órgãos governamentais são responsáveis por uma série de tarefas: provisão de informações para o viajante em potencial, viajantes e intermediários de viagens; atividades de marketing e promoção; coleta e análise de estatísticas sobre o turismo. (Sheldon, 1997, p. 156).

COMPETITIVIDADE: Num mercado crescentemente saturado, o desenvolvimento e promoção de destinos de turismo devem ser guiados por estruturas analíticas que foca no conceito de competitividade. A maioria de modelos de competitividade tem focado a empresa como uma unidade de análise para uma variedade ampla de indústrias. Devido à multiplicidade de indústrias envolvidas para o desenvolvimento do destino se tornar competitiva, é essencial olhar para além das empresas concorrentes. Nesse sentido, o modelo de Porter (1990) toma-se restrito por limitar o foco da análise nos fatores associados com rivalidade entre empresas dentro de uma determinada indústria ou país. No contexto do turismo, a multiplicidade de indústrias envolvidas na criação e sustentação de destinos requer o desenvolvimento de um modelo de competitividade que examina a extensão de cooperação necessária para o futuro da competitividade. Conseqüentemente, a competitividade é definida como a habilidade do destino criar e integrar produtos com valor adicionado que sustente seus recursos enquanto mantém uma posição de mercado relativa com os concorrentes.

O planejamento e desenvolvimento do destino devem focar no exame sistemático de atributos do destino baseados no recurso que apresenta uma vantagem comparativa única. Diversos atributos relativos de vantagem comparativa são críticos ao desenvolvimento do turismo sustentável. Esses atributos incluem clima, localização, recursos naturais, consciência turística entre cidadãos locais, e cultura nativa (Eccles 1995; FMECD 1995; Wight 1993). Outros atributos de vantagem comparativa associados com desenvolvimento do destino incluem: acessibilidade, exigências de uso de facilidade/terra, restrições de

capacidade de transporte, infra-estrutura, e disponibilidade de trabalho (Nelson, Butler, e Wells 1993).

A sustentação da longevidade de um dado destino no mercado torna-se uma função de tornar a vantagem comparativa do destino em uma posição de mercado competitiva. Desenvolvimento do turismo diz respeito a adicionar valor de uma forma que seja consistente com a demanda de mercado. O desenvolvimento de uma posição competitiva sustentável para o destino requer uma resposta à natureza mutante da demanda no mercado. Tendências em turismo que irão afetar a demanda futura incluem a preocupação com a degradação ambiental. A construção de desenvolvimento sustentável ocorre somente quando a qualidade do ambiente e a vida da comunidade possam ser sustentadas indefinidamente.

A ligação entre a competitividade de mercado e turismo sustentável é lógica. Quando a indústria do turismo depende exclusivamente do ambiente como na costa do Mar Vermelho, os recursos devem ser protegidos para continuar a atrair turistas (Hawkins e Roberts, 1994).

c. *Organismos de Turismo:* Uma das maiores tendências no turismo da América do Norte nos últimos 25 a 30 anos tem sido a crescente ênfase no marketing de cidades e outras comunidades locais como destinos de turismo. Os Convention and Visitors Bureaus (CVBs), um conceito organizacional originado nos Estados Unidos, têm sido uma força central no poder crescente e influência de organizações de marketing de locais de destino. Ganhando força, principalmente, pela introdução de taxas sobre as estadas dos hotéis locais, diversos CVBs americanos agora têm orçamentos de marketing de turismo maiores do que os seus respectivos estados governamentais e federais como é o caso de Las Vegas. De acordo com Gartrell (1992) o primeiro CVB foi criado em 1896 em Detroit, Michigan. O motivo principal era a atração de convenções às cidades. O International Association of Convention Bureaus (IACB), agora International Association of Convention & Visitors Bureaus (IACVB), foi formado em 1920 com apenas 28 membros. A associação cresceu de forma relativamente lenta de 1920 a meados dos anos sessenta; em 1966, o IACB tinha menos de 70 membros (Gartrell, 1992). Refletindo uma crescente ênfase na atração de indivíduos e grupos de viajantes a lazer, o “v” de visitante (*visitor*) foi adicionado ao nome

da associação em 1974 (Migdal, 1991). O *membership* da associação cresceu mais rapidamente depois de 1966, alcançando 394 membros em 25 diferentes países em 1993 (Newman, 1993). Nem todos os CVBs são membros do IACVB e estima-se que há mais de 900 *bureaus* nos Estados Unidos no momento (Morrison, Bruen e Anderson, 1998). Masberg (1998, p.67) diz que os CVBs são uma cooperativa ou organização guarda-chuva para o desenvolvimento e administração do marketing de turismo de cidades.

Estrutura organizacional: As estruturas organizacionais dos CVBs variam dependendo do caráter do destino, a qualidade de seus produtos e níveis de fundos (Gartrell, 1994). Alguns CVBs representam uma cidade simples, uma área metropolitana, um número de cidades ou condados, enquanto outros representam múltiplos condados ou destino regional. Independente de seu escopo geográfico, os CVBs podem ser públicos, *quasi-public*, organizações que não visam ao lucro ou privadas. Na América do Norte, a maioria dos *bureaus* é do seguinte tipo: independentes, associações que não visam ao lucro/ligas de empresas; câmaras de comércio como associações que não visam ao lucro ou subsidiárias não-independentes; agências governamentais locais, autoridade pública ou departamental; ou uma autoridade/entidade legal especial. De acordo com o IACVB, quase 60% de seus membros são independentes, associações que não visam ao lucro, 15% são câmaras de comércio, e os restantes 25% são agências públicas (IACVB, 1993). A maioria é de organizações independentes e fez parte de câmaras de comércio anteriormente. Nos Estados Unidos a maioria dos CVBs é classificada como associações que não visam ao lucro que promovem os interesses de negócios gerais de seus constituintes. Como tal, eles não podem se engajar em atividades de negócios regulares que são normalmente conduzidas por instituições que não visam ao lucro. As receitas geradas por atividades do *bureau* devem ser principalmente despendidas em programas do *bureau* que demonstrem a base para sua posição de exceção de impostos sob as regras e normas do Internal Revenue Service (Gartrell, 1994).

Papéis: O papel desempenhado pelos CVBs nas suas economias é freqüentemente mal entendido e sub-avaliado. Os *bureaus* desempenham diversos papéis, mas pode-se dizer que a razão principal é agir como uma organização de marketing de destino (Morrison, 1989). Nos Estados Unidos, eles se tornaram a principal organização responsável pelo marketing, atraindo grandes e pequenas reuniões e grupos de viagem a lazer, e viajantes independentes

(Fesennmaier, Pena & O'Leary, 1992). Talvez o papel mais importante do CVB em uma comunidade seja o de servir como ponto focal e o de ser uma organização “guarda-chuva” para a gama diversificada de organizações e indivíduos envolvidos em turismo. Nesse papel o CVB não apenas se torna um veículo de marketing coletivo, mas também um defensor para a indústria de turismo local, assim como “um shopping center de apenas uma parada” para os visitantes. Como exemplo dessa última função, para o planejador da convenção/encontro, o CVB pode averiguar a disponibilidade de hotel, distribuir especificações de encontros aos hotéis, solicitar propostas de concorrência, conduzir inspeções de locais personalizadas, sugere programas para as esposas e outras atividades, e providencia transporte e assistência logística (Barker, 1993; Meetings & Conventions, 1993). Uma importante característica do serviço do CVB da perspectiva do visitante é que o conselho do bureau, normalmente, não é viesado na recomendação de hotéis, instalações dos encontros, e outros serviços comunitários (Migdal, 1993). Os dois principais segmentos de mercado ao qual a maioria dos CVBs promove são os mercados de convenção/conferências e viagens a lazer (Rubin, 1992). Enquanto o papel de promoção de convenções tem sido tradicionalmente o principal foco de atividade, principalmente das grandes cidades, a importância da promoção de viagem a lazer tem crescido. Gartrell identifica sete outras funções gerenciais para os *bureaus*: organizacional, financeiro, pessoal, comunicações, *membership*, eventos, e administração de instalações/equipamentos (Gartrell, 1992). Apesar de diversos desses papéis ser de natureza interna, outros envolvem contatos com outros três públicos fora os visitantes que são os membros do bureau, cidadãos locais, e autoridades eleitas.

Assuntos públicos é outro papel sugerido por Rubin (1992), que Gartrell classifica como administração de comunicação ou a ligação do bureau com todos os seus “públicos” por meio de uma variedade de mídias. Como mencionado anteriormente, o CVB sempre age como um defensor para a indústria de turismo local com respeito aos seus cidadãos e autoridades eleitas. Nesse papel, o CVB fornece informações e aumenta a consciência do nível de negócios de turismo, impacto econômico, e outras questões industriais correntes. Outros papéis do CVB incluem: serviços ao visitante (informação local, reservas de acomodações, venda de mercadorias, etc.); coleta e distribuição de pesquisa; apoio à educação do turismo local e programas de treinamento; e serviços especiais associados

requeridos pelos seus membros da indústria. Com a importância crescendo, os CVBs estão se tornando mais proeminentes como “construtores de destino” agindo como catalisador e facilitador para a realização de eventos e desenvolvimentos de turismo. Geralmente, os papéis do CVB pode ser descrito por intermédio de cinco funções principais. Um CVB é: (1) um “condutor da economia” gerando novas receitas, empregos, e contribuição de impostos para uma economia local mais diversificada; (2) um “mercador da comunidade” comunicando a imagem de destino mais apropriada, atrações, e facilidades para mercados de visitantes selecionados; (3) um “coordenador de indústria” fornecendo um foco claro e estimulando uma menor fragmentação da indústria e, dessa forma, compartilhando dos benefícios crescentes do turismo; (4) um “representante *quasi-public*” adicionando legitimidade para a indústria e proteção para visitantes individuais ou grupos; e (5) um “criador do orgulho da comunidade” pelo aumento da qualidade de vida e agindo como o chefe do “*flag carrier*” para residentes e visitantes.

Abordagem de fundos: Os impostos sobre ocupação/hóspede de hotéis, têm sido os maiores catalisadores para o crescimento do CVB nos Estados Unidos. Esses impostos são normalmente cobrados como uma porcentagem da conta de hospedagem e assim sem ônus para os cidadãos da comunidade. Estima-se que 77% dos bureaus com membros recebem capital dos impostos dos hotéis. Esses impostos representam, cerca de 53% do total do capital.

Problemas enfrentados pelos planejadores de turismo regional: A coordenação do turismo regional, muitas vezes, frustra-se nas suas tentativas de orquestrar diferentes operações independentes. A coordenação é impedida por diversos problemas interrelacionados, como os seguintes (Shields & Schibik, 1995, p 106-107):

- A equipe do planejamento regional deve superar os problemas da administração da organização de lugares, de participação individual para uma implementação e operação efetiva. Unidades de planejamento e desenvolvimento devem ser identificados e especificados.
- Talvez o maior obstáculo para o planejamento de turismo regional seja a falta de cooperação dos participantes.

- Outro problema é a falta de integração entre os lugares individuais na região. O marketing de turismo regional cooperativo é designado para ser construído com base nos pontos fortes coletivos da região.
- O desenvolvimento do turismo regional sofre de fragmentação de esforços. Participantes diferentes na região se engajam em atividades que se sobrepõem com atividades perseguidas por outros membros na região, e desse forma desperdiçando recursos.
- A falta de recursos financeiros e outros. Deve-se reconhecer que juntos os diferentes locais podem cobrir mercados extensos e causar maior impacto.
- Implementação ineficaz de estratégias de marketing de turismo. Os esforços da equipe de planejamento regional só será bem sucedida se os membros individuais apoiar e implementar os planos como designados.
- O marketing de turismo regional deve superar o problema de imagens inconsistentes perpetuada pelos vários membros. Frequentemente uma imagem indesejável ou ambígua foi criada por promoções ocasionais anteriores por locais individuais.
- A rivalidade e competição entre os membros podem ser bastante destrutivas para planejadores de turismo regional. Os efeitos positivos de sinergia são, muitas vezes, perdidos na miopia de membros individuais.
- Os esforços de turismo regional representam uma variedade de operações que variam em termos de tamanho e propósito. Organizações que visam e que não visam o lucro, empreendedores locais e empregados federais, empregadores de grande porte e os baseados no trabalho voluntário; todos trabalham juntos nos esforços de turismo regional enquanto ainda perseguem missões e agendas individuais.

Em estudo desenvolvido por O'Neil (1998) chegou-se à conclusão que uma estratégia de sucesso predominante e geral para o marketing de cidades para turismo e convenções envolve o envolvimento extensivo do setor privado com desenvolvimento e fundos de propaganda cooperativa e esforços de promoção, vendas e com doações para acomodações, refeições, e transporte para viagens de familiarização para a imprensa de viagem, planejadores de encontros, ou outras pessoas/influenciadoras importantes que visitam a cidade.

Van Hoof & Verbeeten (1997) admitem que discussões sobre o funcionamento de escritórios de turismo estaduais são raros e geralmente focam o papel que eles desempenham nos esforços de desenvolvimento do turismo nos estados. O interesse do funcionamento de escritórios de turismo estaduais cresceu, nos Estados Unidos, a partir do final da década de 80. Estudos desenvolvidos por Richter (1983, 1985a, 1985b) exploraram o crescimento e eficácia dos esforços de desenvolvimento do turismo do setor público e observaram o papel que os escritórios de turismo estaduais desempenhava nesses esforços. Ela descobriu que os esforços de desenvolvimento do turismo do estado geram receitas importantes, mas ao mesmo tempo, praticamente, há ausência de monitoração sócio política desses esforços.

A função principal do escritório estadual de turismo (Hoof & Verbeeten, 1997) é o de promover o estado para as finalidades de desenvolvimento do turismo. Servem como ligações entre os setores público e privado envolvidos em turismo. Representam o estado fora de suas fronteiras, fornecem serviços de informações ao público que viaja, e desenvolvem pesquisa relacionada aos destinos. Controlam a riqueza das informações relacionadas ao turismo sobre o estado e que são normalmente distribuídas para propósitos de promoção. Essas informações também podem ser usadas para finalidades de pesquisa, e muitos pesquisadores na necessidade de dados relacionados ao turismo procuram o escritório de turismo do estado.

d. Turismo nos Estados Unidos: Os Estados Unidos é um vasto país de uma grande diversidade geográfica e cultural. Como resultado, é o número um em receitas do turismo internacional, além-mar e de longa distância. Entre 1988 e 1998 as chegadas internacionais nos Estados Unidos cresceram 36%. Entretanto, perderam terreno em 1998 com uma queda de 3% nas chegadas atingindo 46,4 milhões. As receitas também decresceram 3% resultando em US\$91 bilhões. Um dos maiores fatores que contribuíram para o desempenho fraco do turismo em 1998, provavelmente, foi que os EUA estavam sem uma organização de turismo nacional que agisse como força promocional e de marketing em nome da nação. No entanto a indústria de turismo americano permanece saudável por causa de seu tamanho e expansão contínua do mercado doméstico. O produto turístico do país para os visitantes internacionais é modelado em torno do desenvolvimento do turismo

doméstico. Isso inclui o envelhecimento da geração *baby-boom*; o número crescente de famílias que viajam; o interesse maior em viagens culturais, históricas, e de aventura assim como o jogo e o uso crescente da internet para coleta de informações e reservas.

Descrição: Com uma superfície de 9,4 milhões de quilômetros quadrados, os EUA são o quarto país do mundo em dimensão geográfica. Composto por 50 estados e mais alguns territórios de ilhas que vão do Atlântico e Caribe, no leste e no Pacífico, no oeste, e do Ártico no Alaska ao Trópico de Capricórnio (Samoa americana). É uma terra de clima, topografia e ecossistema diversos.

Os EUA são uma nação de imigrantes – 271 milhões, assim a cultura é tão diversificada quanto a sua geografia.

O turismo e a economia dos EUA: A economia dos EUA tem estado num período de expansão desde março de 1991. A partir de 1992, o PIB (GDP) subiu aproximadamente 5% ao ano – um desempenho muito superior a qualquer outro país industrializado. O PIB em 1998 foi de US\$33.800 bilhões. O crescimento econômico foi alimentado pelo alto nível de confiança do consumidor resultando em altos gastos dos consumidores. Uma das maiores beneficiárias foram as viagens, totalizando US\$507 bilhões em 1998.

A confiança do consumidor tem sido alta por causa do baixo desemprego, baixa inflação, baixa taxa de juros e rendas crescentes, sendo que a inflação foi de apenas 0,8% em 1998. Apesar de todo esse panorama positivo, a balança de pagamentos apresentou um déficit recorde de US\$168,6 bilhões. Porém a balança comercial no que se refere a serviços, e na qual se inclui o turismo foi positiva – US\$79,4 milhões.

Os viajantes domésticos e internacionais despenderam US\$525,4 bilhões nos EUA em 1998, comparados com os US\$502 bilhões do ano anterior. Isso fez de viagens e turismo o terceiro maior no setor de varejo, em termos de resultados brutos, atrás de revendedores de carros e lojas alimentícias. Apesar do tamanho enorme da indústria como um todo, 90% dos negócios de turismo são empresas de pequeno e médio portes.

Os visitantes internacionais injetaram US\$91 bilhões na economia americana (incluindo os preços dos bilhetes aéreos em vôos internacionais em empresas aéreas americanas). Uma

vez que os viajantes americanos despenderam US\$72,6 bilhões fora de seu país em 1998, os EUA obtiveram o recorde de US\$18,7 bilhões de superávit no comércio de viagens e turismo.

Turismo Doméstico: A maioria dos residentes americanos despende suas férias nos EUA. Viagens de três dias ou menos são as mais comuns, representando 70% de todo o volume de viagens. O carro particular é o meio de viagem mais comum (80%), e as três atividades favoritas dos viajantes domésticos são compras, atividades ao ar livre e visitas a lugares ou locais históricos e museus. Jantar fora em restaurantes é a atividade mais popular entre as planejadas após a chegada. Os cinco estados que recebem o maior número de visitantes em 1998 foram: Califórnia, Flórida, Texas, Pensilvânia e Nova York. Os cinco estados em receitas foram Califórnia, Flórida, Nova York, Texas e Illinois. O verão é a estação mais popular de viagens representando quase um terço das viagens de férias domésticas.

Turismo Internacional: Os Estados Unidos é o terceiro país de destino no mundo, atrás da França e Espanha, no entanto, são o primeiro em receitas internacionais. Os viajantes internacionais são usualmente divididos em dois grupos – além-mar (viajantes de longa distância) e dos países vizinhos, Canadá e México. Os vizinhos são os mercados líderes. O Canadá representa 29% e o México 20% do total de chegadas.

Os cinco maiores mercados além mar são: Japão (11%), Reino Unido (9%), Alemanha (4%), França (2%) e Brasil (2%) conforme mostra o Quadro 5.3.2:

Quadro 9 – Maiores mercados além-mar

MERCADO	1998
Canadá	13.442
México	9.276
Japão	4.885
Reino Unido	3.975
Alemanha	1.994
França	1.013
Brasil	909

Fonte: TI, DOC: World Tourism Organization/ TTI County Reports n° 3, 1999/ London p.94

O Quadro 10 mostra as principais atividades dos turistas que vão aos Estados Unidos.

Quadro 10 - Principais atividades dos turistas além-mar nos EUA, 1998 (multirespostas)

Atividade	% Participação
<i>Shopping</i>	89
Comer em restaurantes	83
<i>Sightseeing</i>	45
Parque de diversões	33
Visitas a pequenas cidades/vilarejoa	30
Esportes aquáticos/ banhos de sol	26
Passeios pelo país	24
Visitas a parques nacionais	21
Visitas a galerias e museus	20

Fonte: TTI County Reports. Nº 3, 1999

Os estados mais visitados são: Flórida, Califórnia, Nova York, Havaí, Nevada. Cidades mais visitadas: Nova York, Los Angeles, Miami, Orlando, São Francisco.

Atrações: Visitas a parques de diversões está entre as dez principais atividades dos cidadãos americanos em férias e classificada em quarto entre os turistas internacionais em 1998. A presença de visitantes nos 750 parques americanos foi de US\$300milhões gerando receitas de US\$8,7 bilhões. Dos cinco parques mais visitados quatro são de propriedade Disney. Os parques nacionais estão entre as maiores atrações dos EUA; aproximadamente 30 milhões de adultos americanos – 20% de todos os turistas domésticos – e uma porcentagem similar visitaram um parque nacional em 1998 (Country Reports nº 3, 1999, TTI).

Shopping é o passatempo favorito dos viajantes americanos e internacionais nos EUA. Os outlets shoppings malls atraíram 55 milhões de visitantes em 1997 – mais de um terço de todos os viajantes americanos. Em pesquisa realizada pelo governo americano sobre hábitos de visitantes além-mar descobriu-se que 89% fizeram compras em sua estada.

O turismo cultural, as viagens de aventura e *outdoor*, cruzeiros e *gambling* também são motivos de atração dos viajantes domésticos e internacionais. O jogo tem sido um dos passatempos preferidos dos EUA desde o tempo colonial, mas nos últimos 15 anos os gastos cresceram uma estimativa de 389% em 1997. Em 1997, US\$51 bilhões foram gastos em jogos – mais da metade em cassinos. Nos EUA os jogos são legais e ocorrem em barcos, reservas indígenas, cruzeiros. Os cassinos empregam 373.000 empregados que receberam US\$8,2 bilhões em salários. A maioria trabalha em Nevada e New Jersey, mas 50.000 em reservas indígenas e mais de 32.000 no Mississippi.

Organização e promoção do turismo: Em 1996 o governo dos Estados Unidos dissolveu o US Travel & Tourism Administration (USTTA), a organização nacional de turismo que era responsável pela promoção e marketing, resultando numa redução da contribuição do governo ao turismo. Substituindo parcialmente o USTTA o Tourism Industry (TI) estabeleceu uma seção do International Trade Administration de 13ª pessoa – uma das 15 agências que compõem o Department of Commerce. Suas responsabilidades cobrem pesquisa de turismo, políticas de turismo e assistência técnica para companhias americanas que procuram atrair turistas estrangeiros. Também atua como secretariado para o Tourism Policy Council, que é composto por representantes de agências federais. Seu papel é dar assistência e orientação nas questões de desenvolvimento da comercialização do turismo. Uma outra tarefa é o desenvolvimento de uma conta satélite de turismo para ajudar a acessar a contribuição econômica real do turismo para a economia nacional dos EUA.

Na época da criação do TI foi aprovado pelo US House of representatives o estabelecimento de uma organização privada, USA National Tourism Organization (USNTO), proposta pelo Travel Industry Association of America (TIA) como um órgão do setor público-privado para substituir o USTTA, mas no final de 1999 suas atividades foram encerradas por falta de fundos.

Por enquanto, o papel de promover os Estados Unidos como destino turístico tem recaído principalmente na TIA (Travel Association of America), uma organização nacional sem fins lucrativos que representa todos os setores da indústria de viagens e turismo nos EUA. A TIA tradicionalmente foca as viagens domésticas, mas em 1999, deu-se início a uma série de esforços para impulsionar o turismo receptivo, incluindo: criação de um site para

os fornecedores de viagens americanos e operadoras de *tours* internacionais terem facilidade de desenvolver e fazer transações de negócios via internet; pesquisas internacionais; campanhas de comunicação visando a mídia e os negócios de viagens internacionais; reestruturação e expansão da divisão de programas internacionais; participação de eventos internacionais e missão de vendas. Nos Estados Unidos cada estado possui um órgão de promoção de turismo além de organismos regionais como Chambers of Commerce e convention and visitors bureaus (TTI, 1999, p.109).

e. Turismo no Brasil: O Brasil, país com o tamanho de um continente, se estende por 8,5 milhões de Km², é o quinto maior país do mundo. Tem 48% da área total da América do Sul e uma população de 165 milhões de habitantes.

De acordo com o WTTC – World Travel & Tourism Council – em 1994, o turismo movimentava US\$ 45 bilhões no Brasil (Abav), ocupando o décimo lugar entre as nações no que se refere ao montante total da atividade. Este número ilustra a importância sócio-econômica do setor no Brasil. Em 1994, o WTTC constatou que 5,8 milhões de pessoas – ou 9% da força de trabalho – estavam atuando em setores ligados, direta ou indiretamente, à atividade turística. Isto significava dizer que, em cada 11 representantes da população economicamente ativa, um estava atuando relacionado ao Turismo. O WTTC observou ainda que, no País, os empregos de Viagens e Turismo são bem remunerados – em geral 6,1% acima do salário médio brasileiro (Abav).

Sob a perspectiva do turismo, o Brasil oferece uma grande gama de atrações, natural e cultural, e inclui em seu cenário, praias famosas no mundo inteiro e áreas de estilo europeu como também neve. Os contrastes são abundantes na diversidade cênica e na mistura étnica. A imigração do mundo todo criou enclaves da Alemanha, Itália, Portugal, Espanha, África e Japão. A colônia japonesa é de mais de 1,5 milhões, sendo que 70% vivem no Estado de São Paulo. A população negra totaliza 6% - menos do que comumente imaginado. No geral, o Brasil é uma mistura racial e cultural cuja coexistência harmoniosa é uma das principais características nacionais.

No nível social e econômico, o Brasil também é altamente diversificado. Em algumas áreas as rendas *per capita* são tão elevadas como na Califórnia, em outras a Etiópia é uma melhor base de comparação. Embora o Brasil seja a décima economia do mundo, é um erro tratá-lo como uma unidade. Por exemplo, o estado de São Paulo com uma população de 20% do total nacional, gera 56,3 % do total dos bilhetes aéreos internacionais no país.

O Brasil tem 28% da capacidade de acomodação do total da América do Sul, e, claramente o maior potencial como destino turístico. O país, no entanto, recebe apenas 0,3% dos turistas internacionais. Em 1994 o número de visitantes estrangeiros foi de 1,9 milhões subindo para 4,8 milhões em 1998 (EMBRATUR) enquanto o fluxo doméstico de turistas foi de 38,2 milhões no mesmo ano (Fipe).

A crise recente passada pelo Brasil e as tendências de crescimento no turismo internacional estão atraindo a atenção dos setores público e privado que estão vendo o turismo como fonte de crescimento econômico futuro.

Um dos problemas do setor é a obtenção de dados confiáveis fazendo com que a análise do turismo no país se torne mais difícil. A Embratur, a agência de turismo nacional, é a principal fonte de informações e publica regularmente estatísticas e estudos sobre o setor.

O turismo e a economia. Comparado com os 8.500 km de costa litorânea e a imensidão do país, o turismo ainda exerce um papel secundário na economia. Baseado em dados coletados pela Embratur, estima-se que a receita cambial turística foi de US\$ 3,678 bilhões (fonte OMT/Embratur) em 1998, contra apenas US\$ 1,926 bilhões em 1994. A seguir, são relacionados outros dados econômicos do turismo no Brasil em 1998:

- US\$38 milhões de faturamento direto e indireto (WTTC),
- US\$7 bilhões de impostos gerados diretos e indiretos (WTTC),
- 5 milhões de empregos (WTTC),
- 4,8 milhões de turistas estrangeiros (OMT),
- 38,2 milhões de turistas domésticos (Fipe/USP)
- US\$ 13,2 bilhões de receitas diretas com o turismo interno (Fipe/USP).

De acordo com a Embratur e o Banco Central do Brasil, a receita gerada pelos 1.078 milhões de estrangeiros que visitaram o Brasil em 1990 foi da ordem de US\$ 1,44 bilhões; em 1998, a entrada de 4.818 milhões de turistas deixou uma receita de US\$3,77 bilhões.

No Brasil, em 1994, o WTTC constatou que o turismo representava 7,8% do PIB (US\$541,2 bilhões). Trata-se de um percentual significativo, porém, aquém da média mundial e, principalmente, dos países desenvolvidos. No entanto, pode-se perceber que o número estava bem acima do percentual médio na América Latina (6,1%).

Se esses números são precisos, o turismo seria a sexta atividade de exportação, considerando-se as receitas, representando 4,6 % do total de receitas de exportação naquele ano. Para 1998, a Embratur divulga as seguintes informações:

O Turismo Brasileiro e sua participação no *ranking* das exportações (em US\$ bilhões):

1. automóveis, ciclos	4.925
2. turismo/entrada de divisas com turistas estrangeiros	3.768
3. minérios	3.465
4. aço, ferro fundido	3.407
5. café	2.460
6. soja	2.204

No ano de 1994 - 1,152 milhões de brasileiros viajaram para fora e despenderam US\$ 1,6 bilhões, deixando na conta de turismo um déficit de US\$ 155 milhões.

Principais atrações do visitante: Visitantes de países vizinhos como a Argentina, Uruguai e Paraguai – três dos maiores visitantes ao Brasil – são principalmente atraídos pelas oportunidades de compra e vantagens de preço. A maioria é visitante de um dia, e infelizmente não são identificados de forma separada nas estatísticas de turismo.

O clima e as praias do sul do Brasil, adjacentes com a Argentina e Uruguai, são fundamentais para a atratividade do país. As cidades mais visitadas pelos argentinos, por exemplo, são Rio de Janeiro (visitados por 25,8% de todos os argentinos que vêm ao país),

Camboriú (23,7%), e Florianópolis (27,9%). As cidades mais escolhidas pelos uruguaios são Porto Alegre (41,8%), Florianópolis (23,8%) e Rio de Janeiro (14,6%).

Os norte-americanos e os europeus ficam mais tempo no Rio de Janeiro e usam a cidade como base para explorar outras partes do país como o Norte e Nordeste. As principais atrações para os visitantes de fora do continente parecem ser o clima e as praias, junto com o ambiente natural em áreas florestais e locais como as Cataratas do Iguaçu. São Paulo também atrai os visitantes a negócios, especialmente da América do Norte e Alemanha.

Para o lazer, o Rio de Janeiro permanece a atração principal dos norte-americanos e europeus, com cerca de 70% dos visitantes estrangeiros dessas regiões visitando a cidade. O nordeste do Brasil está se tornando uma área significativa de interesse de visitantes europeus.

A seguir apresenta-se as entradas de turistas estrangeiros, por continente, e destaque dos principais países, em 1998 (Embratur, 1999):

África	40.959
América Central	31.503
América do Norte	607.852
<i>Estados Unidos</i>	524.093
América do Sul	2.810.101
<i>Argentina</i>	1.467.926
<i>Paraguai</i>	451.693
<i>Uruguai</i>	359.188
<i>Chile</i>	159.673
Ásia	95.590
Europa	1.144.599
<i>Alemanha</i>	262.739
<i>Itália</i>	169.567
<i>França</i>	121.274
Oceania	26.102
Oriente Médio	29.735
Países não especificados	31.643
Total	4.818.0084

As cidades mais visitadas em 1998, por turistas estrangeiros foram (Embratur/FADE):

Rio de Janeiro: 30,2%

São Paulo: 18,4%

Florianópolis: 14,0%
Salvador: 10,9%
Foz do Iguaçu: 8,9%
Porto Alegre: 7,9%
Recife: 7,2%

E as cidades mais visitadas por turistas brasileiros (Fipe/USP) de um total de 38.208.000 foram:

São Paulo: 4,1%
Rio de Janeiro: 3,5%
Fortaleza: 2,5%
Recife: 1,9%
Salvador: 1,6%
Curitiba: 1,6%
Porto Seguro: 1,5%
Brasília: 1,2%

Sazonalidade: A estação alta do turismo internacional para o Brasil são os meses de janeiro e fevereiro, os meses de verão da região do sul, que atrai os turistas sul americanos às praias e traz norte americanos e europeus que fogem do inverno do hemisfério norte. Os meses menos populares de se visitar o Brasil são os meses de maio, junho e outubro, que apresentam os níveis mais baixos de chegadas internacionais.

O setor hoteleiro: A distribuição dos meios de hospedagens cadastrados na Embratur por região indica maior concentração da rede hoteleira no Sudeste do país.

Total Brasil (meios de hospedagem cadastrados na Embratur): 2.334

Sudeste: 1111; Sul: 583; Nordeste 410; Centro-Oeste 124; Norte 124. (Abav, 1997).

As informações divulgadas pela ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) por meio da Embratur apresentam os seguintes números:

- 10 mil meios de hospedagem existentes,
- geração de 720 mil empregos, sendo 180 mil indiretos,
- receita bruta em torno de US\$2 bilhões,
- patrimônio immobilizado em torno de US\$10 bilhões,
- arrecadação de mais de US\$400 milhões em impostos e taxas,
- 1200 hotéis recadastrados na Embratur, até junho de 1999.

Quanto às taxas de ocupação hoteleira em 1994 foi de 52% e em 1998, 65% (Howard/SOTECONTI) com os hotéis de categoria Luxo Superior registrando taxas superiores a 73%.

Pesquisa realizada pela Embratur/Fipe revela os seguintes dados em relação a perfil do turista brasileiro e estrangeiro no Brasil:

Perfil do turista brasileiro que viajou ao exterior em 1998: (Embratur, 1999)

- a maioria (71,3%) viajou a turismo, sendo que o principal fator decisório para a viagem foi o turismo e negócios representou 19,7%.
- 44,7% dos viajantes vieram sem auxílio de agências.
- cerca de 66,4% já haviam viajado ao Brasil nos últimos doze meses que precederam à data de realização da pesquisa.
- mais da metade (52,1%) visitou os Estados Unidos. O segundo destino foi a França (12,4%), seguido pela Argentina (10,2%).
- a permanência média no exterior foi de 15 dias.
- gastaram diariamente, em média, por pessoa, US\$83,09.
- a residência dos que viajam são, Rio de Janeiro e São Paulo (26,8%, cada) e Rio Grande do Sul (12,3%).
- a maioria se hospedou em hotéis (77,9%).

Perfil do estrangeiro que visitou o Brasil em 1998:

- possui uma renda média anual de cerca de US\$38.432,56.
- a maioria viajou a turismo (71,8%) e 22,7% a negócios.
- a maior influência para a decisão da visita ao Brasil foi a de amigos (41,4%) e televisão (29,2%).
- 72,0% vieram ao Brasil sem a organização por agência.
- permaneceram, em média, 13 dias no país.
- 88% declararam intenção de voltar ao Brasil novamente.
- 64,7% se hospedaram em hotel.

A limpeza pública, sinalização turística e comunicações são os pontos mais criticados pelos turistas nas últimas pesquisas.

Os Quadros 11 e 12 mostram que o Brasil está longe de estar entre os destinos prioritários dos turistas, entretanto o crescimento nesse setor é significativo.

Quadro 11 - Os dez destinos mais visitados em 1998

Ranking	País	Chegadas (em milhares)	Crescimento em relação a 1997 %	% total 1998
1	França	70.000	4	11
2	Espanha	47.749	10,4	7,5
3	Estados Unidos	46.395	-2,8	7,3
4	Itália	34.829	2,2	5,5
5	Reino Unido	25.750	0,9	4,1
6	China	25.073	5,5	3,9
7	México	19.810	2,4	3,1
8	Canadá	18.825	6,7	3,0
9	Polônia	18.820	-3,6	3,0
10	Áustria	17.352.	4,2	2,7
Outros	Outros	310.531	-	-
Brasil	Brasil	4.818	69,1	0,8
Total mundial	Total mundial	635.134	2,5	100,0

Fonte: OMT/Business Travel n°32. p.73

Quadro 12- Os dez países com maiores receitas na indústria turística em 1998

Ranking	País	Receita US\$ bilhões	Crescimento em relação a 1997	% total de 1998
1	Estados Unidos	71.116	-2,9	16,2
2	Itália	30.427	2,4	6,9
3	França	29.700	6,0	6,8
4	Espanha	29.585	11,0	6,7
5	Reino Unido	21.233	6,0	4,8
6	Alemanha	15.859	-3,9	3,6
7	China	12.600	4,4	2,9
8	Áustria	11.560	4,4	2,6
9	Canadá	9.133	4,2	2,1
10	Turquia	8.300	2,6	1,9
Outros	Outros	199.880	-	-
Brasil	Brasil	3.768	45,2	0,8
	Total	439.393	0,3	

Fonte: OMT/ Business Travel n° 32. P.73

O crescimento do turismo no Brasil está diretamente ligado ao desempenho econômico do país. Se as condições da moeda ainda permanecer volátil, o turismo internacional provavelmente sofrerá com isso e não crescerá de forma rápida. As economias dos países vizinhos parecem crescer e o turismo na Argentina começa a se revigorar (Veja, 03.05.00).

O Brasil ainda está muito longe dos principais destinos turísticos, porém o em crescimento é acelerado. Na parte seguinte serão analisados os quatro casos que permitem visualizar as diferentes realidades de cada região e de instituições de fomento de turismo no Brasil e Estados Unidos.

6 ANÁLISE DOS CASOS

Foram analisadas quatro organizações de turismo. Dois nos Estados Unidos - Arizona Office of Tourism (AOT) e Las Vegas Convention and Visitors Authority (LVCVA) e dois no Brasil – São Paulo Convention & Visitors Bureau (SPCVB) e Embratur. Em cada caso são descritos o contexto de cada organização como origens, localizações, e características, seguidas da apresentação da estrutura organizacional e atividades de marketing como análise dos consumidores e mercado; concorrência, o composto de marketing; sistemas de informações de marketing e planejamento de marketing. Ao final de cada caso são feitas as considerações resultantes de uma reflexão geral de atuação da organização de fomento ao turismo em marketing e marketing de relacionamento.

6.1 ARIZONA OFFICE OF TOURISM

Endereço: 2702 N. Third St., Ste. 4015, Phoenix, AZ 85004-4608. Tel: 602-2481510

O Arizona Office of Tourism (AOT) é o órgão responsável pelo desenvolvimento do turismo no estado do Arizona.

A instituição foi criada como agência executiva em 1975. É encarregada de incrementar a economia do estado por meio de desenvolvimento e expansão da indústria de turismo. A AOT funciona para servir a indústria de turismo e empresas relacionadas, o público viajante e os contribuintes dos impostos do Arizona.

Missão: A missão do AOT é definida como a expansão da atividade de negócios relacionados ao turismo no estado com a finalidade de desenvolver a economia, a base de impostos, a estabilidade e a qualidade da força de trabalho, e para servir ao público que viaja ao estado.

O AOT é a principal instituição que promove o turismo no estado, porém algumas atividades também são realizadas pelas Câmaras de Comércio e Convention & Visitors Bureau, locais e regionais. A instituição concorda que em alguns casos há sobreposição de atividades, porém trabalham em conjunto e de forma, principalmente, complementar.

O estado do Arizona: O estado de Arizona é conhecido como Grand Canyon Country, ou seja, a terra do Grand Canyon, a sua principal atração turística. Encontra-se no oeste dos Estados Unidos, ladeados pelo estados de New México (leste), Colorado (nordeste), Utah (norte), Nevada (noroeste), Califórnia (oeste), e o México ao sul. Sua população cresceu cerca de 30% nos últimos dez anos sendo estimada em 3 milhões e setecentos mil, em 1998. Compõe-se de quinze condados, sendo Maricopa o maior com 2.806.100 habitantes. Phoenix, situada no centro-sul do estado é a sua capital com 1.220.710 habitantes (Arizona Department of Economic Security e US Census Bureau, 1999).

Os principais setores econômicos do Arizona são, serviços, comércio e indústria. Mineração e agricultura também são significantes embora sejam mais de capitais intensivos do que mão de obra intensiva. O maior setor econômico é o de serviços, empregando mais de 615 mil pessoas. O

comércio atacadista e varejista propicia mais de 496 mil empregos. Muitos desses empregos estão diretamente relacionados ao turismo, uma indústria que injeta quase US\$ 12 bilhões na economia do estado a cada ano. O turismo gera mais de 115 mil empregos diretos e 185 mil, indiretos.

Cenário geral do turismo no Arizona:

O estado pode ser dividido em sete grandes regiões turísticas:

- *Grand Canyon Country*: com o Grand Canyon como ponto central, esta área é conhecida pela beleza natural incluindo o Lake Powell, os rochedos vermelhos de Sedona e Oak Creek Canyon. Complementando o cenário visual a área oferece atividades como *hiking*, *rafting*, *shopping*, *skiing* e golfe.
- *Valey of the Sun*: A área metropolitana de Phoenix é conhecida por seus *resorts* luxuosos, mais de 150 campos de golfe, esporte profissional, recreação ao ar livre, e entretenimento e restaurantes de nível internacional.
- *Central Territory*: Revive a história do estado. Onde se encontra Jerome, uma velha cidade fantasma com ruas estreitas e suas minas de carvão e resquícios de antigos colonizadores; Prescott com o Whiskey Row, o lugar para celebrações e bebida predileta ou uma corrida de trem cênica no Verde Valley.
- *Indian Country*: Com grandes *canyons* e vasto céu azul. Pode-se visitar o Navajo and Hopi Reservations, Petrified Forest, Canyon de Chelly, o Monument Valley e o Navajo National Monument.
- *High Country*: No verão, a região montanhosa oferece uma oportunidade refrescante para *hiking*, pesca e *camping* entre florestas e lagos repletos de peixes. No inverno a região torna-se boa para esqui, *snow-shoeing*, *ice-skating* e outras atividades.
- *Old West Country*: Proporciona a experiência do romance do Velho Oeste em pequenas cidades como Tombstone, e Old Tucson Studios, onde centenas de filmes de *westerns* foram rodados. Além disso, há áreas de beleza natural, *resorts* de golfe e herança deixada pelos nativos americanos e pelas missões espanholas.
- *Arizona West Coast*: Milhas de costas de rios e lagos, lagos cênicos, vida selvagem e o Colorado River. A costa oeste oferece oportunidades de recreação que vão desde boating, *jet skiing*, *hydroplanning* e muito mais.

Em seu último relatório de pesquisa -1998 Summary Report (D.K. Shifflet & Associates, Ltd, McLean, Virginia p. 13), os resultados apresentam a participação de viajantes para cada região:

Quadro 13 - Regiões do Arizona
Participação de 1998 - viagens de pernoite (em %)

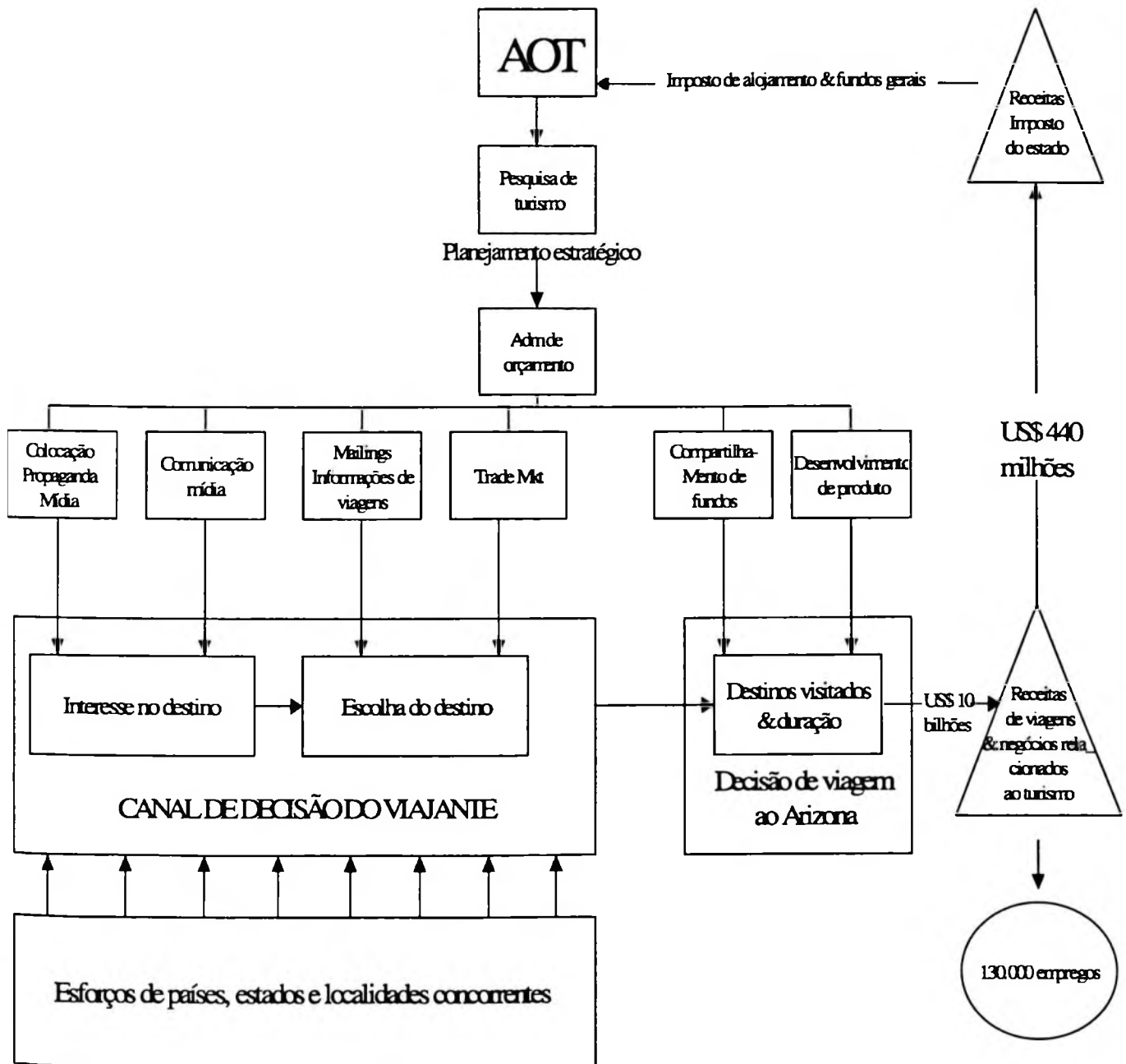
Valley of the Sun	43
Old West	17
Canyon Cost	16
West Coast	9
Central	4
Indian Country	3
High Country	3

Fonte: DKS&A Directions, pág. 13. 1999.

Em 1998, assim como em anos passados, a cidade de Phoenix foi a mais visitada atraindo 44% dos visitantes do estado, seguido de Tucson (13%) e Yuma (3%). As visitas às regiões não metropolitanas totalizaram 40%, devido à popularidade do Grand Canyon e parques nacionais.

A Figura 17 a seguir representa de forma resumida o modelo de desenvolvimento do turismo apresentado pela AOT.

Figura 17 - Modelo de desenvolvimento econômico do turismo:



Fonte: Arizona Office of Tourism. 1999.

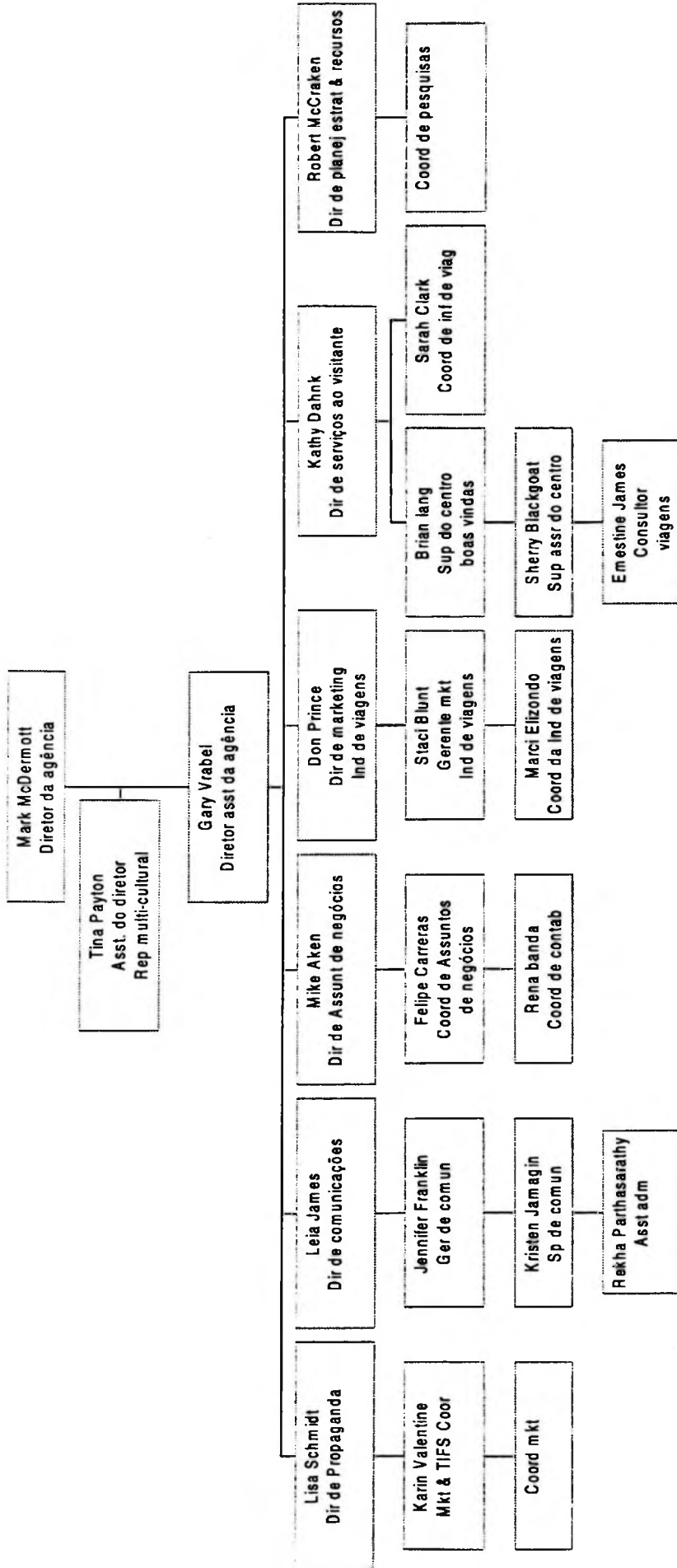
Estrutura organizacional:

A instituição que cuida do turismo do Arizona o Arizona Office of Tourism (AOT) tem uma estrutura bastante pequena contando apenas com 23 funcionários públicos.

Para melhor visualização o organograma detalhado da instituição é apresentado, a seguir:

Figura 18

Office of Tourism do Arizona



Consumidores: O AOT reconhece três categorias de consumidores que eles devem servir para cumprir a sua missão:

1. A indústria de turismo do Arizona e outras empresas que se beneficiam do turismo dependem da instituição para perseguir os programas e estratégias que apóiam a criação, expansão e retenção da atividade econômica relacionada ao turismo.
2. O público que viaja depende da instituição para provimento de informações e educação nas oportunidades de turismo no estado para satisfazer uma gama diversificada de necessidades de turismo pessoais e de negócios assim como orçamentárias.
3. A instituição deve servir aos contribuintes demonstrando que os programas da AOT representam um investimento efetivo e eficiente dos fundos públicos.

Quanto aos seus consumidores finais que são os viajantes eles são os habitantes do próprio estado (Figura 2.3), seguido dos estados vizinhos e, internacionalmente, os mexicanos (1,5 milhões, em 1998) e canadenses (324.000). Os principais visitantes do Arizona, além-mar são os britânicos (185.000), alemães (175.000) e japoneses. O Quadro 14 mostra o total da visitação doméstica em 1996 e 1997 (últimos dados).

Quadro 14 - Visitação Doméstica

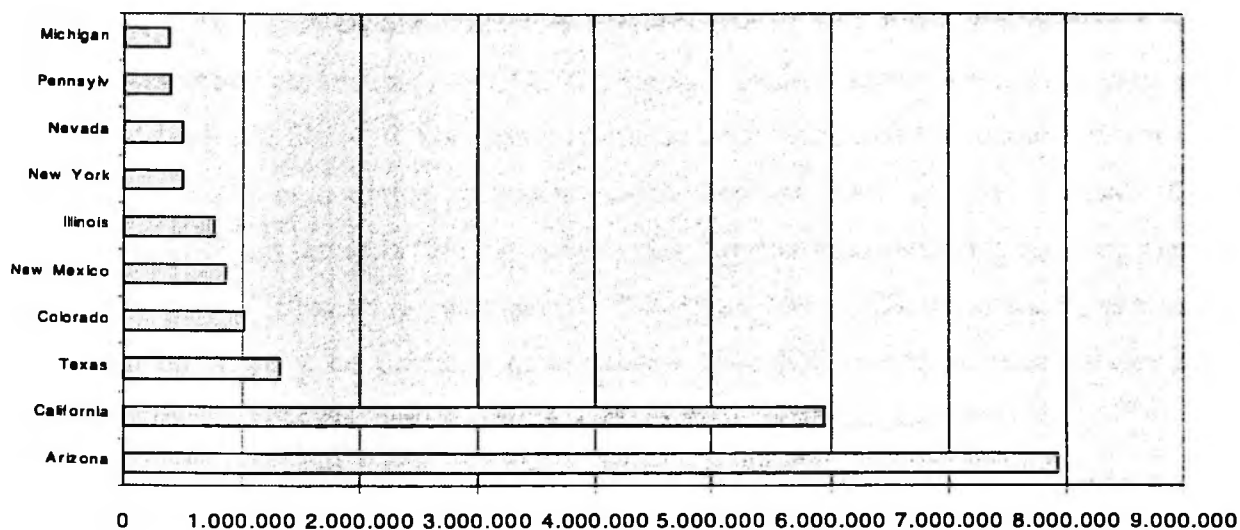
Ano	Visitantes <i>overnight</i>	Despesas médias/por viagem-pessoa	Impacto econômico
1996	22.900.000	US\$441	US\$10.100.000.000
1997	24.500.000	US\$420	US\$10.300.000.000

Fonte: D.K. Shifflet & Associates, US Department of Commerce. 1998.

Em 1997, os gastos totais com viagem alcançaram uma estimativa de US\$11,4 milhões. Aproximadamente 10,3 bilhões resultaram da visitação doméstica e US\$1,1 bilhões de visitação internacional. Um adicional de 22,1 milhões de visitantes de um dia (viajantes que viajam mais de 50 milhas, um sentido, mas que não despendem a noite) viajaram no Arizona contabilizando por um impacto econômico adicional de US\$ 2,1 bilhões.

Figura 19

Estados de origem- 1997



Fonte: Arizona Office of Tourism. 1999.

Em 1997 o estado do Arizona recebeu 7,92 milhões de visitantes do próprio estado; 5,93 milhões da Califórnia; 1,32 milhões do Texas; 1,02 do Colorado e 860 mil de New México, o que mostra a grande fluxo de visitantes dos estados que circundam o Arizona.

Mercados: Claramente o AOT focaliza os cidadãos americanos em seu programa de marketing. De acordo o 1998 Summary Report o estado recebeu 24,4 milhões de visitantes sendo 8 milhões de residentes e 16,4 milhões de não residentes. O estado no ano 1997 recebeu 967.000 visitantes além-mar, o que exclui o Canadá e o México (Marketing Plan and Program Guide, 1999-2000). No mercado internacional seus principais mercados são:

México com cerca de 1,5 milhões de visitantes anualmente, e que despendem a quantia estimada de 485 milhões de dólares no Arizona. Isso não inclui viajantes que atravessam as fronteiras por um dia ou menos. Os mexicanos que chegam via aérea dos maiores centros urbanos como Cidade do México, Guadalajara, Monterrey e Hermosillo, despendem, em média, US\$211 por pessoa, por dia, no Arizona. Os mexicanos que chegam com automóveis despendem, uma média de US\$ 163 por pessoa, por dia. Isso faz das turistas mexicanos, os mais lucrativos de todos os visitantes internacionais.

O Canadá é o segundo mercado internacional com aproximadamente 324.000 canadenses que visitaram o Arizona, em 1997. Apesar desse número ter declinado 5% em relação a 1996 (o AOT atribui, em grande parte, ao câmbio continuamente baixo do dólar canadense em relação ao dólar americano), a média de estada aumentou ligeiramente (0,3%) a visitação durante os meses de julho até setembro aumentou 10%. Os canadenses despenderam, em 1997, com exceção de transportes, US\$ 232.501.410. Os relatórios apresentam os canadenses como um dos maiores (se não o maior) entre os usuários internacionais de acomodações de nível superior. Os serviços aéreos do Canadá ao Arizona têm melhorado nos últimos anos, sendo a província de Ontário a que envia o maior número de visitantes (97.000 em 1997). Os canadenses, em sua maioria, preferem ir ao Arizona no primeiro quadrimestre (146.200 visitantes entre janeiro e março de 1997), procurando pelo sol, hospitalidade e oportunidades de recreação.

Os alemães são conhecidos mundialmente pela sua natureza de viajante. Os alemães tiram seis semanas de férias por ano e têm um dos salários médios mais altos do mundo. Mais de dois milhões de alemães visitam os Estados Unidos a cada ano. O Arizona atrai 175.000 sendo o segundo mercado, além-mar, do estado. Os alemães têm interesse nos parques estaduais e monumentos nacionais. Procuram experiências autênticas do *wild west* como andar a cavalo, “*cattle drives*”, ficar em ranchos, e são extremamente interessados em cultura nativa americana, história e tradições.

O Reino Unido é o maior mercado internacional e o que mais cresce para o AOT. De 1995 a 1997 o número de visitantes do Reino Unido cresceu, de forma estimada, em 43% com mais de 185.000 visitantes, em 1997, contribuindo com mais de US\$ 62 milhões à economia do Arizona. Com uma economia e câmbios fortes, assim como melhoras no serviço aéreo, espera-se que o mercado do Reino Unido continue a crescer e manter a sua posição de líder do mercado, além-mar, do Arizona.

Já os japoneses são os que mais vêm aos Estados Unidos, considerando os além-mar. Em 1998 o nível foi menor, devido às dificuldades econômicas por que passaram, porém, em algumas áreas, como Las Vegas, vislumbrou-se um aumento substancial no número de visitantes. Em 1997 100.683 japoneses visitaram o Arizona sendo o quarto país que mais enviou visitante além-mar ao estado depois do Reino Unido, Alemanha e França (104.751). O Hawaii, Califórnia, Flórida, Nova York, e Las Vegas permanecem os principais destinos. Os representantes da AOT usam o

Grand Canyon e Las Vegas para comercializar pacotes turísticos, incluindo no circuito, Phoenix e o Vale, Sedona, Flagstaff, Page/Lake Powell e Monument Valley.

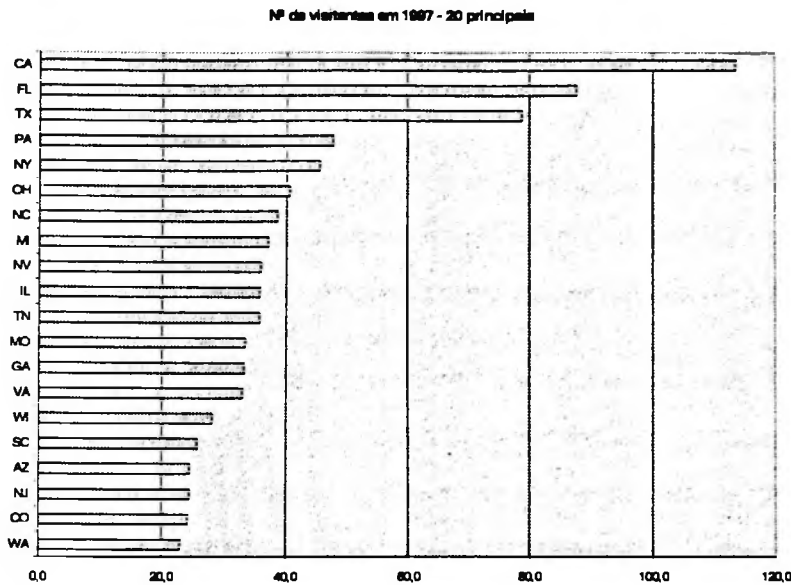
Concorrência: Os principais concorrentes da instituição, segundo eles são, principalmente, as instituições de turismo de outros estados americanos que promovem os produtos locais. Apesar do turismo no Arizona ter crescido nos últimos anos, a sua participação de mercado, em relação a outros estados, tem diminuído.

Para a AOT a posição competitiva tem diminuído, principalmente em consequência do limite orçamentário.

Um estudo recente da Travel Industry Association Survey of State Travel Offices relata que no ano fiscal de 1998-99 os gastos por estado em marketing de turismo totalizaram US\$524 milhões – cerca de 7,5% mais do que o ano anterior. O gasto médio por estado é de US\$10,7 milhões. O estado de Arizona despendeu US\$8,8 milhões nesse ano fiscal, apresentando uma diferença de US2 milhões e ficando na 24ª posição, no geral. O gasto médio dos 10 maiores é de cerca de US\$25 milhões – ou, aproximadamente, três vezes o gasto do estado de Arizona. Ademais, prevê-se o mesmo orçamento para os próximos dois anos fiscais para o Arizona, enquanto estima-se que os gastos de outros estados irão continuar crescendo num ritmo de 5 a 10% ao ano. Os outros estados também têm a cooperação forte de organizações regionais e locais, e mais as empresas de entretenimento como os parques temáticos e centros de cassinos, da mesma forma que as linhas de cruzeiros, áreas de esqui, centros de golfe e ainda a promoção de operadoras e agências de viagens. No estado do Arizona existem câmaras de comércio e *convention & visitors bureaus* de cidades, que possuem seus próprios orçamentos, mas que aparentemente, não produzem muita sinergia no trabalho de promoção do turismo para o estado como um todo.

As duas figuras, a seguir mostram a posição do Arizona (AZ) em relação aos outros estados americanos e sua participação no mercado.

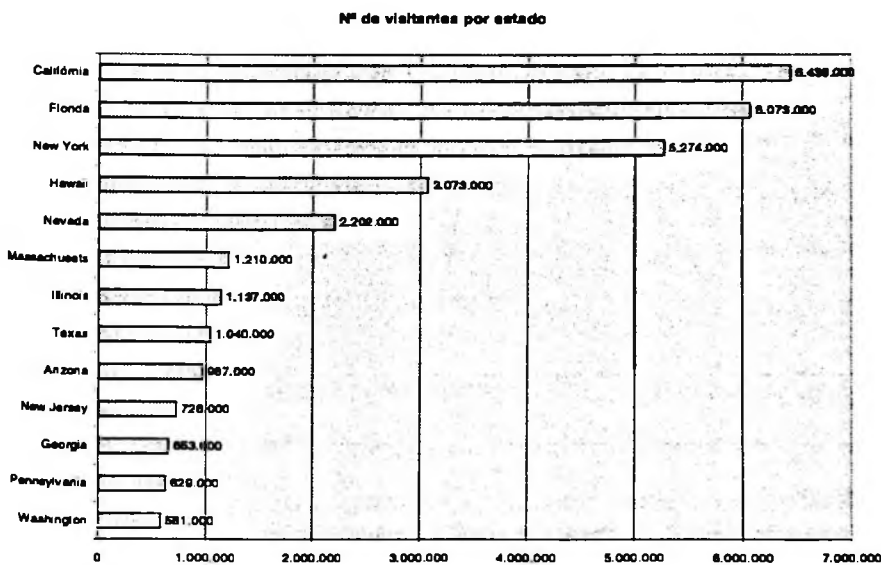
Figura 20



Fonte: Arizona Office of Tourism. 1999.

O Arizona recebeu 113,6 milhões de pessoas provenientes da Califórnia em 1997, 87,7 milhões da Flórida e 78,8 milhões do Texas; sendo esses três estados os seus maiores clientes internos.

Figura 21



Fonte: Arizona Office of Tourism. 1999.

Segundo o diretor de marketing entrevistado nesta pesquisa, apesar de eles competirem com outros estados e também internacionalmente, há a competição pela renda discricionária do consumidor. Competem dessa forma com o dinheiro que poderia ser alocado na compra de carros, móveis, mensalidades de escolas e até roupas e tênis.

Produto: O produto é classificado em cinco categorias de nicho distintas, representando os pontos fortes e características diferenciais que o estado oferece e que lhe permite melhorar sua vantagem competitiva quando promove o Arizona como destino de escolha do público que viaja.

1. *Cultura e herança:* O legado rico e diversificado do Arizona proporciona ao visitante uma variedade de oportunidades de herança cultural incluindo, museus, festivais, locais históricos e arqueológicos e ruínas de nativos americanos. Um estudo do Arizona Humanities Council observou que mais da metade dos visitantes do estado (59%) vão para locais históricos. Esse tipo de visitante também despende mais (US\$1.534 por turista comparado com os US\$ 389 pelo turista, em geral) e ficam mais tempo (13 dias comparados aos 3-5 dias, em média, do turista, em geral). Segundo a instituição esse nicho representa um dos segmentos de crescimento mais rápido e mais lucrativo do mercado turístico.
2. *Golf & Esportes:* O estado gaba-se da quantidade e qualidades dos campos de golfe disponíveis no Arizona. Do deserto aos campos tradicionais, muitos projetados por grandes nomes do golfe, o estado do Arizona atrai profissionais e amadores. Os principais torneios PGA, LPGA, e Senior PGA ocorrem no estado acarretando grandes audiências locais e na cadeia de TV. Poucos destinos oferecem as principais ligas de esportes, incluindo basquete, futebol americano, hóquei e baseball. O *spring training baseball*, corridas de automóveis, campeonatos de tênis, eventos de rodeio, jogos de boliche e uma gama de esportes também dão ao Arizona projeção nacional.
3. *Natureza & Aventura:* Aventuras ao ar livre são comuns, leves como *biking*, *camping*, *birding*, *hiking*, pesca, passeios a cavalo e *skiing* na água/neve ou mais pesadas como *rafting*, escalada de pedras, *spelunking*, *mountain biking* e air ballooning. Existem aventuras para todo gosto e nível de habilidade – muitos ocorrem em parques nacionais e estaduais, florestas nacionais e terras públicas. Um estudo da Travel Industry of America de 1997 indicou que metade dos americanos (98 milhões de adultos) já se engajou em férias de aventura nos

últimos cinco anos. O World Travel and Tourism Council estima que a viagem de aventura é um nicho de US\$ 200 bilhões numa indústria de viagens de US\$ 3,4 trilhões no mundo todo.

4. *Resorts & Ranchos*: Os resorts do Arizona e *spas* estão entre os melhores do mundo. Com acomodações de primeira classe, campos de golfe, facilidades de spa e bons restaurantes, os *resorts* do Arizona são em alguns casos destinos por si próprios. Os ranchos do Arizona são uma forma de experimentar o estilo de vida do oeste. Variam de ranchos menores e rurais onde *riding* e *ranching* são o foco principal, para ranchos maiores com estilo de rancho com uma grande variedade de amenidades modernas.
5. *Shopping & Entretenimento*: O Arizona vem sendo reconhecido por sua grande variedade de oportunidades em compras de shoppings centers, *outlets centers* e entretenimentos em distritos do centro da cidade como também em lojas de antiguidades, galerias de artesanato, postos comerciais e artes de nativos americanos. Para mais entretenimento, os visitantes do Arizona podem escolher entre uma grande variedade de restaurantes, oferecendo escolhas como experiências do sudoeste, regionais e cozinha internacional. As atrações do estado vão desde cidades do velho oeste e estúdio de filmes até centros de ciência contemporânea e desempenho de artes.

Preço: Considerando o esforço que os viajantes, internacionais e os de fora da costa oeste dos Estados Unidos, têm de fazer para chegar ao Arizona, podemos concluir que o preço que se paga para ir ao Arizona é um pouco acima da média, uma vez que para chegar a Phoenix, a sua capital, há, no mínimo, uma conexão, por exemplo, Chicago, Los Angeles, Nova York, ou Miami, o que torna a viagem mais longa, demorada e mais cara. Os viajantes que saem da costa oeste, por outro lado, têm a conveniência da proximidade e uma boa estrutura de rodovias que serve essa região, podendo fazer a locomoção com automóvel. Não é sem razão que o principal mercado do turismo do Arizona provém dessa região.

Distribuição: O AOT localiza-se na região central de Phoenix, não possuindo outras filiais no estado. O AOT possui um *site* na internet que é constantemente atualizado e conta com as agências de viagens, operadoras, hotéis e várias outras instituições para distribuir material promocional. No entanto, a disseminação de informações ainda é precária, principalmente, considerando outros locais com maior tradição em turismo, nos Estados Unidos ou outros países.

Comunicação: A comunicação parece ser a principal preocupação e atividade de marketing da instituição, apesar das restrições orçamentárias, a comunicação é relativamente bem desenvolvida e planejada. A programação é detalhada minuciosamente e divulgada no seu plano de marketing anual. Os maiores gastos vão para publicações, revistas, brochuras e folhetos.

Diversas publicações são distribuídas para organizações de turismo, hotéis, agências de viagens e operadoras. A instituição também atende a pedidos individuais, e uma parcela das requisições é enviada pelo correio.

Conta com o auxílio de uma agência de marketing e de propaganda chamada Moses Anshell que desenvolve as estratégias e idéias criadas pela própria AOT.

Possuem representantes (relações públicas) no México, Canadá, Alemanha, Japão e Reino Unido para incrementar a demanda e fornecer informações. Porém, parece que ainda é uma atividade incipiente, sendo necessário melhor desenvolvimento.

Sistemas de informações de marketing: O Hospitality Research Center sediada na Northern Arizona University (NAU) em Tucson possui informações de pesquisa sobre o perfil do turista. Essas pesquisas, em geral, são contratadas. Apesar dessas informações ainda há muito a ser desenvolvido em termos de sistema de informações de marketing. As informações sobre o estado podem ser obtidas no *site* www.arizonaguide.com e www.commerce.state.az.us.

Planejamento de marketing: O plano de marketing é elaborado anualmente e contém informações detalhadas das estratégias de marketing a serem desenvolvidas, com vários dados e estatísticas. Observa-se, no entanto, que há uma grande ênfase nas estratégias de comunicação e promoção, quando também deveriam ser desenvolvidos aspectos de desenvolvimento de produtos, preços e de distribuição.

Considerações sobre o caso Arizona Office of Tourism: Apesar de sua grande atração o Grand Canyon, o estado do Arizona, promovido pela AOT (Arizona Office of Tourism) possui recursos modestos em relação aos outros estados dos Estados Unidos, ficando claro que a organização se resente desse papel secundário atribuído a ela. Os gastos com marketing de turismo do estado ficam abaixo (US\$8,8 milhões) da média nacional (US\$10,7milhões). A estrutura da instituição também é pequena (23 funcionários).

O principal mercado da AOT são os próprios americanos, os residentes do estado totalizando 34% do viajantes em 1998, e os californianos (26%). As estatísticas publicadas, às vezes, se mostram desconstruídas em diferentes fontes. Isso, em parte decorre das dificuldades em se contabilizar os visitantes dos países vizinhos como o México e Canadá que vêm por via aérea e térrea e são visitantes de apenas um dia.

O grande foco de marketing é a promoção e o consumidor final a preocupação primordial. Às agências e operadoras de turismo são reservados tratamentos específicos, mas tênues. As políticas de relacionamento com outros públicos que fazem parte da indústria, tais como hotéis, restaurantes, empresas de aluguel de carros, mídia, são praticamente inexistentes. Mesmo para os consumidores finais, os viajantes, poderiam ser conduzidos uma administração de marketing mais bem planejada e estruturada. O Arizona também é um local onde a promoção de eventos e convenções poderia ser intensificada. A localização do Arizona (oeste dos EUA) propicia a possibilidade de esforços conjuntos de promoção com os estados que o circundam, especialmente com Nevada e Califórnia que são destinos tradicionais, em vez de encarar os outros estados americanos como concorrentes. Para que o marketing de relacionamento se implantado haveria a necessidade de mais investimentos em tecnologia, e base de dados uma vez que mesmo o site da organização ainda precisa de muito aprimoramento.

6.2 LAS VEGAS CONVENTION AND VISITORS AUTHORITY

Endereço: 3150 Paradise Rd. Las Vegas, NV 89109-9096.

Tels: 702 892-0711; 800 332-5333 (EUA).

Criada em 1955 como Clark County Fair & Recreation Board, o Las Vegas Convention & Visitors Authority (LVCVA) foi encarregada com uma missão dual que, essencialmente, tem permanecido a mesma: atrair para a área de Las Vegas um número de visitantes estável para preencher as vagas de quartos de hotéis e motéis de Clark County; e operar e manter de forma eficiente às facilidades do LVCVA. O LVCVA atrai visitantes a Las Vegas e Clark County promovendo o turismo, convenções, conferências e eventos especiais.

Origens históricas: Las Vegas há um bom tempo tem sido um destino de recreação favorito para milhões de viajantes. No início dos anos 50, no entanto, líderes comunitários notaram a natureza cíclica do turismo que causava declínios significativos no número de visitantes nos dias úteis da semana, durante os meses de verão, e na época de Natal. Foi, então, identificado um novo mercado com a finalidade de atrair mais visitantes à área durante a baixa estação – os participantes de convenções. As autoridades eleitas e com visão, foram convencidas de que o negócio de convenções era crucial para o crescimento da cidade e solicitaram fundos para o Nevada State Legislature. Em 1955, o State Legislature concordou em financiar o Las Vegas Convention and Visitors Authority com capital proveniente dos pagamentos de estadas nos hotéis e motéis de Clark County. As receitas, pagas por turistas e não por residentes locais, permitiram que o Las Vegas Convention Center fosse construído e operado sem ônus de impostos para os residentes do condado, e permitiram que o LVCVA começasse um programa de marketing de destino.

Em 29 de abril de 1959, o Las Vegas Convention Center foi oficialmente aberto. Em seu primeiro ano de operação, o LVCVA contou com oito convenções com a participação de 22.519 delegados. No ano de 1996, o LVCVA recebeu 3.399 convenções com três milhões de participantes. O aumento da participação resultou em trabalhos adicionais para os cidadãos do sul de Nevada.

Suporte a todo sul de Nevada: Atualmente, toda a economia do sul de Nevada é fortemente dependente da indústria de hotéis, jogo e convenções, que emprega mais de um quarto da força de trabalho do condado. A viabilidade da economia de Clark County é dependente do volume de visitantes da região.

O LVCVA proporciona um serviço vital para o público contribuindo para a economia de todo o sul de Nevada. Os esforços de marketing do LVCVA cobrem todos os mais de 110.000 quartos de hotéis e motéis do sul de Nevada. O inventário de quartos inclui Las Vegas e os territórios adjacentes, Laughlin, Boulder City, Jean, Primm, Henderson, Norte de Las Vegas e Mesquite.

Informações financeiras e de arrecadações: A principal fonte de receitas do LVCVA provém das taxas sobre as estadas. Todos os hotéis, motéis, e outros estabelecimentos de hospedagem em Clark County são taxados em 9%. Os impostos sobre as estadas são coletados das propriedades individuais por jurisdição governamental em cuja propriedade esteja alocada. A entidade governamental, então os distribui entre as várias organizações governamentais incluindo o LVCVA em todo o condado e estado.

Las Vegas: Situada ao sul do estado de Nevada, no condado de Clark, é conhecida como “The Diamond of the Desert” e “The Entertainment Capital of the World”, ou seja, “O Diamante do Deserto” e “A Capital do Mundo do Entretenimento”.

Las Vegas significa “as pradarias” em espanhol. No passado, o local era abundante em água e vegetação. Em 1829, o comerciante mexicano Antonio Armijo, que era líder de um grupo do Spanish Trail, desviou sua rota e encontrou o oásis no vale. Os exploradores mórmons de Salt Lake City vieram a seguir. Depois que os construtores das linhas férreas fizeram caminho até Las Vegas em 1890, a cidade começou a se formar. A cidade foi fundada em 15 de maio de 1905. O início do crescimento de Las Vegas remonta o ano de 1931 quando a Legislatura de Nevada legalizou formalmente o jogo. Poucos anos depois, a construção da Hoover Dam nas proximidades adiciona milhares de empregos à economia. A partir de então, a construção e o jogo se expandiram desde então e sem previsão que diminuam o ritmo tão cedo. Las Vegas recebe, aproximadamente 32 milhões de pessoas a cada ano e quase 50.000 pessoas ao ano mudam-se para o local. A cidade é a que mais cresce nos Estados Unidos. (Las Vegas Chamber of Commerce, 1998-1999).

O estado de Nevada conta com 17 condados, sendo o de Clark o maior, em população com 1.162.129 habitantes em 1998. A população do estado no mesmo período era de 1.746.898. (Population Division, U.S. Bureau of the Census, 1999). A economia de Nevada e o do condado de Clark é fortemente baseada em serviços e varejo.

Cenário geral do turismo em Las Vegas e região: A economia de Las Vegas está fortemente baseada em hotéis, jogos e convenções. Fora dos cassinos, Las Vegas, oferece uma grande variedade de opções de compras, assim como o conhecimento de história e arte. Os turistas podem visitar exposições que variam de artistas contemporâneos regionais ou nacionais, e museus de arte nativa e de animadores como o legendário Liberace. Para os que gostam de aventura, há parques de diversão e corridas de vários tipos (carros, montanhas russas). Os que apreciam a recreação podem escolher entre golfe, *boating*, *hiking*, *bicycling*, e *snow skiing*. O território de Las Vegas é uma região com cenários montanhosos e de deserto.

Há 20 milhas do centro de Las Vegas se encontra o Red Rock Canyon National Conservation Area, com animais selvagens e oportunidades para *hike*, *bike*, ou *climb*.

Nas proximidades há o Spring Mountain Ranch State Park, que pertenceu ao bilionário Howard Hughes. Agora os visitantes podem apreciar concertos e *performances* ao ar livre no verão.

Há aproximadamente meia hora norte de Las Vegas está o Mount Charleston. Com cerca de 12.000 pés, o monte tem sido descrito como “uma ilha de jardim em um deserto de mar” (*a garden island in a sea of desert*). Com o clima fresco, no verão, e no inverno as pessoas podem esquiar e fazer esporte na neve. Há campos, áreas de *picnic*, e trilhas para caminhadas.

Boulder City está localizada ao sul de Las Vegas, é porta de entrada para a Hoover Dam, uma estrutura de concreto de 726 pés de altura que criou o Lake Mead. A represa considerada uma das maravilhas do mundo feitas pelo homem, oferece visita de seu sistema de produção de eletricidade, foi completado em 1935.

O Lake Mead é o maior lago criado pelo homem no hemisfério oeste. Tanto ele como o Lake Mohave fazem parte do Lake Mead National Recreation Area, sendo operado pelo National Park Service. A área de recreação tem praias, marinas, *campgrounds*, e outros serviços.

No lado nordeste do Lake Mead, a cerca de 55 milhas de Las Vegas há o Valley of Fire State Park, com montanhas e vales de cor vermelha. O vento esculpiu várias formas nos rochedos e o parque também possui diversos exemplos de petrogrifos de índios pré-históricos.

Em Overton, a poucas milhas de Las Vegas se encontra o Lost City Museum, com artefatos do Anasazi ou “*Ancient Ones*”, uma tribo pré-histórica que viveu na área há milhares de anos.

Mesquita, localizada no nordeste de Las Vegas em Virgin River, e uma cidade *resort* em rápido crescimento com pacotes de golfe e *spa*, passeios a cavalo, *trap shooting* e todas as atividades *indoor* pela qual Nevada é conhecida.

Próximo da fronteira da Califórnia, os motoristas são cumprimentados pelas luzes brilhantes de Primm e Jean. Outrora postos de estrada solitários, as cidades são, hoje, áreas importantes para *resorts* com golfe, hotéis cassinos e *malls*.

No extremo sul de Nevada no Colorado River está a comunidade de Laughlin. Em 1966, Laughlin consistia de um motel e restaurante pequeno que servia os pescadores. Hoje Laughlin permanece um local para pesca, mas se transformou em um *resort* vibrante com hotéis de padrão internacional. Situada perto de um rio os visitantes podem fazer esqui na água, nadar, andar de barco ou relaxar em muitas das praias existentes.

Estrutura organizacional: O LVCVA difere de um Convention and Visitors Bureau típico porque não é uma organização baseada em um grupo de membros. O LVCVA é uma agência *quasi-governmental*. Foi estabelecida por uma lei de estado, fundada pelos impostos de estadas do condado, e é administrado por um Quadro de Diretores.

A lei estadual estabelece o número, compromissos e termos do Quadro de Diretores. Os 12 membros da diretoria fornecem orientação e estabelece políticas para alcançar a missão do LVCVA de atração crescente de visitantes ao sul de Nevada.

Embora a subdivisão política do estado de Nevada, o quadro do LVCVA é único no que se refere aos 12 membros da diretoria, incluindo cinco representantes do setor privado. O Clark County e City of Las Vegas têm cada um, dois representantes, enquanto as cidades de North Las Vegas e Henderson têm um representante; Mesquite e Boulder City têm cadeiras que se alternam a cada

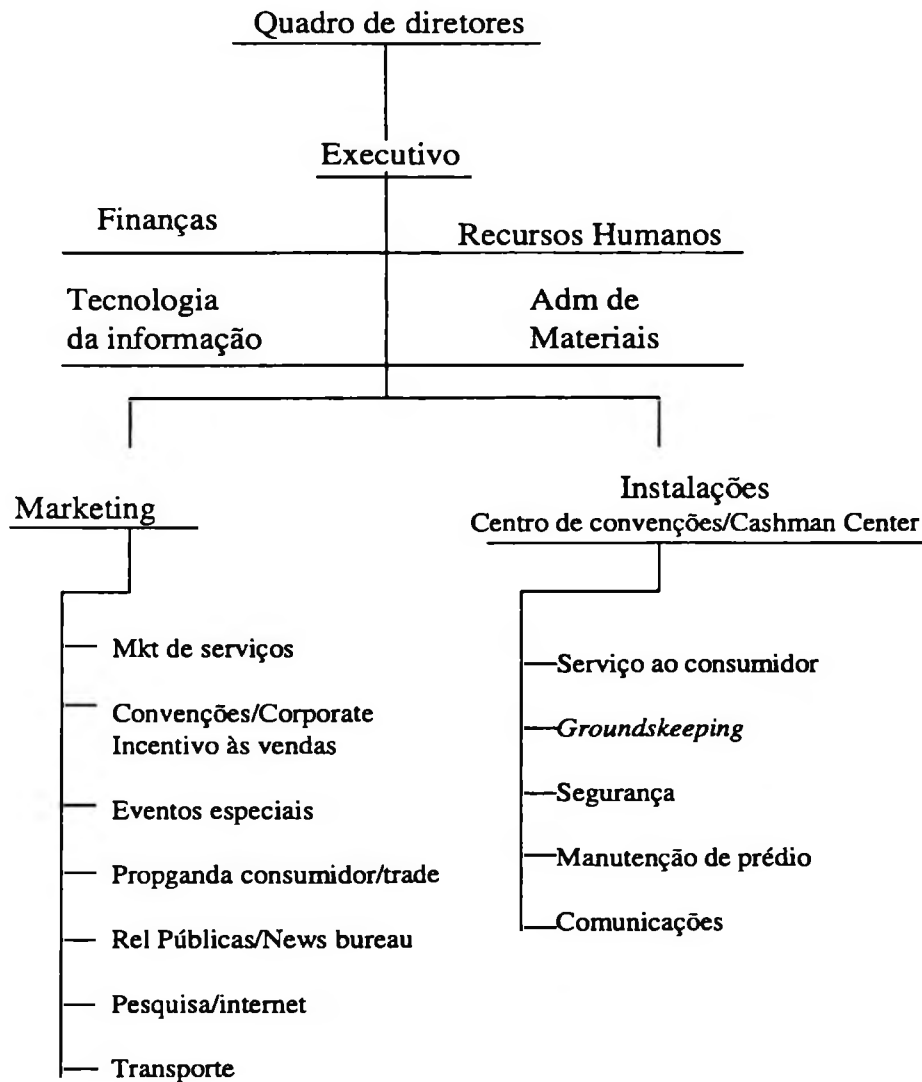
dois anos. Membros do setor privado, todos nomeados pelo Las Vegas Chamber of Commerce, incluem, três representando a indústria hoteleira, e um representante para operadores de motéis e outro para negócios de interesse geral.

Consideram que o quadro de diretores do LVCVA é um dos mais bem sucedidos na parceria público-privado do condado.

O LVCVA tem 450 funcionários que são públicos; desses, 75 trabalham com marketing. O organograma a seguir apresenta a estrutura da organização:

Figura 22

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: Las Vegas Convention and Visitors Authority. 1999.

A instituição se compõe de um quadro de diretores com 12 elementos sendo seis do setor público (prefeitos e comissários) e 5 do privado (nomeados pelas Câmaras de Comércio de Las Vegas). O Nevada Open Meeting Law especifica que o *board* deve realizar reuniões abertas ao público. A

intenção legislativa do Nevada Open Meeting Law é que todas as ações que afetam a confiança do público devem ser abertamente debatidas. Todos os registros do LVCVA devem também ser sujeitos às leis de registros públicos.

EQUIPE EXECUTIVA: O quadro do LVCVA é um corpo de formadores de políticas que emprega um presidente que serve como chefe executivo. O *staff* é composto por:

- Presidente e CEO
- Vice-presidente de marketing
- Vice-presidente de instalações

A equipe executiva é responsável pela administração geral da organização. Os membros da equipe executiva têm reuniões rotineiras com CEOs de hotéis, líderes comunitários, e presidentes de associações de convenções e de corporações de viagem para discussão de tópicos e tendências em viagens e indústria de convenções.

Membros da equipe executiva também se reúnem diariamente com o *staff* dos departamentos de marketing e de facilidades para fornecer orientação administrativa.

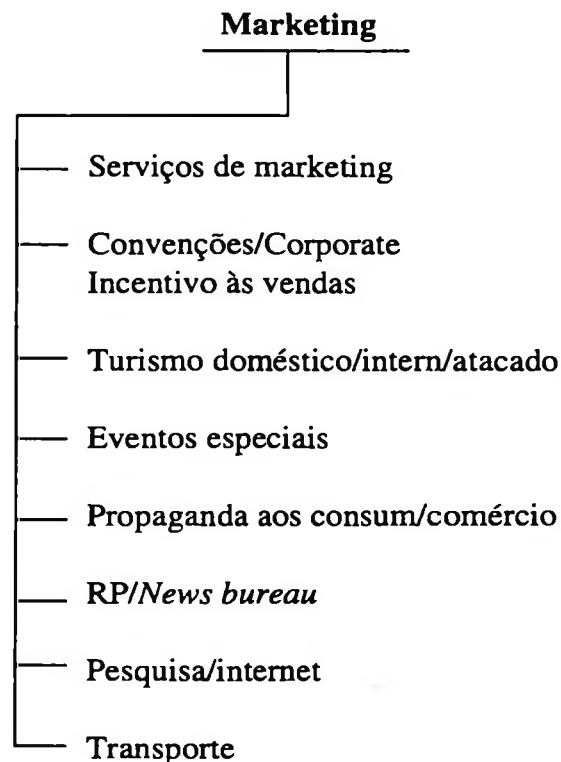
A Divisão Executiva é responsável pelo suporte financeiro, administração de materiais e tecnologia de informações que são críticos para a eficiência dos negócios do LVCVA. A divisão manuseia receitas que totalizam mais de US\$ 123 milhões através do seu Departamento de Finanças. O Departamento de Administração de Materiais compram os bens e serviços requeridos. O Departamento de Tecnologia de Informações introduzem os sistemas do estado da arte, melhorando a produtividade e a eficácia dos custos e fortalece o suporte administrativo.

TECNOLOGIA DE INFORMAÇÕES: O Departamento de Tecnologia de Informações é responsável pelas necessidades de automação e de informações do LVCVA. O departamento tem uma equipe de profissionais para projetar, aumentar, implementar e operar os sistemas necessários para dar apoio às metas do LVCVA.

ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS: O Departamento de Administração de Materiais propicia à compra de materiais, serviços e bens necessários para ir ao encontro das metas e objetivos do LVCVA. É também responsável pelo estoque e distribuição de vários itens de suprimento através de um programa extensivo de armazenagem, assim como impressão e distribuição via postal.

MARKETING: A prioridade da Divisão de Marketing é aumentar o número de visitantes de Las Vegas e do sul de Nevada. A divisão é composta de várias equipes especializadas de acordo com segmentos de mercado:

Figura 23– Estrutura de marketing



Fonte: *Las Vegas Visitors & Conventions Bureau. 1999*

Serviços de marketing: Foca a atração de visitantes para Las Vegas e para assegurar a cortesia que auxilia a fazer da viagem uma experiência inesquecível. Esse grupo inclui quatro equipes – Serviços Administrativos, Registros, Reservas e Informações para o visitante. O *staff* também oferece suporte administrativo geral que facilita as operações e vendas da Divisão de Marketing. Serviços Administrativos mantém base de dados de turismo, associações, convenções e vendas do LVCVA. Incluindo malas diretas para agências de viagens domésticas e internacionais. Serviços gerais inclui designar *new leads*, relatórios de reservas de vendas e atividades de

convenções relacionadas International Association of Convention and Visitors Bureau, além de atualizar e manter a publicação de fax e serviços de informação de voz. A equipe também compila e distribui boletins de hotéis, programação de convenções, e guias de atrações, shows, e eventos; fornece os livros dos planejadores de reuniões; e produz mensalmente relatórios sobre viagens e atividades de venda. A seção de Registros coordena temporariamente empregados que, por meio de uma gama de habilidades profissionais, assistem reuniões de associações em Las Vegas. O Centro de Reservas, onde as reservas para viajantes a lazer e delegados de convenções são processados sete dias por semana, inclui a equipe do Convention Housing que recebem e processam chamadas *toll-free*, cuidam dos faxes e correspondência de convenções e delegados de feiras comerciais, e monitora e mantém quartos para reuniões em grupo. Ademais, sua seção Leisure opera linhas de telefone *toll-free* que facilitam chamadas de reservas para agentes de viagens, turistas, os participantes de convenções, e de eventos especiais. Os Visitor Informations Centers – em Boulder City, Jean, Laughlin, Mesquite, e o Las Vegas Convention Center – distribuem informações turísticas através de uma variedade de mídias. Na média, os centros recebem um total de 1.200 visitantes e distribuem mais de 12.000 peças para leitura a cada dia. O *staff* inclui agentes de informações especializados que respondem a uma média de 16.800 chamadas a cada mês. Ademais, os centros fornecem linhas telefônicas que podem ligar diretamente os visitantes com as reservas de hotéis e motéis em todo o sul do estado de Nevada. O Research Division do LVCVA acompanha estatísticas mensais e anuais que dão o cenário de crescimento de Nevada nos últimos anos.

Convention/Corporate/ Incentive Sales: Durante 1998 Las Vegas recebeu mais de 3.900 convenções que atraíram mais de 3,3 milhões de delegados. A Equipe de Vendas de Convenções (Convention Sales Team) coordena os esforços de vendas de convenções e fornece orientações para hotéis da área. Os executivos da LVCVA viajam todo os Estados Unidos e mundo para promover os benefícios de se promover conferências e feiras comerciais em Las Vegas, marcando reuniões com planejadores de convenções. Durante o ano, a equipe de marketing dá ênfase a muitos segmentos – feiras comerciais, convenções, sindicatos, encontros de profissionais, eventos militares, reuniões e conferências étnicas – envolve a participação em todas os principais encontros de feiras comerciais, da mesma forma que recepções e eventos especiais em cidades em todo os Estados Unidos.

Membros da equipe do Corporate e Incentive aumentam o uso de Las Vegas como um local de encontros corporativos e como um destino para incentivos. Os membros assistem a feiras comerciais nos EUA e Canadá, assim como em cidades selecionadas na Europa e Ásia.

Travel Tourism: Executivos de vendas do Tourism Team são responsáveis pelos esforços de vendas gerais direcionados para a indústria de viagens e de *tours* de Las Vegas, Laughlin e áreas adjacentes. O alvo do Tourism Team é os agentes de viagens, operadoras de turismo, atacadistas e segmentos de consumidores, tanto domésticos quanto internacionais.

Domésticos: Aproximadamente 27 milhões de viajantes de lazer domésticos vieram a Las Vegas em 1998, contando com cerca de 89% do turismo da região. Uma vez que 36% dos viajantes a lazer utilizam um agente de viagens ou atacadista quando planejam a sua viagem, os programas de marketing voltados para esse setor são essenciais.

Atacadistas: Os pacotes de atacadistas continuam como um dos segmentos de maior crescimento no turismo de Las Vegas. Em 1998, mais de 3,2 milhões de passageiros viajaram para e de Las Vegas por intermédio de pacotes de atacadistas, totalizando 10% do volume de visitantes da cidade. O mercado de atacadistas representa um veículo-chave para preencher as vagas dos quartos de hotéis de Las Vegas com consumidores altamente desejáveis, e para continuar esse relacionamento, o LVCVA Tourism Team desenvolve e executa programas de marketing integrados visando aumentar os negócios de atacadistas.

Internacional: Viagens internacionais representaram 13% do volume de visitantes em 1998 – ou seja, quatro milhões de visitantes. O Japão, Alemanha, Reino Unido e Canadá são os principais mercados internacionais de Las Vegas. Mercados em crescimento incluem França, Itália, Espanha, Brasil e Escandinávia. Com a estabilização do peso o México voltou a se tornar um grande mercado para Las Vegas. O LVCVA também está aumentando sua atenção para a Coreia, Taiwan, Hong Kong, Cingapura, América do Sul, América Central e os países emergentes do Leste Europeu como Rússia, República Tcheca, Hungria, e Polônia. Executivos de vendas fornecem informações, brochuras e materiais de vendas em língua estrangeira enfatizando Las Vegas como um destino de classe mundial, e *full-service resort*. Assegurar novos serviços aéreos

internacionais é o componente-chave para incrementar o turismo internacional. O LVCVA tem escritórios de representação na Alemanha, Japão, e Reino Unido/Irlanda.

Eventos Especiais: O sul de Nevada rapidamente está se tornando uma capital de eventos especial. O LVCVA Special Events Team trabalha de forma próxima com planejadores para demonstrar a habilidade da região de acomodar diversos eventos, como Las Vegas Invitational, Las Vegas Bowl, Las Vegas Senior Classic, National Finals Rodeo e Billboard Music Awards. Os condados de Laughlin, Primm e Mesquite também promoveram corridas de carro (*off-road racing*), eventos de golfe e *bull riding* profissional.

Consumer Advertising and Destination Marketing: A equipe do Marketing Department e Advertising Team está levando o tema “Las Vegas: Open 24 Hours” para novos níveis de sofisticação através de campanhas que combinam a mídia tradicional com promoção criativa para os consumidores. O desafio de incrementar o volume de visitantes para conciliar com a quantidade de quartos disponíveis está sendo realizado por meio de uma estratégia de propaganda agressiva empregando vários instrumentos para atingir o consumidor. Em mercados nacionais e internacionais mensagens de acessibilidade, valor e variedade são feitas por meio da televisão e rádio, cartazes, jornais e revistas, promoção ao consumidor e mala direta – ou qualquer combinação dessas mídias.

Relações Públicas: O RP comunica as capacidades exclusivas do LVCVA e as qualidades únicas de Las Vegas Territory a vários públicos. É um recurso poderoso que auxilia diferenciar o Sul de Nevada de outros destinos de *resort*, e assim, fortalecer sua posição no altamente competitivo mercado de turismo. O Public Relations Team tem duas metas fundamentais: gerar publicidade positiva sobre o Las Vegas Territory e manter a comunidade local informada sobre os contínuos esforços em trazer visitantes ao sul de Nevada. O seu escopo de atividades cobre um espectro completo de comunicações de marketing: produção e disseminação de *press releases*, *publicity footage*, *press kits* e notícias recentes; manutenção de fotografias e arquivos; conseguir entrevistas e outras oportunidades em outras mídias para membros do board do LVCVA e *staff*; servir de porta voz para a instituição; produzir uma *newsletter* quadrimestral (*The Authority*); conduzir viagens para familiarização da mídia; apoiar as metas e objetos relacionados a assuntos governamentais do LVCVA; e fazer a comunicação com os representantes da indústria de *resorts* do Sul de Nevada.

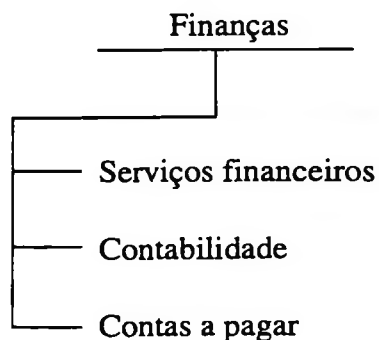
Las Vegas News Bureau: O Las Vegas News Bureau, membro da equipe de relações públicas, promove Las Vegas e o Las Vegas Territory através de contatos diretos com a mídia de transmissão e escrita, incluindo *trade* e redatores de viagem *freelance*. O *staff* de escritores e fotógrafos do News Bureau fornece à mídia de Las Vegas, Laughlin e Mesquite, *press kits*, idéias de histórias, fotografias em preto e branco ou coloridas para aumentar a cobertura da mídia do local. As viagens de familiarização para jornalistas nacionais e internacionais são organizadas e executadas pelo News Bureau num relacionamento de trabalho estreito com propriedades de *resort* locais e atrações regionais. Informações e fotografias também estão disponíveis para uso em publicações produzidas por agentes de viagens, atacadistas e planejadores de convenções. Tem a capacidade de transmitir, no mesmo dia, fotografias coloridas para serviços de conexão (*wire*) nacionais e internacionais e para publicações individuais na data prevista. Também mantém arquivos fotográficos de cerca de 50 anos, descrevendo o crescimento dos *resorts*, entretenimento e eventos de Las Vegas.

Travel/ Transportation Administration: O mercado de linhas aéreas está em constante mudança como resultado da indústria de inovações e empreendimentos competitivos entre empresas aéreas. Permanecem algumas incertezas à medida que o mercado continua a tratar com capitais de comissão, cobranças dos serviços e reservas de viagens auxiliadas pela internet. O governo americano está negociando com países em direção a uma política mais liberal em relação ao transporte aéreo, obtendo sucesso com o Japão. O Travel/Transportation Administration continua a monitorar a indústria de transporte aéreo e operações de agentes de viagem. A divisão desenvolve um *rapport* (relacionamento) com contatos com tomadores de decisão para alcançar dois objetivos específicos: obter oportunidades de transporte adicional *inbound* e auxiliar a conseguir atingir as metas gerais de marketing do LVCVA. O Travel/Transportation Administrator participa no Las Vegas Parties – um *consortium* de empresas locais e representantes da comunidade que fazem *lobby* para aumentar o serviço aéreo a Las Vegas. Além do LVCVA o Las Vegas Parties inclui o McCarran International Airport, o Nevada Resort Association, o Nevada Development Authority e o Las Vegas Chamber of Commerce. A finalidade do Las Vegas Parties é reunir a força total da comunidade de Las Vegas para conseguir novos serviços aéreos para a região. O Travel/Transportation Division também supervisiona os preparativos de viagem do *staff* do LVCVA.

Facilities:/ (Instalações)

A Divisão Facilities é responsável pelas operações do Las Vegas Convention Center e Cashman Center. O Las Vegas Convention Center está localizado a apenas 136 acres da principal avenida de Las Vegas. Oferece 1,9 milhões de pés quadrados de espaço para reuniões e convenções com expansão prevista para o ano 2000. Há 107 salas e 12 *halls* de exibição que também podem ser convertidas em salas de reuniões. O Cashman Center compreende O Cashman Convention Center, Cashman Theatre e Cashman Stadium está localizado a 50 acres do centro de Las Vegas. O estádio possui 10.000 assentos ao ar livre, o teatro tem cerca de 1.940 cadeiras e o centro de convenções é um local para eventos de médio porte, de 3.000 a 6.000 delegados. Os principais departamentos são os seguintes:

Figura 24 – Estrutura de Instalações



Fonte: Las Vegas Convention and Visitors Authority. 1999.

Groundskeeping: Consiste das seções Building Systems, Communications, Ground/Fleet Management e Facilities Maintenance. Essas seções incluem as funções de *skilled trades*, *landscaping*, comunicações e administração de projetos. Essas seções são responsáveis pela manutenção do cenário natural e escritórios tanto do Las Vegas Convention Center como do Cashman Center. Também apóiam as necessidades de *facility* para os eventos e dos consumidores.

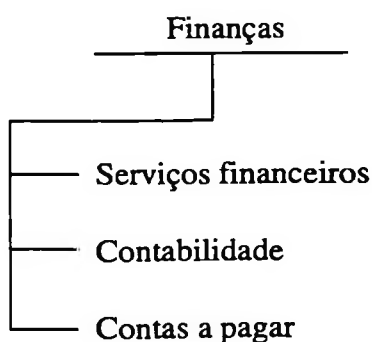
Customer Service: A seção administrativa é responsável pela manutenção do Master Booking Calendar, preparação dos acordos de *lease*, cobrança e reservas de eventos públicos especiais. Os membros do *staff* são também responsáveis pela coordenação do uso das instalações pelos consumidores, e atua como ligação entre a administração de apresentação nas convenções e comercialização (*trade and convention show management*). O departamento é responsável por manter os prédios limpos e servir os clientes.

Security: É responsável no fornecimento de proteção da propriedade, equipamentos, empregados e participantes de convenções. Conta com 50 empregados em tempo integral.

Rental Discount Program: Cuida de dezenas de organizações que não visam ao lucro e de grupos do governo de Nevada. Esses grupos recebem 50% de desconto no aluguel de espaço e podem receber descontos adicionais por aluguéis de equipamentos.

Finanças: A divisão de finanças mantém um sistema de contabilidade geral para o LVCVA para que esteja de acordo com as normas legais e princípios gerais de contabilidade. É composto pelos serviços financeiros, contabilidade e pagamentos dos empregados. Além disso, prepara o Annual Financial Report e o orçamento anual.

Figura 25 Estrutura de Finanças



Fonte: Las Vegas Convention and Visitors Authority. 1999

Funding do LVCVA: Todas as propriedades de alojamento em Clark County são taxadas em 9%. O total é dividido para o LVCVA e diversas organizações governamentais do estado. A distribuição resultante das taxas de alojamento é a seguinte:

Hotéis resort:

LVCVA	5 5/8
Taxing entity	1%
Transportes	1%
Distrito de escolas	1%
Estado de Nevada	3/8%
Total	9%

Outros hotéis/motéis:

LVCVA	4 5/8%
Taxing entity	2%
Transportes	1%
Distrito de Escolas	1%
Estado de Nevada	3/8%
Total	9%

No ano de 1998 o resultado da coleta de fundos resultou em US\$ 84.000.000 para o LVCVA (52,4%) de um total de US\$ 160.200.000.

Receitas do LVCVA: A principal fonte de receitas é proporcionada pela porção de 9% de impostos dos alojamentos do condado de Clark County. 1% desse imposto (referido como imposto S.B. 170) é restritamente dirigido à promoção de turismo e eventos especiais de Nevada. Esse 1% é distribuído para o LVCVA (5/8%) e para o Nevada Commission on Tourism (3/8%). Outras fontes de receitas incluem juros, cobranças de serviços e das instalações.

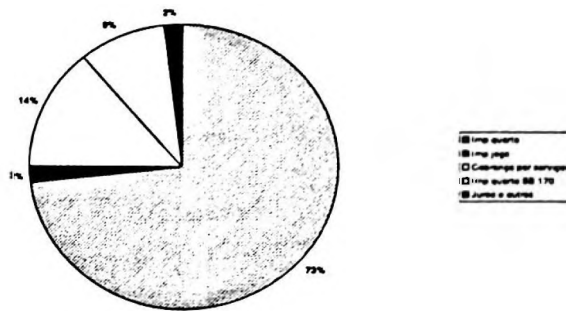
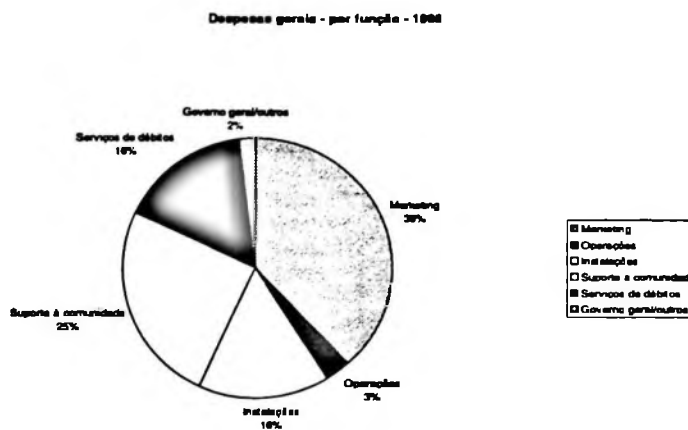


Figura 26 – Receitas em 1998 (Fonte: LVCVA, 1999)

Despesas do LVCVA:

As despesas gerais do LVCVA podem ser visualizadas na figura a seguir.

Figura 27



Fonte: Las Vegas Convention and Visitors Authority. 1999.

Nota-se que a parcela maior de despesas é a de marketing, totalizando 38%.

Consumidores: Em 1997 e 1998 o número de visitantes de Las Vegas foi de 30.464.635 e 30.605.128, respectivamente. Las Vegas contou com 3.999 convenções em 1998, com a participação de 3.301.705 delegados.

A média etária dos visitantes é de 49,2 anos e apenas 10% têm menos de 21 anos. A porcentagem dos que visitaram a primeira vez a cidade foi de 25%. Os visitantes internacionais perfazem 13% e os provenientes da Califórnia (28%) – dados de 1998. Para conhecer o perfil do visitante de Las Vegas o LVCVA conduz anualmente uma pesquisa contando com o auxílio da empresa de pesquisa, a GLS Research. A demografia do visitante é apresentada no Quadro 15 a seguir:

Quadro 15 - Demografia dos Visitantes

Em %

	1995	1996	1997	1998
Gênero				
Homem	52	51	53	47
Mulher	48	49	47	53
Estado civil				
Casado	68	68	70	70
Solteiro	18	15	15	18
Separado/divorciado	7	9	9	7
Viúvo	7	7	5	5
Situação empregatória				
Empregado	63	60	65	64
Desempregado	1	3	2	2
Estudante	2	3	2	2
Aposentado	27	30	26	27
Doméstico	6	5	5	6
Educação				
Colegial ou menos	39	39	37	40
Superior incompleto	22	20	22	23
Superior completo	36	35	38	37
Escola vocacional/téc.	4	6	3	3
Idade				
21 a 29	13	13	13	12
30 a 39	19	18	18	17
40 a 49	19	19	23	21
50 a 59	19	19	17	20
60 a 64	10	9	7	10
65 ou mais	20	22	21	20
Média	48,9	49,4	48,3	49,2

Fonte: Las Vegas Convention and Visitors Authority. 1999.

Produto: O LVCVA considera que os seus produtos são: hotelaria, convenções e a indústria do jogo. A tendência segundo o entrevistado do LCVA é um reposicionamento da cidade ampliando as suas ofertas, assim, Las Vegas está se transformando em uma indústria de atrações e do entretenimento, para a família, mas ainda é, principalmente, uma atração para os adultos, com shows, espetáculos, mágicas, parque de diversões, campos de golfe, muitos restaurantes, *buffets* com preços bastante acessíveis e muitos locais para *shopping* em geral. As crianças também têm os seus espaço podendo usufruir com várias atrações, parques e brinquedos. O hotel Circus Circus é preparado para receber famílias com crianças. Aberta em 1998 o Resort Bellagio possui uma galeria de arte com obras de Monet, Van Gogh, e Picasso.

Preço: Os preços de hospedagem em Las Vegas são bastante acessíveis, comparados com os preços médios de hospedagem, em geral. Esses preços são sedutores para a atração de maior número de pessoas à cidade. O número de quartos também é um dos maiores do mundo, 109.365, com uma taxa de ocupação de 90,3% (hotéis); 67,7% (motéis). Os hotéis têm preços para os dias das semanas e mais altos para os finais de semana (às vezes, mais de 100%). Na média, as diárias são de US\$66. A infra-estrutura que rodeia Las Vegas também é bastante desenvolvida. As rodovias facilitam o acesso. O tráfego médio diário das rodovias, em 1998, foi de 66.058. Há também muitos vôos para a cidade de Las Vegas, sendo que o tráfego aéreo contou com 30.227.287 passageiros, em 1998.

Comunicação: A comunicação é bastante planejada e a promoção do local é intensa, utilizando-se de todos os instrumentos disponíveis.

Promoção de vendas: A organização possui o LVCVA Special Events Team que desenvolvem trabalhos relacionados a eventos junto à indústria de eventos, de viagens, *resorts*, e consumidores. Em 1998 Las Vegas foi palco de vários eventos dentre eles: Frank Sinatra Las Vegas Celebrity Classics; Helldorado Rodeo, Triple-A World Series; Las Vegas Cup; Las Vegas 500 IRL Race; Las Vegas Invitational/Senior Classic Golf Tournaments; Billboard Music Awards; National Finals Rodeo; 1998 Western Athletic Conference Football Championship Game; Las Vegas Bowl VII; Las Vegas Shoot-Out; Las Vegas 400 NASCAR Winston Cup Race; Las Vegas Big League Weekend; a Vocal Extravaganza in Black; e muitos outros.

Relações Públicas: Las Vegas têm sido objeto de muitas publicações devido às novas atrações com coberturas favoráveis em várias publicações. O trabalho de relações públicas do LVCVA é segmentado alcançando grupos específicos e tem como objetivos principais: enfatizar a experiência de visitar Las Vegas como também:

- . Disseminar informações à mídia de forma a manter os jornalistas a par da evolução contínua de Las Vegas tanto como destino de negócios como o de lazer.
- . Lembrar os consumidores e outros grupos-alvo que Las Vegas oferece mais do que uma experiência para o dólar gasto do que qualquer outro destino.
- . Posicionar Las Vegas como sendo acessível para todas as partes do mundo.
- . Usar o *site* para publicar e anunciar eventos importantes.
- . Apoiar os esforços de marketing e de mídia dos escritórios afiliados do LVCVA nacionais e internacionais.

- . Continuar a usar *newsletter* para os membros do LVCVA; conseguir notícias para os eventos especiais patrocinados pelo LVCVA; a educar os grupos membros do local e do estado do papel de do LVCVA na comercialização do destino e operação de suas instalações de convenções.
- . Criar oportunidades para os executivos do LVCVA serem entrevistados tanto em arenas nacionais quanto internacionais como especialistas do crescimento de Las Vegas e questões mais abrangentes assim como tendências.

Distribuição: A disseminação de informações ao público, em geral, é feita pelo Las Vegas Information Center, localizado no mesmo complexo de prédios do LVCVA, além disso, há ampla distribuição de material informativo, revistas, folhetos e jornais pelos hotéis, quiosques de turismo espalhados pela região. Dessa forma os visitantes ficam a par de tudo o que está ocorrendo na semana: shows, espetáculos, descrições dos hotéis e suas atrações.

Sistema de informações de marketing: A produção de informações é grande. O perfil, as atitudes, o comportamento dos visitantes são detalhadamente conhecidos pelas pesquisas de campo realizadas periodicamente e são produzida várias estatísticas obtidas a partir desses dados. Porém, percebe-se que a ênfase das informações obtidas é no consumidor final. Informações sobre os hotéis, agências, operadoras, restaurantes e outras instituições que fazem parte da indústria de turismo são pouco conhecidas e desenvolvidas.

Alguns exemplos de pesquisas desenvolvidas no biênio 97/98:

- a. Laughlin Advertising Effectiveness Study: para mensurar o sucesso do programa de propaganda estimulando o turismo.
- b. National Consumer Tracking Studies: acompanhamento quadrimestral para obter informações que auxiliem a moldar o posicionamento estratégico, mensagens e planos de mídia para a propaganda de Las Vegas (percepções, atitudes, opiniões e preferências).
- c. Visitor Profile Studies: estudos contínuos sobre características de viagens, gastos e comportamentos de Las Vegas e Laughlin.
- d. Japanese Market Focus Group: uma série de seis discussões em grupo foi conduzida em novembro de 1997 entre agentes de viagens e consumidores de viagem em Tóquio, Osaka.
- e. Las Vegas Competitive Markets Focus Groups: Na primavera de 1998, foram conduzidas 16 pesquisas do tipo *focus group* em oito mercados-chave que poderão competir no produto

jogo. Os mercados incluíam: Los Angeles, São Francisco, Phoenix, Houston, Denver, Detroit, Nova York e Chicago.

- f. Las Vegas Competitive Markets Study: Na primavera de 1998 foi feito um levantamento com jogadores nos dez maiores mercados que dão origem à maior quantidade de passageiros aéreos para Las Vegas. O estudo procurava conhecer o impacto de outras oportunidades do jogo na demanda atual e futura de viagens a lazer para Las Vegas.

Estava-se ainda planejando realizar outras pesquisas estudando outros mercados internacionais, o consumidor de classe mais elevada, estudos sobre viajantes que se hospedavam em *resorts*, estudo sobre convenções de pequeno porte e encontros. O que se leva a concluir que o número de informações e de pesquisa é bastante elevado.

Planejamento de marketing: O plano de marketing é elaborado anualmente, contendo muitos detalhes (o plano de 1998-99 contava com 19 seções e 222 páginas). Apesar de detalhado o plano se ressentia de uma estrutura de marketing. A organização dos tópicos dificulta a leitura e compreensão de seu conteúdo.

Considerações sobre o caso Las Vegas Convention and Visitors Authority: A indústria do jogo é uma das que mais cresce nos Estados Unidos, atraindo visitantes domésticos e internacionais, assim Las Vegas também tem registrado um crescimento surpreendente nos últimos anos. Com a sua exuberância e popularidade Las Vegas tem se tornado um dos destinos favoritos impulsionando também outras atividades e regiões ao redor. O posicionamento de Las Vegas que se centrava no jogo hoje volta-se também para o entretenimento e recreação para a família de modo geral. O orçamento do LVCVA de cerca de US\$85 milhões é maior do que de muitos municípios e sua estrutura bastante significativa (450 funcionários). A estrutura de marketing que conta com 75 pessoas está especialmente focada em comunicações, eventos, convenções e pesquisa. O LVCVA possui uma administração profissional e suas atividades de marketing são relativamente bem desenvolvidas, ainda que o marketing de relacionamento careça de maior atenção e necessite ser implantada especialmente em função de seus diferentes clientes. O LVCVA além de mais capital, orçamento, material de distribuição, autonomia, também tem uma estrutura facilitadora de recepção, por exemplo, muitas linhas aéreas, estradas e de hospedagem. O LVCVA tem uma base de informações bastante rica e a implantação de políticas

de marketing de relacionamento seria facilitada pelos seus recursos e pessoas para desenvolvê-lo, porém isso atualmente ainda não é feito.

6.3 SÃO PAULO CONVENTION & VISITORS BUREAU

Endereço: Rua Ribeirão Preto, 130 cj 121
01331-000 São Paulo/SP Brasil – Tel/fax 11-2897588
www.saopaulobureau.com.br
email:spcvb@uol.com.br

Missão: A missão do SPCVB segundo o plano estratégico de 1997 delineado em conjunto com a Andersen Consulting é a de “ampliar o consumo e o mercado de consumo em São Paulo, por meio de ações voltadas a promoção dos produtos e serviços de suas empresas associadas”. A estratégia para atingi-la é a de “organizar e sistematizar a oferta turística local, atuando em nome de suas empresas associadas, por meio de programas de trabalho aprovados periodicamente por seus órgãos dirigentes”.

No artigo 2 e parágrafo único do estatuto se estabelece: a “entidade terá por finalidade precípua a captação, geração e incremento de eventos culturais, com finalidade de atrair e aumentar o fluxo de visitantes ao Estado de São Paulo, bem como o desenvolvimento e difusão cultural, científico e tecnológico do estado de São Paulo. Objetiva, ainda, realizar o planejamento, articulação e promoção de programas e projetos de alta relevância para o desenvolvimento socioeconômico do estado de São Paulo. Parágrafo único: Para a consecução do objetivo social, a Fundação deverá:

- a. Captar e gerar eventos e congressos de alcance nacional e internacional para a cidade de São Paulo e outras localizadas no estado, que sejam dotadas de infra-estrutura adequada para realizar e desenvolver tais eventos, atuando como órgão de apoio;
- b. Desenvolver e incrementar os eventos já existentes e que se encontrem dentro dos objetivos traçados à Fundação;
- c. Manter intercâmbio técnico, cultural e social com entidades congêneres no âmbito nacional e internacional, e elas se associando no interesse da Fundação;
- d. Promover o aperfeiçoamento dos recursos humanos que atuem em eventos, mediante convênios com estabelecimentos de ensino e entidades congêneres;
- e. Promover a integração das atividades culturais e artísticas relacionadas a congressos e simpósios”.
- f. Apoiar as atividades culturais e artísticas promovidas em São Paulo e cidades do Estado;

- g. Patrocinar exposições, festivais de arte, espetáculos teatrais, de dança, de música, de ópera, de circo e atividades congêneres;
- h. Incentivar a pesquisa no campo das artes e da cultura;
- i. Distribuir gratuitamente ingressos adquiridos para esse fim, de espetáculos artísticos ou culturais;
- j. Articular-se com entidades relacionadas com a promoção de programas e projetos de interesse comunitário, viabilizando atuação conjunta.

O São Paulo Convention and Visitors Bureau foi criada para promover todo o estado, mas percebe-se a maior ênfase no município.

O município de São Paulo: O município de São Paulo com área de 1.509 km² contra 8.051 km² da região metropolitana de São Paulo constitui o centro de maior concentração urbana do Brasil, 9.646.185 (município) e 15.444.941 na região metropolitana, o que o destaca como uma das grandes metrópoles mundiais. É o terceiro aglomerado urbano do mundo, após Tóquio e Cidade do México.

A fundação de São Paulo insere-se no processo de ocupação e exploração das terras americanas pelos portugueses a partir do século XVI. Em 25 de janeiro de 1554, um grupo de padres da Companhia de Jesus, da qual faziam parte José de Anchieta e Manoel da Nóbrega fundaram o Colégio dos jesuítas e nessa data passou a ser celebradas como o aniversário da cidade. No início do século XIX, com a independência do Brasil, São Paulo firmou-se como capital da província e sede de uma academia de Direito, convertendo-se em importante núcleo de atividades intelectuais e políticas. No final do século, a cidade passou por profundas transformações econômicas e sociais decorrentes da expansão da lavoura cafeeira em várias regiões paulistas, da construção de ferro Santos-Jundiaí (1867) e do afluxo de imigrantes europeus. As mais importantes realizações urbanísticas do final do século foram, a abertura da Avenida Paulista (1891), a construção do Viaduto do Chá (1892) e logo no início do século XX a Estação da Luz (1901) e o teatro Municipal (1911). A década de 40 foi marcada pela intervenção urbanística do prefeito Prestes Maia com amplos investimentos no sistema viário, visando abrir caminho para os automóveis e atender aos interesses da indústria automobilística que se instalou em São Paulo em 1956. Nos anos 50, inicia-se o fenômeno de “desconcentração” do parque industrial de São Paulo que começou a se transferir para outros municípios da Região Metropolitana (ABCD, Osasco,

Guarulhos, Santo amaro) e do interior do estado (Campinas, São José dos Campos, Sorocaba). A partir da década de 70 inicia-se um declínio gradual da indústria paulistana e o crescimento de atividades econômicas ligadas à prestação de serviços e aos centros empresariais de comércio (shopping centers, hipermercados, etc.). O crescimento da metrópole na última décadas, de cerca de 10 para 16 milhões veio acompanhado do agravamento das questões urbanas e sociais (desemprego, transporte coletivo, habitação, problemas ambientais...).

Segundo dados da Embratur, São Paulo foi a cidade mais visitada por turistas brasileiros (4,1% de um total de 38.208.000) em 1998, e a segunda por turistas estrangeiros (18,4% do total de 4.818.084 contra 30,2% de visitantes do Rio de Janeiro).

Origem e características do SPCVB: A Fundação 25 de Janeiro – Tudo por São Paulo, foi fundada em 11 de novembro de 1983 sendo pessoas jurídica de direito privado, com objetivo cultural e sem fins lucrativos. Para efeitos promocionais, a fundação utiliza-se do nome fantasia São Paulo Convention and Visitors Bureau. O SPCVB é a entidade que se dedica a promover o turismo de negócios em São Paulo. Existe pouca documentação escrita a respeito do histórico e características e atividades desenvolvidas pela instituição. O levantamento descrito aqui foi obtido principalmente pelo depoimento do Sr. Aristides de La Plata Cury – Diretor Executivo e materiais dispersos obtidos tais como o plano estratégico, pesquisas realizadas e *site* da internet.

A iniciativa de se criar um Convention & Visitor Bureau partiu da Varig que vislumbrou um nicho de mercado para trazer eventos ao Brasil, principalmente Rio de Janeiro e São Paulo. Era uma oportunidade de conseguir maior volume de passageiros. A Varig propôs à Embratur à época comandada por Miguel Colasuonno a criar um convention bureau no Rio de Janeiro e depois em São Paulo. Em 1983 foi criado o São Paulo Convention & Visitors Bureau e em 1984 o do Rio de Janeiro.

Estrutura: Há um Conselho Curador, uma Diretoria do Conselho Curador, uma Diretoria Executiva e um corpo técnico composto de 8 funcionários: o corpo técnico tem suas atividades divididas, uma parte em convention e outra em bureau. Há uma coordenação que cuida dos assuntos nacionais e outra de assuntos internacionais.

São órgãos da administração da Fundação, o conselho curador e a diretoria executiva. O Conselho Curador é composto pelos representantes da EMBRATUR; Secretaria de Esportes e Turismo do Estado de São Paulo – SEET; Fomento e Urbanização e Melhoria das Estâncias FUMEST; Prefeitura Municipal do Guarujá; Prefeitura do Município de Serra Negra; Anhembi Centro de Feiras e Congressos S/A; Federação do Comércio do Estado de São Paulo; Centro do Comércio do Estado de São Paulo; Varig S/A – Viação Aérea Riograndense; Vasp – Viação Aérea de São Paulo; Transbrasil S/A – Linhas Aéreas; TAM – Transportes Aéreos Regionais; Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH; Associação Brasileira de Agências de Viagens – Abav- SP; Associação Brasileira das Empresas Organizadoras de Congressos e Convenções – ABEOC; Associação Paulista de Propaganda – APP; Jornalistas de Turismo do Estado de São Paulo – JOTESP; Associação Paulista de Bacharéis de Turismo – APBT; Associação dos Transportadores de Turistas, Industriários, Colegiais e Similares do Estado de São Paulo – Associtur; Associação Profissional de Interpretes de Conferência – Apic; Associação de Lojistas do Shopping Center Morumbi; Associação dos Lojistas do Shopping Center Eldorado; Sindicato das Empresas de Turismo do Estado de São Paulo; Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de São Paulo; Sindicato dos Lojistas do Comércio de São Paulo; AHT – Associação de Hotéis de Turismo; Associação Comercial de São Paulo; ABEMTUR – Associação Brasileira de Executivos de Marketing e Turismo.

Cada entidade tem o seu representante no Conselho Curador que como órgão de sua direção, um presidente e cinco vice-presidentes. O mandato do conselho é de dois anos, sendo permitidas reconduções. O Conselho se reúne ordinariamente a cada dois meses como também extraordinariamente.

Mercado: Não existem informações precisas pertinentes ao mercado que poderiam ser obtidas por intermédio de pesquisas. Essas são essenciais para a tomada de decisões e planejamento. Pode-se considerar os mercados nacional e internacional. Dentro do mercado nacional os visitantes das cidades do interior de São Paulo para a capital são numerosos, especialmente para compras, ainda que não haja números e dados disponíveis a respeito. Negócios também trazem um grande volume de visitantes tanto nacionais como estrangeiros.

Consumidores: São Paulo é a segunda cidade mais visitada pelos turistas, após o Rio de Janeiro (30,2%). Dos que utilizam a cidade como portão de entrada, 47,7% vêm a turismo, 42,9% a

negócios, 8,2% em congressos/convenções e 1,2% por outros motivos (Embratur, 1999). Os participantes de congressos e convenções permanecem, em média 3,7 dias na cidade, gastando, em média, US\$ 311,23 por dia.(Business Travel, nº 32. p 74. mai/2000).

Produto: O SPCVB identifica dois segmentos o de convention (convenções) e visitors (visitantes de um modo geral). Os dados mostram que o setor de convenções ainda tem muito a se expandir, ainda que a porcentagem de 8,2% ainda seja bem superior a média nacional (4,0%), porém é inferior à de Brasília (10,0%) e Porto Alegre (8,6%). O turismo em São paulo apresenta características diferenciadas do restante do país. Enquanto nos demais estados o turismo está apoiado nas viagens de lazer, em São Paulo o turismo apóia-se no segmento de negócios e eventos. Em 1998 a distribuição de turistas estrangeiros por motivo de viagem foi a seguinte: 47,7% lazer; 42,9% negócios; 8,2% congressos e 1,2% por outros motivos.

Os produtos essencial do SPCVB são as convenções, porém para trazer visitantes à cidade a instituição têm lançado ou participado de algumas idéias que foram desenvolvidas recentemente: o dia das avós, a abertura do comércio aos domingos.

Na cidade de São Paulo, em 1989, foram identificados 218 espaços com capacidade mínima de 50 pessoas (SPCVB, 2000).

Quadro 16 - Número de Espaços e Eventos da Cidade de São Paulo

Tipo de estrutura	Quantidade
Hotéis	76
Flats	31
Centros de Convenções	11
Espaços Empresariais	16
Casas Noturnas e Casas de Shows	7
Espaços Culturais	36
Clubes	18
Buffets	13
Outros Espaços para Eventos	10
TOTAL	218

Fonte: Pesquisa CTI - Consultoria Turística Integrada.1999

Conforme Pesquisa CTI – Consultoria Turística Integrada, de 1999 a cidade de São Paulo conta com, pelo menos, 906 espaços de eventos de médio e grande porte, distribuídas entre salões, salas, auditórios, área de exposições e outros espaços. A maior oferta de assentos encontra-se nos hotéis e flats que perfazem cerca de 35% do total ou 68.813 assentos.

Concorrência: A cidade de São Paulo concorre com Porto Alegre e Brasília nos segmentos de turistas estrangeiros que vêm ao país por motivo de negócios e congressos. Em 1998, 56,7% vieram para Porto Alegre para negócios enquanto 8,6% em congressos. Em Brasília 40,0% vieram para negócios e 10,0% para congressos. Quando se considera o turismo de lazer São Paulo perde para muitas das principais capitais do país e outra localidades.

Preço: São Paulo junto com o Rio de Janeiro são os principais portões de entrada do Brasil. Dessa forma o acesso de estrangeiros é bastante facilitado, assim como o dos próprios brasileiros, uma vez que as principais rotas da malha aérea passa por São Paulo. O esforço físico de quem já decidiu vir a São Paulo, portanto não tão grande, porém há que se considerar as inúmeras alternativas atraentes, dentro e fora do país.

Distribuição: A cidade de São Paulo é um dos principais portões de entrada e o SPCVB está localizado na região central de negócios da capital. Entretanto, as suas instalações ainda são pequenas e modestas. Percebe-se a necessidade de bastante investimentos em instalações, equipamentos e auxílio para desenvolvimento de projetos. A disseminação de suas atividades necessitam ser desenvolvidas e o auxílio de entidades patrocinadoras por intermédio, talvez de *fund raising*.

Comunicação: O SPCVB conta com a contribuição da agência de propaganda McCann Erickson que desenvolve graciosamente campanhas promocionais e peças de anúncios por solicitação da entidade. Tem sido oferecido à organização espaço na mídia eletrônica e escrita, ela porém tem desperdiçado essas oportunidades por falta de peças já desenvolvidas que pudessem ser utilizadas nesses meios. Ainda que a instituição participe ativamente de campanhas como, por exemplo, da abertura do comércio aos domingo, percebe-se que a publicidade em torno dessas atividades é pequena ou quase inexistente. Há, portanto necessidade de se desenvolver atividades de relações públicas. O site da SPCVB (www.saopaulobureau.com.br) não faz uso de promoção institucional e tampouco divulga suas características e funções.

Sistemas de informações de marketing: O site da SPCVB divulga a Pesquisa e Diagnóstico Econômico do Turismo de Eventos da Cidade de São Paulo. Em 1995 foi realizada pesquisa sobre Perfil de Eventos do Estado de São Paulo sob o patrocínio do SEBRAE. Essas pesquisas,

no entanto não são sistemáticas. Há nitidamente necessidade de informações e estudos que facilitem as atividades administrativas e a tomada de decisões da entidade.

Planejamento de marketing: Não há elaboração formal de um plano de marketing. A Andersen Consulting em 1995 contribuiu com um plano estratégico para a instituição, mas que não sofreu continuidade. As atividades de planejamento deveriam ser formalizadas e feitas periodicamente com projetos que pudessem ser desenvolvidos num horizonte de tempo previsto.

Considerações sobre o caso São Paulo Convention & Visitors Bureau: O SPCVB tem uma pequena estrutura e sua atuação ainda é tímida. Há uma necessidade de se documentar e formalizar as atividades do SPCVB desde os aspectos de sua formação, estrutura organizacional, como descrição de cargos e de atuação. O fato do nome São Paulo representar tanto a cidade quanto o estado também pode ser um fator gerador de confusão. Apesar de em seu estatuto estar explicitado a atuação do organismo para todo o estado, fica claro que as ações se centralizam e são desenvolvidas primordialmente para a cidade de São Paulo.

A sua pequena estrutura e atividades num âmbito ainda restrito com relações com poucos elementos lhe possibilitariam laços mais fortes entre os fornecedores e contribuintes, o que de uma certa forma facilitaria o estabelecimento de uma estratégia voltada ao marketing de relacionamento, mas isso ainda é feito de maneira não sistemática e desestruturada. Indubitavelmente a organização necessita de mais investimentos e recursos e talvez uma alternativa seria a utilização de *fund raising* e associação de outras instituições. O processo de captação de maior número de apoiadores é porém lento e demorado, pois a cultura de convention & visitors bureau ainda não é difundida no país o que demandaria um trabalho de esclarecimento e educação missionária.

As atividades de marketing são realizadas de maneira informal e assistemática apesar de existir a preocupação e consciência da necessidade de desenvolvê-las profissionalmente. Além disso, não há indícios de que o marketing de relacionamento seja implantado num horizonte de tempo relativamente curto.

6.4 EMBRATUR – INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO

Endereço: S.C.N. Q. 02 BL G

70710-500 – Brasília/DF

Tel: 061-3289079/3289666

Antecedentes: A criação da Embratur prendeu-se ao reconhecimento da importância do turismo para o país, como fonte de geração de divisas, intenção de ampliar e modernizar o parque hoteleiro e necessidade de disciplinar as atividades das agências de viagens, responsáveis por grandes prejuízos infringidos ao público, na Copa do Mundo em 1966.

A criação da Embratur deveu-se a iniciativa do Ministro da Indústria e Comércio, Paulo Egydio Martins, que em junho de 1966 apresentou a primeira Exposição de Motivos, bem como projeto de lei, ao então Presidente da República, Humberto de Alencar Castello Branco. Na Exposição de Motivos é indicada a contribuição para a economia nacional que o turismo poderia trazer, ressaltando-se que a Divisão de Turismo e Certames, órgão integrante do ministério da indústria e do Comércio, então encarregado dos assuntos de turismo, no Ministério, pela sua estrutura, não poderia atender as necessidades de expansão dessa indústria.

Ao propor a criação de empresa pública para condução dos assuntos do turismo, são indicados como fonte de recursos para sua implantação e funcionamento, além daqueles da União, os originados da venda de selos postais comemorativos ou de propaganda, do Brasil, e os do Fundo Turístico Nacional. Este fundo seria constituído, entre outros, pela Taxa de Turismo, que incidiria sobre as passagens de viagens do Brasil ao exterior, à razão de 2% sobre o valor da passagem; sobre o montante dos prêmios pagos nos hipódromos do país (5%) e sobre os bilhetes de loteria (2% do respectivo preço). Na exposição também é sugerido a construção, ampliação e reforma de hotéis, obras e serviços específicos de finalidades turísticas, constituindo atividades econômicas de interesse nacional, desde que aprovadas pela Embratur, fossem equiparadas às instalações e ampliações das indústrias básicas.

Em 15 de novembro de 1966, foi encaminhada pelo Ministro da Indústria e do Comércio, nova exposição de Motivos sugerindo a criação da Embratur, trabalho resultante de re-estudo conjunto desse Ministério, do Ministério da Fazenda e do ministério do planejamento e Coordenação Geral. Na exposição são ratificados os dados sobre a importância econômica do turismo e

sugerida a criação do Conselho Nacional de Turismo. No tocante aos recursos financeiros da nova empresa, é informado que eles viriam, principalmente, do orçamento público.

A Empresa Brasileira de Turismo – Embratur, chamado de Instituto Brasileiro de Turismo a partir de 1990 tem como responsabilidade o desenvolvimento e o estabelecimento de políticas de turismo em todo o país. No mesmo tempo em que a Embratur foi criada, o governo estabeleceu uma série de incentivos fiscais para a construção e renovação de hotéis, e como resultado cerca de 119.000 quartos de hotéis foram construídos entre 1967 e 1989, sendo que 50% deles fizeram uso dos incentivos governamentais. O sistema de classificação de hotéis começou em 1978.

A promoção internacional tem sido de responsabilidade do Embratur com o apoio do setor privado e especialmente da Varig, e algumas das principais empresas de cartões de crédito.

Implantação: A Embratur foi criada pelo Decreto-lei nº 55 artigo 11, de 18 de novembro de 1966. O mesmo decreto definiu a política nacional de Turismo, criou o Conselho Nacional de Turismo, instituiu os incentivos fiscais e extinguiu a divisão de turismo e Certames, do ministério da Indústria e do Comércio. A empresa foi estruturada contendo três áreas de atuação: Presidência, Diretoria de Assuntos Turísticos e Diretoria de Assuntos Econômicos. (Embratur, 1989). A Embratur sofreu alterações pela Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991, e Decreto 2079, de 26 de novembro de 1996, é vinculada ao Ministério do Esporte e Turismo com sede e foro em Brasília, Distrito Federal, e jurisdição em todo o território nacional.

O Embratur está assentada em quatro pilares: melhoria da infra-estrutura, aperfeiçoamento da mão de obra, mudança de legislação e promoção do turismo regional e brasileiro.

Estrutura:

De acordo com o Regimento Interno do a estrutura do Embratur é a seguinte:

I. Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Presidente:

1. Gabinete.

2. Assessoria de Comunicação Social

3. Gerência de Programas Internacionais:

3.1. Supervisão de projetos e Acordos Multilaterais

3.1.1. Gerência de Projetos Multilaterais

- 3.1.2. Gerência de Projetos de Cooperação
- 3.2. Supervisão de Projetos Externos
- 4. *Gerência de Programas Nacionais:*
 - 4.1. Supervisão de Projetos Estratégicos
 - 4.1.1. Gerência de Projetos de Desenvolvimento Operacional
 - 4.1.2. Gerência de Projetos de Planejamento
 - 4.1.3. Gerência de Projetos de Articulação
 - 4.2. Supervisão de Projetos de Descentralização
 - 4.2.1. Gerência de Projetos de ordenação Territorial
 - 4.2.2. Gerência de Projetos de Fortalecimento institucional
 - 4.2.3. Gerência de Projetos de Parcerias e Descentralização
 - 4.2.4. Gerência de Projetos de Municipalização

II. Órgãos Seccionais:

- 1. *Procuradoria-Geral:*
 - 1.1. Divisão de Contencioso
 - 1.2. Divisão de Análise Jurídica
- 2. *Auditoria Interna:*
 - 2.1. Divisão de Auditoria Preventiva
 - 2.2. Divisão de Auditoria de Gestão
- 3. *Diretoria de Administração e Finanças*
 - 3.1. Departamento de Administração
 - 3.1.1. Divisão de recursos Humanos
 - 3.1.1.1. Serviço de Cadastro e Pagamento
 - 3.1.1.2. Serviço de Desenvolvimento de Pessoal
 - 3.1.1.3. Serviço de Benefícios
 - 3.1.2. Divisão de Material e Patrimônio
 - 3.1.2.1. Serviço de Compras
 - 3.1.2.2. Serviço de Almoxarifado
 - 3.1.2.3. Serviço de Patrimônio
 - 3.1.3. Divisão de Atividades Auxiliares
 - 3.1.3.1. Serviço de Manutenção e Transportes

- 3.1.3.2.Serviço de Arquivo e Protocolo
- 3.2. Departamento de Finanças
 - 3.2.1. Divisão de Orçamento
 - 3.2.1.1. Serviço de Programação Orçamentária
 - 3.2.1.2. Serviço de Execução Orçamentária
 - 3.2.2. Divisão Financeira
 - 3.2.3. Divisão de Contabilidade
 - 3.2.3.1.Serviço de Liquidação de Despesa
 - 3.2.3.2.Serviço de Contabilidade Analítica
- 3.3. Departamento de Sistemas de Informação
 - 3.3.1. Divisão de Desenvolvimento de Sistemas
 - 3.3.2. Divisão de Produção e Suporte
 - 3.3.3. Divisão de Administração de dados e projetos

III. Órgãos Específicos Singulares:

1. Diretoria de Economia e Fomento:

- 1.1. Departamento de Investimentos:
 - 1.1.1. Divisão de Atendimento ao investidor
 - 1.1.2. Divisão de Participação Societária
 - 1.1.3. Divisão de Acompanhamento de Projetos
- 1.2. Departamento de Captação de Recursos e Negócios
 - 1.2.1. Divisão de Captação de Recursos
 - 1.2.2. Divisão de Captação de Negócios
- 1.3. Departamento de Qualidade do produto Turístico:
 - 1.3.1. Divisão de Classificação e Acompanhamento de Empreendimentos Turísticos:
 - 1.3.1.1.Serviço de Cadastro
 - 1.3.2. Divisão de Fiscalização e Atendimento ao Consumidor
- 1.4. Departamento de projetos Especiais:
 - 1.4.1. Divisão de Projetos de Capacitação de Recursos Humanos
 - 1.4.2. Divisão de projetos Integrados

2. Diretoria de Marketing:

- 2.1. Departamento de Propaganda:

- 2.1.1. Divisão de propaganda Nacional
- 2.1.2. Divisão de Propaganda Internacional
- 2.1.3. Divisão de Promoções
- 2.1.4. Serviço de Expedição
- 2.2. Departamento de Eventos
 - 2.2.1. Divisão de Eventos Nacionais
 - 2.2.2. Divisão de eventos Internacionais
 - 2.2.3. Divisão de Captação de Eventos
- 2.3. Departamento de Estudos e Pesquisas Mercadológicas
 - 2.3.1. Divisão de Pesquisas
 - 2.3.2. Divisão de Economia do Turismo
 - 2.3.3. Divisão de Análise de Mercado.

IV. Órgão Regional: Escritório do Rio de Janeiro

O Embratur contava com 140 funcionários em 1999 (contra 289 em 1994) sendo que 25 desses alocados na Diretoria de Marketing. No Rio de Janeiro o escritório opera com 15 funcionários.

Mercados: O número de turistas estrangeiros tem crescido significativamente nos últimos anos passando de 1,9 milhões em 1994 para 4,8 milhões em 1998. Mas o maior fluxo de turistas é o doméstico com 38,2 milhões em 1998. Dentre os turistas estrangeiros os principais são os provenientes dos países vizinhos Argentina, Uruguai e Paraguai. No entanto, a maioria é visitante de um dia. As praias são os maiores atrativos para visitas. Os americanos também vêm ao Brasil em número representativo (524 mil – EUA). A intenção é o de continuar atraindo, principalmente, os parceiros do Mercosul. O Anuário Estatístico 1998 do Embratur revela que do total de turistas que ingressaram em 1997 no país, 49% eram provenientes de quatro países que integram o Mercosul: Argentina (34%), Uruguai (7%), Paraguai (5%) e Chile (3%). Segundo o Embratur, 80% das viagens turísticas são de curta distância, ou seja, têm uma duração máxima de cinco horas, dessa forma, o crescimento do turismo no Brasil passa obrigatoriamente pela captação de uma maior fatia de visitantes nos países do Mercosul. O Embratur estima que temos algo em torno de 11 milhões de turistas emergentes a conquistar no mercado intra-regional da América do Sul.

A maioria dos turistas estrangeiros (70%) entra no país por via aérea. Um contingente de 27% o faz por via terrestre. Os principais portões de entrada são: São Paulo (36%), Rio de Janeiro (20%) e Rio Grande do Sul (18%). As principais cidades visitadas pelos turistas estrangeiros são o Rio de Janeiro (37,4%), São Paulo (23,5%), Florianópolis (13,5%), Salvador (12,2%) e Foz do Iguaçu (11,8%). Segundo o Embratur uma análise desses dados mostra que a diversificação do produto turístico brasileiro é o indicado para o crescimento.

O Embratur identifica quatro mercados estratégicos de atuação em seu plano de comunicação de 2000, baseando-se nos dados do Quadro 17 a seguir:

Quadro 17: Principais emissores mundiais para o Brasil e para destinos concorrentes (1998)

RK	PAIS EMISSOR	BRASIL	AMÉRICA DO SUL	CARIBE	MUNDO
América do Sul		2.600.000	8.000.000	200.000	10.008.000
1	Argentina	1.475.000	3.605.000	149.000	5.052.000
2	Uruguai	328.000	1.619.000	6.000	1.698.000
3	Chile	161.000	995.000	29.000	1.258.000
4	Paraguai	492.000	1.000.000	ND	1.200.000
5	Bolívia	153.000	600.000	ND	800.000
Europa		939.000	2.142.000	3.113.000	217.293.000
1	Alemanha	275.000	459.000	562.000	79.906.000
2	Reino Unido	129.000	265.000	867.000	47.319.000
3	Holanda	59.000	189.000	167.000	23.810.000
4	França	127.000	285.000	829.000	22.926.000
5	Itália	185.000	363.000	402.000	18.268.000
6	Espanha	98.000	484.000	230.000	12.906.000
7	Suiça	66.000	97.000	56.000	12.158.000
América do Norte		574.000	2.125.000	8.162.000	86.169.000
1	Estados Unidos	527.000	1.939.000	7.346.000	65.881.000
2	Canadá	47.000	196.000	816.000	20.288.000
Ásia		39.000	89.000	49.000	24.802.000
1	Japão	39.000	89.000	49.000	24.802.000

Fonte: PAC 2000 – Plano Anual de Comunicação. Embratur

1. *Mercosul*: com ênfase na Argentina (o país que hoje responde sozinho pelo maior número de turistas que vêm ao Brasil), Uruguai e Chile.
2. *Estados Unidos*: o segundo maior emissor de turistas para o Brasil, apresenta um grande potencial de crescimento como emissor, considerando que enviaram ao Caribe no ano de 1998, mais de 7 milhões de turistas e cerca de 1 milhão e meio para outros destinos na América do Sul que não o Brasil. Uma parte desse contingente poderia ser cativada, se bem divulgado.
3. *Alemanha*: o principal emissor europeu de turistas para o Brasil, apresenta um potencial de crescimento muito grande, considerando que a quantidade de turistas enviados ao Caribe foi mais que o dobro do que a do Brasil. Para outros países da América do Sul, enviou 184.000 visitantes.
4. *Reino Unido*: segundo maior emissor europeu de turistas para o Brasil, enviou 867.000 turistas ao Caribe, 136.000 para outros países da América do Sul e 129.000 ao Brasil, em 1998.

Além desses quatro mercados prioritários, a França, Itália e Espanha também apresentam um bom potencial para capacitação de turistas. A atuação do Embratur nos mercados prioritários e secundários se dará, de comum acordo com as representações diplomáticas do Brasil nessas praças.

Concorrência: Pode-se considerar concorrente todos os outros lugares de visitas alternativos ao Brasil. Os países vizinhos podem ser considerados como complementares para os visitantes estrangeiros. O país, no entanto, recebe apenas 0,3% de turistas internacionais. Na América Latina, no entanto, é esperado que a Argentina e o Brasil dominem a atividade econômica de Travel & Tourism (demanda total) em termos absolutos, em 2000 (WTTC, 2000).

Produto: O Embratur pretende desenvolver os segmentos com potenciais de mercado como a terceira idade; em tendências atuais como a ecologia; em interesses estratégicos, como o ruralismo; o turismo incentivado e setorizado.

O desenvolvimento do turismo interno acredita-se, irá gerar uma estrutura logística capaz de absorver a demanda criada, projetando-se como consequência destes esforços, a capacitação do Brasil na prestação de serviços turísticos, estimulando o crescimento do fluxo do turismo externo, fazendo crescer o número de visitantes estrangeiros e gerando receita cambial.

De acordo com informações do Embratur obtidas pela pesquisa de demanda (Plano de Comunicação 2000), do total de estrangeiros que visitaram o Brasil em 1998, 71,8% vieram a turismo, 22,7% a negócios e 4% para congressos e convenções.. A pesquisa de demanda também apontou que 69,2% dos turistas que aqui chegaram em 1998 vieram em busca dos atrativos naturais e culturais. Para o Embratur a “diversificação do produto turístico é o caminho indicado para aumentar o cardápio de atrativos”.

Preço: As dimensões continentais do Brasil dificultam as locomoções dentro do país e de visitantes estrangeiros, o que acaba fazendo com que o produto fique encarecido; o que torna a necessidade de diferenciação muito mais importante. A política não é o de vender o país como um lugar barato, mas um produto que valha a pena conhecer pelas suas peculiaridades únicas.

Distribuição: Os aspectos de distribuição, informações e comunicações se fundem no caso da Embratur, uma vez que estas atividades estão interligadas. Dessa forma a distribuição do produto Brasil pelo Embratur é levada através de, principalmente, *trade shows*, feiras, vídeos, *road-shows*, e campanhas em televisão a cabo.

Comunicação: O Embratur elabora anualmente o plano anual de comunicação. São definidas as ações de incentivo ao turismo interno e para o mercado externo, separadamente.

Nas ações de incentivo ao turismo interno, para o ano 2000 incluem-se as campanhas de alta estação (janeiro/fevereiro), baixa estação (junho/julho), ecoturismo, turismo da melhor idade. Foram também programadas ação comemorativa dos 500 anos do descobrimento e ações de conscientização incluindo campanha de combate ao turismo sexual infanto-juvenil, campanha de combate ao lixo e campanhas localizadas de combate à violência.

O plano anual de comunicação 2000 para o mercado externo contempla ações no mercado prioritário (Argentina, Uruguai, Chile, Estados Unidos Alemanha e Reino Unido) e secundário.

Para o Embratur é extremamente relevante o dado de que 19,6% dos turistas que aqui chegaram em 1998 declararam não ter sido influenciados por “nenhum meio de comunicação”, ressalta que embora esse dado deva ser analisado com cautela, uma vez que a imagem de um país é construída da mais diversas formas pelos meios de comunicação, para eles é possível deduzir que há uma parcela enorme de turistas internacionais a ser conquistada pelos esforços de promoção e

marketing. Enfatizam que a prática que vem sendo adotada pelo Embratur de realizar *workshops* e *road-shows* e marcar presença em feiras e congressos de turismo internacional tem se mostrado extremamente eficaz, necessitando, porém, de suporte de produção de informações (livretos, revistas, catálogos, *folders*, etc) e em esforços estratégicos de mídia, o que trará maiores resultados.

As agências de propagandas utilizadas pelo Embratur são a Artiplan Prime para o mercado externo e a PJ Propaganda Ltda para o mercado interno, e os contratos são fechados por licitação.

Sistema de Informações de marketing: O Embratur tem promovido pesquisas em âmbito nacional para conhecer melhor o mercado. Em 1998 foi feito o Estudo da Demanda Turística Internacional em conjunto com a Fipe/USP (Fundação de Pesquisas Econômicas), enfocando o turismo emissivo e receptivo. A intenção de se realizar pesquisas está explícita nos plano de comunicação anual, entretanto ainda há muita carência de informações e de pesquisa.

Em seu plano anual (PAC 2000) o Embratur coloca a sua intenção de criar mecanismos permanente de informação, quais sejam:

- Uma agência de notícias: tendo como objetivo a ocupação de páginas nos cadernos de turismo nos jornais do exterior. Semanalmente será produzida uma matéria composta de fotos e texto, sobre as mais variadas atrações do destino no Brasil. As matérias serão enviadas por e-mail para jornais, revistas e publicações de turismo na América do Sul, América Central, América do Norte, Europa, Oriente, Ásia, África e Oceania; o que significa que cerca de 300 veículos estarão recebendo semanalmente, com regularidade extrema, matérias sobre o Brasil. Em um ano pretende-se atingir 20 mil possibilidades de que essas matérias sejam aproveitadas. As matérias teriam versões em inglês, francês, alemão, espanhol, italiano e português.
- Um site internacional para o Embratur: com navegação em inglês, francês, alemão, italiano e português. Um site de orientação ao turista. As matérias produzidas pela agência de notícias seriam colocadas no site, além de um banco de dados que será formatado para alimentar o site e toda a produção de material promocional pela agência.
- Utilização da empresa norte-americana Travelview para produção e distribuição de vídeos – com versão digitalizada para internet e CD Room nos Estados Unidos, Alemanha, Reino

Unido e Portugal. O vídeo seria distribuído, através do Travel Preview System, para as 5.000 maiores agências de viagem dos Estados Unidos (que emprestam vídeos a seus clientes para que melhor escolham seus destinos), e para outras 14.000 agências que não fazem parte desse sistema. Através da Nielsen Media Research, a Travelview apresentará ao Embratur relatórios sobre a audiência desses vídeos. De acordo com a Nielsen, em 1998 os Travelview vídeos foram utilizados por 4 milhões e 800 mil americanos. A média de audiência de cada vídeo foi de 192.000 consumidores individuais e 21.000 agentes de viagens individuais. Os vídeos também são distribuídos para universidades, escolas e livrarias, além das redes de locadoras Blockbuster e Hollywood vídeo. Na Alemanha, o sistema distribui para 2.173 agentes de viagem; no Reino Unido para 1.646, e em Portugal para 150.

- Produção de folheteria (cartazes, *folders*, mapas, publicações diversas) e brindes para pontos de venda como nos eventos internacionais de que o Embratur participa, *workshops* e *road shows*.
- Patrocínio do CD-Room “The Manual to Brazil 2000” já na terceira edição contendo 4.000 fotos e 1.500 laudas escritas sobre o Brasil. O CD é distribuído para 7.000 agências no mundo inteiro, em 10 feiras internacionais e por mala-direta. Todo o conteúdo será colocado no site www.BIITourism.com.

Planejamento de marketing: o planejamento do Embratur se assenta em quatro macro estratégias definidas na atual Política Nacional de Turismo, que são: a implantação da infraestrutura básica e turística; a capacitação de recursos humanos para o setor; a modernização da legislação e descentralização da gestão do turismo; a promoção do turismo interno e do Brasil no exterior.

A proposta primordial do Embratur para o turismo brasileiro a partir do ano 2000 são:

- Modernização e adequação da diretrizes e metas da política nacional de turismo; garantindo modernidade, eficiência e competitividade junto a outros eventos turísticos mundiais e possibilitando o correto desenvolvimento do turismo interno;
- Atualização da concepção para gestão do turismo junto ao Governo Federal; assegurando através da constante atualização dos modelos gerenciais, a plena e correta aplicação das ações definidas nas macro-estratégias, nos objetivos e nas ações logísticas e de comunicação;

- Fomento da atividade turística; criando oportunidades de negócios e novos empreendimentos, voltados para a geração de emprego e trabalho e para a qualificação dos serviços oferecidos ao consumidor;
- Capacitação de recursos humanos; através de parcerias para o treinamento de professores e agentes capacitadores, melhorando a qualidade dos serviços prestados, elevando a demanda e possibilitando a solução de deficiências específicas;
- Implantação de infra-estrutura básica equiparando a atividade turística brasileira às práticas praticadas por países tradicionalmente desenvolvidos no setor e estabelecendo padrões internacionais vigentes para equipamentos e municípios turísticos;
- Defesa do consumidor, consolidando normas de defesa do consumidor e estabelecer canais de comunicação e identificação, através dos quais as falhas do sistema possam ser identificadas, localizadas e seus infratores penalizados;
- Qualidade de serviços turísticos, incentivando o investimento em novas tecnologias e metodologias para o aprimoramento dos serviços existentes, incluindo a obtenção de certificação ISO 9002 para os prestadores de serviços turísticos;
- Descentralização do turismo, fortalecendo e consolidando o PNMT – Programa Nacional de Municipalização do Turismo, melhorando a oferta de produtos regionais e locais;
- Aperfeiçoamento dos sistemas de meios de transporte incentivando a melhoria das condições de transportes rodoviário e maior competitividade entre as empresas de transporte aéreo, além da integração destas às sub-regiões da América do Sul, notadamente o Mercosul;
- Desenvolvimento de análises e estudos elaborando sistemas, diagnósticos, matrizes e inventários capazes de manter constantemente atualizada através destes estudos de demanda, fluxos, receitas, perfil e equipamentos, a atividade turística brasileira;
- Segmentação do turismo, incentivando o associativismo, o cooperativismo e estimulando o surgimento de novos nichos de consumidores do produto turístico Brasil;
- Marketing e promoção, proporcionando a manutenção dos projetos de incentivo ao turismo através de ações de marketing e de comunicação, assegurando a presença institucional do Embratur como gestora do turismo brasileiro em todo o território nacional;
- Interseção internacional, permitindo ao Brasil a captação de novos fluxos turísticos internacionais e sua inserção junto aos principais organismos internacionais de desenvolvimento e aperfeiçoamento do turismo internacional.

No mercado prioritário as ações a serem desenvolvidas são:

Mercosul: Esforços concentrados na Argentina, Uruguai e Chile. Para atingir operadores e agentes de viagens a Embratur programa para o ano 2000:

- Programação especial em feiras, no Brasil e no exterior com veiculação de anúncios em revistas convidando-os a visitarem os *stands*; realização de *workshops* e *roadshows* com anúncios nos catálogos dos principais operadores.

Para atingir o turista em potencial, a estratégia compreende:

- Pesquisa qualitativa e quantitativa junto ao turista em potencial na Argentina;
- Campanhas de oportunidades para trazer turistas para as férias de verão, os feriados de Páscoa e as férias de julho – utilização de anúncios em revistas e rodapés dos principais jornais.
- Campanha institucional de venda de destino – baixa estação, com o objetivo de captar turismo de negócios e da melhor idade – utilização do canal CNN para a América Latina, da revista Time para América Latina, de outras revistas do segmento atualidades e de mídia expositiva (grandes painéis luminosos).

Estados Unidos: Ações pelo Travelview e campanhas através das revistas Traveller, Business Travel e Travel Weekly para atingir operadores e agentes de viagem. Pretende-se adotar o programa oferecido pela Travel Weekly de treinamento de operadores norte-americanos para venderem o destino Brasil. Série de road-shows, em conjunto com o Embaixador do Brasil em Washington, que ajudará a Embratur a detectar as praças onde deve-se concentrar os esforços e principais apelos a serem feitos a esses segmentos de público. Participação em feiras. Para o turista em potencial, pretende-se, realizar pesquisas qualitativa e quantitativa; campanhas de venda do destino Brasil em tevês a cabo; aproveitamento do pavilhão do Brasil na Millennium Village em Disney World.

Europa: presença em feiras européias; estratégia de conquista de operadores e agentes de viagem, incluindo veiculação de anúncios nos principais catálogos das operadoras e campanhas nas revistas Traveller e Business Travel (também veiculadas na Europa) e sistema de distribuição de vídeo da Travelview. Para o turista em potencial, pretende-se realizar pesquisa qualitativa e quantitativa na Espanha; campanhas em canais de TV a cabo.

O PLAC – Plano Anual de Comunicação, apesar do nome, são atividades gerais a serem desenvolvidas com um foco nas atividades de promoção. O plano deveria conter mais detalhes e explicações de responsabilidades, orçamentos e cronograma.

Orçamento Embratur (em RS\$)

1994: 24.591.000,00
1995: 38.191.000,00
1996: 58.516.000,00
1997: 96.021.000,00
1998: 144.259.000,00

Recursos orçamentários destinados a marketing e promoção

1994: 2.714.053,00
1995: 5.177.301,00
1996: 7.074.966,00
1997: 21.723.676,00
1998: 29.144.671,00

Considerações sobre o caso Embratur: O Brasil é um país onde a potencialidade do turismo ainda é pouco explorada. A responsabilidade da Embratur em promover o país é muito grande e uma opção seria distribuí-la para outros órgãos regionais de desenvolvimento. Percebe-se que na instituição as atividades de marketing são realizadas de forma informal e pouco estruturada. Apesar de algumas pesquisas terem sido feitas em nível nacional, a organização se ressentida de mais informações para tomada de decisões. Um dos grandes problemas é a necessidade de melhor posicionamento do país quanto ao seu produto, diferenciando-se de tantos outros destinos concorrentes. O foco do público-alvo também poderia ser intensificado, com ações de marketing voltados para o mercado interno e o externo. A intenção de se explorar o segmento, países do Mercosul, parece ser adequado considerando-se a facilidade de acesso, distâncias, e aspectos culturais e de adaptação.

Há necessidade de se intensificar os aspectos de marketing, melhorando desde a sua estrutura que é muito complicada e provavelmente sofre de problemas de funcionalidade assim como a gerência das atividades e estabelecimento de estratégias de marketing. O marketing de relacionamento poderia ser estabelecido com vários públicos da área privada e governamental, no âmbito nacional e internacional, incluindo associações e empresas ligadas ao setor turístico, órgãos públicos e mídia. Tratar com públicos tão diversos e complexos é uma tarefa desafiadora o que exigiria um comprometimento e empenho de toda a organização para sua implantação.

O Brasil ainda está muito distante de ser um dos principais destinos para o turismo internacional, é necessário ainda grandes investimentos em infra-estrutura e treinamento de pessoal. É extremamente difícil para a Embratur, isoladamente, sobrepor esses obstáculos para atingir uma posição de destaque no turismo internacional.

7 SUGESTÕES PARA O USO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE TURISMO

A pesquisa bibliográfica mostrou que apesar de já terem sido publicadas muitas obras sobre marketing de relacionamento e de se notar avanços em suas abordagens, ainda há muito a ser desenvolvido, o que levará a uma maior solidificação de conceitos e aplicação em organizações específicas. Observou-se a ausência de modelos que pudessem ser aplicados em organizações. O que se encontrou foram muitas discussões sobre definições de marketing de relacionamento; exemplos e ferramentas específicas a serem usadas nessa estratégia, como base de dados, o marketing direto e técnicas CRM – *Customer Relationship Marketing* (o que não foi o escopo deste trabalho). Por outro lado observou-se sempre presentes os conceitos de satisfação, lealdade do cliente, valor e qualidade, porém sente-se a carência de uma conexão maior, ligações entre esses conceitos. Apesar dos autores mencionarem a conquista de novos clientes, o foco, indubitavelmente, é voltado para a manutenção do cliente, o que cria uma lacuna, entre o processo de conquista (ênfático no marketing de transações ou tradicional) e o de manutenção dos clientes (ênfático no marketing de relacionamento) que a empresa pretende ter.

No caso específico das organizações estudadas elas mal aplicam as técnicas tradicionais de marketing (de conquista) e menos ainda as de marketing de relacionamento (as de manutenção). Percebe-se que as organizações de fomento ao turismo estão num estágio inferior ao de muitas empresas do setor de turismo - se comparadas com grandes hotéis, restaurantes, operadoras e outras empresas- no que se refere a marketing. Muito dessa dificuldade pode ser atribuída à diversidade de importantes clientes e de públicos que elas têm contato, além da complexidade do comportamento do viajante. O que as organizações de fomento ao turismo vendem são serviços. Vendem lugares os quais elas não têm posse e vendem a idéia de se usufruir ou despendar férias, visitas ou fazer negócios nos lugares; fazendo com que um dos seus principais papéis seja o de disseminadora de informações. Para Kotler e Haider (1995, p 224) na atração de turistas, as localidades devem responder aos elementos básicos de uma viagem: custo, conveniência e oportunidade. Considerando que as imagens de um local são vinculadas à soma de crenças, idéias e impressões que as pessoas têm dele e que as características e os locais sozinhos não são suficientes para atrair

os turistas, as organizações devem analisar os principais aspectos de atração de turistas para os locais. Isso é possível ao se conhecer os turistas mais de perto e com mais profundidade que, assim, podem voltar mais vezes aos locais que tenham valor para eles. Para Ravald & Grönroos (1996, p.19) a essência do marketing de relacionamento se traduz em relações, ou seja, a manutenção de relações entre a empresa e os atores de seu micro ambiente (fornecedores, intermediários de mercado, o público e naturalmente o cliente como o ator mais importante); o marketing de relacionamento existe para criar valor.

A complexidade das relações entre diversos atores do sistema de turismo pôde ser observado pela Figura 16 – Fluxo de informações na indústria de turismo, desenvolvido por Sheldon (1997, p.3) que explica sobretudo as relações entre os atores e a troca de informações. Tomando-se como base o mesmo argumento, complementando-o e introduzindo algumas adaptações apresenta-se na Figura 28 a ilustração de uma rede de interações entre os atores do turismo, protagonizadas pelas organizações de turismo. Essa visualização se torna importante para que se possa entender as relações entre os vários componentes do sistema de turismo e a partir daí traçar políticas de marketing de relacionamento. O grande obstáculo é que todos os elementos são importantes para as organizações de fomento ao turismo e assim elas devem desenvolver programas específicos para cada um desses tipos de atores.

As organizações de fomento ao turismo podem ser locais, regionais, nacionais e internacionais; e fazem parte ou mantêm forte relação com os governos e com outras agências governamentais o que lhes dará condições de funcionamento, como a regulamentação e iniciativas para empreendimentos. A comunidade - junto com outros públicos - não deve ser esquecida, uma vez que é ela que irá apoiar (ou rejeitar) as ações das organizações de turismo e terá forte influência no ambiente de recepção ao turista. Deve-se reforçar o papel de orientação das organizações, ou seja, elas não devem se sujeitar ao papel passivo de apenas receber pedidos de informações, mas também procurar saber onde disseminá-las. As empresas de consultorias, pesquisas e universidades são importantes como fonte de informações e de análises de ambiente e mercado. Em relação aos intermediários, além dos tradicionais, a internet é introduzida como um importante canal de comercialização e de transações. Os atores e suas relações, redes e interações devem se

ponderados para que todo o sistema de turismo trabalhe de forma coerente, harmoniosa e eficiente. Não é uma tarefa fácil, dado o número de elementos e das intrincadas relações.

As organizações que trabalham com turismo devem considerar os seguintes fatores ao exercerem as atividades de marketing e de marketing de relacionamento:

- **Produto:** a oferta não pode ser vista apenas como o local porque não é a única coisa que o turista consome. Ele deseja uma experiência, um sonho, fantasia um aprendizado e, como tal, os lugares, além das atrações deveriam agregar aspectos relacionados com história e cultura, por exemplo. Dessa forma é importante que o produto ampliado seja bem desenvolvido, ou haja uma preocupação com o sistema total de consumo do turista.
- **Preço:** o sacrifício do viajante deve ser considerado, o esforço físico (tempo e dificuldade de deslocamento, conexões) e mental (barreiras culturais, de língua, valores); dessa forma uma das principais preocupações das empresas participantes do sistema de turismo deveria ser a de amenizar tais esforços, propiciando e possibilitando melhor infra-estrutura e treinamento receptivo. As taxas a serem cobradas pela organizações de fomento ao turismo devem ser estabelecidas com cuidado e com a apresentação do seu emprego e resultados.
- **Promoção:** A promoção deve focar os aspectos tangíveis do produto ampliado, o incentivo visual com fotos e imagens auxilia essa tarefa. Deve ser a mais customizada possível.
- **Distribuição:** a infra-estrutura de acesso, do local e dos serviços complementares não deve ser descuidada, assim como as informações e orientações para o turista.
- **Segmentação:** as segmentações mais básicas em turismo se referem ao turismo interno (doméstico) e externo (internacional) e lazer vs negócios, Entretanto, outras segmentações mais específicas (p. ex. faixa etária, condição civil, estilo de vida) devem ser exercitadas visando a um melhor atendimento do cliente.

- **Posicionamento:** Com tantas ofertas turísticas as organizações de turismo devem desenvolver, de forma crescente, as estratégias de posicionamento para que fique claro na mente do turista o que ele busca. Por exemplo, Bonaire e Fernando de Noronha são locais para mergulhos, enquanto Santiago de Compostela para peregrinações e caminhadas.
- **Comportamento do cliente:** Conhecer as peculiaridades desse comportamento. Com a ajuda da tecnologia esse trabalho pode ser facilitado com boa base de dados, contatos e oferecendo benefícios específicos.

A Figura 27 ilustra a importância dos diversos públicos no marketing de relacionamento de organizações de fomento ao turismo. Não se deve esquecer que o marketing de relacionamento só é possível a partir de empregados satisfeitos e competentes e uma empresa de serviços depende especialmente deles, tanto no processo quanto na entrega do produto aos clientes, sendo a primeira condição para o seu adequado funcionamento. Os clientes são a razão de ser de todas as organizações; os relacionamentos com parceiros e governo também são importantes, pois os projetos serão viabilizados de acordo com suas aprovações; os intermediários e fornecedores fazem parte da comercialização do produto turístico e os outros públicos exercem pressões, auxiliam, influenciam e interagem em todo o processo.

Figura 27 – Importância dos diversos públicos no marketing de relacionamento de organizações de fomento ao turismo

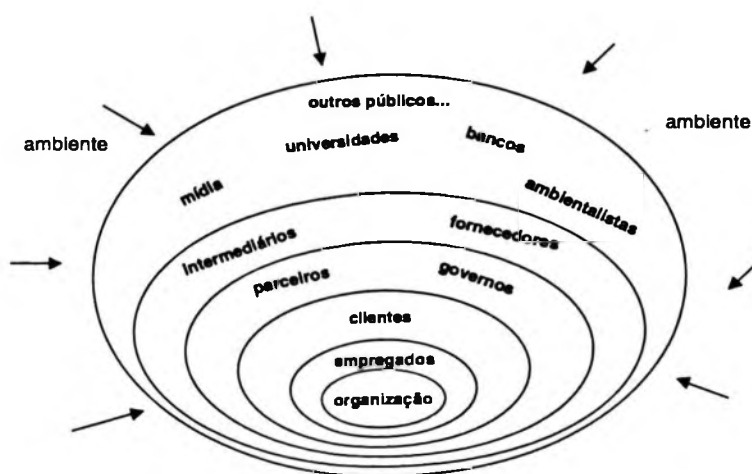
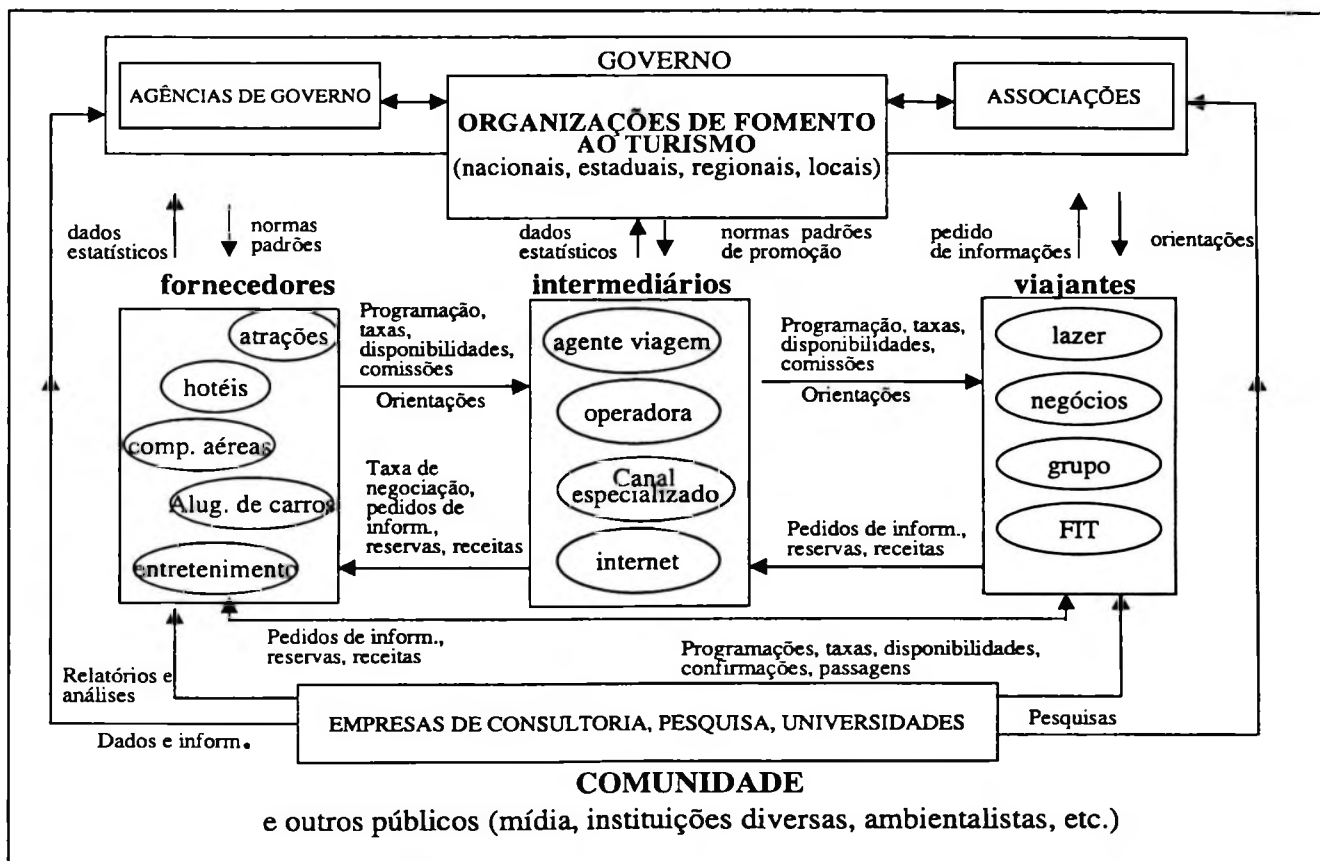


Figura 28 – Rede de interações entre os vários atores dos sistema de turismo



8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria de turismo é extremamente complexa o que torna um desafio abordá-la e entendê-la. Os atores que fazem parte do sistema turístico são muitos e variados criando obstáculos para uma visão acurada e precisa de seu sistema. Os meandros e ramificações dessa atividade também são muitos que acompanhados pelas inovações e mudanças constantes tornam qualquer análise incompleta. É com esse desafio e dentro desse contexto que o trabalho apresentado pretendeu trazer algumas contribuições para a compreensão de turismo.

Foram apresentados quatro casos específicos em dois países (Brasil e Estados Unidos) e quatro instituições com realidades totalmente diferentes, Arizona Office of Tourism; Las Vegas Convention and Visitors Authority; São Paulo Convention & Visitors Bureau e a Embratur.

As instituições americanas, apesar de bastante distintas entre elas, possui níveis de estrutura, informações e atividades de marketing, em geral, bem superiores aos do Brasil. O que significa que podemos aprender dessas instituições, absorvendo tecnologia e técnicas aplicáveis também no contexto brasileiro. Longe de serem modelos perfeitos, elas ainda têm muito a crescer e aprimorar em relação a marketing e, especialmente, em marketing de relacionamento. As organizações brasileiras, por outro lado se ressentem de maior independência e de apoio que poderia provir do governo, de outras empresas e até do público em geral que desconhecem suas atividades.

O modelo americano de desenvolvimento do turismo é o descentralizado. Em 1996 o governo americano dissolveu o US Travel & Tourism Administration (USTTA), a organização nacional de turismo que era responsável pelo marketing e promoção. Atualmente, cada estado tem seu próprio órgão de promoção do turismo cujos fundos são totalmente ou parcialmente providos pelo governo local. Ademais, há muitas instituições regionais como Chambers of Commerce e Conventions and Visitors Bureau que ajudam e alavancam o turismo local, principalmente o de negócios e eventos, mas também o de lazer.

No Brasil, a responsabilidade maior da promoção e atividades de marketing fica ao encargo da Embratur, apesar de também existirem outros órgãos de fomento ao turismo regionais como os conventions and visitors bureaus, e as câmaras de comércio, mas de atuações ainda tímidas. Parece que seria recomendável uma maior distribuição de atribuições, responsabilidades e atividades do turismo para as instituições regionais. O Brasil com sua dimensão territorial continental, diversidade cultural e peculiaridades típicas das regiões é muito grande para apenas uma organização administrar e estabelecer políticas para as regiões com características tão próprias.

Das quatro instituições analisadas o Las Vegas Conventions and Visitors Authority (LVCVA) é a mais estruturada administrativamente e cujas atividades de marketing são relativamente bem desenvolvidas. O foco não recai somente nos consumidores finais, mas há todo um trabalho voltado para o empresariado e funcionários responsáveis pelas atividades locais (hotéis, eventos, agências, restaurantes, etc).

O Arizona Office of Tourism (AOT) subsiste, principalmente, de sua grande atração que é o Grand Canyon, o que atrai muitos turistas nacionais e internacionais. Poderia investir mais no turismo de negócios e de convenções, assim como no cultural e de esportes, mas sua atuação ainda é acanhada em marketing e promoção de seus produtos.

Um dos grandes problemas verificado nas organizações é a falta de posicionamento de seu produto. Com exceção do LVCVA que posiciona Las Vegas como uma cidade para hotelaria, convenções e indústria do jogo, as outras organizações carecem dessa estratégia e acabam não explorando muitas potencialidades. Vale ressaltar que o São Paulo Convention & Visitors Bureau apesar de focar o turismo de negócios ainda não conseguiu imprimir uma marca forte para o público-alvo de um modo geral.

Apesar de estarem em níveis diferentes, pode-se concluir que as instituições desenvolvem precariamente e apenas parcialmente as atividades de marketing e a preocupação com o marketing de relacionamento ainda é muito recente, muitas vezes, ainda confundida com seus instrumentos como construir uma base de dados de clientes. As ações nessa área, dessa forma, são quase que inexistentes. Por outro lado, essas instituições precisariam estreitar os

laços com seus públicos e consumidores, uma vez que lidam com serviços e uma gama variada de públicos cada vez mais exigentes e informados.

Este trabalho iniciou-se com a proposta de um estudo específico voltado para a área de marketing tratando especialmente de marketing de relacionamento. No desenvolvimento do trabalho percebeu-se que a abordagem não poderia ignorar aspectos mais amplos de nível macro como a importância social e econômica do turismo. A complexidade e riqueza deste assunto são tão imensas que qualquer estudo se torna pequeno, restrito e limitado. Dessa forma espera-se que o que foi tratado aqui seja apenas o início de uma longa jornada de uma série de análises a serem realizadas nessa área tão promissora e de grande potencial para o país, mas ainda carente de estrutura, de pessoal preparado e treinado, de administração e marketing profissional.

O marketing de turismo é um campo emergente dentro da disciplina de turismo e há tantas necessidades e escopos para pesquisas novas e desafiadoras no futuro. Mesmo se restringindo a área de marketing um número de pesquisas poderia ser derivado do presente trabalho como o estudo sobre imagem das organizações de turismo; o círculo de serviços entre duas ou mais instituições atuantes em turismo; efeitos de inovações tecnológicas em turismo e organizações de turismo; campanhas de comunicação desenvolvidas pelas organizações de turismo e outras; estudos sobre organizações específicas de turismo como agências de viagens, operadoras, hotéis, etc.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abav – Turismo é indústria. O que as autoridades de governo e os parlamentares devem saber sobre Turismo. ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens. 1997.

ALFORD, Philip. Positioning the Destination Product – Can Regional Tourist Boards Learn from Private Sector Practice? *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 7(2) 1998. P.53-68. The Haworth Press, Inc.

American Express News Releases. Unique four national travel study reveals traveller types. American express. London. 1989.

BAUER, C. L. e MIGLAUTSCH, J. A Conceptual Definition of Direct Marketing, *Journal of direct marketing*, 1992, 6:2. 7-17.

BERKOWITZ, Eric n.; KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; RUDELIUS, William. *Marketing*. Boston: Irwin/McGraw-Hill. 2000.

BERRY, L. L., PARASURAMAN A. & ZEITHAML V. Servqual: Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. Cambridge, MA: Marketing Science Institute n. 86-108.

BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. *Serviços de Marketing. Competindo através da Qualidade*. São Paulo: Ed. Maltese, 1992.

BERRY, Leonard L. Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science* (Fall 1995), pp.235-45.

BIONG, Harold & SELNES. The strategic role of salesperson in established buyer-seller relationships. Working paper report nº 96-118. marketing Sciences Institute. Cambridge, Ma. 1996 in WEITZ, Barton A. & BRADFORD, Kevin. *Personal Selling and Sales management: A Relationship Marketing Perspective*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 27, Nº 2, pp. 241-254.

BOGDAN, Robert C. & BIKLEN, Sari Knopp. *Qualitative Research for Education. An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon. 1992.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. *Contemporary Marketing*. EUA. The Dryden Press. Hancourt Brace College Publishers. 1998.

BUHALIS. Dimitrios. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management* 21. Jan/00. P. 97-116.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, julho/setembro 1991.

CANNON, Joseph P. e SHETH, Jadish N. Developing a Curriculum to Enhance Teaching of Relationship Marketing. *Journal of Marketing Education*, Summer 1994, p.5.

CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian; BALLANTINE, David. *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 1991.

COHEN, E. A phenomenology of tourist experience. *Sociology*, 13, 1979, p.179-201.

- COHEN, E. Towards a sociology of international tourism. *Social Research*, 39, 1972, p. 64-82.
- COLTMAN, M. M. *Tourism Marketing*. New York : Van Nostrand Reinhold. 1989.
- CRAWFORD-WELCH, Simon. Competitive marketing strategies in the international hospitality industry in TEARE, Richard e OLSEN, Michael. *International Hospitality management. Corporate Strategy in Practice*. London: Pittman Publishing. 1992, pp 95-109.
- CRESWELL, John W. *Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage . 1994.
- CUTLER, Bob D. & SCHIMMEL, Kurt. A Relationship Marketing Perspective for Direct Marketing in the Legal Services Industry. *Journal of Professional Services Marketing*. Vol. 17(1) 1998. pp.141-152
- DALEN, E. Research into values and consumer trends in Norway. *Tourism management*, 10(3), 183-6, 1989.
- DAVIDSON, R. *Business Travel*. Pitman, London. 1994.
- DICHTER, Ernest. How Word-of-mouth. *Advertising Works*. *Harvard Business Review*. Vol 44 (Nov-Dec), 1990.pp.147-166.
- DOYLE, P.. What are the excellent companies? *Journal of Marketing Management*, Vol.8, p.112. The Dryden Press, Harcourt Brace & Company. 1992.
- ECCLES, G. & COSTA, J. Perspectives on tourism development. *International Journal of Contemporary Hospitality management* 8(7), pp.44-51. 1996. in PHILLIPS, P. A. & MOUTINHO, L. *Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism*. London:CABI Publishing. 1998.
- Economic Impact: US Direct Marketing Today (New York: Direct Marketing Association, 1998), p.25.
- EIU International Tourism Reports. The Economist Intelligence Unit. N1, 1992. p.53-67.
- FAULKNER, Bill. A Model for the Evaluation of national Tourism Destination Marketing Programs. *Journal of Travel Research*. Winter 1997. P23-32.
- FESENMAIER, D., PENA, C., & OLEARY, J.T. Assessing information needs of visitors bureaus. *Annals of Tourism research*, 19, 1992. 571-574.
- FUGATE, Douglas L. The advertising of services: what is an appropriate role for humor? *The Journal of Services Marketing*, Vol 12 N° 6. 1998. pp.453-472.
- GARTRELL, R.B. Convention and visitor bureaus: Current issues in management and marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 1(2), 1992. 71-78.
- GARTRELL, R.B. *Destination Marketing*. Dubuque: IA: Kendall/ Hunt Publishing. 1994.
- GIANGRANDE, Vera. Marketing de Relacionamento e o Papel do Ombudsman in DE ANGELO, Claudio Felisoni. e GIANGRANDE, Vera. (coordenação) *Marketing de Relacionamento no Varejo*. São Paulo: Atlas. 1999. p 18.

- GIESE, Joan L. & COTE, Joseph A. Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review* (online) 00 (01) <http://www.amsreview.org/amsrev/theory/giese00-01.html>. 1999.
- GILLY, March & WOLFINBARGER, Mary. Advertising's Internal Audience. *Journal of marketing* (January 1998). pp. 69-88.
- GOODE, William J. & HATT, K. *Métodos em Pesquisa Social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional. 1979.
- GORDON, Ian. *Relationship Marketing*. Toronto: Wiley & Sons Canada. 1998.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing. Gerenciamento e Serviços*. São Paulo: Campus. 1995. p 36.
- GUMMESSON, Evert. *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs*. Inglaterra. Oxford: Butterworth Heinemann. 1999. p.243.
- HASSAN, Salah S. Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*. Vol. 38, February. 2000, 239-245. Sage Publications, Inc.
- HEATH, Wall. *Marketing Tourism Destination*. 1991
- HITE, Robert; FRASE, Cynthia; BELLIZI, Joseph. Professional Service Advertising: The Effects of price inclusion, Justification, and level of Risk. *Journal of Advertising Research*. Vol 30 (August/September 1990), pp.23-31.
- HORNER, S & SWARBROOKE, J. *Marketing Tourism, Hospitality, and Leisure in Europe*. International Thomson Business Press. London. 1996.
- HU, C. Diverse developments in travel and tourism marketing; a thematic approach. *International Journal of Contemporary Hospitality management* 8(7), pp.33-43. 1996. in PHILLIPS, P. A. & MOUTINHO, L. *Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism*. London:CABI Publishing. 1998.
- International Association of Convention & Visitors Bureaus, IACVB 1993 bureau funding & expenditure survey: Champaign, IL.: Author. 1993.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing. Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo. Atlas. 1997. p. 59.
- KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 1999.
- KOTLER, Philip; HAIDER, Donald; REIN, Irving. *Marketing Público*. São Paulo: Makron Books. 1995.
- LAGE, Beatriz Helena Gelas. *Comunicação de massa e turismo in* LAGE, Beatriz & MILONE, Paulo Cesar. São Paulo. Atlas. 1999, Pp.38-48.
- Las Vegas Convention and Visitors Authority. *An Overview of the Organization and it's Facilities*. 1998.

- LONG, Veronica H. Government – Industry – Community Interaction in Tourism Development in Mexico in SINCLAIR, M. Thea & STABLER, M. J. *Tourism Industry; An international Analysis*. Wallingford, UK: CAB International. 1991.
- LOVELOCK, Christopher & YIP, George S. Developing Global Strategies for services Businesses. *California Management Review*. (Winter 1996), pp. 64-86.
- LUMSDON, Les. *Tourism Marketing*. Oxford; Thompson Business Press. 1997.
- MARCH, Roger. An Exploratory Study of Buyer-Supplier Relationships in International Tourism: the case of Japanese wholesalers and Australian suppliers. *Marketing Issues in Pacific area Tourism*, 1997, p. 55-68. The Haworth Press.
- Marketing Plan and Programs Guide. Arizona Office of Tourism. 1999-2000.
- MARSHALL, Catherine & ROSSMAN, Gretchen B. *Designing Qualitative Research*. Newbury Park. London. Sage Publications. 1989.
- MASBERG, Barbara A. Defining the Tourist: Is it possible? A view from the convention and visitors bureau. *Journal of Travel Research*, Vol. 37, August 1998, p. 67-70. Sage publications, Inc.
- McINTOSH, Robert W.; GOELDNER, Charles R. *Tourism. Principles, practices, philosophies*. USA John Wiley & Sons, Inc. 1986.
- MEDLIK, S., *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*, Oxford: Butterworth-Heinemann. 1996.
- MERCER, D. *Marketing*. Oxford: Blackwell. 1992.
- MIDDLETON, V.T.C. *Marketing for travel and tourism*. 2 ed. Butterworth-Heinemann. London. 1994.
- MIDDLETON, V.T.C. *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.
- MIDDLETON, Victor T. C. *Sustainable Tourism. A marketing perspective*. Oxford. England: Butterworth-Heinemann. 1998.
- MILL, Robert Christie; MORRISON, Alastair M.. *The Tourism System. An Introductory Text*. Second Ed. Prentice-Hall International, Inc. 1992.
- MONROE, Kent B.. Buyer's Subjective Perceptions of Price. *Journal of Marketing Research* (February, 1973), pp.70-80.
- Morrison, A.M. *Hospitality and travel Marketing*. Albany. NY: Delmar Publishers, 1989. P 234.
- MORRISON, Alastair M.; BRUEN, Stacey M.; ANDERSON, Donald J. Convention and Visitor Bureau in the USA: A Profile of Bureaus, Bureau Executives, and Budgets. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 7(1) 1998. P.1-19. The Haworth Press, inc.
- MURRAY, Keith. A Test of Services marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities. *Journal of Marketing*. (January 1991), pp. 10-25.
- NICKELS, William G. & WOOD, Marian Burk. *Marketing. Relacionamentos, Qualidade, Valor*. Rio de Janeiro: LTC. 1999.

- O'NEILL, John W. Effective Municipal tourism and Convention Operations and Marketing Strategies: The cases of Boston, San Antonio, and San Francisco. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 7(3). 1998. P. 95-125. The Haworth press, Inc.
- PERREAULT W.D; DORDEN, D.K. e DORDEN, W.R.. A psychological classification of vacation life-styles. *Journal of Leisure Research*, 9, 208-24.1979.
- PIZAM, Abraham. The state of travel and tourism human resources in Latin America. *Tourism Management* 20. Dez/99. P. 575-586.
- PLOG, S. Why destination areas rise and fall in popularity. In E. Kelly (ed) *Domestic and International tourism*. Institute of Certified travel Agents, Wellsbury. MA. 1977.
- RATHMELL, John M. *Marketing in the Service Sector*. Cambridge, Mass: Winthrop. 1975.
- RAVALD, Annika & Grönroos. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*. Vol 30. nº 2, 1996, pp. 19-30. MCB University Press.
- REID, Laurel J. & REID, Stanley. *Communicating Tourism Supplier Services: Building Repeat Visitor Relationships*.in UYSAL, Muzaffer & FESENMAIER, Daniel R. (Editors). *Communication and Channel Systems in Tourism Marketing*. New York: The Haworth Press, Inc.1993.
- RICHTER, L. K. *Tourism Politics and Political Science: A case of not so benign Neglect*. *Annals of tourism research*, 10 (3): 313-35. 1983.
- RICHTER, L. K. *Fragmented Politics of US Tourism*. *Tourism Management*, 6 (5): 162-73. 1985.
- RICHTER, L. K. *State-sponsored Tourism; A Growth Field for public Administration*. *public ADMINISTRATION rEVIEW*, 46: 832-39. 1985.
- RITCHIE, J. R. Brent & CROUCH, Geoffrey I. *The competitive destination. A sustainability perspective*. *Tourism Management* 21. Jan/00. P. 1-7.
- ROMAN, E. *Integrated Direct Marketing*. 1ª Ed. NTC Publishing Lincolnwood. IL. 1995.
- SEATON, A. V. & BENNET, M.M.. *Marketing of Tourism Products. Concepts, Issues, Cases*. Oxford, UK: International Thomson Business Press. 1996.
- SELIN, Steven W. & MYERS, Nancy A. *Tourism marketing Alliances: Member satisfaction and effectiveness Attributes of a regional initiative*. *Journal of travel & Tourism Marketing*. Vol. 7(3) 1998. P.79-94.
- SHARPLEY, R. *Tourism, Tourist and Society*. ELM. Huntingdon. 1994.
- SHAW, S. *Airline Marketing and management*. 3 ed. Pitman, London. 1990.
- SHELDON, Pauline J.. *Tourism Information technology*. CAB International. New York. USA. 1997.
- SHIELDS, Peggy O. & SCHIBIK, Timothy J. *Regional Tourism Marketing: An Analogical Approach to Organizational Framework Development*. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 4(1). 1995. P.105-113. The Haworth Press, Inc.

- SINCLAIR, M. Thea & STABLER, M. J. *Tourism Industry; An international Analysis*. Wallingford, UK: CAB International. 1991.
- SINCLAIR, M. Thea. *The Tourism Industry and Foreign Exchange Leakages in a Developing Country: The Distribution of Earnings from Safari and Beach Tourism in Kenya* SINCLAIR, M. Thea & STABLER, M. J. *Tourism Industry; An international Analysis*. Wallingford, UK: CAB International. 1991.
- SMITH, S *Tourism Analysis*. Harlow. Essex: Longman. 1990.
- SMITH, Stephen L. J. *Toward a national tourism research agenda for Canada*. *Tourism Management* 20. Dez/99, p.297-304.
- SMITH, V.(ed) *Hosts and guests: The antropology of tourism*, 2 ed. University of Pennsylvania Press. Philadelphia. 1989.
- STAKE, Robert E. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications. 1995.
- STERN, Louis W & El-ANSARY. *Marketing Channels*, 3rd ed Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall, 1988.
- STEVENS, B.F. *Price perceptions of travellers*. *Journal of travel research*. Fall, pp.44-48. 1992.
- STONE, Merlin & WOODCOCK, Neil. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: agosto Laranja editorial e Difusão Cultural. 1998.
- SWARBROOKE, J.S.. *The development and Management of visitor Atraccions*. Butterworth-Heinemann, Oxford. 1995.
- SWARBROOKE, John & HORNER, Susan. *Consumer Behaviour in Tourism*. Butterworth-Heinemann. Oxford. UK. 1999.
- Travel & Tourism Inteligence*. London. Country Updates, July, 1998.
- Travel & Tourism Inteligence*. TTI Country Reports. USA. London. <http://www.t-ti.com>.N3, 1999. p.87-113.
- TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. *Consumer Intimacy and Other value Disciplines*. *Harvard Business Review* (January-February 1993), pp. 84-93)
- URRY, J. *The tourist gaze: leisure and travel in contemporary society*. Sage. London. 1990.
- UYSAL, Muzaffer & FESENMAIER, Daniel R. (Editors). *Communication and Channel Systems in Tourism Marketing*. New York: The Haworth Press, Inc.1993.
- VALLS, Joseph Francesc. *Las Claves del Mercado Turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*. Bilbao. Espanha: Ediciones Deusto. 1996.
- VAN HOOFF, Hubert B. & VERBEETEN, Maria J. *Tourism Research Inquires: the response of the state office of tourism*. *Journal of Travel Research*. Spring 1997. P.75-77.
- VAVRA, Terry G. *Marketing de Relacionamento. After marketing*. São Paulo: Atlas. 1993.
- VAZ, Gil Nuno. *Marketing Turístico. Receptivo e Emissivo*. São Paulo: Pioneira. 1999.

WAHAB, Salah; CRAMPON, L. J.; ROTHFIELD L. M. Tourism Marketing. Tourism. London: International Press. 1976.

WEITZ, Barton A. & BRADFORD, Kevin. Personal Selling and Sales management: A Relationship Marketing Perspective. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol 27, N° 2, pp. 241-254.

WELLS, Alexander T. Air Transportation: A Management perspective, Second Edition (Belmont CA., Wadsworth Publishing Company, 1989), p.162.

Westvlaams Economisch Studiebureau, Afdeling toeristisch onderzoek. Toeristische gedragingen en attitudes van de Belgen in 1985. Reeks vakantieonderzoeken, Brussels. 1986.

What's On – The Las Vegas Guide. www.ilovevegas.com. ABC – Audit Bureau of Circulations, Las Vegas Chamber of Commerce. Jan 25 – Feb 7, 2000.

WOOD, K. & HOUSE, S. The good tourist: A worldwide guide for green traveller. Mandarin. London. 1991.

WTO. Recommendations on Tourism Statistics. USA. 1993.

YIN, Robert K. Case Study Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods Series. Vol 5. Newbury Park, CA: Sage Publication. 1989.

10 ANEXOS

1. Os 30 Rs de Gummesson

Relacionamento de mercado clássico

- R1 A dupla clássica – o relacionamento entre o fornecedor e o consumidor
- R2 A clássica tríade – o drama do triângulo – do consumidor – fornecedor – concorrente
- R3 A rede clássica – canal de distribuição

Relacionamento de mercado especial

- R4 Relacionamento via profissionais de marketing de tempo integral e parcial.
- R5 A prestação de serviço – interação entre o cliente e o prestador de serviço.
- R6 O cliente e fornecedor múltiplos: comercializar com outras organizações – industriais ou de negócios - sempre significa contatos com muitos indivíduos da organização, do fornecedor e do cliente.
- R7 Relacionamento com o cliente do cliente
- R8 O relacionamento estreito Vs distante.
- R9 Relacionamento com clientes insatisfeitos.
- R10 Relacionamento monopolista: o cliente ou fornecedor prisioneiro
- R11 O cliente como “membro”
- R12 Relacionamento eletrônico.
- R13 Relacionamento para-social; relacionamentos de símbolos e objetos.
- R14 Relacionamento não comercial: entre setor público e cidadãos/clientes ou organizações voluntárias e atividades fora da economia monetária baseada nos lucros.
- R15 Relacionamento verde: questões ambientalistas e de saúde.
- R16 Relacionamento baseado na lei.
- R17 A rede criminal.

Relacionamento Mega

- R18 Redes pessoais e sociais.
- R19 Mega Marketing
- R20 As alianças mudam os mecanismos de mercado
- R21 Relacionamento do conhecimento
- R22 As mega alianças mudam as condições básicas para marketing
- R23 Relacionamento de mídia de massa.

Relacionamento nano

- R24 Mecanismos de mercado são trazidos para dentro da empresa.
- R25 Relacionamento do cliente interno
- R26 Qualidade propiciando um relacionamento entre administração de operações e marketing
- R27 Marketing interno: relacionamento com o “mercado de empregados”.
- R28 Relacionamento de matriz de duas dimensões.
- R29 Relacionamento com fornecedores externos de marketing de serviços.
- R30 Relacionamento entre proprietário e financiador.

2. Protocolo de Pesquisa

O protocolo é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e regras gerais que deve ser seguidos na utilização do instrumento. O uso do protocolo aumenta a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e sua finalidade é o de orientar o investigador na condução do estudo.

O protocolo deve ter as seguintes seções:

- visão geral do projeto (objetivos do projeto e patrocínio, questões a serem respondidas pelo caso, leituras relevantes sobre o tópico a ser estudado)
- procedimentos de campo (credenciais e acesso aos locais dos estudos de caso, fontes gerais de informações, lembretes sobre procedimentos).
- Questões do estudo de caso (as questões específicas que o pesquisador deve ter em mente na coleta de dados, quadros gerais para arranjos especiais de dados, e fontes de informações potenciais para resposta de cada questão).
- Guia para o relatório do estudo de caso (esboço, formato da narrativa, e especificação e qualquer informação bibliográfica e outros documentos).

I. Visão geral do projeto

- a. **Objetivos:** A pesquisa objetiva conhecer as organizações de fomento ao turismo no que se refere às atividades de marketing e verificar em que nível está sendo praticado o marketing de relacionamento está sendo praticado. A pesquisa é realizada para tese de livre docência e faz parte de uma pesquisa mais ampla envolvendo pesquisa bibliográfica.
- b. **Patrocínio:** São usados, principalmente, os recursos do próprio pesquisador com uma parcela de subsídios do Departamento de Administração que auxiliou em US\$3000 para passagem, estada e pesquisas realizadas nos Estados Unidos durante três meses (Dez/março de 2000). As despesas locais (viagens para Brasília) são do pesquisador.
- c. **Principais questões a serem respondidas pela pesquisa:** Em que grau as empresas de fomento ao turismo se utilizam do marketing de relacionamento? Quais são as principais atividades de marketing dessas empresas? Quais são os resultados alcançados por essas empresas? O que elas poderão fazer para melhorar seu desempenho?
- d. **Leituras:** Como pesquisadora sobre turismo desde o doutorado, são diversas as leituras acumuladas em marketing de turismo, marketing de relacionamento e serviços.

II. Procedimentos de campo

- a. **Acesso aos locais:** Nos Estados Unidos é dado suporte pela The American Graduate School of International Management que oferece ao pesquisador instalações e infraestrutura. No Brasil, o suporte é o da FEA/USP, Departamento de Administração onde o pesquisador é docente.
- b. **Fontes de informações:** Principais administradores e possuidores de informações ou da história das instituições.
- c. **Lembretes de procedimento:** Observar as instalações, localização e recursos da instituição. Analisar também o atendimento e serviços prestados.

III. Questões do Estudo

1. PROFILE

Institution:

Address:

Number of employees:

Creation:

Structure – organization chart

Kind of company: public, private

Capital:

2. CONCERNS

Links with others tourism organization:

- Chambers of Commerce, Convention & Visitor Bureau
- Others Tourism Offices

Alliances (Ex: Shopping Consortium):

3. FINANCIAL SUPPORT/ AID – FUND RAISING PROGRAM

Government

Private sector

Individuals

4. RELATIONSHIP WITH TOURISM PROVIDERS:

Hotels

Restaurants

Museums

Car rentals

Tour operators

Travel agencies

- Training, languages, personal development, research, customer satisfaction, information, etc.)

5. MARKETING ACTIVITIES

a. Products:

Number of Visitors:

Revenues/ Most profitable:

b. Price:

What tourists value more when they come to Las Vegas?

What are their opinions about prices of accommodation, food, etc.

c. Communication:

Material distributed (providers, agents and consumers)

Conjoint promotion (Las Vegas & Grand Canyon)

Internet (promotion, selling)

d. Distribution:

Transportation

Internet

e. Target Customer:

Package x Individual

Domestic x International

f. Information:

Research (monitoring customer satisfaction, success of mkt program)
Database technology (identify current and potential customers)

g. Planning:

Formal/informal

Range

h. Consumer Behavior:

Profile:

Age
Income
Occupation
Location
Life style
Domestic/ International
Preferences

Length of stay

Package/ Individuals (family stage)

Purposes of visiting - Travelers/ Adventurous

Favorites sites, interests

Expenses

Purchases

g. Understanding about Relationship Marketing and utilization

6. VISITORS OPINION:

About prices:

Accommodation:

Location:

Access:

Infrastructure in general:

7. YOUR OPINION ABOUT:

Infrastructure in Arizona for tourism (hotels beds available, roads, access, restaurants, etc)

Seasonally of tourism

Environment preservation

Suggestion for improvements

8. INTERVIEWEE:

Name:

Position:

Length of working at the agency:

Date and time:

IV. Guia para o Estudo de Caso

A descrição de cada caso contém as seguintes partes:

- Localização específica.
- Perfil: origem, missão, e características gerais.
- Características da região que a instituição promove.
- Estrutura da organização.
- Mercado e consumidores.
- Concorrência.
- Produto.
- Preço.
- Distribuição.
- Comunicação.
- Sistemas de informações de marketing.
- Planejamento de marketing.
- Considerações sobre o caso.