

# **VENDA PESSOAL COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO: ESTUDOS DE CASOS EM AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO**

**Ana Akemi Ikeda**

Professora doutora da FEA e ECA/USP. Fez cursos de pós-graduação na França e Estados Unidos. Vice-coordenadora do MBA-Marketing da FIA/FEA/USP e autora de diversos artigos sobre comunicações e turismo.

**Tânia Veludo de Oliveira**

Mestranda de administração de empresas da FEA/USP com especialização em marketing. Escreveu monografias e artigos publicados em revistas e livro, frutos de bolsas recebidas do CNPq e Fapesp.

## **RESUMO**

A venda pessoal é um importante elemento de comunicação para empresas de serviços, podendo, inclusive, atuar como fator de diferenciação estratégica. Este estudo faz um levantamento de temas relacionados à venda pessoal e de suas implicações para as agências de viagens e turismo.

O artigo compara, por meio de estudos de casos, a estrutura da força de vendas de três agências de viagens e turismo e estabelece elos entre os casos reais e a visão de vários autores.

## **ABSTRACT**

Sales personal are an important element of communication and a strategic selling point.

This article shows themes about sales personal and impacts on tourism agencies. It compares, through cases studies, three agencies and links between the view of the reality and others authors.

## 1. INTRODUÇÃO

A crescente competição e o aparecimento de novas tecnologias exigem uma adaptação constante das empresas. Existem diversas ferramentas administrativas e de marketing que podem auxiliar as empresas nesse cenário de mudanças. Neste artigo será abordada uma delas – venda pessoal, especificamente nas agências de viagens e turismo. Esse assunto tem sido pouco estudado na literatura, no entanto, deveria ser explorado e desenvolvido, uma vez que todas as organizações dependem de seus vendedores para a realização de trocas e bom desempenho no mercado. As agências de viagens e turismo, por outro lado, fazem parte do sistema de turismo que se encontra em grande desenvolvimento.

O estudo está dividido em duas partes principais, a primeira consiste em um levantamento bibliográfico e a segunda em um estudo de casos. O levantamento bibliográfico aborda os seguintes temas: venda pessoal em agências de viagens e turismo; dificuldades da venda pessoal em agências de viagens e turismo; o novo papel da força de venda em agências de viagens e turismo.

O estudo de casos analisa de forma comparativa a estrutura de venda pessoal de três agências de viagens e turismo, sendo elas: Sobratur, Stella Barros e CVC.

## 2. OBJETIVO

O objetivo deste estudo é conhecer como as agências de

viagens e turismo estão aplicando, desenvolvendo e coordenando suas atividades de venda pessoal. Enfatiza-se a importância dessa ferramenta como um diferencial competitivo para as empresas de serviços.

## 3. METODOLOGIA DO ESTUDO

A metodologia utilizada neste estudo consiste em duas partes. Na primeira foi feito o levantamento bibliográfico e na segunda uma pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica promoveu o levantamento de temas relacionados à venda pessoal, identificando-se os tópicos relacionados com a análise dos casos.

A pesquisa de campo consistiu de uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório, optando-se pelo estudo de casos. O estudo de caso é a estratégia de pesquisa mais adequada, quando (YIN, 1984, p.15):

- a investigação não requer controle sobre os eventos comportamentais;
- a forma de investigação do problema induz a questionamentos do tipo "por que" e "como".
- há foco em eventos contemporâneos.

A pesquisa foi conduzida em três agências de viagens e turismo, sendo definidos os seguintes critérios para a seleção dos casos:

- agências que realizam o papel de operadoras turísticas, ou seja, que desenvolvem roteiros e pacotes para a viagem.
- agências que utilizam os recursos da Internet para con-

duzir suas estratégias de marketing, considerando que a Internet é um fator que tem provocado grandes impactos nesse mercado;

- agências localizadas na cidade de São Paulo, principal pólo do fluxo turístico doméstico e internacional, segundo dados da Embratur em 1998.

Uma vez obedecidos tais critérios, selecionou-se as agências que se destacavam na mídia por apresentar algum programa inovador de prestação de serviços e que apresentavam programas de marketing com o objetivo de fortalecer os laços com o consumidor (programas de fidelidade, marketing de relacionamento, etc). As agências selecionadas foram "Sobratur", "Stella Barros" e "CVC".

Foram realizadas entrevistas pessoais e diretas com a gerência, vendedores e demais empregados capazes de fornecer informações relevantes. As entrevistas foram marcadas com antecedência, através de contato telefônico e e-mail, onde eram expostos os objetivos gerais do trabalho. Por serem em número reduzido e por envolverem alto grau de conhecimento e aprofundamento dos objetivos, as entrevistas foram realizadas pelas pesquisadoras. A coleta de informações ocorreu no primeiro semestre de 2000.

## 4. VENDA PESSOAL EM AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO

O programa total de comunicações de marketing de uma empresa – composto de pro-

moção – consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e marketing. A venda pessoal é um elemento do composto de comunicação que pode ser definido como a apresentação oral em uma conversação com um ou mais compradores em potencial, com o propósito de fazer vendas. (Kotler, 1993, p.288)

A força de vendas abrange toda a equipe técnica, interna e externa, dedicada a realizar as funções de vendas, sendo capaz de sentir, de avaliar as necessidades dos consumidores e de satisfazê-las da melhor forma possível, mediante a venda de produtos ou serviços. (Cassarro, 1993, p. 79)

A venda pessoal influencia fortemente as atividades de marketing de empresas de serviços, atuando diretamente sob suas características de inseparabilidade – os serviços são consumidos e produzidos ao mesmo tempo e o cliente participa do processo como um recurso da produção - e heterogeneidade – o resultado do serviço vai depender de quem o executa e de onde é prestado, sendo praticamente impossível que um serviço seja oferecido da mesma maneira, pois são estabelecidos relacionamentos sociais diferentes com cada cliente e com cada fornecedor.

As agências de viagens e turismo atuam no setor de serviços e possuem a função tradicional de intermediar a relação entre fornecedores, co-

mo companhias aéreas e hotéis, e consumidores (Wahab, 1977, p.207).

Tal função intensifica a importância da ferramenta de venda pessoal nas atividades dessas empresas, pois, ao exercer o papel do intermediário, a força de vendas estabelece uma relação direta com o cliente que interfere em suas preferências e percepções.

O contato pessoal na prestação de serviço, que é realizado através da contratação e do treinamento de pessoas bem qualificadas, vem sendo considerado uma importante arma para estabelecer diferenciais competitivos uma vez que as atitudes e comportamentos dos funcionários afetam diretamente as impressões do cliente.

O funcionário pode representar a empresa para o turista por causa da constante interação entre ambos. Os funcionários são responsáveis pela disseminação da imagem e da cultura da empresa, que deve ser dividida e compreendida por todos os membros da organização. (Lumsdon, 1997, p.199).

Carlzon chamou de "o momento da verdade" o que as empresas de serviços consideram o núcleo do serviço - o momento de interação entre fornecedores e consumidores. O momento da interação com o consumidor depende muito da relação estabelecida com o funcionário que está prestando o serviço. (Carlzon, 1994, p.15).

A figura da força de vendas das agências de viagens e turismo está sobretudo representa-

da pelos atendentes, que são profissionais que lidam diretamente com o consumidor, preparando roteiros e fornecendo informações sobre preços e pacotes.

## 5. DIFICULDADES DA VENDA PESSOAL EM AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO

Apesar do valor estratégico da ferramenta de venda pessoal para as agências de viagens e turismo, a força de vendas desse mercado mostra sinais de deficiências. A maioria dos clientes muda de fornecedores não pela insatisfação com o produto, causada pelo preço ou qualidade, mas sim pela indiferença dos funcionários e a maneira com que são tratados (Keiser, 1988). Em 1999, as agências e operadoras de turismo foram responsáveis por 653 consultas ao Procon – SP e 198 reclamações (*O Estado de São Paulo*, 13 de março de 2000) – fato que também se relaciona à necessidade de se trabalhar mais seriamente a ferramenta de venda pessoal no mercado turístico.

A deficiência da força de vendas está relacionada a algumas dificuldades que podem ser agrupadas da seguinte forma (Peçanha & Menezes, 1998, p.6 e 7):

- Dificuldade de padronizar o atendimento da força de vendas, uma vez que o contato pessoal estabelecido varia de acordo com as pessoas que estão interagindo e depende, portanto, tanto funcionário quanto do consumidor;
- Rotatividade de pessoal

dentro da empresa, o que dificulta a realização de um programa de marketing de relacionamento entre funcionário e consumidor;

- Necessidade de contínuo treinamento e motivação dos funcionários, o que pode representar altos investimentos para a empresa.

## 6. O NOVO PAPEL DA FORÇA DE VENDAS EM AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO

As agências de viagens e turismo estão sendo influenciadas de maneira decisiva pela Internet, exigindo uma adaptação nesse novo contexto e reflexão de suas atividades.

Uma importante alteração decorrente do fenômeno da Internet refere-se à mudança no papel tradicional desempenhado pelas agências, o que envolve diretamente as atividades de venda pessoal dessas empresas. O avanço da Internet no setor turístico propicia maior poder aos fornecedores na negociação direta com os passageiros, sem a intermediação das agências.

As agências de turismo, responsáveis por coletar e repassar grandes volumes de informações aos seus clientes, deixarão de realizar esta atividade. Por outro lado, os agentes de turismo vão adquirir um papel fundamental no estabelecimento de avaliações das informações, passando assim a atuar como consultores de turismo. (*Gazeta Mercantil*, 13 de dezembro de 1999).

Para não perder espaço no mercado, as agências terão que

oferecer mais serviços de qualidade a seus consumidores, preparando sua força de vendas para agregar valor à viagem do passageiro no papel de consultores de viagens.

Para uma adequada adaptação de funções, há necessidade de profissionalizar a força de vendas das agências de viagens e turismo, dando condições aos funcionários de adquirir conhecimentos que realmente façam a diferença para a viagem do passageiro, deixando de emitir bilhetes e passando a vender informação.

## 7. ANÁLISE DOS CASOS

Esta parte do estudo consiste na análise comparativa dos casos, destacando questões e peculiaridades que envolvem a ferramenta de venda pessoal

em cada um deles. A análise comparativa é realizada mediante os tópicos: perfil das agências; estrutura da força de vendas; treinamento e reciclagem da força de vendas; supervisão e avaliação da força de vendas; motivação da força de vendas; postura da força de vendas quanto à resolução de problemas; o novo papel da força de vendas.

### 7.1. PERFIL DAS AGÊNCIAS

Segue uma breve descrição das agências de viagens e turismo selecionadas para análise.

A Sobratur especializou-se na prestação de serviços de viagens a empresas, na criação e no gerenciamento de viagens. A Sobratur criou o Smartravel, um programa corporativo de recompensas segundo os moldes

<b>• SOCIEDADE BRASILEIRA DE TURISMO LTDA</b>	
Nome fantasia:	Sobratur
Número de funcionários:	27
Número de autônomos:	Nenhum
Sites:	www.sobratur.com.br www.smartravel.com.br
Número de filiais:	Nenhuma
<b>• STELLA BARROS TURISMO LTDA</b>	
Nome fantasia:	Stella Barros
Número de funcionários:	Em média 250
Número de autônomos:	Em torno de 50
Sites:	www.stellabarros.com.br
Número de filiais:	32
<b>• AGÊNCIA DE VIAGENS CVC TUR LTDA</b>	
Nome fantasia:	CVC
Número de funcionários:	Em média 300
Número de autônomos:	300
Sites:	www.viagenscvc.com.br
Número de filiais:	22

de um programa de fidelidade.

A Stella Barros consolidou-se no mercado turístico operando viagens para Disney World. Atualmente, a empresa vem diversificando sua linha, preparando roteiros internacionais, nacionais e viagens corporativas.

A CVC prepara pacotes turísticos que incluem roteiros aéreos, rodoviários e rodoviários para viagens nacionais e internacionais. A empresa foi a pioneira do setor em distribuir filiais de suas lojas em shopping centers.

## 7.2. ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS

As agências estudadas se diferenciam quanto à estrutura de suas força de vendas. Todas as empresas mantêm a figura do atendente fixo em suas lojas. O atendente faz contato com o cliente por telefone e pessoalmente apresenta a empresa, seus produtos e serviços, fornece informações sobre os destinos turísticos, fecha a negociação e efetua a venda.

A Sobratur e a Stella Barros se destacam por algumas peculiaridades. A Sobratur investe na figura do executivo de contas que é o responsável pelo pós-venda da Sobratur e pela conquista de novos clientes. Ele faz visita periódicas aos clientes atuais com o objetivo de sentir e avaliar o nível de satisfação do cliente para com o atendimento prestado: questionando o sucesso da viagem ou direcionando a venda de um produto mais adequado. O executivo de contas também vai a mercado para divulgar o

trabalho da Sobratur em clientes potenciais. Basicamente, ele é quem sente de forma direta a necessidade do cliente.

A Stella Barros mantém uma equipe de telemarketing que concentra cerca de 80% das vendas da empresa, fazendo todo o processo de familiarização do cliente com os produtos. Quando o cliente decide fechar a compra, a central repassa todo o seu processo para uma franquía, de acordo com a comodidade e preferência do cliente. A Stella Barros terceiriza o serviço de telemarketing para outras empresas, prestando serviços para clientes como Varig, Bonus Sky, Tess e Philips.

## 7.3. TREINAMENTO E RECICLAGEM DA FORÇA DE VENDAS

Há uma preocupação de todas as agências em qualificar seus funcionários para o contato pessoal, visto que eles representam a empresa para o cliente.

Para tanto, todas as agências provêm treinamento formal a seus funcionários antes de começarem a operar, o que envolve desde treinamento para operar sistemas internos até treinamentos gerenciados por empresas terceirizadas que enfocam questões gerais e externas à organização.

A continuidade do treinamento ocorre por meio de reciclagens que são realizadas com periodicidade variável, englobando até grandes reuniões corporativas anuais.

As empresas se deparam

com algumas dificuldades de se investir em treinamento. Essas dificuldades não estão fortemente associadas ao que foi indicado no levantamento bibliográfico como empecilhos ao treinamento (Peçanha & Menezes, 1998, p.6 e 7).

As agências declararam possuir um baixo turn over, decorrente de ações para motivação e manutenção de seus "clientes internos"; declararam também, possuir recursos satisfatórios destinados ao treinamento; e já possuir um processo adequado de padronização do atendimento.

A CVC apontou uma questão que dificulta o treinamento dos funcionários. Para a CVC, o grande problema está relacionado logística do treinamento, visto que a empresa possui lojas espalhadas por todo o País e isso dificulta a realização de treinamentos conjuntos ou de situações que reúnam todos os funcionários.

## 7.4. SUPERVISÃO E AVALIAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

As agências possuem formas distintas de supervisionar e coordenar seus funcionários.

Os únicos meios de supervisão e coordenação comuns a todas elas são as pesquisas realizadas após viagem, em que o passageiro faz uma avaliação geral do atendimento, incluindo o tratamento recebido pelos funcionários; e as observações dos próprios responsáveis, como gerentes e supervisores, que permitem perceber como os funcionários estão conduzindo a prestação

do serviço.

A Sobratur considera que o "Relatório de Ocorrência" - instrumento de acompanhamento das ações dos clientes que está sendo implantado na empresa - também servirá para avaliar o desempenho dos funcionários, detectando eventuais falhas. A Sobratur ainda faz uma avaliação de desempenho dos seus funcionários a cada três meses, que é discutida com eles.

Pela CVC, o próprio volume de vendas efetuadas pelo funcionário é capaz de indicar se ele está trabalhando corretamente ou não.

A Stella Barros, assim como a Sobratur, faz uma avaliação de desempenho periódica dos funcionários, discutida posteriormente com eles, e ainda possui um sistema de telefonia que permite ouvir as ligações telefônicas dos funcionários com os clientes.

### **7.5. MOTIVAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS**

A motivação dos funcionários é vista como uma questão importante para as agências. Todas mantêm programas de incentivos relacionados a prêmios.

A Sobratur e a Stella Barros ressaltaram que a motivação dos funcionários extrapola as questões financeiras, envolvendo também aspectos do trabalho em equipe, do ambiente de trabalho e da perspectiva de um plano de carreira. A Sobratur faz questão que as famílias dos funcionários participem dos encontros anuais e a Stella Barros sempre promove encon-

tros de confraternização entre os departamentos; essas ações evidenciam principalmente o trabalho em equipe, o que influencia positivamente o desempenho e a dedicação dos funcionários, contribuindo de forma definitiva para a decisão de permanecer na empresa.

### **7.6. POSTURA DA FORÇA DE VENDAS QUANTO À RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

A força de vendas pode ajudar a empresa a se recuperar dos problemas e erros, transformando clientes insatisfeitos em clientes leais. A melhor forma para recuperar erros de serviço é assegurar que os funcionários da linha de frente sejam capazes de identificar e solucionar problemas dos clientes (Hart, Heskett & Sasser, 1994, p. 276).

Quando surge algum problema com o cliente, percebe-se que em todas as três empresas há uma estrutura voltada para sua resolução. Porém, a postura das agências varia muito quanto ao aspecto do funcionário possuir autonomia para resolvê-lo.

A orientação da Sobratur é que todos os funcionários se mobilizem para resolver um problema, e não apenas aquele que está diretamente envolvido com ele.

Diferentemente da postura da Sobratur, a Stella Barros orienta seus funcionários (operadores de telemarketing e atendentes de lojas) a resolver apenas os problemas mais simples, ou aqueles problemas que eles, em suas funções, têm capaci-

dade de resolver. Os demais problemas devem ser encaminhados aos superiores que, por sua vez, os encaminharão aos departamentos responsáveis sendo em casos mais sérios serão encaminhados ao departamento jurídico.

Na CVC, há uma divisão de departamentos para a resolução de problemas, os funcionários têm autonomia para resolvê-los desde que ocorram em momentos que dizem respeito a suas responsabilidades. Se o problema ocorrer antes da viagem do passageiro, os atendentes da loja devem resolvê-lo; se ocorrer durante a viagem, a equipe de apoio que acompanha os turistas deve resolvê-lo; se ocorrer após a viagem, o SAC (Sistema de Atendimento ao Consumidor) fica responsável por sua resolução.

### **7.7. O NOVO PAPEL DA FORÇA DE VENDAS**

As agências possuem clara noção de seu papel como consultoras de viagem e do risco de se estabelecer uma relação com o consumidor baseada somente em aspectos operacionais como o papel do emissor de bilhetes. As agências consideram que suas forças de vendas estejam capacitadas para desempenhar o papel de consultores, fornecendo informações relevantes e não apenas revendendo passagens.

O presidente da Sobratur, Amauri Caldeira, reforça a idéia da tendência ao novo papel de consultor de viagens. Segundo ele, o agenciamento de viagens, voltado mais para o fornecedor estará mais direcionado ao

gerenciamento de orçamentos e serviços de viagens. As antes denominadas agências passavam, principalmente, a desempenhar um papel de consultores e provedores de serviços e informações de viagens (O Estado de São Paulo, 02 de novembro de 1999).

Dessa forma, cresce a importância da força de vendas bem treinada e qualificada nas agências de viagens. Seu papel é de suma importância para a sobrevivência dessas organizações no contexto atual onde as transformações tecnológicas são muito rápidas, assim como a reação dos consumidores.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A venda pessoal é um instrumento de comunicação com grande potencial compe-

titivo, pois a interface com a força de vendas interfere decisivamente nas percepções dos clientes.

"Para o cliente as pessoas são parte inseparável de muitos serviços. Entretanto, a presença das pessoas traz consigo o risco mais elevado de que a qualidade do serviço possa apresentar variações. Nas fases do plano, o planejador terá de considerar cada encontro entre consumidor e fornecedor do serviço. As boas maneiras e a atenção que os clientes associam com bons serviços pessoais precisam ser parte integrante dos padrões da empresa para contratação, treinamento e desempenho. Tratamentos indiferentes ou ríspidos podem desvalorizar o serviço prestado". (Shostack, 1994, p. 87).

Para as agências de via-

gens e turismo, a ferramenta de venda pessoal vem se tornando mais estratégica à medida em que fornece uma possibilidade de diferenciar produtos e serviços diante do avanço de novas tecnologias como a Internet.

As agências analisadas, apesar de apresentarem diferentes estruturas de força de vendas, buscam meios de fornecer serviços mais adequados aos clientes, por meio de treinamento, reciclagens, supervisão, avaliação e motivação da força de vendas. A ferramenta de venda pessoal permite que os agentes de viagens diferenciem seus produtos, passando a vender informações e atuando como consultores de viagens.



## BIBLIOGRAFIA

ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens. *Turismo é indústria: o que as autoridades de governo e os parlamentares devem saber sobre turismo*. Publicação ABAV. 6ª edição. São Paulo, novembro, 1997.

CASSARRO, Antônio Carlos. *Atender é vender: técnicas de atendimento e vendas*. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARLZON, J. *A hora da verdade*. 10a edição. Rio de Janeiro: Cop, 1994.

EMBRATUR. *Estudo econômico e financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos*. 1998.

GAZETA MERCANTIL. *Turismo na onda do e-commerce*. 13 de dezembro de 1999.

HART, Christopher, HESKETT, James & SASSER, Earl. "A lucrativa arte de recuperação de

serviços". In: SVIOKLA, John J. & SHAPIRO, Benson. *Mantendo clientes*. Makron Books, 1994.

KEISER, R. Strategies for enhancing service quality. *Journal of Services Marketing*, nº 2, 1988.

KOTLER p. & ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 5a edição. Ed. Prentice-Hall do Brasil, 1993.

LUMSDON, Les. *Tourism Marketing*. Business Press, 1997.

O ESTADO DE SÃO PAULO. *Brasil: agência grande não garante turismo de qualidade*. 13 de março de 2000.

O ESTADO DE SÃO PAULO. CALDEIRA, Amauri. Presidente do fórum das agências de viagens especializadas em contas comerciais (FAVEEC). *Um mercado em transformação*. 02 de novembro de 1999.

PEÇANHA, Dóris Lieth & MENEZES, Edgard J. Carbonell. *Relacionamento através dos serviços: será a filosofia de marketing característica do século XXI? III SEMEAD – Seminários em Administração*. 21 a 23 de Outubro de 1998.

SHOSTACK, Lynn G. "Criando Serviços que Satisfazem". In: SVIOKLA, John J. e SHAPIRO, Benson. *Mantendo clientes*. Makron Books, 1994.

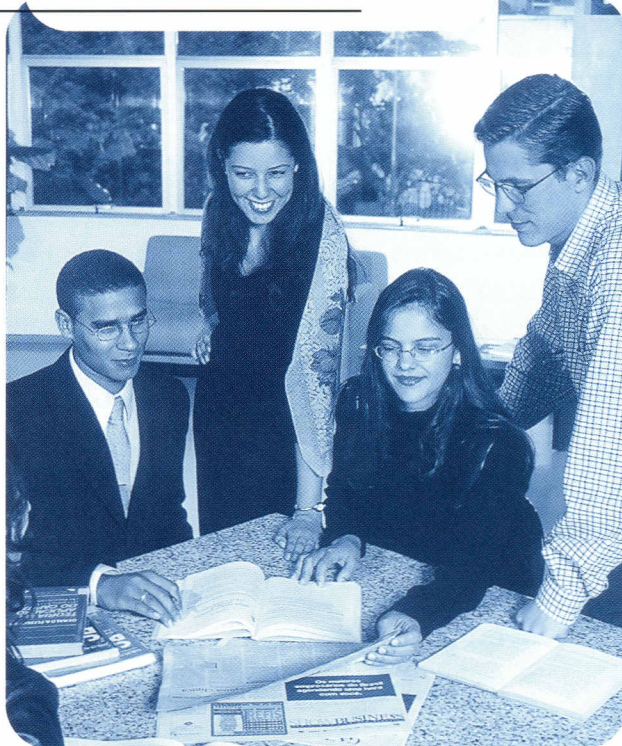
WAHAB, Salah Eldin Abdel. *Introdução a administração do turismo: alguns aspectos estruturais e operacionais do turismo internacional*. São Paulo: Pioneira, 1997.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. Sage Publications, USA, 1984.

# Ex-Aluno, é hora de saber...

o que sua  
associação  
pode oferecer

Acesso a uma infra-estrutura de apoio:  
(Internet, Biblioteca, Banco de  
Empregos, etc.)



Cursos de Reciclagem  
Profissional

Seminários e Palestras

Cursos de Línguas (Inglês,  
Espanhol, Francês)

Recebimento gratuito da  
Revista IMES

Encontros Culturais e de  
Confraternização



Informe-se sobre o Programa de Formação  
Continuada no nosso site:  
[www.imes.com.br](http://www.imes.com.br)

**Associação dos Ex-alunos do IMES**

Rua Conselheiro Lafaiete, 1.100 – S.C.S – SP

e-mail: [exaluno@imes.com.br](mailto:exaluno@imes.com.br)

Fone: 4239-3277