

A Cadeia de Suprimentos e Relacionamento nas Agências de Viagens Catarinenses

The Supply Chain and Relationship in Santa Catarina Travel Agencies

Carlos Alberto TOMELIN [1](#); Diva de Mello ROSSINI [2](#); Luiz Carlos da Silva FLORES [3](#)

Recibido: 11/10/16 • Aprobado: 29/10/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. As Agências de Viagens, Conceitos e Funções](#)
 - [3. Logística, Cadeia de Suprimentos e o Marketing de Relacionamento](#)
 - [4. Considerações finais](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

Este artigo analisa a gestão da cadeia de suprimentos e o relacionamento nas agências de viagens de Santa Catarina. Utilizou-se análise quantitativa e qualitativa para medir as variáveis, gestão da cadeia de suprimentos, adotada pelas agências e sua relação com os fornecedores e clientes. A análise multivariada de agrupamentos ou de cluster, foi empregada para compreender a situação das agências e entender a complexidade das relações entre as agências e os participantes da cadeia. Os resultados mostram que as relações são superficiais, restringindo-se aos aspectos comerciais, comprometendo uma relação personalizada, que contribuiria para a finalização do modelo de gestão tradicional.

Palavras-chave: Gestão da Cadeia de Suprimentos e Serviços; Agências de Viagens; Clientes e Fornecedores; pesquisa com Agentes de Viagem emissores e receptivos de SC.

ABSTRACT:

This article analyzes the supply chain management and relationships in travel agencies of Santa Catarina. We used quantitative and qualitative analysis to measure the variables, supply chain management, adopted by the agencies and their relationship with suppliers and customers. Multivariate analysis of clusters or cluster, was used to understand the situation of agencies and understand the complexity of the relationship between the agencies and the participants in the chain. The results show that the relationships are superficial, restricting the commercial aspects, committing a custom interface, which contribute to the completion of the traditional management model.

Keywords: Management of Supply and Service Chain; Travel Agencies; Customers and Suppliers; research of emissive and receptive Travel Agencies in SC.

1. Introdução

O ato de viajar, conhecer novas culturas, diferentes atrativos e explorar lugares nunca visitados, é uma vocação que acompanha o homem ao longo da história. Essa necessidade de deslocamento gera atores que intermediam a vontade do viajante de estar em algum lugar e o fato de ele permanecer nesse lugar por determinado tempo.

O desejo de consumir o produto turístico cria um elo entre a demanda e a oferta turística, transformando a ideia de viajar em um acontecimento real, que requer a utilização e a organização do processo produtivo e distributivo da gestão da cadeia de suprimentos e serviços para a efetivação da atividade turística (Novaes, 2001).

Toda essa "combinação" entre os elementos que compõem uma viagem – transportes, hospedagens, destinos, lazer, entretenimento e turista -, são funções atribuídas às agências de viagens, conhecidas tradicionalmente como agências de turismo (Andrade, 2000).

O crescente desenvolvimento do turismo, principalmente na segunda metade do século XIX, impulsionado pelos serviços profissionais de Thomas Cook na Inglaterra, Henry Wells nos Estados Unidos e Bernardo Abreu em Portugal, gerou o desenvolvimento de empresas que capazes de orientar, intermediar e promover os serviços e produtos turísticos. Em virtude desses acontecimentos, as agências de viagens que atuam como motivadoras do ato de viajar, passam a ocupar uma posição de liderança no setor de viagens e turismo e que, atualmente, enfrentam um período de mudanças que gera a necessidade de reestruturação dos seus negócios e investimentos, a fim de assegurar a competitividade em um mercado globalizado, dinâmico e transformações. (Milone, 2000).

O fenômeno turístico nas agências é caracterizado pela relação entre uma série de elementos que se complementam e possibilitam que o turista, sujeito de todo o processo, alcance seu principal objetivo: realizar uma viagem. A falta de algum elemento que compõe a cadeia produtiva do turismo pode inviabilizar a realização de uma viagem para um determinado destino, seja ele turístico ou não. Um fator essencial na comercialização de produtos turísticos reside no fato de que este seja acessível para a visita. Se a região escolhida por um viajante não é atendida por algum meio de transporte (aéreo, terrestre, marítimo ou lacustre), a impossibilidade de lá chegar, inviabiliza o atrativo como produto turístico, (Guzmán *et al.*, 2016).

Nesse contexto, o "cliente" é o agente reconhecido como indispensável no planejamento das ações estratégicas das organizações que atuam no setor do turismo. Um fato que aponta ser imperativo, reside no investimento em pesquisas que caracterizem um produto como atrativo, que gerará o interesse das pessoas em visita-lo. Para que isso ocorra, o gerenciamento da cadeia de suprimentos e o marketing de relacionamento desempenham um papel fundamental, pois possibilitam que as organizações planejem as suas ações e as suas estratégias para a manutenção e a fidelização de seus clientes.

Por outro lado, constata-se que os hábitos e costumes dos consumidores mudam constantemente, forçando as empresas a terem flexibilidade, adaptando seus produtos e serviços às exigências e às necessidades do seu principal patrimônio, o consumidor. É diante desse cenário que as agências de viagens procuram estabelecer diferenciais competitivos para sua sobrevivência em um mundo globalizado e competitivo, em que o conhecimento profundo do mercado pode fazer a diferença (Ruschmann, 2001).

Sabe-se que o processo de globalização conduziu a concorrência ao âmbito mundial, demandando a necessidade de organizações, para serem mais competitivas, estruturarem a sua oferta de produtos e serviços no binômio - qualidade e preço acessível (Naisbitt, 2011). Para melhor compreender a situação atual das agências de viagem, é fundamental conhecer a sua realidade atual e o fenômeno turístico que conduz as suas relações com o mercado.

Esta investigação aborda, de maneira sistemática, a atuação das agências de viagens no mercado do turismo e a importância do gerenciamento da cadeia de suprimentos e do marketing de relacionamento como forças competitivas na gestão dessas organizações. O foco e a delimitação do problema se situam no agenciamento, o elemento que se posiciona no

centro do sistema de turismo e na própria cadeia de suprimentos e serviços. A população alvo da pesquisa foi composta por todas as agências filiadas à Associação Brasileira de Agências de Viagens - ABAV, seccional de Santa Catarina. A amostragem de identificação da população considerada foi intencional, envolvendo as 60 Agências de Viagens e Turismo que atuam no turismo emissor e receptor, características de prestação de serviços necessárias para a significância do estudo.

Conceitualmente, considera-se que as agências de viagens estão ligadas diretamente as operadoras de turismo, hotéis, restaurantes, locais de entretenimento e outros equipamentos e que fornecem o composto desses serviços ou um deles ao turista, além de estarem ligadas a serviços complementares, avaliados a partir da sua interferência na Cadeia de Suprimentos.

Assim sendo, o principal objetivo deste estudo consistiu em avaliar o gerenciamento da cadeia de suprimentos nas agências de viagens e turismo no estado de Santa Catarina com enfoque no relacionamento das agências com seus fornecedores e clientes. Adotou-se a abordagem indutiva, ao buscar na realidade do sistema turístico, o comportamento do subsistema de agenciamento, no que se refere às suas estratégias competitivas, ações e tecnologias de distribuição do produto turístico, como elemento de compreensão da cadeia de suprimentos e de serviços. Desse modo, a investigação busca prover dados que auxiliem na compreensão, por parte dos agentes de viagens catarinenses, relacionada à gestão da cadeia de suprimentos, assim como na tomada de decisões, para a adoção das peculiaridades das suas relações entre clientes e fornecedores.

O fenômeno turístico faz parte da área social e as pesquisas desenvolvidas fundamentam-se no conhecimento empírico, fato este que estimulou a adoção do método científico da pesquisa social. Isso permitiu o levantamento, a observação e o experimento, fornecendo novos conhecimentos sobre opiniões, atitudes, hábitos e percepções dos empreendedores entrevistados - agentes de viagens, sobre os seus fornecedores e clientes. Estes se constituem nos componentes do processo da gestão da cadeia de suprimentos e serviços no subsistema de agenciamento de viagens em Santa Catarina (Campomar & Khauaja, 2007).

Uma das teorias metodológicas utilizadas para entender esse processo foi a dos sistemas, elaborada por Beni (2001), que desenvolveu a Sistema de Turismo, o SISTUR. O principal propósito dessa teoria é racionalizar e simplificar a complexidade do mundo real do turismo e das viagens, em uma série de constructos e componentes que destacam a natureza inter-relacionada do turismo. Sendo os estudos do turismo interdisciplinares, uma abordagem de sistemas pode abranger uma série de perspectivas diferenciadas, pois não supõe uma visão predeterminada do assunto.

O estudo também utilizou a análise de dados quantitativos e qualitativos, uma vez que as relações entre as variáveis - gestão da cadeia de suprimentos e serviços, adotada pelas agências de viagens, e sua relação com os fornecedores e clientes -, foram analisadas e quantificadas de forma a traçar comentários e discutir tal situação entre os envolvidos.

O trabalho assumiu características quanti-qualitativas, devido ao instrumento utilizado para coleta de dados - "questionário semiestruturado com perguntas abertas e fechadas". As características de uma análise quantitativa são utilizadas para descrever fatos das relações dos agentes de viagens com seus fornecedores e clientes, que geralmente são analisados por pesquisas qualitativas. Também é relevante dizer que as pesquisas têm sido caracterizadas pelo tipo de dados coletados e pela análise que se fará desses dados (Chizzotti, 2006). Em função desta diferença muito tênue entre os tipos de pesquisas, a análise dos dados do presente trabalho ora se desenvolve de forma quantitativa, ora de forma qualitativa. Chizzotti (2006, p. 84) lembra que: "Algumas pesquisas qualitativas não descartam a coleta de dados quantitativos, principalmente na etapa exploratória de campo ou nas etapas em que estes dados podem mostrar uma relação mais extensa entre fenômenos particulares".

A análise de agrupamentos apresentou a formação hierárquica dos indivíduos, levando em conta três conjuntos de variáveis: aquelas que avaliam o relacionamento das agências com os

clientes, os fornecedores e a cadeia de suprimentos. Os agrupamentos foram gerados através do método de ligação completa (*complete linkage*), em que a similaridade entre dois conglomerados é definida pelos elementos que são "menos semelhantes" entre si, utilizando *city-block* (Manhattan), medida de distância, menos afetada pela presença de valores discrepantes na amostra das variáveis (Mingoti, 2005).

Foi utilizado o *software* estatístico Sphinx para a tabulação e análise dos dados. O teste estatístico utilizado foi o "Qui-Quadrado - c2" para testar a significância das associações entre as variáveis. Para as demais análises, quando não empregado o c2, foi utilizado o *software Microsoft Excel*, que permite realizar a análise dos dados individuais e cruzados, com o auxílio da ferramenta "filtro" do próprio programa, possibilitando comparações seguras entre variáveis e grupos de agências.

Foi utilizada, ainda, a técnica multivariada, análise de agrupamentos, também conhecida como análise de conglomerados ou *cluster*. Essa análise é caracterizada como um conjunto de técnicas estatísticas que tem como objetivo dividir os elementos da amostra, ou população, em grupos de forma que os elementos pertencentes a um mesmo grupo sejam similares entre si com respeito às variáveis (características) que neles foram medidas e para a formação dos grupos heterogêneos. (Malhotra, 2001; Mingoti, 2005).

Constatou-se que poucas são as publicações que abordam a gestão da cadeia de suprimentos e serviços tendo como objeto de estudo as empresas de agenciamento de viagens e turismo. Portanto, os resultados desta pesquisa proporcionaram uma familiaridade maior com o tema, com vistas a torná-lo mais explícito. Além de identificar as características das agências de viagens que compuseram a amostra, no que diz respeito à importância que atribuem à gestão da cadeia de suprimentos e serviços, a fim de proporcionar uma nova visão do problema.

2. As Agências de Viagens, Conceitos e Funções

As empresas chamadas agências de viagens enquadram-se no setor terciário da economia, ou seja, são responsáveis pela produção e intermediação de serviços de agenciamento de viagens. Suas relações com os demais elementos que compõem a atividade turística são de intensa interdependência, pois nenhuma viagem de turismo ocorre com seus componentes de forma isolada.

Para cumprir com seus objetivos, as agências de viagens dependem de uma série de elementos da cadeia de distribuição.

As agências assumem a função de organizadoras e executoras de programas de viagens quando "fabricam" produtos turísticos, a partir da combinação de diferentes insumos disponíveis no mercado, tais como: serviços de transportes, alojamento, entretenimento, etc.; situação esta, para a qual Beni (2001) lembra que: "Organização de viagens: deve estar de acordo com o desejo do cliente, seja individualmente ou em grupo".

No processo comercial entre a agência de viagens e o consumidor, concretiza-se a função de intermediação de uma agência. Esse é o processo que disponibiliza os produtos turísticos aos consumidores finais, fazendo a ligação entre fornecedor e consumidor. Nessa relação, tradicionalmente, as agências de viagens recebem uma comissão dos fornecedores pelos produtos comercializados. Para Cooper *et al.* (2001):

[...] a tarefa básica do agente de viagens é fornecer os serviços de viagem ao público em nome de seus fornecedores, e para que isto ocorra recebe uma comissão sobre o valor da venda do produto que pode variar para mais ou para menos dependendo do produto comercializado. (Cooper *et al.*, 2001, p. 428).

Esse autor separa as agências em varejistas e atacadistas (operadoras). Assim, considera que o agente de viagens tem a função de intermediação e aceita que novas correntes atribuam o papel de consultor à figura do agente. Porém, cabe às agências atacadistas e aos fornecedores o papel do desenvolvimento e a operação de "pacotes de viagem", bem como a promoção dos

destinos e dos produtos turísticos.

A função de promotora é assumida quando a agência divulga os destinos turísticos, dinamizando a atividade em todo o mundo. Essa é uma importante função da agência, visto que, em muitos destinos turísticos, as agências de viagens são responsáveis por uma parcela significativa dos turistas.

Tomelin (2001) ressalta que os agentes denominados provedores são as transportadoras aéreas e rodoviárias, a indústria hoteleira e demais provedores/fornecedores de produtos e serviços receptivos, os quais se constituem em componentes da indústria de viagens, tradicionalmente ligados às agências de viagens e turismo e, promocionalmente, ao fomento de destinos turísticos.

A função de assessora é prestada aos clientes sempre que estes necessitam de informações, sugestões e orientações a respeito dos mais diversos produtos e destinos comercializados e promovidos em uma agência de viagens.

No momento atual das agências de viagens brasileiras, a função de intermediação tem sido a mais importante, considerando-se que a fonte principal da sua receita financeira provém da comissão recebida dos provedores, pelos produtos intermediados. Em países como os Estados Unidos e a Inglaterra, o pagamento dos serviços prestados pelas agências é efetuado pelo próprio consumidor, visto que as agências podem acabar oferecendo produtos e serviços pelos quais são mais comissionados, entretanto, nem sempre, aqueles são os melhores para os clientes. Nesse sentido, observa-se que, no Brasil, as agências de viagens “trabalham” para os fornecedores em razão dos comissionamentos, pois são estes que lhes garantem as receitas financeiras, diferentemente do que apontam as tendências mundiais no sentido de que as agências passarão a assumir o papel de assessoras de viagens, recebendo taxas de serviços, pagos pelo cliente (turista), pelos serviços prestados, (Martins, 2013).

3. Logística, Cadeia de Suprimentos e o Marketing de Relacionamento

3.1 Logística

A concepção logística de agrupar as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva, é uma evolução natural do pensamento administrativo. As atividades de transportes, estoques e comunicações iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio ativo. Hoje, as empresas devem realizar essas mesmas atividades como uma parte essencial de seus negócios, a fim de prover seus clientes com os bens e serviços que eles desejam.

Para um melhor entendimento do estudo, é importante conhecer os diferentes conceitos da logística que, para Ballou (1993), esta se constitui:

[...]de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável. (Ballou, 1993, p. 24).

Já, para Christopher (2004), a logística é um processo.

[...] é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e o fluxo de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos, a baixo custo. (Christopher, 2004 p. 2).

A logística pode ser vista, portanto, como o elo entre o mercado e a atividade operacional da

empresa. Seu raio de ação estende-se sobre toda a organização, do gerenciamento da matéria prima até a entrega do produto final (Christopher, 2004).

O gerenciamento logístico engloba, assim, o conceito de fluxo de compras de matéria prima, operações de produção e de transformação, controle de materiais e processos, bem como produtos acabados, compreendendo, também, todo o gerenciamento de transporte e distribuição de produtos destinados a vendas, até os consumidores finais.

Arnold (1999) denomina "logística" como "[...] uma área de estudo relacionada ao fluxo de materiais a partir do fornecedor, passando pela produção até o consumidor". O autor diz, ainda, que o grande objetivo é o de maximizar a utilização dos recursos da empresa e fornecer o nível requerido de serviços ao consumidor.

No turismo, a distribuição dá-se antes da produção, com a venda dos serviços, a exemplo do *resort*, que precisa ser oferecido ao cliente, podendo ser através de uma venda direta ou indireta pelas agências de viagem e turismo.

Nesse caso, a logística é um forte instrumento para criar vantagem competitiva para o turismo, em que está inserido o mercado das agências de viagens, e, nesse caso, pode-se citar o entendimento de Porter, quando afirma que:

"A vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando-se para uma empresa como um todo. Ela deriva das muitas atividades discretas que desempenha, projetando, produzindo, entregando e apoiando seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custo relativo da empresa e criar a base para a diferenciação. A cadeia de valor desdobra a empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, para compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existente ou potenciais. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata, ou melhor, do que seus concorrentes." (Porter, 1985, p. 36).

A compreensão do nível de serviço logístico, que para Christopher (2004) é a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado, torna-se fator-chave no conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem a seus clientes com o intuito de assegurar sua fidelidade. Como o nível está associado aos custos de prover esse serviço, o planejamento da movimentação de bens e serviços deve iniciar-se com as necessidades de desempenho dos clientes, no atendimento de seus pedidos.

O produto ou serviço oferecido por qualquer empresa pode ser razoavelmente descrito pelas características de preço, de qualidade e de facilidades. Compradores selecionam fornecedores baseados em uma combinação dessas características para satisfazer suas necessidades. Vendedores inteligentes criam diferentes combinações dessas três características básicas para atrair classes diferentes de compradores ou segmentos de mercado, (Gonçales Filho *et al* 2014).

Enquanto os níveis de atividade logística e seus custos associados refletem no preço e, em menor grau, na qualidade do produto, sua influência direta ocorre no nível de facilidades, que variam desde relacionamentos informais até relações formais rigidamente definidas.

O propósito dessas alternativas no turismo é o de alcançar a coordenação entre as atividades logísticas, que podem estar em conflito umas com as outras. Escolher uma estrutura organizacional depende da natureza das operações da empresa e da importância da logística, beneficiando o marketing, as finanças e, ainda, a melhoria no clima organizacional das empresas turísticas.

3.2 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Atualmente, os conceitos de vantagem competitiva e de "*core competence*" (Porter, 1985), estão presentes na definição das estratégias das grandes empresas. É mais proveitoso concentrar as atividades naquilo que a empresa consegue fazer bem, diferenciando-a

positivamente dos concorrentes e adquirindo externamente componentes e serviços ligados a tudo que não estiver dentro de sua competência central (*core competence*). Assim, não somente componentes e matérias-primas são hoje adquiridos de outras empresas, como também serviços de variadas espécies: distribuição, armazenagem e transporte de produtos e insumos, alimentação de empregados, estacionamento, e muitos outros. É claro que, nesse contexto, é muito importante o adequado entrosamento entre as empresas participantes, com um grau de confiança mútua, bastante elevado.

Segundo Novaes (2001), para chegar-se ao estágio de integração plena, com benefícios globais expressivos, é necessária a eliminação de inúmeras barreiras. Uma delas é o esquema organizacional da empresa, que precisa ser modernizado.

Outro requisito é a necessidade de um sistema de informações bem montado e interligado com todos os parceiros da cadeia. Também é preciso implantar, nas empresas participantes, sistemas de custos adequados aos objetivos pretendidos, permitindo a transparência de informações entre os parceiros da cadeia. Esse tipo de operação logística integrada e moderna é denominado de *Supply Chain Management* (SCM), ou, em português, *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. A definição, adotada pelo Fórum de SCM realizado na Ohio State University, trata de atos que integram os processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente (Marien, 1998).

Essa definição do SCM é bastante aceita, pois sua caracterização geralmente envolve muito mais a ideia de parceria e de relacionamento corporativo do que da administração usual. Sua concepção declara uma relação *win-win* (ganha-ganha) cujos fornecedores e clientes ganham com o melhor atendimento ao consumidor final e com toda a cadeia de atividades necessárias para agregar valores ao consumidor final. Essa integração administrativa tem por objetivo fazer com que os produtos da cadeia sejam mais competitivos, de baixo custo, de alta qualidade, mais confiáveis, mais diversificados e de pronta entrega.

As estratégias de logística e a cadeia de suprimentos surgem da relação com os fornecedores e alguns benefícios resultam dessa integração, que Ching (1999) relaciona como sendo:

1. Parceiros mais fortes e para todo o negócio.
2. Foco comum na qualidade.
3. Confiabilidade de entregas mais estáveis e repetitivas.
4. Baixos níveis de estoques.
5. Menos burocracia.
6. Melhor controle do processo.
7. Dependência mútua e congruência de objetivos.
8. Custos da cadeia logística reduzida.

Assim, a parceria pode ser definida como um relacionamento comercial sob medida, com base em confiança mútua, abertura, riscos e recompensas compartilhados, que proporciona vantagem competitiva estratégica, resultando em um desempenho melhor do que seria possível individualmente.

Na cadeia de logística integrada, promover parcerias com fornecedores é vital. Permite ganho de eficiência operacional, que não seria possível de outra maneira, levando a vantagens de integração vertical e de melhor especialização do ramo e constitui-se em uma forma de reagir à concorrência, assegurando ou fortalecendo posições.

A otimização da parceria entre a empresa e seus fornecedores gera uma cadeia de valor que é toda atividade estratégica que proporciona valores ao cliente. O valor é o que o cliente está disposto a pagar ou que ele percebe que está incluído no produto ou serviço, gerando receita para a empresa. "A cadeia de valor desdobra a empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, para compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes ou potenciais". (Porter, 1985, p. 31).

Essas atividades de valor são: logística interna, operações, logística externa, marketing, vendas

e serviços, que, na cadeia de valor, têm suas atividades de apoio na infraestrutura da empresa, na gerência de recursos humanos e no desenvolvimento de tecnologia. A empresa alcança vantagem competitiva executando suas atividades de valor estratégico de maneira mais barata.

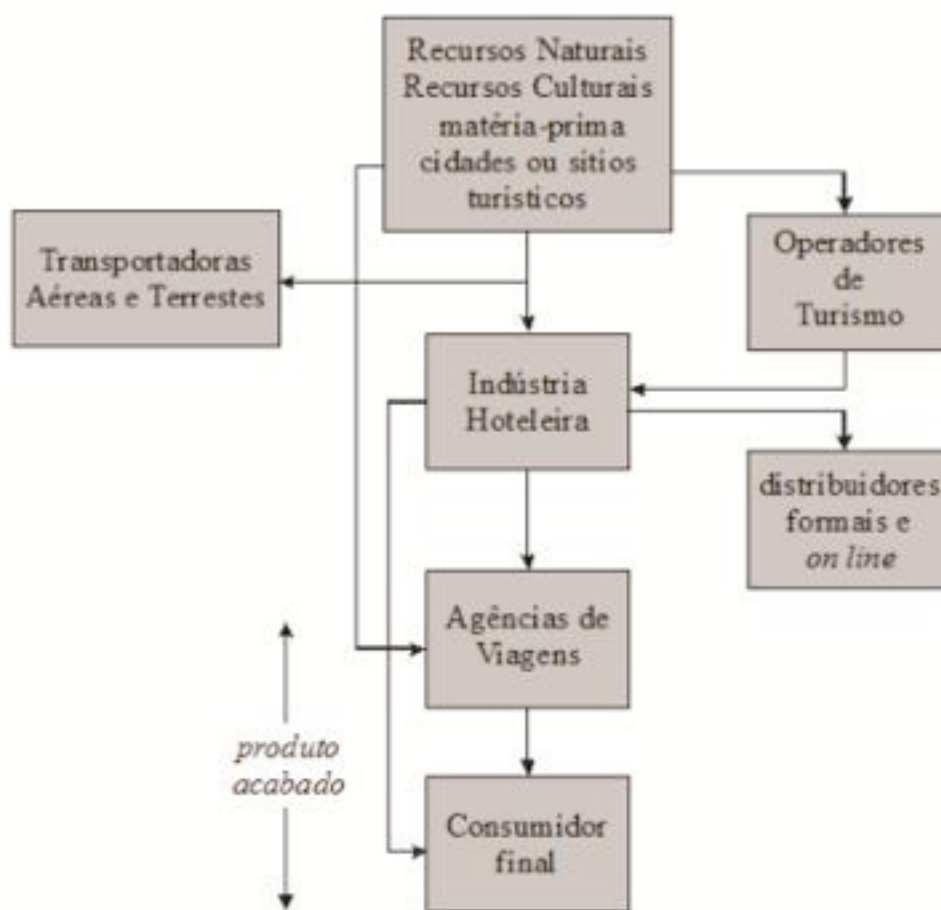
Percebe-se que a cadeia de valor está presente desde a entrada da matéria prima até a utilização do produto ou serviço pelo cliente e sua gestão eficaz pode garantir vantagens diferenciadas à empresa. Segundo Christopher (2004), a gestão da cadeia de suprimento visa tornar as redes mais eficientes na satisfação das exigências do usuário final. Isso requer um alto nível de cooperação entre as organizações participantes e o reconhecimento da necessidade de tornar os relacionamentos das empresas mutuamente benéficos. Essa cadeia caracteriza-se pelo enfoque em:

- Um prévio envolvimento dos fornecedores no processo de desenvolvimento de novos produtos;
- Um programa conjunto de melhoria contínua de produtos e de processos facilitados pela transparência dos custos em ambas as direções;
- Um acordo sobre objetivos de desempenho e de critérios de avaliação.

A gestão da Cadeia de Suprimentos é a integração entre os fornecedores de insumos (entrada), a produção (processamento) e o produto final (saída), com o objetivo de gerar valor para o cliente, tendo, todos os envolvidos, lucratividade com as atividades integradas. Dessa forma, criam-se canais de informações que asseguram que a produção e o fornecimento de produtos sejam orientados pela demanda real e não por previsões, conseqüentemente proporcionando que todos os membros operem melhor, objetivando gerar menor custo total e maximizando os serviços aos clientes.

Uma cadeia de suprimentos típica do setor de turismo é apresentada na Figura 2 a seguir. Fornecedores de matéria-prima entregam insumos de natureza variada para a indústria principal (Hotelaria) e também para operadores de turismo que participam da montagem, confecção e promoção do produto, aqui baseadas no SISTUR de Beni (2001). A indústria de hotéis comercializa o produto em questão diretamente ao consumidor, ou por meio das agências de viagens e, em parte, diretamente aos distribuidores informais do mercado. Esses distribuidores fazem o papel de intermediários, pois, na maioria das vezes, as agências não comercializam um volume suficiente do produto que possibilite a compra direta dos "pacotes turísticos" ofertados pelas destinações turísticas. Já as operadoras comercializam indiretamente o produto ao consumidor final por meio das agências e distribuidores. Há, ainda, outros aspectos não considerados na Figura 2, como a Logística Reversa e as operações de pós-venda.

Figura 1: Cadeia de Suprimentos



Fonte: Adaptada por Tomelin com base em Novaes (2001).

Por definição, a estrutura e a organização das agências de viagens estão ligadas às funções básicas de promoção, de reservas e de vendas de serviços de transportes, alojamento, alimentação, visita a lugares e a eventos de interesse, transporte local e visitas organizadas, além da facilitação do trâmite de documentos como passaporte, vistos, seguros, vacinas, etc. (Torre, 1990). Nota-se a importância da relação entre a agência com os efetivos prestadores de serviços de transporte, alojamento e facilidades que perfazem a organização de uma viagem, enquadradas no subsistema do turismo – o agenciamento.

Dependendo da tipologia e da atuação da Agência de Viagens e Turismo no mercado de viagens em que está inserido, a empresa terá de definir, adequadamente, a sua estrutura, tipo e matriz de serviços, conseqüente organização estrutural e funcionamento integrado com os provedores de serviços turísticos, a exemplo do demonstrado na Figura 2.

A importância do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos demonstra como a organização posiciona-se em suas competências para obter vantagem competitiva. Logo, gestão logística inclui o projeto e a administração de sistemas para controlar o fluxo de materiais, materiais em processo, estoque de produtos acabados e consumidores, para suportar a estratégia da unidade de negócio.

3.3 Marketing de Relacionamento

Segundo Kotler (1998, p. 16): "Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros". Complementando, Manzo (1996) diz que a empresa moderna elabora seus produtos baseada nas necessidades e nos desejos expressos de seus consumidores ou potenciais consumidores, sendo preciso, portanto, primeiro conhecer tais necessidades e desejos, estudar a fabricação do produto visando atendê-las, fabricá-lo adequadamente, distribuí-lo e vendê-lo. Peter Drucker (1973 *apud* Duarte, 1998) faz uma análise mais profunda quando ressalta que o objetivo do marketing consiste em tornar a venda supérflua, fazendo com que o produto e/ou serviço se ajuste perfeitamente à necessidade do consumidor, sendo vendido por si só.

Levitt (1985), enquadra a área de marketing no cenário mundial de mudanças, enfatizando que o diferencial, para qualquer empresa competitiva, é alcançado por meio do estudo e da

resposta ao que o consumidor quer ou dá valor, devendo ajustar-se, rapidamente, às opções oferecidas pelos concorrentes. Para Gordon (1998),

[...] o contínuo processo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que as empresas escolhem para atender é denominado: Marketing de Relacionamento. Dessa forma, é reconhecida a importância de aprender com o cliente a criar o valor que cada um deseja. Afinal os relacionamentos são os bens essenciais de uma empresa. (Gordon, 1998, p. 16).

Assim, o Marketing de relacionamento busca os conhecimentos profundos dos clientes, concorrentes e fornecedores para formação de estratégias a fim de manter uma relação duradoura e rentável.

Segundo Stone e Woodcock (*apud* Bogmann, 2000), Marketing de Relacionamento é definido como o uso de várias técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

- Identificar clientes de forma individualizada e nominal;
- Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – relacionamento que se prolongue por muitas transações; e
- Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

Nos estudos do Marketing de Relacionamento, o importante é reconhecer que suas definições sempre tratam como filosofia, o foco no cliente. O que acontece é uma constante evolução dos conceitos e das suas aplicações, para que as organizações mantenham seus padrões de competitividade e a importância dos relacionamentos duradouros com os clientes.

Contudo, para assegurar que uma organização possa contar com seus “velhos e bons” clientes, é indispensável praticar essas gentis ações, principalmente quando se vive em um mercado cada vez mais competitivo, cuja disputa pelos clientes é cada vez mais agressiva e o crescimento de mercado cada vez mais lento. Em contrapartida, os clientes tendem a ser cada vez mais exigentes e a prática comum de descontos e promoções tem atingido a lealdade da marca e produto.

McKenna (*apud* Bogmann, 2000) contribui com o entendimento do marketing de relacionamento com três afirmações importantes, deixando clara a sua natureza.

- Marketing é um processo ininterrupto de aprendizagem, pelo qual a empresa adquire conhecimentos ininterruptamente por meio do processo de interação com clientes e o mercado, de modo a adaptar-se e poder reagir de maneira competitiva.
- O Serviço preserva a lealdade à Marca. O mais alto grau de lealdade à marca ocorre quando o consumidor depara-se com um problema que é imediatamente resolvido pelo fornecedor.
- Na era da informação, todas as empresas tornar-se-ão prestadoras de serviços, e as marcas terão como base os serviços.

As relações entre fornecedores e clientes podem ser caracterizadas pelo nível de relacionamento entre eles. Apresentam-se três níveis do marketing de relacionamento, segundo Berry e Parasuraman (*apud* Bogmann, 2000):

- Nível um – por meio de incentivo de preço. Conhecido como marketing de frequência ou de retenção, cuja eficiência é contestada, uma vez que é facilmente imitado pelos concorrentes.
- Nível dois – vai além do puro incentivo de preço, formando elos sociais acima dos elos financeiros. Nesse nível, é dada ênfase à prestação de serviço personalizada e há transformação de consumidores em clientes. O consumidor pode não ter nome para a instituição, o cliente não pode deixar de ter. O consumidor é atendido como parte da massa, o cliente é atendido de forma pessoal e individual. O cliente é entidade, em si por si; as especificidades sobre ele – informações pessoais, serviços utilizados, exigências especiais – estão em um banco de dados. O consumidor é atendido por um profissional designado, pelo menos, nas suas necessidades não rotineiras.
- Nível três – nesse nível de marketing, são consolidados os relacionamentos com elos estruturais, além dos elos sociais e financeiros. Os elos estruturais são aquele tipo de serviço muito valioso para o cliente, mas nem sempre prontamente disponível em outras fontes. Os serviços têm como base a

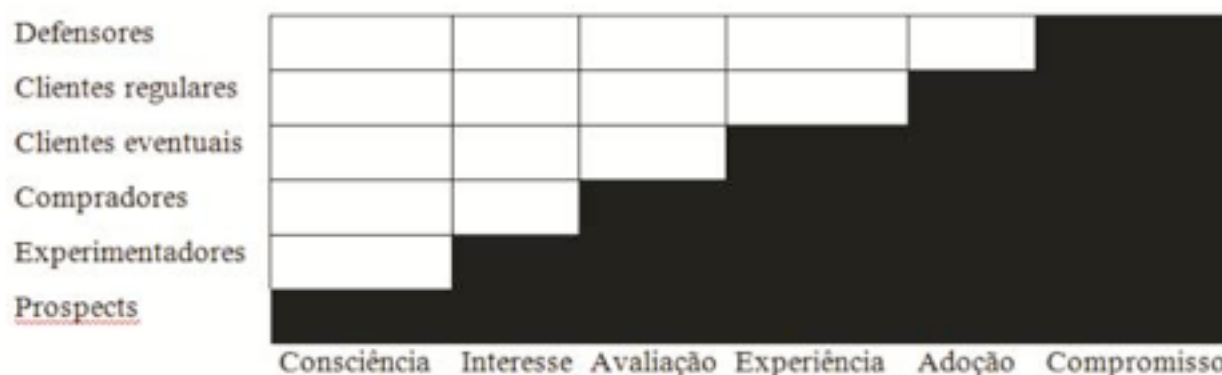
tecnologia e são integrados ao sistema, em vez de dependerem dos comportamentos de formação de relacionamento de cada um dos empregados; daí o termo estrutural.

Para aplicação dos níveis de relacionamento, é importante que as empresas conheçam melhor os seus clientes e possam avaliá-los e qualificá-los dentro de uma categoria que defina seu grau de fidelidade com uma marca, produto ou serviço. Segundo Gordon (1998), “[...] os consumidores são agrupados, de acordo com os comportamentos demonstrados, em seis categorias diferenciadas tanto pela participação crescente nos negócios quanto pelo *share of mind* [4] obtidos em cada uma”. Gordon (1998) aborda as seguintes categorias de vínculos com os clientes:

- **Prospects (clientes potenciais):** são pessoas identificadas da população em geral e cujo perfil combina com o que a empresa está procurando, ou seja, as pessoas têm bom potencial de adaptação ao enfoque, às capacidades e aos produtos e aos serviços da empresa.
- **Experimentadores:** são os *prospects* que tomaram conhecimento da organização e das ofertas e começam a adquirir bens e serviços, em caráter de compras experimentais, avaliando a empresa.
- **Compradores:** são experimentadores que estão satisfeitos com a experiência inicial e passaram a fazer negócios com a empresa, mas não de forma efetiva. Continuam a fazer negócios com os fornecedores atuais, mas mostraram-se muito interessados na negociação com a empresa.
- **Clientes eventuais:** nesse caso, a empresa já preencheu as necessidades do seu cliente, conquistando parcialmente a sua confiança. O cliente pode utilizar seus concorrentes como forma de garantir fontes alternativas, caso houver problemas com a empresa.
- **Clientes regulares:** nesses casos, o cliente já compra a muito tempo da empresa, cuja confiança já foi conquistada. Os clientes desejam participar não só do processo de compra, mas também de outros componentes estratégicos essenciais ao negócio, cujo compromisso mútuo levará ao próximo estágio do processo.
- **Defensores:** esses clientes são tão comprometidos com a empresa que somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar essa relação. Um defensor estará sempre do lado da empresa disseminando boas referências ao seu respeito. Fará “boas reclamações” convidando a empresa a melhorar, sem ser negativo nas suas orientações.

Gordon (1998), faz três considerações a respeito da escala de vínculo. Conforme a figura 3, a seguir, a primeira é que o relacionamento, no seu decorrer, pode andar em ambas as direções. Tanto a confiança como a antipatia é acumulativa, porém o relacionamento pode ser facilmente deteriorado, enquanto que para o crescimento o caminho é bem mais difícil. A segunda é que o processo até o vínculo máximo deve ser conquistado passo a passo. Dificilmente, conseguir-se-á o vínculo maior em um único encontro. Cada passo deve ser encarado como um objetivo máximo e, para isso, cada passo deve ser estabelecido e orientado por um plano. E a terceira é onde o processo de compra e o estado final da categoria do cliente estão intimamente ligados. É importante que a empresa saiba a importância de cada cliente. Trabalhar o nível de consciência sobre os produtos e serviços é vital para aumentar o nível de vínculo com o cliente.

Figura 2: Escala de vínculo - processo de compra e intensidade de relacionamento com o cliente



Fonte: Gordon (1998).

No mercado turístico, as agências de viagens sofrem em todos os sentidos as forças de um mercado competitivo. Os consumidores requerem um leque de benefícios como: preço, segurança, acompanhamento, qualidade do produto/serviço, benefícios, condições de

pagamento, para que criem vínculo junto às empresas.

A acirrada concorrência faz as empresas agregarem aos seus produtos valores que acabam seduzindo ainda mais os consumidores mais afoitos. Na guerra para conquistar um número cada vez maior de clientes, as empresas aéreas, há algum tempo, já vem utilizando estratégias, como programas de milhagens, serviços de massagistas e mordomos em sala *vip* dos aeroportos, assentos garantidos em vôos internacionais sem necessidade de reservas, poltronas executivas na classe econômica, reservada exclusivamente para os passageiros escolhidos. Todos esses benefícios servem para seduzir os passageiros frequentes. Grupo seletivo que representa apenas 20% de todas as pessoas transportadas, mas que respondem por 60% do faturamento das empresas de aviação (Boechat, 2001). Muitas empresas, assim, já colhem os frutos da melhora de seus produtos e serviços, cuja origem foi identificada após o estreitamento da comunicação com o cliente.

A experiência (Tomelin, 2001) demonstrou que as agências de viagens e o senso comum do "trade" turístico transferem a responsabilidade dos programas de benefícios ou incentivos aos clientes frequentes - aos seus fornecedores, pois elas entendem que os produtos comercializados não são seus e a sua função é de distribuidora, não competindo às agências arcar com custos de programas de incentivos e de benefícios para comercialização de produtos que não são produzidos por elas. As agências possuem grandes vantagens em relação a outras atividades, pois a relação comercial com seus clientes está baseada, principalmente, na confiança depositada no agente de viagem, quando na organização de uma viagem. Nessa condição, o cliente expõe abertamente todas as suas vontades, necessidades, preferências, desejos, sonhos disponibilidades sociais e financeiras, formando um completo banco de dados que futuramente pode ser gerido para transformar essa relação em uma relação durável e mais rentável. Assim, o marketing de relacionamento assume papel de fundamental importância nas empresas que colocam a satisfação do cliente em primeiro lugar.

4. Considerações finais

Com o avanço da tecnologia, principalmente com o advento da Internet, os consumidores passaram a ter acesso fácil às informações e, assim, maior conhecimento em praticamente todas as atividades que o cercam. Considerando o objetivo geral do presente estudo, que é o de avaliar o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos nas agências de viagens e turismo no Estado de Santa Catarina com enfoque no relacionamento das agências com seus fornecedores e clientes, a pesquisa realizada conduziu à conclusão de que essa situação não é diferente nas agências de viagens, as quais, nos dias atuais, assistem ao rápido processo de mudanças que colocam o cliente final frente aos fornecedores, causando um encurtamento na cadeia distributiva, colocando em cheque sua função de intermediária de produtos e de serviços turísticos.

Atualmente, o grande crescimento na dinâmica das tecnologias gerenciais em vários segmentos empresariais, utilizadas de forma a informar e demonstrar os serviços oferecidos aos clientes de forma rápida e, muitas vezes, de forma interativa. Nesse sentido, a informação pode constituir-se em vantagem competitiva também nas organizações turísticas.

Dessa forma, verificou-se a importância e a compreensão de novas atribuições da distribuição do produto turístico no setor de viagens a partir do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e do Marketing de Relacionamentos nas Agências de Viagens.

Verificou-se, também, que o novo modelo competitivo mudou do convencional "unidade individual de negócios" para "unidade coletiva de negócios", focada na cadeia de suprimentos. Essas tendências, que podem ser observadas não só nas manufaturas, mas também no poderam ser observadas no competitivo setor do turismo, oferecem uma série de serviços típicos, incluindo hospedagem, transportes, restauração, entretenimento, requerendo importante infra-estrutura, como telecomunicações e logística.

Nesse sentido, o setor de viagens e turismo, independentemente da função e da tipologia

vinculada, é caracterizado pelas atividades econômicas do setor, e de acordo com a pesquisa realizada, na fase de intermediação e distribuição dos produtos ao consumidor final. Este serviço é reconhecido dentro dos canais de distribuição como o mercado varejista, que é influenciado diretamente pelo Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e pelo Marketing de Relacionamento.

Como este estudo foi inspirado na necessidade conceitual da temática, chegou-se à seguinte recomendação: a fim de ordenar, organizar e direcionar a discussão para o gerenciamento da cadeia de suprimentos e o Marketing de Relacionamento no setor de viagens, a partir da realidade das agências de viagens em relação ao mercado atual, a pesquisa realizada foi importante para identificar os conceitos que devem ser revistos para adequar o modelo industrial (SCM) ao setor de viagens. Esta revisão será fundamental para o futuro das Agências de Viagem e Turismo em razão da distinção entre os serviços e o processo de produção, uma vez que a prestação dos serviços de turismo é caracterizada pela intangibilidade e a simultaneidade da produção e do consumo.

Os agentes de viagens, em sua maioria, trabalham em uma espécie de situação de concorrência coletiva por serem muito numerosos, oferecem serviços similares, possuindo, portanto, dificuldades em se diferenciar. Suas vantagens competitivas, basicamente, referem-se ao relacionamento estabelecido com o consumidor que permite criar preferências e desenvolver a política de fidelização. Nesse sentido, as agências minoristas ou de pequeno porte, diferenciam-se pela vantagem na flexibilidade oriunda de seu tamanho, já que é possível intensificar mais facilmente o contato entre todos da Cadeia de Suprimentos e do Marketing de Relacionamentos.

Para serem competitivas, sugere-se que as agências de viagens utilizem a tecnologia da informação para agregar valor aos serviços oferecidos ao cliente e criar diferenciais de modo a reduzir, significativamente, o poder competitivo dos seus concorrentes. Assim, a empresa precisa oferecer um produto de qualidade, integrando o maior número de informações a esse produto. A tecnologia da informação proporciona esse processo a qualquer tipo de organização, inclusive àquelas que dispõem de poucos recursos financeiros.

A estruturação das agências de viagens, para se integrarem à era da globalização, depende da interatividade com as tecnologias da informação disponíveis para o mercado turístico, especialmente no nível de acesso à informação e contratação de serviços *on-line*.

Frente às novas tecnologias e as vantagens que estas oferecem ao mercado das viagens e turismo, a capacitação profissional do setor torna-se imprescindível para o bom desempenho das funções. O acesso às fontes de informações do agente de viagem - além da tradicional e cara "folheteria" e material impresso, o acesso à rede mundial de computadores e os sistemas globais de distribuição (GDS) -, tornam o trabalho muito mais fácil, ágil, seguro e, o que é mais interessante, com um custo menor.

A desvantagem apresentada é que o desenvolvimento das atividades do serviço no setor, dentro de cada fase da cadeia, torna-se lento quando não bem coordenado, pois se ocorrem atrasos na tomada de decisões pelos fornecedores, as agências, distribuidores diretos dos serviços aos clientes sofrerão as consequências, referentes à consolidação dos serviços disponibilizados no mercado consumidor, comprometendo todos os parceiros da cadeia produtiva do turismo.

Recomenda-se que, para o bom desempenho dessa relação, baseada no SCM, é importante que as ações entre fornecedores, os sítios turísticos/cidades, os hotéis, transportes, distribuidores e agências estejam bem coordenadas e integradas a fim de que possam fortalecer os elos dessa cadeia, garantindo relacionamentos duradouros e competitivos.

Desenvolvimentos futuros deste estudo devem incluir a participação dos fornecedores dos serviços comercializados pelas agências de viagem e turismo e, além disso, propõe-se averiguar opiniões, atitudes e comportamentos dos consumidores, dentro da cadeia produtiva, a partir de suas percepções sobre a logística e o gerenciamento das relações com os clientes.

Referências

- Andrade, J. V. (2000). *Turismo: fundamentos e dimensões*. São Paulo: Ática.
- Arnold, J. R. T. (1999). *Administração de materiais: uma introdução*. São Paulo: Atlas.
- Ballou, R. H. (1993). *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas.
- Beni, M. C. (2001). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC.
- Boechat, Y. (2001). A fidelidade se conquista: sedução vai além da milhagem. *Gazeta Mercantil*.
- Bogmann, I. (2000). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.
- Campomar, M. C.; Khauaja, D. M. R. (2007). O sistema de informações no Planejamento de Marketing: em busca de vantagem competitiva. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação da Universidade de São Paulo*, vol. 14, n. 1.
- Ching, H. Y. (1999). *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – supply chain*. São Paulo: Atlas.
- Chizzotti, A. (2006). A pesquisa qualitativa e seus fundamentos filosóficos. *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*, p. 19–31.
- Christopher, M. (2004). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira.
- Cooper, C. et al. (2001). *Turismo: Princípios e Prática*. Porto Alegre: Bookman.
- Duarte, D. C. (1998). *O uso da Internet como estratégia mercadológica: um estudo comparativo entre algumas agências de viagens e operadoras de turismo de São Paulo e Florianópolis*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Gonçalves Filho, M.; Prado, A. E.; Campos, F. C. (2014). *Logística, cadeia de suprimentos e pensamento enxuto nas organizações: Uma análise bibliométrica*. *Espacios*, v. 35, n. 13, p. 13.
- Gordon, I. (1998). *Marketing de relacionamento. Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura.
- Guzmán, F. A.; Cuervo, H. A.; Ibarra, A. (2016). *La innovación en el sector turismo como ventaja comparativa entre los países GEM de la Alianza del Pacífico*. *Espacios*, v. 37, n. 08, p. 21.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Levitt, T. (1985). *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Manzo, J. M. C. (1996). *Marketing: uma ferramenta para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Marien, E. J. (1998). Reverse logistics as competitive strategy. *Supply Chain Management Review*, vol. 2, n. 1, p. 43-52.
- Martins, V. L. M.; Werner, L. y Belleza, M. R. (2013). *Tourism Demand In The World Cup 2014 In Brazil: An estimate based on the combination of forecasts and mathematical adjustment*. *Espacios*, v. 34, n. 08, p. 5.
- Milone, P. (2000). *Turismo: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Mingoti, S. A. (2005). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: UFMG.

Naisbitt, J. (2011). *China Megatendências: Os oito pilares de uma nova sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Novaes, A. G. (2001). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: *The Free Press*.

Ruschmann, D. M. (2001). *Marketing Turístico: Um enfoque promocional*. Campinas: Papirus. 4ª. edição.

Tomelin, C. A. (2001). *Mercado de Agências de Viagens e Turismo: Como competir diante das novas tecnologias*. São Paulo: Aleph.

Torre, F. (1990). *Agencias de viajes y transportacion*. México: Trilhas.

1. Programa de Mestrado e Doutorado em Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Email: tomelin@univali.br

2. Programa de Mestrado e Doutorado em Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

3. Programa de Mestrado e Doutorado em Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

4. *Share of mind*: significa até que ponto a sua empresa desfruta favoravelmente das intenções repetidas de compra e uma percepção de que o impulso favorece sua empresa no segmento em que atua. (Gordon, 1998, p. 128).

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 17) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados