



QUALIDADE EM SERVIÇOS TURÍSTICOS: UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA COM CLIENTES CORPORATIVOS DE UMA AGÊNCIA DE VIAGENS

Raquel Lenziardi
UFF

Edmar Barroso
UFF

Fabricio Branco Silva
UFF

Vanessa Froese
UFF

Verônica Feder Mayer
UFF

Resumo

Este estudo teve como objetivo investigar a qualidade percebida dos serviços de uma tradicional agência de viagens localizada no Rio de Janeiro - a Bon Voyage. No atual ambiente de mercado de turismo, caracterizado por uma intensa e diversificada concorrência, as agências de viagens, em especial as de pequeno porte, precisam compreender o comportamento, as necessidades e expectativas de seus clientes. Foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade, com os clientes corporativos mais lucrativos da Bon Voyage. O roteiro da entrevista e a codificação dos dados tomaram como base os determinantes da percepção de qualidade em serviços definidos no modelo SERVQUAL: confiabilidade, receptividade, segurança, empatia e tangíveis. Os resultados da pesquisa indicam que o modelo SERVQUAL é parcialmente adequado para a aplicação com clientes corporativos, onde o relacionamento se dá prioritariamente via telefone e internet. A pesquisa também revelou pontos fortes e fracos da agência, indicando caminhos para a melhoria dos serviços e para o desenvolvimento de ofertas futuras. O estudo mostra como uma empresa de pequeno porte pode se beneficiar do uso de pesquisas de satisfação para aproximar-se de seus clientes e tornar-se mais competitiva.

Palavras-chaves: Qualidade em Serviços, Turismo, Comportamento do Consumidor

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, devido ao grande crescimento do turismo, é cada vez mais eminente o surgimento de novas empresas e o aumento da competitividade no setor. Neste contexto, o mercado das agências de viagens está cada vez mais competitivo e conseqüentemente, seus consumidores mais exigentes. Assim, para permanecer e prosperar nesse ambiente, essas empresas utilizam diversas estratégias para atender as necessidades e satisfazer as expectativas de seus clientes.

As agências de viagens se diferenciam uma das outras ou pelo modo de trabalho ou pelo público que atende. Algumas agências elaboram seus próprios roteiros turísticos e repassam para outras agências comercializarem, outras, além da criação, também comercializam seus roteiros diretamente ao cliente e outras somente vendem os roteiros e produtos turísticos. O público-alvo dessas empresas também se diferencia, podendo ser composto por pessoas físicas e/ou pessoas jurídicas (ACEZERENZA, 1992).

Para Pelizzer (2005) um dos segmentos mais interessantes para agências de viagens são clientes comerciais representados por pessoas jurídicas, conhecidos como contas corporativas. Com as crescentes mudanças das últimas décadas, o número de viagens dentro das empresas se torna cada vez maior e mais complexo, cenário este onde as agências de viagens têm um grande campo de atuação.

Porém, atrair e manter grandes empresas como clientes não é uma tarefa fácil. Uma das exigências básicas é que o serviço oferecido pela agência atenda as expectativas do cliente e tenha a qualidade que eles esperam “A satisfação é o sentimento do cliente quanto ao atendimento de suas necessidades e desejos.” (MOTTA, 1999, p.2).

Sendo assim, o objetivo principal desta pesquisa é analisar a qualidade percebida e o grau de satisfação dos clientes corporativos, localizados no Rio de Janeiro, da agência de viagens Bon Voyage. A Bon Voyage é uma das mais tradicionais empresas de viagens do Rio de Janeiro e comercializa serviços de viagens para o exterior, principalmente para a França, além de receber turistas estrangeiros no Rio de Janeiro. Seu público-alvo varia de pessoas físicas a jurídicas, sendo os últimos, os clientes mais rentáveis para a empresa.

A pesquisa também tem como objetivos adicionais identificar quais são os pontos fortes e fracos da agência, diagnosticar qual a percepção desses clientes sobre os serviços e

sobre a empresa como um todo e assim, delinear algumas sugestões de melhorias para os pontos fracos.

2. MÉTODO

Esse estudo apresenta uma pesquisa de caráter exploratório e qualitativo, operacionalizado por meio de entrevistas pessoais em profundidade com os clientes mais rentáveis da agência de turismo Bon Voyage. Segundo McDaniel e Gates (2003) uma pesquisa do tipo exploratória é realizada de forma preliminar, para definir a natureza exata do problema a ser resolvido e conhecer melhor o ambiente em que ele ocorre. A pesquisa exploratória e qualitativa se aplica a esse estudo porque, até então, não havia sido realizada nenhuma outra pesquisa com os clientes dessa empresa e sendo assim, não havia dados anteriores sobre o objeto da pesquisa. Além disso, a pesquisa qualitativa permite uma análise livre e flexível das atitudes do consumidor (MOTTA; 1999).

Os clientes corporativos foram escolhidos por serem responsáveis por cerca de 80% do faturamento da empresa. As empresas selecionadas foram as localizadas na cidade no Rio de Janeiro, para evitar altos custos de deslocamento, já que as entrevistas seriam realizadas pessoalmente.

As entrevistas foram realizadas no final do mês de Outubro e no decorrer do mês de Novembro de 2008 com representantes das empresas que possuem contato direto com a Bon Voyage. O tempo de duração foi de cerca de 20 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas, com autorização dos participantes, para que não se perdesse nenhum registro e para que os entrevistadores pudessem prestar atenção também em outros aspectos, como comportamentais e na linguagem corporal (COLLIS e HUSSEY; 2005). Foram usadas perguntas abertas para que os entrevistados pudessem responder abertamente o que pensam e sentem (COLLIS e HUSSEY; 2005). A transcrição dos dados foi feita imediatamente após a realização de cada entrevista.

O roteiro da entrevista foi baseado nos determinantes da percepção de qualidade em serviços - Modelo SERVQUAL – (ZEITHALM, PARASURAMAN, BERRY, 1990 apud BATESON, HOFFMAN, 2001, p. 370) – confiabilidade, receptividade, segurança e empatia. O item tangível do Modelo SERVQUAL não foi abordado, porque o contato do cliente corporativo com a Bon Voyage é realizado apenas pela Internet e telefone, então esses

clientes não têm acesso à estrutura física da empresa. Além disso, foram inseridas algumas perguntas extras, a pedido do responsável da empresa: Quais as maiores vantagens de trabalhar com a Bon Voyage? Você já indicou a Bon Voyage a parceiros? E quais são as maiores desvantagens? Você gostaria que a Bon Voyage oferecesse algum produto de lazer para as suas férias ou para os outros funcionários? Quais são suas principais sugestões de mudança e melhoria?

A amostra da pesquisa foi não-probabilística, ou seja, aquela que possui elementos da população selecionados de maneira não aleatória, e foi determinada como de conveniência - usada porque é facilmente obtida (MCDANIEL, GATES, 2003). Para definir quantas empresas fariam parte da amostra do estudo, foi feito um ranking com as quinze empresas mais rentáveis para a Bon Voyage e as entrevistas eram realizadas nessa ordem, até que chegasse ao ponto de saturação da amostra e conseqüentemente ocorresse o momento da parada de coleta de dados. Segundo Chamon (2007) a saturação de uma pesquisa qualitativa ocorre quando os dados coletados não oferecem novos temas e opiniões e assim não é mais necessário prosseguir com a coleta de dados. Além disso, o procedimento de parada da coleta de dados em uma pesquisa é subjetivo e depende da avaliação do pesquisador. De acordo com Glaser e Strauss (1967 *apud* Fontanella, Ricas e Turato, 2008) a escolha do ponto de saturação depende de critérios como a sensibilidade teórica do pesquisador aliada a integração dos dados com a teoria configurando os limites de observação da realidade. As oito empresas finais entrevistadas, por ordem de participação na lucratividade da agência foram: Laboratório Servier (37,97%), CGG do Brasil (8,16%), Thales Internacional Centro (5,2%), Alcotra do Brasil (4,04%), Cyberlynxx (2,85%), JA Costa e Silva (2,44%), Thales Bonsucesso (1,86%) e Maison de France (1,35%).

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1. TIPOLOGIA DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS

O estabelecimento comercial que presta serviços de distribuição dos serviços turísticos atuando como intermediária entre o consumidor e as demais prestadoras de serviços turísticos é denominada agência de viagens. Para Beni (2004, p. 190):

Agências de viagens são empresas comerciais com a finalidade de realizar viagens. Por conseguinte, são prestadoras de serviços, que informam, organizam e tomam todas as medidas necessárias, em nome de uma ou mais pessoas que desejam viajar. Oferecem todas as prestações de serviços relativas a transporte, hotelaria e manifestações turísticas de todos os tipos, e organizam viagens individuais ou coletivas a um preço determinado, seja através de programas estabelecidos por elas mesmas, seja pela livre escolha dos clientes.

Estes estabelecimentos comerciais classificam-se em duas categorias: agências de viagens e turismo e agências de viagens. A primeira corresponde ao que na prática são denominadas operadoras turísticas, conhecidas internacionalmente como *tour operator*, e difere da agência de viagem pela comercialização de serviços do Brasil para o exterior.

Recentemente, foi sancionado pelo governo federal a Lei Geral de Turismo, Lei nº-11.771, de 17 de setembro de 2008 que normatiza a atividade turística dentro do sistema turístico, em que define as agências de turismo como:

Art. 27. Compreende-se por agência de turismo a pessoa jurídica que exerce a atividade econômica de intermediação remunerada entre fornecedores e consumidores de serviços turísticos ou os fornece diretamente.

§ 1º São considerados serviços de operação de viagens, excursões e passeios turísticos, a organização, contratação e execução de programas, roteiros, itinerários, bem como recepção, transferência e a assistência ao turista.

§ 2º O preço do serviço de intermediação é a comissão recebida dos fornecedores ou o valor que agregar ao preço de custo desses fornecedores, facultando-se à agência de turismo cobrar taxa de serviço do consumidor pelos serviços prestados.

§ 3º As atividades de intermediação de agências de turismo compreendem a oferta, a reserva e a venda a consumidores de um ou mais dos seguintes serviços turísticos fornecidos por terceiros:

I - passagens;

II - acomodações e outros serviços em meios de hospedagem; e

III - programas educacionais e de aprimoramento profissional.

Define ainda outras funções que se compreendem como complementares tais como: venda de livros, obtenção e venda de ingressos para espetáculos, organização de visitas a atrativos etc.

A definição dos aspectos técnicos e legais das agências de viagens leva a um esclarecimento daquilo que se deve supor ser capaz de satisfazer os clientes de uma agência de viagens. De uma forma geral, o aspecto técnico corrobora com o aspecto legal a medida que delimita o campo de atuação do agente de viagens com base nas definições aceitas pelo meio acadêmico e que são extraídas da realidade diária praticada no mercado turístico. Assim temos:

As agências de viagens e turismo, servindo como intermediárias e distribuidoras na prestação de serviços entre a oferta e a demanda, ou seja, entre aqueles que desejam

viajar e aqueles que desejam receber os turistas, tornam-se ícones principais na distribuição dos produtos até o consumidor final. (TOMELIN, 2001, p. 17).

As agências de viagens são fundamentalmente empresas em que o seu principal serviço é a intermediação, sendo, dessa forma, de extrema importância o atendimento para a sua sobrevivência no mercado atual. Entretanto, as agências se diferenciam de acordo com a dinâmica da atividade turística de forma que a legislação específica não tem até o momento abarcado toda a gama de variações das agências no mercado mundial (TOMELIN, 2001).

A tipologia das agências com base no mercado mundial é reunida por Tomelin (2001). Agências de viagens detalhistas são comumente conhecidas como varejistas, atuam principalmente na distribuição dos pacotes produzidos pelas maioristas. Já as agências de viagens maioristas são as que produzem pacotes para a venda das detalhistas e não operam o serviço. As agências de viagens *tour operator* diferem das agências maioristas, pois operam o próprio serviço, no Brasil não há um limite claro entre as duas categorias. Agências de viagens receptivas prestam serviços no destino. Agências de viagens e turismo consolidadoras são as que consolidam serviços junto às transportadoras aéreas. E por fim, as agências de viagens e turismo escola, sendo essas empresas laboratórios de instituições educacionais.

Além da função adotada, as agências podem escolher se especializar no atendimento a um determinado tipo de público. Tal especialização em geral é parte de uma estratégia de atingir com maior eficiência um determinado segmento de consumidores. Dessa forma, a agência tende a obter um posicionamento no mercado e delimitar melhor seu produto, preço, praça e promoção. Como os negócios das agências são serviços, devem-se considerar as pessoas, os processos e a evidência física como elementos do conjunto norteador da política de mercado adotada pela agência de viagens.

Assim, com o intuito de maximizar as vendas, as empresas destinam suas estratégias de marketing para determinados grupos sociais. Estes grupos apresentam peculiaridades e interesses específicos. E com a pretensão de atingir seus anseios, o mercado turístico segmenta sua clientela e trabalha estritamente para atendê-los da melhor maneira possível, conforme Lage e Milone conceituam:

“A segmentação de mercado no turismo não é uma noção acadêmica, mas uma estratégia que busca encontrar, por meio de recursos de marketing, maior otimização do setor, seja pelo lado das empresas turísticas na tentativa de maximizar seus

lucros, seja pelo lado dos turistas na tentativa de maximizar sua satisfação.” (LAGE; MILONE, 2001, p.103).

Na atualidade, as empresas prestigiam suas diretrizes a grupos sociais bem característicos, especializando-se na elaboração de produtos cada vez mais identificados aos interesses dos consumidores. Conseqüentemente, um dos primeiros passos na promoção turística consiste em dividir o mercado presente e potencial com base nas características significativas da população, concentrando os esforços de marketing e promoção da oferta, bem como dos preços para atender a setores mais proeminentes do mercado, no caso os chamados mercados-objetivos ou público-alvo (LAGE; MILONE, 2001).

Muitas agências atualmente se especializam no mercado de executivos que viajam à negócios. De acordo com Ansarah (2000) a Organização das Nações Unidas – ONU considera a demanda de viajantes a negócios que usam todo o equipamento turístico muito significativa e constante, o que significa um amplo segmento de clientes para as agencias, são os “clientes empresa”.

Os representantes das empresas têm a necessidade de deslocar-se para outras cidades para funções diversas que objetivam expandir o negócio. Essa atividade é reconhecida por (POZA,1993 *apud* ANSARAH, 2000, p. 36) como turismo de negócios que são “viagens motivadas por interesses voltados a uma atividade lucrativa ou de desenvolvimento profissional. É a ação cujo propósito é a possibilidade de realização de contatos, negócios ou obtenção de conhecimentos a eles relacionados”.

Isso marca de forma clara o quão complexa são as necessidades destes clientes a serem atendidas. Além das exigências das empresas, existem as exigências pessoais dos representantes, pois são aqueles que efetivamente usam os serviços intermediados pelas agencias de viagens.

Os representantes das empresas estão sempre viajando e tornam-se muito experientes e conhecedores dos serviços prestados em várias localidades diferentes, permitindo a este consumidor uma eficiente comparação entre os serviços consumidos.

3.2. QUALIDADE EM SERVIÇOS E SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM AGÊNCIAS DE VIAGENS

Sabe-se que a qualidade na prestação de serviços é um fator de extrema importância para o sucesso de um empreendimento turístico, principalmente quando se diz respeito a Agências de Viagens, uma vez que essas empresas vendem produtos e serviços intangíveis e de difícil mensuração do cliente.

Entretanto, na maior parte das vezes, a qualidade nas empresas é vista de forma limitada, somente como um objetivo interno, sem que se compreendam quais são as verdadeiras necessidades dos clientes, para que seja possível satisfazê-lo verdadeiramente (Grönross, 1993). Segundo Bateson e Hoffman (2001) o conceito de satisfação do cliente e de qualidade em serviços está interligado. “Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.” (KOTLER, 2000, p. 79).

Também de acordo com Kotler (2000) a satisfação de um cliente depende diretamente de suas expectativas. Se o desempenho da empresa superar as suas expectativas o cliente ficará satisfeito, entretanto se a empresa não conseguir alcançá-la o cliente ficará insatisfeito. “Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado percebido) de um produto em relação às expectativas de um comprador” (KOTLER, 2001, p. 58).

Com o objetivo de mensurar a qualidade dentro de empresas, vários modelos foram criados nas últimas décadas. Um dos mais importantes deles foi o modelo dos determinantes da percepção de qualidade em serviços - Modelo SERVQUAL - (ZEITHALM, PARASURAMAN, BERRY, 1990 *apud* BATESON, HOFFMAN, 2001, p. 370). Esse modelo é composto de cinco dimensões: itens tangíveis, confiabilidade, receptividade, segurança e empatia, definidos conforme tabela abaixo:

No caso de uma Agência de Viagens, o atendente ou agente de viagens está no centro da discussão, uma vez que é este profissional que faz o elo do cliente com o produto turístico, através de sua prestação de serviço. Conforme Dantas (2002), a qualidade na prestação de serviço das Agências de Viagens depende, em grande parte, do atendente dessas empresas, pois são esses profissionais que estão na linha de frente, informando e vendendo os produtos turísticos aos clientes.

Figura 1: Modelo SERVQUAL

Dimensão	Definição
Itens tangíveis	Os itens tangíveis de uma empresa é a sua estrutura física: móveis, decoração, aparência dos funcionários.
Receptividade	Refere-se ao comprometimento da empresa em prestar os serviços de forma oportuna.
Confiabilidade	Relativo à consistência e a certeza do desempenho da empresa.
Segurança	Relativo ao conhecimento e a habilidade da empresa em prestar um serviço.
Empatia	Refere-se à disposição dos funcionários da empresa em atender as necessidades específicas de seus clientes.

Fonte: ZEITHALM, PARASURAMAN, BERRY (1990 apud BATESON, HOFFMAN, 2001, p. 370) adaptado pelo autor.

Para Wahab (1977 *apud* DANTAS, 2002, p. 47) esclarece a importância desse profissional quando afirma que:

A profissão do Agente de Viagens baseia-se na confiança; de um lado, a confiança dos viajantes, que geralmente pagam adiantado ou contra a simples garantia de serviços (um produto) que não vêm cuja qualidade seria difícil de julgamento a posteriori; confiança dos fornecedores (empresas de transporte e hotéis) que fornecem seus serviços a crédito e para pessoas que não são diretamente proprietárias e que aceitam reservas normalmente sem mesmo garantias de uma taxa mínima de ocupação.

Através dessa afirmação é possível observar o quanto uma Agência de Viagens precisa trabalhar em prol de manter um relacionamento confiável não só com os clientes, como também com os fornecedores. Logo, o atendimento através do agente de viagens ou atendente é um elemento fundamental para diferenciar as instituições, posicioná-las e vender o produto em si dentro de uma competitividade crescente na área. Portanto, esse profissional deve procurar detectar claramente as necessidades de seus clientes, possuir ampla preparação cultural e técnica, e ser profissional acima de tudo, fornecendo informações corretas e estabelecendo alternativas para o cliente.

A qualidade deve ser conquistada e trabalhada através do atendimento, tornando-se um poderoso instrumento de marketing para manutenção e conquista de clientes. Dessa forma, não só o atendente deve ter plena consciência de sua importância, como também toda a estrutura organizacional da empresa deve estar voltada para a busca dessa qualidade no atendimento. De acordo com Dantas (2002) o consumidor deve perceber, no ato do atendimento, que todos os esforços da empresa estão voltados para satisfazê-lo de forma

integrada e profissional, onde ele deve perceber que está sendo atendido com respeito e valorização e que seu dinheiro gasto na compra do produto foi empregado corretamente. O autor afirma também que as decisões do consumidor são potencialmente influenciadas pela reputação e imagem que a empresa constrói com seus clientes em seu mercado, por sua vez, esses clientes irão se comunicar e referenciar os aspectos da empresa, é que se conhece como “boca-a-boca”. Daí a importância da fidelidade do cliente para a sobrevivência da empresa e a conquista de novos clientes.

Entretanto, a qualidade pode ser percebida de diversas formas por diferentes clientes, sendo assim é importante que o atendente da agência tenha a sensibilidade de perceber de que forma o cliente gosta de ser atendido, suas necessidades e quais detalhes o deixariam mais satisfeito. Para elucidar melhor essa questão, Ikeda e Oliveira (2000 *apud* DANTAS, 2002, p. 70) expõem que “Se obtém qualidade quando se atua sobre as expectativas do cliente, isso significa dar a ele informações corretas e relevantes a respeito dos destinos turísticos, respondendo as suas dúvidas e facilitando, ao máximo, a preparação de sua viagem”.

Existem diferentes sistemas desenvolvidos em busca da qualidade com diversas abordagens e princípios, todos buscando a máxima satisfação do cliente. Porém, de uma forma geral, visto da perspectiva do cliente, pode-se dizer que uma empresa precisa, apresentar um bom desempenho e excelência em relação a um padrão mínimo exigido; possuir a relação adequada entre custo-benefício promocional à quantia que o cliente poderá dispor; possuir as condições satisfatórias durante o atendimento para aquisição; fornecer imagem positiva no mercado, incluindo-se a segurança na prestação do serviço; apresentar todos os atributos exigidos pelo segmento de mercado para o qual foi destinado (BARBALHO; BARBALHO, 1997 *apud* DANTAS, 2002).

Contudo, é fundamental que se entenda que a qualidade dos serviços e desempenho de uma Agência de Viagens deve não só atender as expectativas de seus clientes, como também, buscar superar essas expectativas e anseios, a fim de manter a empresa com uma vantagem competitiva em relação as suas concorrentes e fazer com que seus clientes percebam essa vantagem.

4. A EMPRESA BON VOYAGE TURISMO

A Bon Voyage Turismo, atuante há quase 50 anos no mercado de turismo, é uma tradicional empresa de viagens do Rio de Janeiro. A empresa comercializa viagens para o exterior, principalmente para França, Europa e Estados Unidos, tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas. Além disso, ela realiza o serviço de turismo receptivo a visitantes estrangeiros no Rio de Janeiro.

Apesar de comercializar com frequência viagens de lazer, a maior parte do seu faturamento vem da venda de viagens ao exterior para clientes corporativos. Seus principais clientes, neste mercado, são tradicionais empresas francesas, como o próprio consulado francês, a Aliança Francesa e o Laboratório Servier.

A agência encontra-se no prédio do consulado francês, no centro do Rio de Janeiro, localização esta estratégica para conhecer e receber clientes franceses ou que estejam interessados no turismo na França. O quadro de funcionários é composto por dez pessoas, três atendendo os clientes corporativos, dois atendendo o setor de lazer, dois no setor contábil-financeiro e dois *office boys*.

A empresa possui grande credibilidade no turismo na França, contando com os melhores fornecedores e parceiros. Entretanto, no final de 2007, a empresa passou por uma mudança na sociedade e na gestão. Devido a problemas familiares, a antiga proprietária, francesa, mudou-se definitivamente para o seu país de origem vendeu e transferiu a gestão da empresa há um antigo amigo de trabalho, que então a divide com seu filho.

Assim, a empresa possui atualmente nas mãos o desafio de administrar um novo negócio, ao qual não possuem muito conhecimento, sem perder a qualidade e o padrão dos serviços. Além disso, os novos administradores da tradicional empresa enfrentam a grande concorrência no setor de agências de viagens no Brasil. Com isso, é de extrema importância que se conheça e analise como os principais clientes vêm à empresa e a qualidade dos seus produtos e serviços, objetivo então desta pesquisa.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira etapa realizada para a análise dos dados nesse estudo foi à utilização do procedimento chamado método analítico geral, segundo a definição de Miles e Huberman (1994) *apud* Collis e Hussey (2005). Esse método consiste em estabelecer um código específico a cada variável que o estudo pretende identificar e posteriormente cruzar o

conteúdo das respostas das entrevistas com a definição desses códigos, obtidas de acordo com a literatura.

Como as variáveis que esse estudo desejava identificar estavam relacionadas com a qualidade percebida pelos clientes da agência Bon Voyage Turismo, os códigos criados foram baseados nos determinantes da percepção de qualidade em serviços de Zeithalm, Parasuraman Berry (1990) *apud* Hoffman (2001, p. 370). Os códigos utilizados foram: condições de acesso, comunicação, competência, cortesia, credibilidade, presteza, discernimento e atributos extras (ZEITHALM, PARASURAMAN, BERRY, 1985, *apud* GRÖNROOS 1993).

A segunda etapa da análise dos resultados foi a realização do procedimento de “marcadores de contagem”. Esse método consiste em listar e contar a frequência de todas as respostas obtidas com cada pergunta (Collis e Hussey; 2005). Para saber qual era a frequência de cada resposta, utilizou-se uma escala de três itens: positivo, negativo e neutro.

Assim que cada entrevista era realizada, seu conteúdo era transcrito e relacionado com os códigos da percepção de qualidade. Após isso era definido se o conteúdo de cada resposta era positivo, negativo ou neutro. Esse método foi utilizado para que fosse possível estabelecer o ponto de saturação da amostra pesquisada.

O código acesso foi considerado pela grande maioria dos entrevistados como adequado, já que eles consideram não ter dificuldades em serem atendidos pela agência e que o tempo de espera é bastante rápido e aceitável. Esses clientes consideram que o atendimento rápido ocorre também porque os funcionários que os atendem são sempre os mesmos e sabem exatamente o que eles necessitam. Os únicos problemas apontados foram: sistema lento, maior lentidão no atendimento quando o funcionário é novo e prioridade da agência em atender pessoas com maior grau de importância na empresa (um chefe, por exemplo).

Em relação ao código comunicação - que mostra se a empresa entra em contato com os clientes para oferecer qualquer tipo de informação como alguma mudança, oferecer novos produtos etc. - a maior parte dos entrevistados afirmaram que a agência não entra em contato com eles com essa finalidade. Na maior parte das vezes são eles que ligam para empresa, para fazer alguma solicitação. Somente três empresas afirmaram que a agência os mantém informados e disseram ser por e-mail ou telefone. Cabe ressaltar, que duas das três empresas que afirmaram receber informações da agência são os dois principais clientes.

O código competência e habilidades dos funcionários foi muito elogiado. Muitos clientes destacaram que o maior ponto forte da agência é a experiência e conhecimento dos

funcionários, que trazem muita confiança e credibilidade. A maioria ressaltou que são esses profissionais que resolvem sempre qualquer problema e conhecem inteiramente o que estão oferecendo. Entretanto, somente uma entrevistada afirmou fazer as suas viagens de lazer com a agência e elogiou muito esse serviço.

Foi unânime a constatação de que a equipe da Bon Voyage é composta por funcionários corteses, simpáticos e agradáveis. Algumas clientes, por exemplo, ressaltaram como ponto forte da empresa, a boa vontade dos funcionários em sempre querer resolver os seus problemas e atender de bom humor e com boa vontade.

Todas as empresas também afirmaram confiar inteiramente na Bon Voyage, principalmente porque a grande maioria trabalha com a agência há muitos anos e nunca teve nenhum problema com ela. Os clientes também ressaltaram que grande parte dessa credibilidade se deve a competência e confiança que os funcionários transmitem.

Uma empresa cliente, por exemplo, afirmou já ter trocado de agência de viagens nos últimos anos e que insatisfeita com a troca, retornou a trabalhar com a Bon Voyage. Cabe ressaltar, que grande parte dos entrevistados destacou que começaram a trabalhar com a Bon Voyage, porque o antigo proprietário da agência era francês, assim como a empresa.

A rapidez da agência é considerada como satisfatória, principalmente porque a empresa já conhece bem todos os funcionários, então quando um não pode atender, o outro imediatamente atende. Até mesmo os executivos da empresa, quando estão na viagem ligam para agência quando tem qualquer problema e são bem atendidos.

Como foi ressaltado anteriormente, os funcionários da agência são muito bem vistos pelos clientes entrevistados e segundo a maioria eles conhecem muito bem as suas necessidades e expectativas.

Também foi unânime a necessidade dos clientes em receber ofertas de viagens de lazer da Bon Voyage, com algum desconto ou benefício. Todos afirmaram que a idéia seria muito bem vinda e que até mesmo poderiam influenciá-los a viajar em um momento em que não estavam pensando nesta possibilidade. Além disso, algumas funcionárias clientes ressaltaram que seus diretores costumam viajar sempre a lazer e que não é com a Bon Voyage, pois não conhecem seus serviços de lazer.

Como sugestões adicionais, algumas empresas sugeriram que a agência voltasse a oferecer os brindes em datas especiais, pois pararam de oferecer em 2008 (os brindes anteriores foram muito elogiados), que mudassem seu fornecedor de *transfer* no Rio de

Janeiro e oferecessem alguma espécie de incentivo, com algum benefício aos clientes que comprassem uma determinada quantidade de passagens (descontos, coquetel, viagens).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal investigar a qualidade percebida dos serviços de uma tradicional agência de viagens localizada no Rio de Janeiro – a Bon Voyage. Além disso, buscou identificar os pontos fracos da agência, diagnosticar qual a percepção desses clientes sobre os serviços e sobre a empresa como um todo, tendo como case o modelo SERVQUAL.

O resultado desse estudo mostrou uma série de informações relevantes para a melhor gestão da Bon Voyage. Para minimizar os eventuais problemas constatados, primeiramente a empresa deve estruturar seu planejamento de marketing e assim estabelecer ações que sejam realizadas de forma constante. Segundo Tabares (1991) *apud* Mota (2001) um dos objetivos primordiais do planejamento de marketing é a promoção de satisfações através dos produtos da empresa.

A principal sugestão para a gestão atual da empresa é aumentar a oferta de produtos e serviços aos seus atuais clientes efetivos – empresas corporativas – oferecendo a eles também viagens de lazer. Conforme Kotler (2000), infelizmente as empresas, de forma geral, objetivam mais em atrair novos clientes do que manter um relacionamento com os atuais. Além disso, a aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que reter os clientes já existentes.

Entretanto, como se pode concluir com esta pesquisa, a agência não tem aproveitado seus próprios clientes para oferecer esse outro tipo de produto/serviço. Somente uma funcionária entrevistada, por exemplo, afirmou utilizar os serviços de turismo de lazer da agência, enquanto os outros afirmaram viajar por conta própria ou até mesmo com outra empresa. Isso mostra que a maioria dos seus atuais clientes ou não conhecem todos os serviços oferecidos pela empresa ou não tem motivação para utilizá-los. Além disso, a empresa não costuma se comunicar com os seus clientes constantemente, se limitando a oferecer - com qualidade - seus produtos e serviços.

É muito importante também que, paralelamente a esta ação (oferecer viagens de lazer), a empresa aumente o seu relacionamento com seus atuais clientes e ofereça mais benefícios a

eles, para assim efetivar a sua fidelização. Muitos dos clientes entrevistados reclamaram não ter nenhum benefício por comprar em grande quantidade e por muito tempo com a agência, como por exemplo, serem convidados para eventos, receber descontos em viagens, ou até mesmo receber algum incentivo para comprar mais.

Com isso, diversas ações podem ser implementadas, como a divulgação de novos produtos/serviços, através de banners, folhetos e da Internet (e-mail marketing e web site), a realização de pequenos eventos, como coquetéis, a entrega de brindes em datas especiais (dia da secretária, natal etc.), descontos em viagens de lazer para clientes mais antigos, promoções, como sorteio de viagens e visitas constantes aos clientes. Para isso, é importante também, que a agência sempre monitore a satisfação do seu cliente e guarde o maior número de informações sobre ele, de forma atualizada, em seu banco de dados.

Outro fato constatado é que apesar do trabalho dos funcionários ter sido muito elogiado pelos clientes, a imagem deles parece ser mais forte do que a própria imagem da empresa. Alguns clientes, por exemplo, afirmaram não se sentirem seguros quando são atendidos por um novo funcionário e que, neste caso, sempre pedem para ser atendidos pelos que estão acostumados. Este fato acaba trazendo uma determinada dependência da agência em relação a esses funcionários.

Isso ocorre porque a agência não possui uma imagem bem definida para esses clientes. A maioria deles desconhece como a empresa funciona, o que oferece e não sabe que a gestão foi modificada. Mais uma vez, uma forma de amenizar esse ponto, é fortalecer as estratégias de comunicação da empresa com o cliente, oferecendo-lhes mais benefícios do que somente o bom atendimento e criar uma imagem da empresa com o seu mercado, vinculando então o funcionário a empresa e não a empresa com o funcionário.

O que também foi possível concluir é que a Bon Voyage ainda está bastante ligada à imagem dos antigos proprietários franceses (a maior parte afirmou que a sua empresa começou a trabalhar com a Bon Voyage porque o dono era francês) e que há uma grande cooperatividade entre as empresas francesas no Brasil. Isso pode ser destacado como um ponto forte para a agência, já que os antigos proprietários ainda mantêm grandes vínculos com a agência e a sua imagem pode ser utilizada para promover confiabilidade e segurança.

Em resumo, os principais pontos fortes da agência estão relacionados a cortesia, discernimento, presteza e competências dos funcionários (boa vontade em atender, conhecimento, experiência etc.), que foram unanimemente elogiados pelos clientes. Essas

informações são muito importantes para ressaltar o reconhecimento e importância dos funcionários pela empresa. Os principais pontos fracos estão relacionados à comunicação e ao relacionamento da empresa com os clientes. A agência não costuma divulgar novidades, oferecer novos produtos, divulgar melhor a empresa, oferecer benefícios adicionais aos seus clientes mais antigos. Além disso, a empresa não possui uma imagem bem definida para os seus clientes não aproveita seus clientes efetivos para oferecer seus outros serviços.

O que se pode concluir com essa pesquisa é que operacionalmente a agência é bem vista, oferecendo serviços rápidos, confiáveis e satisfatórios e os funcionários são muito eficientes. Entretanto, não têm aproveitado as potencialidades das ferramentas de comunicação e promoção. A melhoria do uso dessas ferramentas poderia aumentar as vendas da empresa e a fidelização dos seus clientes.

O presente estudo mostra como uma empresa de pequeno porte pode se beneficiar do uso de pesquisas de satisfação para aproximar-se de seus clientes e tornar-se mais competitiva. Com um orçamento relativamente baixo, a pesquisa qualitativa permite o aprofundamento de questões e uma melhor compreensão das percepções dos clientes. No entanto, métodos qualitativos possuem limitações, como a impossibilidade do estabelecimento de uma métrica mais precisa para o acompanhamento da qualidade percebida dos clientes. Assim, pesquisas quantitativas, de preferência estudos longitudinais, são um importante instrumento para a medição contínua e o aprimoramento da qualidade de um serviço.

REFERENCIAS

ACERANZA, Miguel Angel. **Agencias de Viajes: organización y operación**. México: Trilhas, 1992.

ANSARAH, Marília G. R. **Turismo de negócios para altos executivos**. In ANSARAH, Marília G. R. (org.) *Turismo: segmentação de mercados*, 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

BARBALHO, Célia Regina S.; BARBALHO, Paulo Roberto S. **Turismo e qualidade: referenciais teóricos para uma prática**. In: *Turismo em Análise*. São Paulo. ECA/USP. Vol. 8 n 2, p. 34-43, Nov., 1997.

BATESON, John; HOFFMAN, Douglas. *Marketing de Serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001 (4 ed).

BENI, Mario C. **Análise estrutural do turismo**. 10 ed. São Paulo: Editora Senac, 2004.

BOSQUE, Ignacio A. R. Del; SAN MARTÍN, Héctor; COLLADO, Jesús. **The role of expectations in the consumer satisfaction formation process: Empirical evidence in the travel agency sector**. *Tourism Management*. 27 (2006) 410 – 419.

BRASIL, **Lei nº 11.1771 de 17 de setembro de 2008**. Lei Geral do Turismo.

CARO, Laura M.; GARCÍA, Jose Antonio M. **Developing a multidimensional and hierarchical service quality model for the travel agency industry**. *Tourism Management*. 29 (2008) 706 – 720.

CHAMON, Edna M. **Grupo de Discussão Temático sobre o Uso da Entrevista nos Estudos de Representação Social**. Brasília, 2007.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração – Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**, Porto Alegre: Bookman, 2005 (2 ed).

DANTAS, José Carlos de S. **Qualidade de atendimento nas agências de viagens: uma questão de gestão estratégica**, São Paulo: Roca, 2002.

FONTANELLA, Bruno; RICAS, Janete; TURATO, Egberto. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 24(1):17-27, 2008.

GIANESE, Irineu; Corrêa, Henrique L. **Administração Estratégica de Serviços – Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

GRÖNROSS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993 (11 ed).

IKEDA, Ana Akemi; OLIVEIRA, Tânia V. **A organização das agências de viagens e turismo**. *In Turismo: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAGE, Helena Gelas; MILONE, Paulo César. **Economia do turismo**. São Paulo: Atlas, 2001 (v.7).

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MILLAN, Ángel; ESTEBAN, Águeda. **Development of a multiple-item scale for measuring customer satisfaction in travel agencies services.** *Tourism Management* 25, 533–546, 2004.

MOTA, K. C. N. **Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal.** São Paulo: Atlas, 2001.

MOTTA, Paulo C. **Serviços: Pesquisando a Satisfação do Consumidor.** Rio de Janeiro: Papel Virtual Editora, 1999.

PELIZZER, H. A. **Turismo de Negócios – Qualidade na Gestão de Viagens Empresariais.** São Paulo: Ed. Thomson, 2005.

POZA, José Maria Lleida. **Estrutura industrial turística,** Barcelona: Oikos-Tau, 1993.

TOMELIN, Carlos A. **Mercado de agências de viagens e turismo: como competir com novas tecnologias,** São Paulo: Aleph, 2001.

WAHAB, Salah-Eldin A. **Introdução à administração do turismo.** São Paulo: Pioneira, 1977.