



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA**  
**CURSO DE TURISMO E HOTELARIA**

**TÁBATA SOARES FORTUNA**

**ESTRATÉGIAS DE MERCADO DAS OPERADORAS DE TURISMO EM  
SALVADOR, BAHIA, DIANTE DA CRISE ECONÔMICA GLOBAL DE  
2008**

**SALVADOR**

**2010**

**TÁBATA SOARES FORTUNA**

**ESTRATÉGIAS DE MERCADO DAS OPERADORAS DE TURISMO EM  
SALVADOR, BAHIA, DIANTE DA CRISE ECONÔMICA GLOBAL DE  
2008**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Graduação em Turismo e Hotelaria,  
Universidade do Estado da Bahia, como  
requisito parcial para a obtenção do grau  
de Bacharel em Turismo e Hotelaria.**

**Orientador: Tadeu Bello dos Santos**

**SALVADOR**

**2010**

**TÁBATA SOARES FORTUNA**

**ESTRATÉGIAS DE MERCADO DAS OPERADORAS DE TURISMO EM  
SALVADOR, BAHIA, DIANTE DA CRISE ECONÔMICA GLOBAL DE  
2008**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Graduação em Turismo e Hotelaria,  
Universidade do Estado da Bahia, como  
requisito parcial para a obtenção do grau  
de Bacharel em Turismo e Hotelaria, à  
banca examinadora.**

**Aprovada em 17 de março de 2010.**

---

**Tadeu Bello dos Santos**  
Especialista em Turismo

---

**Antonio dos Santos Barreto Júnior**  
Especialista em Marketing

---

**Leda Cristina Santana de Andrade**  
Especialista em Planejamento e Administração em Recursos Ambientais

**SALVADOR**

**2010**

*Dedico este trabalho aos meus amados pais,  
familiares, amigos e professores que me apoiaram  
durante esta longa e árdua caminhada.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, este Pai que me proporciona a dádiva de abrir os olhos e colocar os pés no chão todas as manhãs para mais um dia de luta. Sou grata aos meus pais, pelo amor único e pela certeza de que nunca estarei sozinha.

Agradeço, também, aos meus grandes amigos que durante as horas de lazer me fizeram perceber que eu poderia aliar a responsabilidade de uma monografia com a alegria de tê-los perto de mim.

Aos meus colegas e companheiros de curso, pela troca de palavras de conforto, pela cooperação na construção deste trabalho, assim como, pelas horas de descontração e sorrisos.

Sou imensamente grata aos meus queridos amigos Vandevilson Daniel e Roberto Belém, profissionais e entendedores do setor de viagens que facilitaram o meu contato com algumas operadoras turísticas e se colocaram a minha disposição quando já não mais acreditava que poderia conseguir adentrar o universo destas empresas.

Obrigada, também, às empresas que abriram suas portas, responderam ao questionário e compartilharam informações a respeito do tema do meu trabalho.

E claro, aos Mestres, em especial Professora Ariadna Bandeira e Professor Tadeu Bello, pelas orientações e pelos puxões de orelha que foram fundamentais para tornar possível a conclusão deste estudo.

**O inconveniente das pessoas e dos países é a dificuldade  
para encontrar as saídas e as soluções.  
Sem crises não há desafios, sem desafios a vida  
é uma rotina, uma lenta agonia.  
Sem crises não há méritos.  
É na crise que aflora o melhor de cada um,  
porque sem crise todo vento é uma carícia.**

(Albert Einstein)

## RESUMO

Em tempos de Globalização, na qual as nações estão interligadas economicamente, não há turbulências isoladas. O que ocorre em um país afeta, inevitavelmente, outros. A crise econômica global proveniente da inadimplência no setor imobiliário norte-americano, iniciada, ainda, em meados de 2007 é uma evidência disso. O Turismo mundial, também sofreu as consequências desta crise. Houve retração no número de viagens internacionais, porém, no caso do Brasil, houve um aumento na demanda por viagens domésticas em função da instabilidade cambial. Este estudo objetiva identificar as estratégias adotadas pelas operadoras de turismo, empresas intermediadoras entre o consumidor e o produto turístico, localizadas na cidade de Salvador, Bahia, a fim de se abrandar ou até mesmo extinguir os efeitos negativos da crise econômica em questão. Uma pesquisa como esta tende a apontar direcionamentos e ações estratégicas às agências de viagens e turismo, através da identificação dos possíveis impactos da crise econômica vigente e das novas exigências da sociedade contemporânea. Por fim, ressalta-se que estes tipos de turbulências internacionais acabam por se converterem em uma oportunidade para estas empresas se reorganizarem e reestruturarem a fim de atender aos anseios dos consumidores da nova era do Turismo.

**Palavras-chave:** Crise Econômica Global. Operadoras de Turismo. Estratégias.

## **ABSTRACT**

In times of Globalization, in which nations are economically linked, there aren't isolated turbulences. What happens in one country, affects inevitably others. The global economic crisis from the default real state U.S., started, even in middle of 2007, is an evidence of it. World tourism also suffered the consequences of this crisis. There was decrease the number of international travels, but, in Brazil's case there was an increase in demand for domestic travels because in the light of exchange rate instability. This study has the goal of identify the strategies adopted by tour operators, intermediary enterprises between consumers and tourism product, located in Salvador, Bahia, in order to break or eliminate negative effects of the economic crisis in question. A survey like this is inclined to point directions and strategic actions for tour operators, through the identification of possible impacts of the current economic crisis and the new demands of contemporary society. Finally, it's important to emphasize that these types of international turbulences eventually are converted into opportunity for these companies to reorganize and restructure to meet the consumer's needs of the new era of tourism.

**Key Words:** Global Economic Crisis. Tour Operators. Strategies.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens  
BAHIATURSA – Empresa de Turismo da Bahia  
BRAZTOA – Associação Brasileira das Operadoras de Turismo  
BTL – Bahia Turismo  
FACTUR – Faculdade de Turismo da Bahia  
FIB – Centro Universitário da Bahia  
OMT - Organização Mundial do Turismo  
SALTUR – Empresa de Turismo S/A  
SALVATUR – Salvador Turismo  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SEI - Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia  
SETUR – Secretaria de Turismo  
SINDETUR-BA - Sindicato das Empresas de Turismo da Bahia  
STC – Salvador Turismo e Câmbio  
UNEB – Universidade do Estado da Bahia  
UNIFACS – Universidade Salvador

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Principais destinos comercializados pelas empresas	p. 45
Gráfico 2 - Investimento em qualificações dos atendentes	p. 46
Gráfico 3 - Empresas que possuem site e realizam acompanhamento do seu funcionamento por meio de relatório	p.47
Gráfico 4 - Empresas que efetuam vendas diretamente pela internet	p. 47
Gráfico 5 - Parcerias entre operadoras em Salvador, Bahia	p. 48
Gráfico 6 - Operadoras que consideram as ações governamentais importantes no ápice da crise	p. 49
Gráfico 7 - Preço como fator decisão	p. 50
Gráfico 8 - Empresas que adotaram descontos como estratégia	p. 50
Gráfico 9 - Investimento maciço em marketing como gatpr estratégico	p. 51
Gráfico 10 - Participação em eventos ligados ao setor do turismo	p. 52

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA	12
1.1.1 Problema	12
1.1.2 Hipótese	13
1.1.3 Objetivos geral e específicos	13
1.1.4 Metodologia	13
1.2 REFERENCIAL TEÓRICO E CONCEITUAL	15
1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA	24
<b>2 CRISE ECONÔMICA GLOBAL DE 2008</b>	<b>25</b>
2.1 REPERCUSSÕES NO BRASIL	27
2.2 IMPACTOS SOBRE O TURISMO	29
<b>3 OPERADORAS TURÍSTICAS</b>	<b>33</b>
3.1 HISTÓRICO	34
3.2 ATUAÇÃO	37
3.3 ESTRUTURAÇÃO	40
3.4 AS OPERADORAS TURÍSTICAS DE SALVADOR	42
<b>4 ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DAS OPERADORAS TURÍSTICAS DE SALVADOR FRENTE À CRISE ECONÔMICA MUNDIAL DE 2008</b>	<b>43</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ÀS OPERADORAS DE TURISMO DE SALVADOR, BAHIA</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE B – RELAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O turismo se constitui em uma peça importante para que os países possam crescer, afinal contribui significativamente para a geração de riqueza, além de ser uma via para alcançar o bem-estar econômico e social desde que planejado seriamente.

Deixando de estimular o turismo, bem como os setores envolvidos com ele, o país, estado ou cidade tende a perder uma fonte de renda com inigualável capacidade de distribuir-se entre a população, pois a riqueza impulsiona negócios dos mais modestos aos mais sofisticados.

Entretanto, merece maior atenção por parte da administração pública, dos estudiosos, educadores e profissionais do setor, dado seu grande potencial na geração de renda e emprego e sua contribuição para a conservação e melhoria do entorno natural e cultural.

A crise econômica mundial tem assustado o mercado global e tem sido um dos assuntos mais discutidos na atualidade, uma vez que atinge a todos os países, principalmente os subdesenvolvidos. Prejuízo para uns, lucro para outros, dúvidas constantes diante de oscilações do dólar, falência de grandes empresas e questionamentos a respeito da melhor saída para os problemas e riscos que ela representa. No que se refere ao Turismo, as questões são semelhantes. Presencia-se um momento de queda de venda de pacotes em geral, decorrente de uma diminuição de renda e maior racionalização quanto aos gastos, conseqüentes da atual crise econômica.

As operadoras de turismo são agentes que participam da atividade turística na função de intermediárias entre o consumidor e o produto turístico, organizando pacotes turísticos e, portanto, sofrem os reflexos desta crise, que somados às novas tendências da indústria turística transformam a dinâmica de trabalho destas empresas. Os avanços tecnológicos e nas telecomunicações fundamentam uma nova era do turismo. As operadoras de turismo estão tendo que adaptar-se às novas necessidades e inquietações do turista, além de aprender a conviver com esta crise que tem afetado o setor nos últimos anos.

A tendência atual das pessoas se preocuparem cada vez mais com a maneira como gastam o seu dinheiro e aplicarem suas economias em outras atividades menos dispendiosas e que lhes proporcionem retorno financeiro que não viagens, em decorrência da crise, preocupa as operadoras turísticas que prosseguem sua incessante busca por alternativas benéficas e instantâneas para combater estas dificuldades.

Estudar e analisar componentes do mercado turístico, como as operadoras turísticas é fundamental para o planejamento eficaz do setor e compreensão das expectativas do mercado, orientando os investimentos e ações administrativas e adequando-os ao sucesso do atendimento ao consumidor, possibilitando saber quais são os clientes potenciais e seus desejos, os melhores produtos a oferecê-los e as estratégias adequadas a serem aplicadas contra o inimigo em questão, a crise econômica mundial de 2008. Ou seja, em função do âmbito de mercado, o planejador ou gestor pode tomar decisões e determinar estratégias que afetarão todos os comportamentos da empresa e o estudante, futuro profissional ou pesquisador pode refletir sobre as perspectivas e futuro da atividade.

Uma pesquisa com este foco é de fundamental importância para futuros empreendedores, profissionais e pesquisadores da área e para a sociedade contemporânea a título de informação, pois visa um maior entendimento da crise internacional no âmbito do turismo, bem como, uma análise de como estas empresas, determinadamente localizadas na cidade de Salvador, agem para se manter em um mercado global cada vez mais exigente e competitivo, apontando novos direcionamentos empresariais e estratégias que irão explorar as oportunidades e atenuar ou até eliminar os efeitos das ameaças globais. Além disso, pode servir de auxílio para futuros estudos na área de Turismo, Economia, Administração etc.

O senso investigativo despertado durante a elaboração de um trabalho de conclusão de curso é de extrema importância para o estudante que está conquistando um título acadêmico, pois proporciona a este autonomia e ousadia para buscar conhecimento e resoluções sobre a temática abordada e também para empregar os saberes assimilados ao longo do curso no planejamento e melhoria da área de atuação profissional escolhida.

## 1.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

O planejamento de pesquisa torna possível produzir resultados positivos na elaboração da monografia, pois permite ao pesquisador prever as várias etapas e situações da pesquisa e corrigir antecipadamente informações inadequadas.

### 1.1.1 Problema

A pergunta central do estudo é: Quais estratégias mercadológicas foram adotadas pelas operadoras de turismo de Salvador para enfrentar os efeitos da crise econômica mundial de 2008?

### **1.1.2 Hipótese**

As operadoras turísticas de Salvador voltam-se para a crise em busca de oportunidades e meios de aquecer as vendas, adotando estratégias mercadológicas a fim de atrair um maior número de consumidores e superá-la, apostando no mercado doméstico e adequando a oferta turística às necessidades, desejos e possibilidades dos clientes.

### **1.1.3 Objetivos geral e específicos**

Este estudo tem por objetivo geral conhecer as estratégias adotadas pelas operadoras de turismo da cidade de Salvador diante de um mercado afetado pela crise econômica mundial de 2008. Para se atingir tal objetivo tem-se por objetivos específicos: Analisar a crise econômica global de 2008 e seu impacto no Brasil e no setor do Turismo; conceituar operadoras turísticas e descrever sobre seu histórico, áreas de atuação e estrutura; identificar as operadoras turísticas de Salvador; e identificar e avaliar as estratégias mercadológicas adotadas pelas operadoras turísticas de Salvador.

### **1.1.4 Metodologia**

Neste item, procura-se descrever os métodos e procedimentos técnicos utilizados ao longo da pesquisa para obtenção do conhecimento de maneira concreta, racional e eficiente.

“A palavra metodologia deriva do grego *método*, *meta*, que significa ao longo de e *hedós*, denotando via, caminho, organização do pensamento.” (OLIVEIRA, 1999, p.56). O método se faz acompanhar da técnica, que é a parte material, são os instrumentos que o auxiliam para que se possa chegar ao objetivo. (Ibid., p.58).

O método de abordagem adotado na elaboração desse estudo foi o dedutivo, pois falou-se de assuntos sob um ponto de vista macro, como globalização, economia do turismo,

crise econômica global, indústria do turismo e histórico e evolução das operadoras turísticas para, então, se chegar a uma avaliação específica acerca das operadoras turísticas de Salvador e desvendar as ações adotadas por estas empresas com a finalidade de se amortecer os impactos gerados pela atual crise e manter-se vivas e competitivas no mercado. Já o método de procedimento foi o monográfico, apoiado em pesquisa bibliográfica (livros, artigos científicos etc.) e pesquisa documental (dados históricos, estatísticos, arquivos oficiais e particulares), material este que pôde ser adquirido em diversas bibliotecas como a da Universidade Estadual da Bahia - UNEB e de faculdades e universidades particulares presentes na cidade, a exemplo da Universidade Salvador - UNIFACS, Centro Universitário da Bahia - FIB e da Faculdade de Turismo da Bahia - FACTUR, bem como em órgãos públicos, como a Bahiatursa, Sindicato das Empresas de Turismo da Bahia - SINDETUR-BA, Empresa de Turismo S/A - SALTUR, Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia - SEI e Secretaria de Turismo - SETUR, buscando sempre analisar a forma como foram colhidos os dados e confrontá-los com outras fontes, a fim de reduzir a possibilidade de erros.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema, enquanto que a pesquisa documental é uma análise minuciosa de todas as fontes documentais, que sirvam de suporte à investigação.

Buscou-se auxílio da *internet*, pois, ela disponibiliza facilidade de acesso e leque de opções, como dados estatísticos, números do turismo tanto a nível nacional quanto internacional e alguns documentos e sites, como os das instituições citadas anteriormente, puderam ser consultados e aproveitados ao longo da construção do estudo por serem institucionais e seguros. No entanto, foi necessário ter cautela ao transcrever estes dados, afinal muitas vezes são apenas especulativos.

Entrevistas realizadas com empresários e profissionais do setor de viagens e turismo, assim como pesquisa de mercado também se fizeram presentes na construção do trabalho, técnicas estas que proporcionaram maior segurança à investigação, já que foram obtidas e selecionadas através do contato direto com algumas operadoras de turismo de Salvador.

A fim de se otimizar tempo foram elaborados questionários posteriormente enviados às empresas através de endereços eletrônicos com o conhecimento prévio dos destinatários para que as respostas fossem dadas em curto prazo.

As perguntas contidas nos questionários devem foram as mais compreensíveis possíveis para os entrevistados, bem como, as informações que se desejou obter. Foi importante se assegurar também que o entrevistado estivesse em condições de fornecer as informações requeridas, ou seja, é imprescindível que o entrevistador sempre espere o momento mais oportuno e propício para o entrevistado responder aos questionamentos.

As informações adquiridas através das entrevistas são consideradas de relevante importância por fornecerem respostas adequadas ao estudo em questão e por serem efetuadas diretamente com o universo de estudo. Elas foram analisadas, comparadas e transcritas ao longo do trabalho, assim como todo o conhecimento absorvido através da leitura de obras e documentos associados ao assunto.

## 1.2 REFERENCIAL TEÓRICO E CONCEITUAL

O consenso de uma definição de grande amplitude de turismo, universalmente aceita provou-se difícil. Isso se deve à natureza extensa do tema e ao fato do turismo abranger numerosos setores da indústria, que, embora, diversos, estão inter-relacionados.

Uma das características que melhor define o turismo na atualidade é a conduta dos compradores, os turistas. O consumo turístico tende a tornar-se cada vez menos centralizado, diferente de outrora, quando os gostos, preferências e o gasto eram previsíveis, prováveis.

Beni (2001, p. 37 apud CARVALHO e VASCONCELLOS, 2006, p. 8), apresenta um entendimento moderno de turismo, conceituando-o como “um elaborado e complexo processo de decisão sobre o que visitar, onde, como e a que preço. Nesse processo há a influência de uma série de fatores que definem o destino, o tempo de permanência, a forma de viajar e o tipo de alojamento.”

Na economia mundial, o setor de turismo é o que mais tem crescido. Segundo estimativa da Organização Mundial do Turismo (2001 apud HOLLANDA, 2003), em 2020 haverá mais de 1,6 bilhão de turistas cruzando o planeta, movidos pelos mais diversos interesses; culturais, religiosos, de negócios, aventura, eventos etc.

O turismo é uma atividade que tem crescido substancialmente como um fenômeno econômico e social. Por esse motivo, as tradicionais descrições do turismo baseadas nas características dos visitantes, nas condições que levaram às viagens, no motivo de sua visita etc. têm sido complementadas por uma perspectiva de caráter econômico.

Segundo Carvalho e Vasconcellos (2006, p. 9), Economia do Turismo define-se como:

O estudo de como a sociedade emprega recursos escassos e de usos alternativos, para produzir bens e serviços que se destinam a satisfazer necessidades de pessoas no que se refere ao deslocamento em relação aos seus locais de moradia ou de trabalho, com o objetivo do desfrute de repouso, esporte, cultura, religiosidade, lazer e entretenimento.

Na economia do turismo, de acordo com Lemos (2001) são estudadas as variáveis econômicas que influenciam as decisões dos turistas/consumidores, como se comporta a demanda turística em relação à taxa de câmbio, quais as características da demanda turística, definição da oferta turística, os custos, a produtividade, a concorrência, a diferenciação do produto e diversos outros fatores. A economia do turismo não se preocupa apenas com o comportamento dos viajantes, mas, também, com as empresas que operam no setor.

Nesse sentido, observa-se crescente consciência sobre o papel que o turismo desempenha ou pode desempenhar, direta ou indiretamente, sobre uma economia em termos de geração de valor.

Ignarra (1999) traz a definição de turismo como o conjunto de serviços que tem por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, e os serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos indivíduos e aos grupos, fora de suas residências habituais.

Os termos “turismo” e “viagem” são, muitas vezes, empregados sem uma definição clara, tendo, inclusive, conotações diferentes em diversas partes do mundo. A Organização Mundial do Turismo (2001 apud LOHMANN e NETTO, 2008) define turismo como as atividades de pessoas viajando para ou permanecendo em lugares fora do seu ambiente usual, por não mais que um ano consecutivo, a lazer, negócios ou outros objetivos. No entanto, nem toda viagem é um meio de deslocamento turístico. O trânsito de pessoas em transportes públicos dentro de seus espaços habituais de convívio (trabalho, escola, compras etc.), as viagens a estudo e a trabalho, ainda que em lugares não-habituais – como ocorre com imigrantes, diplomatas ou membros das forças armadas em missões – não são considerados como turismo. (LOHMANN e NETTO, 2008).

O mercado turístico faz parte do mercado de viagens, que é variado em produtos. Todavia, devido a sua amplitude o mercado turístico pode ser abordado tanto do lado macro como micro. O primeiro visa objetivos globais, isto é, uma certa área ou região do país vista como um produto turístico à venda no mercado internacional. O segundo visa setores que compõem o mercado turístico através de um complexo de serviços como acomodações, diversões, excursões, transportes, *souvenirs* etc., cada um dos quais podendo ainda ser

subdividido segundo a categoria, o preço e o tipo do produto a ser vendido assim como o gosto ou o poder aquisitivo de grupos consumidores dos mais diversos. (WAHAB, 1991).

Tomelin (2001) explica que no setor de viagens o turismo é conceituado como fenômeno socioeconômico que estuda o deslocamento temporal do fluxo de viajantes em determinadas áreas de interesse ou de abrangência cultural, de negócios, de lazer, dentre outras áreas. Necessita de empresas que organizem e ordenem suas ações a fim de criar mercados diferenciados que beneficiarão a exploração ordenada e planejada das viagens turísticas, como as operadoras turísticas.

As empresas são unidades de decisão que assumem obrigações financeiras e estão à frente das transações de mercado, respondendo pelo capital investido nas atividades. As atividades econômicas características do turismo são definidas como aquelas nas quais as unidades econômicas, as empresas, produzem pelo menos um produto característico do turismo. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2006).

Os produtos no mercado turístico não são homogêneos e intercambiáveis, porém diferenciados. Cada empresa vende um produto que de certa maneira se traduz como único e diferenciado dos demais. As empresas de turismo têm então uma capacidade de variar seus preços.

De acordo com Lage e Milone (2000), o mercado turístico pode ser assumido como um tipo de mercado na economia de um país ou região que, por suas características particulares, merece uma análise minuciosa. Seu funcionamento incorpora os agentes econômicos turistas ou consumidores de bens e serviços relacionados de forma direta e indireta com a atividade turística, e as empresas ou produtores destes recursos, ou seja, pode ser definido como a relação entre a demanda e a oferta.

“A oferta turística pode ser definida como a quantidade de bens e serviços que as empresas são capazes de oferecer a dado preço, em determinado período de tempo.” (LAGE; MILONE, 2001, p. 72). No turismo, podem-se considerar todos os produtos que são colocados à disposição dos viajantes pelas várias empresas que atuam na área. É representada pela gama de atrações naturais e artificiais, assim como bens e serviços que provavelmente induzirão as pessoas a escolherem determinado produto.

A demanda geralmente significa a quantidade de um bem que o consumidor é capaz de comprar a um dado preço. Com maior precisão a demanda significa uma relação funcional que expressa a quantidade a ser comprada a diversos preços, num dado período e local. (WAHAB, 1991).

Demanda, também chamada procura turística, pode ser expressa de muitas formas; por exemplo, pelo número de turistas que chegam a uma região, pelo número de bens e serviços que consomem, pelo número de pernoites em hotéis que utilizam, pelo número de passageiros aéreos que são transportados de uma região para outra e muitas outras manifestações. (LAGE; MILONE, 2000, p.26).

A demanda pode ser interpretada como a quantidade de bens e serviços turísticos que os consumidores desejam e estão dispostos a adquirir por um dado preço e em um dado período de tempo. É óbvio que os consumidores têm restrições econômicas, e desejam empregar da melhor forma possível seus recursos disponíveis. Logo, estes indivíduos ao priorizarem seu desejo de consumir determinado produto turístico, e não outro, deverão levar em consideração alguns fatores extremamente importantes na demanda, como os preços dos produtos turísticos, suas rendas e seus gostos e preferências.

Segundo Montejano (2001), a diversidade de perfis e das motivações dos visitantes para as suas viagens, das condições naturais e econômicas do local visitado, dentre outras condicionantes da demanda turística, implicam um conjunto significativamente heterogêneo de produtos consumidos. Assim sendo, não se pode afirmar a existência de um processo de produção comum, que possibilite determinar o turismo enquanto atividade econômica singular.

A análise econômica do turismo faz-se, principalmente, a partir da mensuração dos produtos (bens e serviços) que os visitantes consomem durante suas viagens e dos impactos que a oferta desses produtos exerce sobre as demais atividades da economia. Os economistas concentram sua atenção na oferta, na demanda, no balanço de pagamentos, no câmbio, no emprego, nas despesas, no desenvolvimento, nos multiplicadores e em outros aspectos econômicos. (CARVALHO; VASCONCELLOS, 2006).

De acordo com Theobald (2001), por sua importância tanto na economia doméstica como na mundial, o turismo tem sido examinado atenciosamente pelos economistas. Este enfoque é útil já que proporciona um marco de referência para analisar o turismo e suas contribuições à economia e ao desenvolvimento de um país. A desvantagem do enfoque econômico reside no fato de não se dar a devida atenção a outros elementos, tais quais, ambiental, cultural, psicológico, sociológico e antropológico.

A organização da atividade do turismo, vista como ramo da economia, assegura ao consumidor todos os seus benefícios desejáveis pelos quais está disposto a pagar, isto é, que considere suficientemente valioso. Fica, assim, a critério dos próprios consumidores a forma como gastam seu dinheiro e o preço que pagam pelos benefícios que recebem.

O homem precisa satisfazer uma série de necessidades que vão desde as mais fundamentais para a sua sobrevivência até as de auto-realização e prestígio. Portanto, a oferta turística deve ser conivente com tais necessidades, atraindo e satisfazendo aos consumidores.

O século XXI começou com um aumento da instabilidade global que afetou diversas sociedades e sistemas produtivos, entre eles o turismo, situação essa que se estende até os dias atuais. Crises econômicas e novas tecnologias estão transformando esse importante fenômeno social e econômico.

De acordo com Glaesser (2008), a indústria do turismo é diferente de todos os setores da economia que enfrentam acontecimentos negativos<sup>1</sup>. Sua sensibilidade diante de acontecimentos desse tipo lhe trouxe tanta exposição, que serve como um primeiro indicador de situações críticas que outros setores terão de enfrentar.

A Globalização é, sem dúvida, o fenômeno causador de grandes, profundas e rápidas transformações sociais, políticas e econômicas em todo o mundo. O processo de Globalização torna as necessidades e comportamentos de consumo homogêneos. Isso se reflete no cotidiano das pessoas, de forma abrupta, e considerando-se que a atividade turística é radicalmente influenciada por modismos, esta revela intensas mudanças adquiridas a partir do processo de Globalização.

Segundo Rodrigues (2000), as mudanças promovidas pela Globalização transformaram radicalmente a forma de vida do homem. Com a modernidade e o desenvolvimento da comunicação, do avanço tecnológico, de novos costumes, valores culturais e hábitos emergentes, as viagens foram crescendo, sofisticando-se e se adequando às novidades globais, demandada pelos consumidores e oferecida pelos produtores. O turismo também sofreu as conseqüências. Com todas essas mudanças, o homem passou a valorizar mais o lazer, o entretenimento e o próprio turismo e a exigir serviços cada vez mais próximos da perfeição.

Os setores de Agenciamento e Operação são os que mais sofreram alterações nos últimos anos, sobretudo em função das novas tecnologias, que trazem outras exigências, não só em termos de rotinas operacionais, como também na criação de novas oportunidades de atuação. (DANTAS, 2002).

---

<sup>1</sup> Acontecimentos negativos são definidos como sendo todo e qualquer incidente que ocorre no ambiente da organização e que pode gerar prejuízos duradouros, do ponto de vista da organização afetada. Isso significa que eles podem ameaçar, enfraquecer ou destruir as vantagens competitivas ou os objetivos importantes da organização. Assim, é preferível adotar uma perspectiva mais ampla, que considere os acontecimentos negativos não apenas como problemas de segurança. (GLAESSER, 2008).

Assim, operadores têm um mercado de trabalho amplo; são eles que vão materializar o sonho do turista, seja montando o pacote de viagem seja providenciando a infra-estrutura para que ela aconteça sem nenhum atropelo, atuando como verdadeiros consultores e não mais como simples emissores de passagens e realizadores de reservas.

Se através da *internet* qualquer pessoa pode sonhar, operadores sabem como transformar o sonho em realidade e, o mais importante, evitar pesadelos. Isso porque uma viagem envolve várias etapas, que precisam ser harmonizadas para que tudo ocorra bem. Apenas profissionais bem preparados detêm e sabem combinar as informações mais acertadas sobre todos os itens que compõem o pacote turístico. Para isso eles contam com muitos recursos, além da própria *internet*. Ou seja, apesar de ser vista atualmente um adversário, estes profissionais devem saber utilizá-la transformando-a em aliada na conquista dos consumidores.

De acordo com consultores que atuam junto ao segmento turístico, quanto maior o grau de dificuldades externas impostas ao setor (recessão econômica, desvalorização cambial, redução do comissionamento etc.), maior o acirramento das empresas do segmento turístico. Essa competição tem se manifestado por uma guerra de preços entre pacotes turísticos, sendo considerada até pelos agentes de mercado extremamente prejudicial, não apenas à lucratividade como também à própria viabilidade da operação e comprometimento da qualidade na prestação do produto. (TOMELIN, 2001).

Tomelin (2001) também alega que em geral, as operadoras focam a questão dos custos no tripé formado pelos seus principais fornecedores, que são as companhias aéreas, a indústria hoteleira e as agências de receptivo. Em inúmeros casos, se relega a um segundo plano uma série de outros custos que incidem sobre a operação e que precisam ser levados em conta, como salários, tributos, custos administrativos e operacionais variados etc.

Muitas vezes, conscientes disso, algumas operadoras têm a seu favor o argumento de que, se forem levados em consideração todos os custos envolvidos na operação, acabarão por praticar um suicídio comercial, dado que os preços finais de seus pacotes irão se tornar muito mais elevados do que a média de preços que se encontra no mercado, dificultando assim o acesso de grande parcela da sociedade que sequer consegue satisfazer suas necessidades básicas de alimentação e moradia.

Impossibilitados de realizar uma gestão financeira mais apurada no levantamento de custos e na formação de preços de pacotes, muitas operadoras focam seus esforços na luta pela redução dos três custos principais envolvidos na formação do preço: a passagem aérea, o hotel e o receptivo.

Diante das novas tendências mundiais de consumo, das expectativas dos consumidores, da necessidade de cortar custos e maximizar os lucros, surgem novas formas de gestão das organizações que produzem serviços ou bens, não importando de qual natureza sejam. Assim, no turismo constata-se o aparecimento dos *clusters*, ou seja, junção, união, aglomeração e cooperação de empresas inter-relacionadas entre si, em um acordo de produção subcontratual, e localizadas próximas umas das outras em um espaço geográfico bem definido. (LOHMANN; NETTO, 2008). Tais empresas mantêm-se vinculadas, devido à existência de categorias sociais e valores comuns.

A atividade turística está sempre sujeita a mudanças drásticas em virtude de fatores como crises monetárias.

A palavra 'crise' vem do grego *krisis*, que significa diferenciação ou decisão. Na esfera legal, o termo foi usado para descrever a diferenciação entre o justo e o injusto, enquanto que na teologia ele descreve a separação entre salvação e danação. A crise é vista como uma mudança decisiva em variáveis importantes que oferecem perigo ou destroem parte ou mesmo todo o sistema. (GLAESSER, 2008, p. 23).

A taxa de câmbio é uma variável de grande relevância na decisão dos viajantes no momento de aquisição de um pacote de viagem. Ela estabelece o poder aquisitivo do turista estrangeiro. A comparação entre o valor de sua moeda e o da moeda do local a ser visitado define quanto ele poderá comprar, e se o destino é acessível ou não. O turista compara seu poder aquisitivo interno com o do local a ser visitado em outro país. A escolha tenderá a ser no local de maior poder aquisitivo. (LEMOS, 2001).

Desta forma, no caso do Brasil, quando há um momento de alta no dólar, existe uma forte tendência às viagens domésticas, caso contrário aproveita-se para realizar viagens internacionais.

Glaesser (2008) diz ainda que crise é um processo indesejado, extraordinário, muitas vezes inesperado e delimitado no tempo, com desdobramentos possivelmente ambíguos. A crise demanda a tomada imediata de decisão e a adoção de medidas para sua solução e para influenciar esses desdobramentos de forma positiva para a organização (destino turístico) e para limitar suas conseqüências negativas na medida do possível.

Assim, é preciso sempre se estar pronto para enfrentar tais mudanças e sobreviver numa atividade que cada vez mais se apresenta como solução para muitos dos problemas mundiais, tais como desemprego e melhoria da qualidade de vida das pessoas. É nesse sentido que as empresas elaboram estratégias visando driblar tais acontecimentos que são externos à sua administração e gestão.

Segundo Glaesser (2008, p. 34-35), “em geral o termo gestão de crises descreve a liderança de uma unidade organizacional. A administração de crises é entendida como o conjunto de estratégias, de processos e de medidas que são planejadas e implementadas para a prevenção e o tratamento da crise.”

A prática de uma gestão responsável reproduzirá impactos positivos também ao turismo interno, propiciando o desenvolvimento da atividade no mercado doméstico, com benefícios pelo lado da produção e da oferta da atividade, com a criação de novos postos de trabalho e ocupação, e com a ampliação da renda, e pelo lado do consumo com a inclusão de novas parcelas de consumidores em ambiente doméstico.

Definir estratégia não é fácil. Talvez, porque se trate mais de uma atitude e de uma forma de fazer as coisas por parte das diretrizes, que de uma técnica ou ferramenta concreta. Em geral, a estratégia marca os grandes fins (objetivos) da empresa a longo prazo e as ações e atuações para alcançá-los.

Segundo Rocha, Junco e Gonzáles (2001), a estratégia é a fonte de onde se tomam o conjunto de ações e de decisões que têm lugar na empresa. Marca suas grandes linhas de atuação. Se há uma afirmação precisa no mundo da empresa, essa é que, por muito boas e eficientes que sejam a gestão e a administração, a empresa não alcançará êxito se não segue uma estratégia correta. Trata-se de uma vantagem competitiva que ajuda a obter êxito empresarial mediante uma posição favorável frente aos competidores e a manutenção dessa vantagem competitiva ao longo do tempo.

Estratégia é um conjunto harmonioso e integrado de objetivos que são de importância fundamental para a sobrevivência satisfatória e a longo prazo de uma organização. (PETROCCHI, 2001). As estratégias visam o sucesso da organização. A inovação e diversificação são instrumentos de vitalidade e atualidade de uma empresa.

O setor de turismo, por se tratar de uma típica prestação de serviços, está bastante vinculado aos recursos humanos que operam e comercializam seus produtos. O bom relacionamento com o cliente é estratégico também em função do produto turístico depender de indicações e propaganda positiva, ensejando um contínuo trabalho de fidelização. (HOLLANDA, 2003). Pode-se afirmar que a qualidade do turismo é também a qualidade dos seus recursos humanos, notadamente nos aspectos educacionais presentes nas pessoas que lidam com diferentes públicos.

A cultura empresarial nas organizações que oferecem e operam produtos e serviços turísticos diferencia-se significativamente das culturas adotadas outrora. As empresas turísticas maduras manipulam um grande volume de informações que requerem habilidades e

uma tecnologia sofisticada. Essas empresas reúnem condições para adaptar-se rapidamente às mudanças. (TOMELIN, 2003).

O desenvolvimento de produtos turísticos, atualmente, exige a disponibilidade de diferentes recursos. Um deles é a capacidade criativa nas organizações, a inteligência das pessoas para transformar a oferta existente e as regras de mercado buscando atender às exigências do mercado.

A Organização Mundial do Turismo (2003) diz que o setor de viagens e turismo é o maior e o mais diversificado do mundo. Muitas nações fazem dessa dinâmica atividade sua principal fonte de renda, emprego, crescimento do setor privado e aperfeiçoamento da infraestrutura. O incremento turístico é especialmente estimulado nos países em desenvolvimento como suplementares a outras formas de crescimento econômico, tais como manufatura ou exportação de recursos naturais.

Os destinos e as empresas em atividade no ramo do turismo precisam encarar esses desafios. Há alguns anos, as empresas tinham a capacidade de interpretar acontecimentos negativos como exceções pouco prováveis. Contudo, os últimos acontecimentos relacionados a turbulências e incertezas econômicas apontam para a necessidade de tornar a gestão de crises uma personagem constante na observação prática e em estudos científicos. Ao engajar-se nisso, as organizações são confrontadas pela dificuldade inerente de que, a despeito das melhores intenções e dos grandes esforços de prevenção, os riscos não podem ser completamente controlados e, portanto, totalmente excluídos de qualquer abordagem. (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 2003). Nessas circunstâncias, além da necessidade da implementação de medidas que minimizem esses riscos, é importante analisar acontecimentos negativos de todos os ângulos.

Em tempos de economia mundializada, em que todos passaram a manifestar preocupação com a saúde financeira das nações, seus movimentos no mercado internacional, parceiros e concorrentes diretos, tornou-se comum afirmar que o Brasil é um país com, vocação turística. O cidadão brasileiro sabe que o turismo é uma fonte importante de ingressos de dinheiro estrangeiro, que dá empregos, que promove o desenvolvimento, que insere o país – mais e mais – nos detalhes da economia mundializada, apesar de o Brasil não receber um número tão significativo de turistas estrangeiros quanto a França.

O futuro é promissor para o mercado brasileiro de turismo. A oferta turística é atraente para o estrangeiro e também para o residente, pois o Brasil tem grandes recursos naturais e culturais, a fauna e a flora são exuberantes e podem ser explorados de maneira

organizada e sustentável a fim de se constituírem como elementos favoráveis para o mercado mesmo em tempos difíceis.

De acordo com Hollanda (2003) pesquisas realizadas por diferentes operadoras de turismo revelam que o turista internacional identifica o brasileiro como um povo hospitaleiro. O Brasil foi a região de maior crescimento turístico nas Américas. Mudaram os números do mercado doméstico, que antes representava uma pequena parcela dos negócios das empresas turísticas. O brasileiro foi despertado para viagens nacionais. Essa é uma tendência com força para avançar nos próximos anos, sustentada por novas leis que estimulam os negócios e fortes investimentos no setor hoteleiro.

Pesquisas são fundamentais para o operador, pois dão início a todo o processo de montagem do pacote turístico. A pesquisa de mercado inclui a avaliação da oferta de roteiros da concorrência, do turista-alvo e de seu potencial de compra, e também do movimento de vendas do mercado turístico. Essa pesquisa vai indicar, por exemplo, se o momento é mais propício para viagens ao exterior ou para o turismo interno. (WAHAB, 1991).

Para fazer pesquisa de mercado o operador deve consultar *sites* e publicações especializadas em turismo, como revistas e suplementos de jornal. Deve também acompanhar o noticiário político e econômico, procurando relacionar os acontecimentos do Brasil e do mundo com o movimento turístico. Com o tempo, ele saberá com antecipação em que roteiros vale a pena investir.

### 1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

O primeiro capítulo tem por finalidade apresentar o projeto que antecedeu e possibilitou a elaboração da monografia, deixando claros quais são o objeto de estudo, a delimitação espacial e temporal, o problema a ser pesquisado, a hipótese, os objetivos geral e específicos, os meios e métodos empregados na construção do estudo e, por fim, o seu marco teórico e conceitual. O segundo capítulo traz um entendimento acerca da crise econômica a níveis global e nacional e os impactos desta sobre o turismo. O terceiro capítulo traz a caracterização de operadoras turísticas enquanto agentes participantes da atividade turística, descrevendo o histórico, a atuação e a estruturação destas. No quarto capítulo são trazidas as informações conseguidas através do contato com as operadoras de turismo de Salvador, Bahia e com profissionais, especialistas e empresários do setor de viagens e turismo, no que diz respeito às estratégias de enfrentamento da crise econômica em questão.

## 2 CRISE ECONÔMICA GLOBAL DE 2008

A crise econômica global em questão neste estudo inicia-se, de acordo com Beni (2009), ainda em meados de 2007 com a inadimplência, forte queda nos preços das unidades residenciais e desorganização ocorridas no sistema imobiliário norte-americano e agravada com a morosidade das autoridades financeiras na implantação de políticas de controle e monitoramento.

Porém, o seu ápice ocorreu nos últimos meses de setembro e outubro de 2008 (SISTER, 2009), que colocou em risco a ordem econômica e social, não apenas nos Estados Unidos, mas em todo o mundo.

A fim de se estimular o consumo e produção, os Estados Unidos reduziram as taxas de juros para empréstimos. Os norte-americanos começaram então a comprar casas e apartamentos, seduzidos pelas prestações com juros baixos (que chegaram a 1% ao ano). Assim, as taxas de juros subiram e o preço dos imóveis caiu dificultando o pagamento das dívidas aos bancos que tiveram prejuízo. (PERON, 2009).

A crise econômica originada no centro nervoso do sistema capitalista mundial, provocou a retração da atividade econômica e dos empregos, na esteira da desorganização do crédito. Além disso, esta crise acentuou a pobreza e desigualdade e tirou de dezenas de milhões de pessoas o direito ao trabalho. É a maior crise desde 1929, que durou uma década. (SISTER, 2009).

A crise desencadeada no mercado hipotecário estadunidense não parou de se estender e atingiu outras áreas da economia como produção e comércio, além de ter gerado mudanças no comportamento de viajantes que se tornaram mais exigentes e cautelosos com seus gastos.

Com a crise, o mundo todo se viu afetado negativamente, pois a economia mundial depende visceralmente da americana. Quem lucrará com isso será quem sair menos prejudicado. Porém, os Estados Unidos são o país que mais tem sofrido com a crise econômica mundial. Segundo Beni (2009), desde que ela explodiu, o índice de desemprego começou a subir sem parar e centenas de empresas faliram ou chegaram à beira da falência. Em 2008, a taxa de desemprego foi de 7,2% - a pior desde 1993.

Todos os setores da economia dos Estados Unidos foram afetados como uma bola-de-neve. O PIB americano recuou 3,8% no último trimestre de 2008 – pior desempenho desde 1982. O governo americano aprovou um pacote de ajuda de US\$ 700 bilhões. O objetivo do pacote era ajudar os bancos afetados pela situação de crise no momento. E mesmo

assim, essa ajuda se estendeu a bancos que não haviam sido tão afetados, empresas de crédito, montadoras de automóveis, entre outros. (FILGUEIRAS, 2007).

A crise teve início com muita força nas economias avançadas, porém, as economias emergentes também começaram a sofrer com a desaceleração do crescimento econômico (SOUZA, 2009). Como é de costume, os respingos das turbulências e instabilidades globais tendem a se concentrar naqueles países com sistemas econômicos enfermos.

Mesmo instituições sólidas, que a princípio não foram imediatamente afetadas pela crise, temerosas, passaram a agir defensivamente, agravando o quadro. Grandes bancos deixaram de conceder crédito para outros bancos e para as famílias. Empresas do setor produtivo que tiveram bons resultados em seus balanços retardaram investimento, na espera de maior nitidez nos horizontes. Os consumidores pensaram duas vezes antes de adquirir financiamentos e comprar bens de valores mais elevados (como casas e veículos). (SISTER, 2009).

Uma onda de tensão espalhou-se pelo mundo quando o mercado de crédito norte-americano declarou que não conseguiria mais arcar com o saldo negativo dos investimentos imobiliários de 2007, em decorrência da elevada inadimplência e desvalorização dos imóveis. A partir de então, começou a se presenciar quedas das bolsas e desvalorização das ações em todos os continentes. (NETO, 2008 apud SILVA, 2009). Esta crise revelou um dos maiores problemas das relações internacionais atuais e da própria economia mundial: o problema de coordenação de políticas e da falta de planejamento para acompanhar o sistema financeiro por parte dos Estados Unidos e do mundo, em geral.

De acordo com Beni (2009), como principais fatores que contribuíram para o atual cenário de instabilidade econômica, devemos apontar o longo período de taxas de juros baixos nos Estados Unidos, aumento substancial do crédito e inflação dos preços de ativos, especialmente dos imóveis, imprudência na concessão de crédito, falta de transparência nos balanços dos bancos etc.

Ainda, segundo Beni (2009), entre os reflexos imediatos da crise e a previsão dos seus impactos para 2009 estavam a retração do crédito, redução do fluxo de capitais, desvalorização da moeda, forte pressão cambial e elevada volatilidade e alta inadimplência. Uma das principais vias de contágio da crise internacional se dá pela falta de crédito. Com a crise atual, há menos dinheiro no mercado, bancos em todo o mundo estão mais cautelosos e têm diminuído seus empréstimos e cobrado mais caro por eles.

As previsões dos economistas são tão diversas e o grau de incerteza é tão grande que não há como formar uma opinião concreta sobre o que ocorrerá com o sistema econômico mundial e globalizado.

Vale ressaltar que as informações sobre a crise não são neutras ou totalmente transparentes. A mídia tem o poder de criar e eliminar sentimentos de pavor através da sua forte influência sobre a sociedade. No mundo contemporâneo, qualquer informação – seja ela baseada em fatos reais ou apenas especulativos – pode ter grande e imediata repercussão em todo mundo, com impacto nas bolsas, nas decisões de investimento e consumo e até nas ações governamentais. (SISTER, 2009).

Porém, segundo Beni (2009), os resultados da economia no primeiro trimestre de 2009 apontaram para uma leve recuperação e relativa estabilidade, sinalizando esperança de recuperação da atividade econômica, caso os Estados Unidos mantivessem o controle de sua economia interna.

De acordo com Sister (2009), ninguém pode dizer ao certo onde esta crise vai parar, se recessão, se depressão, se um buraco muito grande, se um tempo muito longo de recuperação. A única certeza é de que os grandes consumidores já estão consumindo menos, dado perceptível na indústria de bens de consumo em geral.

A reversão da crise não é tarefa nada simples. A crise tem uma dinâmica própria de difícil controle. Quando iniciada, ela faz movimentar o sistema capitalista como um ‘crescimento às avessas’. A crise do crédito retrai os investimentos, que gera queda da produção e do emprego, que gera inadimplência, que agrava o crédito, em uma sequência tal que os limites entre a recessão e a depressão podem ser perigosamente superados. (SISTER, 2009, p.34-35).

Sem dúvidas, de acordo com Filgueiras (2007), todos os países sofrem influência da crise global. Entretanto, o nível do impacto sobre cada um deles, a curto e longo prazos, depende das respectivas interferências internacionais e de suas políticas econômicas.

Pelo número de instituições e empresas envolvidas, pelo somatório dos valores em jogo e pelo risco de propagação rápida dos efeitos da crise sobre os investimentos, a produção e o emprego, a crise vem exigindo dos governos dos países desenvolvidos e em desenvolvimento um conjunto de ações objetivando blindar as nações contra a crise.

## 2.1 REPERCUSSÕES NO BRASIL

A partir do segundo trimestre de 2008 o Brasil começou a ser influenciado pela baixa do mercado norte-americano, investidores internacionais não demonstravam confiança

quando grandes instituições financeiras começaram a ser abaladas. (SILVA, 2009). Isto influenciou também nos investimentos estrangeiros em hotelaria e grandes *resorts* que sofreram contração.

O cenário delineado no último trimestre de 2008 para o segmento industrial brasileiro se mostrava bastante pessimista com queda na produção, nas horas trabalhadas, na utilização da capacidade instalada e no pessoal empregado. Para agravar, houve redução no estoque de crédito dos bancos internacionais de US\$ 100,9 bilhões já nos primeiros momentos que marcaram o aprofundamento da crise em setembro de 2008. Isso afetou, sobretudo o financiamento ao comércio exterior. (BENI, 2009).

Filgueiras (2007) afirmou que os impactos da crise econômica em questão sobre a economia brasileira, difundida a partir dos mercados imobiliário e financeiro dos Estados Unidos têm duas portas de entrada. A primeira é o mercado financeiro, com impactos na queda da bolsa de valores, aumento do risco Brasil e desvalorização do câmbio. A segunda é o comércio internacional, por conta da recessão que vem tomando conta dos Estados Unidos, Europa e Japão. Neste caso, os impactos no balanço de pagamentos são de médio e longo prazos, através da queda da demanda e dos preços internacionais de produtos agrícolas e industriais, que representam parte majoritária da pauta de exportação do país. Porém, em ambos os casos, seja pela porta financeira ou comercial, a vulnerabilidade externa da economia brasileira se manifesta, com impactos sobre as trajetórias da inflação e da dívida pública, afetando o nível de emprego no país.

Segundo Sister (2009), a desaceleração econômica significou deterioração do mercado de trabalho e, assim, além da diminuição de vagas e possível aumento das taxas de desemprego, ainda podem ocorrer dificuldades de obtenção de ganhos nas negociações salariais para trabalhadores, com a possível queda nas receitas e ameaça de crescimento da inflação. Em seis meses, o Brasil perdeu mais de 700 mil empregos formais. A crise externa interrompeu o crescimento da economia e dos empregos. Mesmo com a queda no PIB nos meses de outubro, novembro e dezembro, a economia ainda cresceu 5,1% em 2008.

No caso da Bahia, houve alta de 1,7% no PIB, apesar da crise econômica que afetou todo o primeiro semestre do ano de 2009. Os setores do comércio, serviços e construção civil puxaram a alta. O resultado obtido pela Bahia foi mais de oito vezes superior ao do Brasil. O país registrou retração de 0,2% no PIB em 2009. (SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA, 2009 apud BENI, 2009).

Os bancos brasileiros estão encontrando taxas muito altas para tomar empréstimos no exterior. A expectativa é que esta situação afete o crescimento de crédito no país. A falta

de crédito internacional pode afetar, também, empresas estrangeiras que planejam realizar investimentos diretos no Brasil. (BENI, 2009).

Sister (2009, p.39), afirma que “o impacto da crise sobre os bancos, assim como os demais setores da economia, está associado com a retração do crédito internacional.”

A dureza da crise pode ainda trazer mais prejuízo do que o país já teve, recuar todos os ganhos de reajuste econômico alcançados nos últimos anos, se sobre ela não houver discernimento quanto à postura diante do colapso e aos rumos a seguir, no sentido do interesse geral da sociedade. (FILGUEIRAS, 2007).

O Brasil pôde atravessar o período de meados de 2007 até o final do primeiro semestre de 2008 sem maiores problemas, exceto na questão inflacionária, em que o país sofreu influência da alta dos preços de *commodities* no período. Posteriormente, a economia brasileira permaneceu em um “compasso de espera”, já que os agentes econômicos têm hesitado na tomada de decisões diante do cenário de grande incerteza, na expectativa de um sinal mais nítido de seus impactos. (SISTER, 2009).

## 2.2 IMPACTOS SOBRE O TURISMO

A crise econômica mundial começou a afetar o turismo, segundo SOUZA (2009), a partir de meados de 2008 quando começou a sofrer uma forte desaceleração devido à crescente deterioração dos recebimentos reais e das expectativas dos consumidores provenientes da volatilidade cambial e a menor disponibilidade de crédito para o consumo.

No ano de 2007, segundo a Organização Mundial do Turismo (apud SOUZA, 2009), foram 903 milhões de chegadas internacionais, um incremento de 6,3% em relação ao ano anterior. No primeiro quadrimestre de 2008, o fluxo de turistas internacionais cresceu 5% comparado ao mesmo período de 2007. Entretanto, de acordo com projeção realizada pela própria OMT o crescimento não ultrapassaria 4%.

Diante da crise econômica global, o turismo sofre duros impactos e defronta-se com um grave cenário que exige atitude a ações que visem articulação dos sistemas produtivos, com elevados níveis de competitividade nos mercados globais. (BENI, 2009).

A indústria do turismo gera crescimento na economia dos países e na qualidade de vida dos habitantes dos destinos, porém, é também sensível à problemas de conjuntura econômica, sendo fortemente afetado quando crises tomam conta do cenário mundial.

Porém, o mercado do turismo, que pode ser considerado uma exportação, possui várias particularidades, tendo em vista a sua enorme interação, direta ou indiretamente, com diferentes mercados (trabalho, serviços, bens e cultura). Desta forma, ainda que o turismo não seja imune às penúrias da economia, resiste inicialmente melhor à desaceleração econômica que outros setores, como construção, setor imobiliário e automotivo. (SOUZA, 2009).

Além disso, o consumidor do turismo demanda do produtor os mais diferentes capitais: humano, natural, ambiental, físico, social, cultural e econômico. A combinação destes diferentes tipos de capital é o que Neri (2009 apud SOUZA, 2009), chama de capital turístico. Assim, quando o turista decide sua viagem procura avaliar a presença de diferentes capitais no local visitado: o humano (bom atendimento, fácil comunicação, idiomas, hospitalidade), ambiental (fauna, flora, paisagens), físico (infra-estrutura, entretenimento, ambiente confortável), cultural (arte, música, religião, costumes), social (pobreza, água potável, esgoto, policiamento, segurança), e econômico (preços, câmbio, juros, crédito). Todos estes devem ser planejados e ter a qualidade desejada para atrair os visitantes, o que envolve uma quantidade enorme de atividades, nos mais diversos setores da economia de um lugar e põe a atividade turística em lugar de destaque diante das dificuldades econômicas mundiais.

O pessimismo generalizado a respeito do cenário mundial de crise que pairou sobre as nações, especialmente em meados de 2008, teve impactos marcantes na confiança do consumidor, com riscos de redução da demanda turística. Os impactos da crise sobre o setor do turismo são os mais diversos e estão amplamente relacionados à capacidade do setor manter a demanda por turismo aquecida.

Com a confiança do consumidor reduzida e a incerteza aumentando, as pessoas optaram por poupar e pagar dívidas a consumir. Além disso, elas sentiram na pele a ameaça do desemprego, e dentre as decisões tomadas estavam, o adiamento ou até cancelamento de viagens de férias.

Dados do Boletim Econômico do Turismo (2009, apud SOUZA, 2009) apontaram que, por um lado, a crise econômica mundial constituiu-se em um entrave para viagens internacionais de longa distância, por outro, a expectativa inicial era que proporcionaria considerável aumento no número de viagens domésticas, beneficiadas inclusive com a alta das cotações do dólar norte-americano no último quadrimestre de 2008. Contudo, o agravamento da crise, a partir de meados de setembro, causou redução das viagens até mesmo no país devido ao alto índice de desemprego.

O ano de 2009 foi comemorado pelo turismo graças aos longos prazos de financiamento e a guerra tarifária entre as companhias aéreas. Apesar da crise e a queda do dólar presenciada no mesmo ano, as viagens domésticas cresceram 10%, enquanto as internacionais caíram 5%, de acordo com a Associação Brasileira de Agências de Viagens (2009 apud SOUZA, 2009). De janeiro a agosto foram 35 milhões de brasileiros, viajando dentro do país, 20% a mais que o mesmo período de 2008.

A França, por exemplo, considerada campeã mundial em turismo, foi duramente atingida pela queda de viajantes estrangeiros. Em 2008 teve 79,3 milhões de visitantes, porém em 2009 houve uma diminuição de quase um terço em comparação ao ano anterior. (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO, 2009 apud BENI, 2009). Porém, os efeitos da crise sobre o turismo foram sentido em todo o continente. Na Espanha, a taxa de ocupação hoteleira caiu 15% e 60.000 empregos desapareceram ao longo de 2009. Portugal também presenciou uma baixa entre 10% e 20% em 2009, segundo Associação Europeia de Indústria Hoteleira (2009, apud SOUZA, 2009).

Souza (2009) diz que a América Latina e o Brasil devem aproveitar esta oportunidade que surge agora com a crise no sentido de atrair visitantes dos seus próprios países e dos vizinhos latino-americanos, tendo em vista a melhoria da infra-estrutura, sistema de comunicação e promoção.

O número de passageiros que movimentaram os aeroportos brasileiros em 2009 foi o maior de todos os tempos. Foram 56 milhões de desembarques domésticos de janeiro a dezembro. Um aumento de 14,6% em relação ao mesmo período de 2008 e 11,7% superior a 2007, até então o melhor resultado da série histórica, o que evidencia que o brasileiro está viajando mais pelo país. (BENI, 2009).

A Bahia presenciou uma queda significativa no verão de 2009, de 8% a 10%, por conta de fatores como crise econômica e gripe suína. Em contrapartida, no terceiro trimestre a força do turismo de negócios gerou ocupação de 85% nos leitos da capital. Em dezembro do mesmo ano, a ocupação dos leitos de hotéis de Salvador atingiu 100% para o feriado de *Réveillon* e garantiu bons resultados para 2010. Números que afirmam que a crise financeira que afetou todo o mundo teve pouco impacto na Bahia. (SOUZA, 2009). Com o dólar mais caro, as férias no exterior já não cabem em muitos bolsos, o que tem feito mais brasileiros analisarem os destinos nacionais, especialmente no Nordeste para viajar.

As taxas de câmbio evidenciam-se como um determinante importante para o comportamento do turista, já que exercem influência direta no custo dos pacotes turísticos. Caso elas sejam desfavoráveis para as operadoras de viagens, são acrescidos valores

adicionais sobre os pacotes. (SWARBROOKE; HORNER, 2002). Porém, não são os únicos determinantes econômicos do comportamento turístico. Estão ligados às taxas de inflação e às possibilidades de crise econômica que também afetam a indústria do turismo.

O turismo mundial encerrou 2008 com 926 milhões de turistas internacionais, 16 milhões a mais que o ano anterior, o que supõe um crescimento de 2%. Em 2009 esse complicado cenário econômico se prolongou, com ligeira queda oscilando entre 1% e 2%. (BENI, 2009).

De acordo com Souza (2009), diante das turbulências provenientes da crise e da sua característica imprevisível, o turismo e o setor de viagens não devem focar-se unicamente em dirigir desafios imediatos, mas também dar prazo mais longo a sustentabilidade e adaptabilidade. Neste sentido o turismo doméstico passa a ser uma alternativa a mais a ser explorada pelos países com destinos turísticos já consolidados ou em consolidação recente, além dos investimentos na qualidade e habilidade dos que trabalham na atividade e a diversidade de opções de oferta turística.

O turismo no Brasil, segundo Beni (2009), responde por 2,6% do PIB nacional, cerca de 39 bilhões de dólares. Desse total, 85% são receitas provenientes do turismo doméstico, um mercado interno que poucos países do mundo dispõem e que vem desempenhando papel fundamental na travessia da crise econômica global.

Os gastos de brasileiros no exterior, em janeiro de 2009 tiveram redução de 24%, em relação ao mesmo mês de 2008. Já as despesas de estrangeiros no Brasil diminuíram 17% na mesma comparação. (OLIVEIRA, 2009).

A redução da renda, resultado da menor atividade econômica por causa da crise financeira internacional, atinge brasileiros e estrangeiros. Já o aumento da cotação do dólar é o outro fator que justifica a redução das viagens de brasileiros ao exterior. (LOPES, 2009 apud OLIVEIRA, 2009). E ainda acrescenta que em toda a conta de serviços e renda, formada por viagens internacionais, juros, lucros e dividendos deve haver acomodação.

As previsões para o ano de 2010 são de melhora no turismo mundial, porém não alcançará o patamar de 2007, último ano de resultados positivos antes da crise, devido ao aumento do desemprego e contenção dos gastos por parte dos turistas. (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 2009 apud BENI, 2009).

### 3 OPERADORAS TURÍSTICAS

O turismo é uma atividade essencialmente empresarial, gerando, portanto, negócios. (OLIVEIRA, 2002). Há uma enorme diversidade de agentes que participam do sistema econômico do turismo, produzindo bens e serviços, recebendo a renda gerada nessa economia e consumindo esses bens e serviços.

As operadoras de turismo pertencem ao setor de viagens e turismo enquadrado no setor terciário – serviços – na economia do Turismo. (TOMELIN, 2001). Na área de operadoras, existem dois tipos de empresas, operadora emissiva e operadora de receptivo. A primeira organiza as viagens nacionais ou internas, domésticas e internacionais ou externas, cuidando de todos os procedimentos técnicos para a realização da viagem. A segunda oferece serviços de transporte, de traslado, de guias de turismo e entre outros, para os turistas encaminhados pelas operadoras de emissivo. (SILVA, 2000).

Estas empresas negociam a aquisição de diárias em hotéis, assentos em vôos ou fretamento aéreo e rodoviário. Os pacotes podem ser vendidos às agências de viagens ou diretamente aos turistas/consumidores. (LEMOS, 2001). Geralmente, estas empresas já têm acordos com pousadas, hotéis e outras empresas do setor, o que acaba por baratear os pacotes.

As operadoras de turismo têm por finalidade não só comercializar produtos turísticos, mas também orientar as pessoas que desejam viajar, estudar as melhores condições tanto em nível operacional quanto financeiro, e assessorar os clientes acerca das suas escolhas. Lage e Milone (2001), afirmam que enquanto atividade econômica, o turismo compreende uma série de serviços que são oferecidos ao viajante, que se desloca de sua cidade de origem e permanece em outra destinação por motivações quaisquer.

A operadora de *tour* é uma empresa de capital privado, produtora de viagens tipicamente turísticas, trabalha diretamente com a carteira de câmbio de bancos oficiais para pagar as despesas acordadas, no exterior, com os turistas que lhe compram viagens internacionais. Todas essas viagens são vendidas ao câmbio do dia, de acordo com o valor do dólar americano, quer sejam à vista ou a prazo. (CARVALHO, 1997).

Segundo A Legislação Brasileira (apud ANDRADE, 1998, p.193):

“As agências de viagens e turismo são empresas ou sociedades comerciais que exercem, privativamente, e com dedicação exclusiva, as funções de venda, organização, promoção e execução de viagens, ou excursões individuais e coletivas; de prestação remunerada de serviços turísticos, inclusive de guias, de intérpretes e de informações a visitantes; de prestação sistemática de serviços especializados, que se relacionem com passeios, viagens, excursões ou acomodações em hotéis e outros receptivos, além de diversas outras atividades de natureza turística; de venda de

qualquer tipo de passagens por conta própria ou para empresas transportadoras de operações e linha regulares de passageiros”.

A estreita relação e dependência do setor de viagens com o fenômeno turístico faz da atividade de agenciamento um negócio cada vez mais atrelado ao desenvolvimento do turismo. (TOMELIN, 2001).

O setor de serviços vem sendo considerado o de maior e mais rápido crescimento na economia mundial, e cada vez mais as pessoas enxergam nas viagens a melhor alternativa para preencher o tempo livre (SILVA, 2004), fator este positivo para o mercado de viagens e turismo. Ao oferecerem mais opções de escolha para os consumidores, as operadoras turísticas aquecem a demanda por seus serviços. Conjuntamente, elas devem conhecer bem o produto vendido e saber adequá-lo bem ao perfil do turista.

### 3. 1 HISTÓRICO

A história das agências de viagens e turismo é mais antiga que a definição econômica do setor de viagens. Sua origem está relacionada à história das viagens, com fatos atribuídos à Antiguidade, quando as pessoas se deslocavam em caravanas por desertos, montanhas e águas dos rios e mares. Os primeiros relatos observados revelam pessoas e entidades utilizando-se dos “maiores conhecedores do ofício” para organizar suas viagens, talvez não nos mesmos moldes das empresas atuais, mas pelo menos assemelhando-se na sua função de orientar a organização e o detalhamento de seus roteiros. A história medieval e os relatos de descobrimentos também demonstram que existia o agenciamento de viajantes para beneficiar os proprietários dos navios que partiam da Itália rumo a Constantinopla. (TOMELIN, 2001).

Segundo Silva (2004), na Idade Média, a Cúria Romana tornou-se a primeira agência de viagens com organização e meios de deslocamentos, enviando missões para terras e ilhas que considerava merecedoras do conhecimento e da mensagem de Cristo.

No século XIX, após o advento da Revolução Industrial, começaram as primeiras viagens organizadas, com a implantação de ferrovias. Os ingleses, com mérito indiscutível, pregam Thomas Cook como sendo o primeiro agente de viagens por ter, em 1841, fretado um trem para os participantes de um congresso antialcoólico entre as cidades de Longorough e Leicester e, no mesmo ano, fundou a *Thomas Cook and Son*, a primeira agência de viagens registrada no mundo. (TOMELIN, 2001).

Ainda, de acordo com Tomelin (2001), em 1846, Cook realizou uma viagem de Londres a Glasgow com 800 passageiros, utilizando serviços de guias turísticos. Era o início da chamada “excursão organizada”, ou pacote turístico. Atuando igualmente como operador e como agente de viagens, Cook levou um grupo aos Estados Unidos em 1866, ao Egito e à Terra Santa em 1869 e, em 1872, planejou e operacionalizou uma viagem de volta ao mundo. As inovações de Cook permitiram que as viagens ficassem acessíveis para os chamados segmentos médios da população. Admirado por sua atividade bem organizada, dominou o mercado inglês e expandiu-se por toda a Europa e América. Ainda criou o *voucher*, cupom que dá direito, aos turistas, aos serviços de hospedagem e receptivo e a *Circular Note*, antecessora do *traveller check*. A literatura internacional o considera também, “o pai do turismo moderno”. Em 1892, ano de seu falecimento sua agência era a mais importante das quase 500 outras concorrentes já existentes no mundo.

Na América Latina, os destinos núcleos de praia e mar foram os primeiros a serem explorados pela atividade turística. No Brasil, registra-se a Companhia Geral do Comércio do Brasil como a primeira agência de turismo, criada pelo Padre Antônio Vieira para competir com os empreendimentos comerciais de Portugal. Depois de 1920, aparecem as agências operadoras de *tours* individuais para executivos e profissionais liberais. A partir da década de 30 do século XX, surgem agências especializadas em visitas organizadas para grupos, definindo, assim, o papel que exercem até hoje. (SILVA, 2004).

A primeira agência de viagens genuinamente brasileira foi criada em 1943 – a Agência Geral de Turismo. Na época, São Paulo tinha menos de dois milhões de habitantes, não havia grandes redes de hotelaria, nem a aviação comercial estava desenvolvida no Brasil. (OLIVEIRA, 2002).

Segundo Silva (2004), as agências de viagens começaram a crescer no Brasil a partir da década de 50. Em 1956, surge o Sindicato das Empresas de Turismo do Estado de São Paulo e, em 1959, a Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), hoje uma das associações de turismo mais conceituadas e conhecidas, com notoriedade nacional e internacional.

A partir da década de 70 até o início do século XXI, são trinta anos de influências na economia de mercado mundial. Por exemplo, as agências de viagens e turismo têm-se beneficiado e sofrido pelas influências do desenvolvimento da aviação comercial, do turismo doméstico e internacional, da legislação aeroportuária, de grupos econômicos ligados ao turismo e atividades afins, de grandes empresas norte-americanas e européias pelo mundo, e em especial pelo Brasil, e, nas últimas décadas, pela oscilação na estabilidade econômica dos

países; pelo desenvolvimento da tecnologia, dos sistemas de informação e de comunicação; pela globalização; entre outros fatores que foram e estão sendo decisivos para a definição dos rumos das agências de viagens e turismo, quer por fusão, redes, agências virtuais ou até mesmo, desaparecimento. No final do século em 1998 nos Estados Unidos e em 1999 inclusive no Brasil -, as agências de viagens e turismo começaram a sofrer uma redução significativa nos percentuais de tradição comumente acordados com transportadoras aéreas e outras empresas do *trade* turístico devido ao impacto do surgimento da *internet* como nova ferramenta operacional e comercial que associado à eventual desregulamentação do transporte aéreo e a demais fatores marcantes do final do século XX tornaram-se desafios que o setor de viagens vem enfrentando na entrada do novo século e milênio, com efeito no perfil do agente de viagens, marcado pela intermediação dos serviços, pela reintermediação dos novos tipos de agências que estão surgindo e, objetivamente, pela alternativa de reposicionamento do seu perfil. (TOMELIN, 2001).

Historicamente, os fatos assumem maior importância para o profissional agente de viagens por estar resgatando a essência do perfil de consultor que havia sido consolidado no início do século XIX pela atuação profissional de Thomas Cook. A grande contribuição de Cook para o turismo foi a introdução do conceito de viagem organizada, popularizando a atividade e tornando as viagens acessíveis a todas as classes sociais, em razão dos preços reduzidos. (OLIVEIRA, 2002).

De acordo com Tomelin (2001), as agências de viagens e turismo sofreram, a partir de 1998, vários contratemplos. Após o desaquecimento da economia, já esboçado em 1998 e, sobretudo, depois do impacto da desvalorização cambial de janeiro de 1999, as empresas do setor ainda enfrentaram grandes frustrações. Nesse contexto, marcado por mudanças e transformações político-econômicas e sociais, a exemplo do processo de globalização econômica, produtiva e financeira nos mercados internacionais, a atividade turística se desenvolveu. O acelerado progresso tecnológico, o desenvolvimento dos meios de transporte e o notável avanço das comunicações reduziram as distâncias de maneira significativa, permitindo que um maior contingente de pessoas se deslocasse para diferentes regiões do mundo em questão de horas.

Além disso, logo a seguir, foram surpreendidas pela decisão unilateral de diversas companhias aéreas de reduzir os percentuais de comissionamento pela emissão de bilhetes aéreos por parte das agências de viagens e turismo. Essas últimas ainda têm sofrido a diminuição das receitas de emissão de passagens aéreas por conta da guerra de tarifas ocorridas nos últimos anos entre as companhias aéreas. Ainda antes da diminuição dos

percentuais de comissionamento, o acirramento da concorrência já vinha afetando as agências de viagens e turismo.

Mesmo que seja muito difícil comprovar com números a diminuição do movimento comercial das agências de viagens e turismo, existe, especialmente a partir de 1999, um sentimento corrente no mercado de que o setor vem passando por dificuldades com a possibilidade de redução do número de empresas em atividade e dos níveis de lucratividade vigentes. (TOMELIN, 2001).

Quanto ao futuro destas empresas e de seus operadores, este depende de uma postura de vanguarda, estratégica, dinâmica e pró-ativa.

### 3.2 ATUAÇÃO

As operadoras turísticas são atacadistas, aquelas que negociam o uso dos serviços com os próprios prestadores por um tempo estabelecido. Podem criar pacotes turísticos para vender em pequenas quantidades aos consumidores, seja diretamente ou através de varejistas. A expressão pacote turístico significa que no produto ofertado se incluem diversos componentes turísticos. A operadora turística é, portanto, fabricante e distribuidora. (BALANZÁ; NADAL 2003).

De acordo com Petrocchi (2001), os produtos e serviços comercializados significam as receitas imprescindíveis para cobrir custos e remunerar o valor agregado, condições para a sobrevivência da empresa. Assim como qualquer organização, uma operadora de turismo deve estabelecer objetivos que orientarão os rumos da empresa. Para isso requer um monitoramento sistemático das atividades desenvolvidas.

A importância das operadoras de turismo pode ser concluída a partir da responsabilidade que estas têm na combinação dos serviços que compõem o produto turístico, tais como, transportadoras, meios de hospedagem e serviços complementares. Elas devem facilitar a realização de viagens de seus clientes, como também exercem três funções primordiais de assessoria, intermediação e produção. (OLIVEIRA, 2002).

As operadoras de turismo funcionam 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. (TOMELIN, 2001). Caracterizam-se como componentes fundamentais do setor de viagens que se preocupam com a atividade pelo tipo e

segmento de mercado responsável pelo atendimento das necessidades finais dos consumidores.

As operadoras de *tour* são aquelas empresas mercantis que organizam ‘pacotes turísticos’ – viagens com tudo incluído -, em grandes quantidades e a preços mais reduzidos, podendo prestar elas mesmas todos ou parte dos serviços a serem adquiridos, em regime de integração empresarial de caráter horizontal, ou seja, com outras agências, ou vertical com companhias aéreas, cadeias hoteleiras, empresas de restauração, etc. (MONTEJANO, 2001, p. 128).

Estas empresas negociam a aquisição de diárias em hotéis, lugares em vôos ou fretamento aéreo e rodoviário. Montam roteiros, e seus produtos finais são chamados “pacotes”, que são vendidos às agências de viagens ou diretamente aos consumidores/turistas. Sua atuação acaba por baratear o turismo, afinal compram antecipadamente e em grande quantidade, obtendo descontos por isso. Alguns hotéis e pousadas, por exemplo, têm suas diárias comprometidas com operadoras um ou dois anos antes. Considerando o lado físico, recebem a oferta de mão-de-obra pelos trabalhadores, as estadas das empresas de hospedagem, de lugares em vôos e viagens rodoviárias. Considerando o lado financeiro, pagam salários e serviços a todas essas empresas com elas relacionadas. (LEMOS, 2001).

Silva (2004, p.60) afirma que as operadoras de turismo ou *tour operators* “podem atuar com câmbio e remeter moeda estrangeira ao exterior, em pagamento de serviços de natureza turística, efetuados sob sua responsabilidade. São criadoras de programas e fornecedoras de pacotes e planejamento a serem comercializados pelas agências de viagens.” Diz ainda que a operadora é considerada uma das maiores fontes de abastecimento das agências que fazem a distribuição do produto e, portanto, faz-se importante que a operadora forneça o máximo de informações técnicas sobre o programa, para que elas sejam bem sucedidas na venda ao consumidor.

O trabalho das operadoras pode ser dividido em etapas, segundo Balanzá e Nadal (2003), a saber:

- Pesquisa de mercado, da concorrência e elaboração de planos e estratégias de atuação: Antes da criação de um pacote turístico, será necessário realizar o estudo e a avaliação dos destinos e produtos, incluídos, para saber se são viáveis ou não, se vão ter boa aceitação entre os consumidores, se será realizado um investimento econômico próprio, se haverá apoio público á promoção e, por último, como será negociada a venda aos agentes.
- Conhecer os componentes: Trata-se de conhecer *in loco* a hospedagem e os demais componentes turísticos, bem como os agentes de viagens receptores, para negociar o preço, o sistema de reservas e o tipo de contrato. O caráter perecível e não armazenável do

produto turístico faz com que as operadoras realizem diferentes tipos de contratos de longo ou médio prazos, de acordo com sua conveniência e com as condições de pagamento.

- Definir exatamente o produto: Após realizadas as pesquisas e contatadas as empresas que fornecem as unidades básicas de seus produtos (hotéis, companhias aéreas, trens, bares, ônibus etc.) e após estabelecidos os tipos de contrato, o produto é definido e concretizado.

- Elaboração, confecção e distribuição do catálogo ou folheto, com muito tempo de antecedência à temporada de consumo, para que as agências que irão vendê-lo disponham de uma ferramenta de informação e divulgação para o possível comprador. Ou, por outro lado, se a operadora opta pela comercialização direta deve estabelecer a formação da equipe de vendedores necessária.

- Venda: Esta é a hora da verdade. As operadoras turísticas baseiam suas atividades no grande volume de compras que podem realizar no setor, pois movimentam muitos passageiros por ano; no apoio prestado pelos canais de distribuição varejistas, tentando sua fidelização para conseguir colocar seus produtos nos pontos de venda próximos dos consumidores; e na sua capacidade para forçar uma queda nos preços, devido aos pontos anteriores.

Para manter um bom relacionamento com a clientela, as operadoras devem adaptar-se às novas tecnologias e exigências características da Globalização e das alterações que esta vem causando em toda a economia. O cenário atual do turismo é de uma concorrência acirrada entre as empresas que disputam clientes, parcerias e produtos a todo momento.

De acordo com Montemurro (1999 apud OLIVEIRA, 2001, p. 149), “no passado, os clientes pediam e os agentes forneciam os serviços. Hoje, o profissional atua como consultor de viagens, gerencia e orienta a viagem do cliente.”

Dentro de um mercado competitivo e de clientes cada vez mais exigentes, sendo eles o fator de sobrevivência da empresa determinando seu crescimento e permanência no mercado, satisfazê-los implica oferecer produtos e atendimento de alta qualidade, eliminando riscos e transmitindo segurança durante a negociação e no usufruto do serviço ou produto turístico adquirido, ensejando-se inclusive no pós-venda, a fim de cativar e conquistar o cliente para vendas futuras. (TOMELIN, 2001).

A atuação de uma operadora turística em tempos como este deve ter como fins a satisfação do consumidor através da oferta de serviços e produtos de qualidade e a preços acessíveis.

De acordo com a legislação vigente, as operadoras têm por dever comercializar os seus produtos através das agências de viagens, no entanto, na prática elas próprias vendem diretamente ao público, comportamento que já se tornou comum no setor e meio de aumentar os lucros da empresa. (SILVA, 2004).

Beni (2003) diz que as operadoras sempre foram cobradas pelas agências de viagens para investirem em publicidade, oferecerem o máximo de qualidade nos serviços, preço justo e condições de pagamento para atrair e fidelizar clientes.

### 3.3 ESTRUTURAÇÃO

Desde o ponto de vista operacional, o funcionamento de uma agência de viagens e turismo apresenta uma série de aspectos que lhes são próprios e que lhes tornam diferentes se comparado com as características que normalmente apresenta a intermediação em outros campos de negócios. Dado que sua atividade se desenvolve a nível de intermediação, uma agência de viagens e turismo não exige grande quantidade de capital inicial para seu funcionamento, tanto no que se refere a inversão em ativos fixos, compostos basicamente por mobiliário, máquinas de oficina e algum outro equipamento referente ao capital operacional. (COBREROS, 1998).

O tamanho da estrutura física varia de empresa para empresa, segundo o interesse do empreendedor e as atividades que serão desenvolvidas em seu empreendimento. O local ideal para a instalação de uma Agência de Viagens e Turismo deve ser definido de acordo com o público que se deseja atingir e atender, porém deve ser um local em que haja grande fluxo de pessoas, seja de pedestres ou veículos. (SEBRAE, [?]).

Uma operadora de turismo não é simplesmente uma emissora de bilhetes aéreos, como logo se considera. Trata-se de uma empresa complexa, multifacetada envolvida no complicado e dinâmico setor de viagens. E, como qualquer empresa, em qualquer ramo de negócios, deve ser planejada, organizada, conduzida e administrada de maneira profissional e para isso se faz necessário uma boa formação empresarial e domínio no campo de viagens.

Diversas são as áreas que compõem uma operadora turística, como atendimento à operação, das vendas ao *marketing*, da administração ao treinamento de recursos humanos e capacitação e preparo, ética profissional e permanente disposição para aprender devem ser características do profissional do mercado de viagens e turismo. (ANSARAH, 2000).

Cobrerros (1998) afirma que não existe uma estrutura generalizada dentro das agências de viagens e turismo. Esta varia de acordo com o tipo, em função da atividade em que se especialize a empresa e segundo o volume de negócio da mesma. Entretanto, pode-se estabelecer de modo geral a existência de cinco departamentos claramente diferenciados de acordo com os serviços que desenvolvem. São eles:

- Departamento de administração: Encarregado do controle econômico e administrativo da empresa. Suas principais funções são confecção do balanço de gestão e financeiro, controle de custos e receitas, elaboração de pressupostos de previsões anuais, indicando as cotas de produtividade dos empregados, faturação a clientes e pagamento a provedores, controle dos sistemas de crédito da empresa, liquidações fiscais, controle de expedientes e bilhetagem, controle do departamento pessoal, seleção e contratação, criação de normas, controle de férias etc.

- Departamento de produto: Sua principal função é a elaboração e operação do produto em conjunto com o departamento comercial. Suas principais atividades são o desenho do produto, contratação de serviços e seleção de provedores e reservas de locais e emissão de documentação de viagens.

- Departamento comercial ou de *marketing*: Se encarrega tanto da promoção do produto confeccionado como da investigação de mercado para determinar o produto que se vai confeccionar. Realiza tarefas de investigação de mercado para determinar os produtos que este demanda, investigação de mercado para determinar o comportamento da concorrência, promoção do produto e relações públicas, confecção dos catálogos de viagens, determinação e eleição dos meios publicitários necessários para divulgação tanto do produto quanto da empresa, elaboração de campanhas promocionais, formação dos vendedores e controle de qualidade do produto.

- Departamento de vendas: Responsável pela geração de negócios, trata-se do autêntico ponto de saída do produto turístico. Suas principais atividades são a informação e assessoramento do cliente, reserva do produto e emissão de documentação do cliente e acompanhamento pós-venda do grau de satisfação do cliente referente ao produto e serviços oferecidos pela empresa.

- Área Auxiliar: Não há em todas as agências de viagens e turismo, mas nas que contém é a área que realiza o trabalho burocrático e administrativo. Em outras palavras, se encarrega do arquivo de expedientes, da classificação da correspondência, controle de material e entrega de documentações a empresas e clientes, entre outras tarefas.

As agências de viagens e turismo operacionalmente importantes contam com estrutura organizacional que permitem desenvolver serviços mais eficientes.

Os setores da empresa deverão ser separados de forma a tornar possível uma maior produtividade de cada funcionário e devem conter os equipamentos necessários, como microcomputador, telefone, fax, impressora, mesa, cadeiras e armários. Na parte de tecnologia o empreendedor deve dotar a agência de viagem e turismo, desde o início, com *software* específico de atendimento automatizado dos clientes tanto externo quanto interno, que passa pelo processo de emissão de bilhetes de passagens, de notas fiscais, de comprovante eletrônico de pacotes turísticos, dentre outros. (SEBRAE, [?]).

### 3.4 AS OPERADORAS TURÍSTICAS DE SALVADOR

A partir de consulta ao site da Bahiatursa (EMPRESA DE TURISMO DA BAHIA), constatou-se que há trinta Operadoras de Turismo cadastradas pela instituição, a saber: Happyday Turismo, Tours Bahia International, Adeltour Agências de Viagens, All Map Turismo, Bahia Scuba, Gran Via Viagens, Happy Tour, Netway Turismo e Viagens, Privetur Modelo Viagens e Turismo, Top Tours Brasil, Turismo Pinheiro, Alltour Agência de Turismo e Viagens, Aquarela Agência de Viagens e Turismo, BTL - Bahia Turismo, Garcia Rosa Viagens e Turismo, Gira Mundo Viagens e Turismo, Grou Turismo, Jacarandá Viagens e Turismo, Lilás Turismo, Mavir Turismo, Meeting Tour, Oceanitur Viagens e Turismo, Odara Viagens e Turismo, Portte Eventos, Salvatur, STC – Salvador Turismo e Cambio, Tatur Turismo, TCH Viagens e Turismo, Terra Viagens e Turismo e Tessa Tour.

Já no Sindicato das Empresas de Turismo da Bahia (SINDETUR-BA), a quantidade de operadoras turísticas cadastradas é de treze: Galo Turismo e Promoções, Kontik Franstur Viagens e Turismo, Alameda Turismo, Salvatur – Salvador Turismo, Turismo Pinheiro, Visão Turismo, Shalom Viagens e Turismo, Alcance Viagens e Turismo, Ribeiro Viagens e Turismo, Almeida e Santalices, Gap Net Viagens e Turismo, Conquest Operadora de Turismo e Eventus Operadora de Congressos.

Porém, sabe-se que este número é muito maior se levado em consideração que dezenas destas empresas atuam no mercado sem possuírem cadastro em nenhuma instituição ligada ao setor de Turismo.

#### **4 ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DAS OPERADORAS TURÍSTICAS DE SALVADOR FRENTE À CRISE ECONÔMICA MUNDIAL DE 2008**

Este capítulo constitui-se como o principal do estudo, pois foi construído a partir das informações concedidas pelas próprias empresas, bem como por profissionais e entendedores do assunto em questão. Além disso, revela quais estratégias foram adotadas pelas operadoras pesquisadas para enfrentar a crise econômica em questão, possibilitando averiguar o alcance ou não do objetivo geral e a confirmação ou refutação da hipótese.

A pesquisa foi realizada com sete operadoras localizadas na cidade de Salvador, Bahia (**Apêndice B**), sendo que em algumas a aplicação do questionário e a entrevista foi realizada diretamente com os próprios gestores.

A partir de informações concedidas pelas empresas pesquisadas e mesmo com a resistência de algumas delas em conceder informações, consegue-se perceber que as estratégias utilizadas para driblar os efeitos negativos da crise variaram muito pouco; variando mesmo o resultado obtido a partir do uso de tais estratégias – em algumas, as estratégias adotadas são bem mais eficientes, enquanto noutras não se alcança expressivos resultados.

Vale ressaltar que a eficiência destes resultados obtidos a partir das ações tomadas por estas empresas depende de variáveis como credibilidade no mercado, solidez econômica, número de clientes fidelizados e políticas pró-ativas capazes de dar a empresa condições de se adequar a qualquer situação que afete de alguma maneira o mercado e os seus negócios. O grau do impacto exercido pela crise em questão também variou de empresa para empresa de acordo com as variáveis citadas acima.

Nesse contexto organizacional, essas empresas necessitam buscar uma nova forma de gerir seus negócios, mais adaptadas às condições do ambiente definidas pelas novas tendências de mercado, numa espécie de luta pela sobrevivência num ambiente altamente competitivo e devem garantir aos clientes que são capazes de responder às suas necessidades, desejos e expectativas, melhor que os concorrentes.

De acordo com Poter (1999, p.33 apud SILVA, 2004, p.41), “a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte do produto.”. Silva (2004) ainda completa afirmando que essas atividades interdependentes representam a cadeia de valor de uma empresa e são identificadas através de sua história, sua estratégia, o método de implementação de sua

estratégia e a economia básica de sua própria atividade, ou seja, nas suas atividades de relevância estratégica, para que se possam compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.

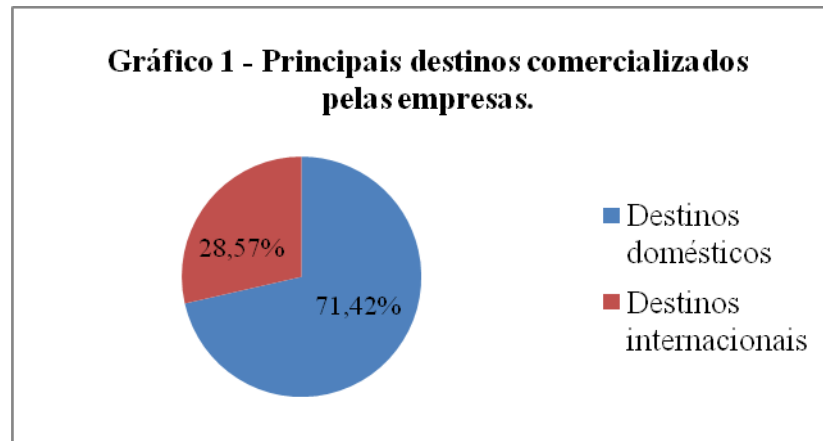
As operadoras de Salvador, aqui pesquisadas, trabalham com variados destinos, tanto nacionais quanto internacionais. Elas afirmaram que houve redução significativa da chegada de turistas de países como Estados Unidos, Argentina e Espanha, assim como, diminuiu a procura por diversos destinos internacionais, não somente devido às variações do dólar, mas também pela Gripe Suína que se difundiu sobre o mundo no mesmo período da crise em questão, considerada muito mais danosa até do que a crise econômica global que se alastrou no mercado a partir de meados de 2008. A gripe paralisou o mercado exportativo de viagens para países como o México, Estados Unidos e do Mercosul, levando à redução do faturamento das operadoras.

O que se percebeu na pesquisa foi que a redução de turistas vindos de outros países causou maiores danos às empresas focadas no turismo receptivo, como a Privetur Viagens e Turismo. No caso específico desta empresa, a partir desta situação, foi adotada como estratégia a formulação de pacotes promocionais para brasileiros.

De acordo com a Alcance Viagens e Turismo, por exemplo, a crise econômica global não teve tanta incidência quanto a gripe suína, que obrigou a empresa a desestimar destinos na alta temporada como Argentina e Chile, oferecendo produtos similares dentro do mercado brasileiro. Mais uma vez, percebe-se a potencialidade dos destinos internos em momentos de turbulências internacionais.

Com esse cenário, que afetou as receitas de parte das empresas, estas tiveram a necessidade de negociar descontos com fornecedores com a finalidade de reduzir os custos nos negócios, buscando assim maneiras de minimizar os impactos causados pela crise. Com o aumento do turismo doméstico, a solução foi aperfeiçoar e incrementar os roteiros e produtos já existentes, destacando a criatividade como fator de diferenciação.

A Amaralina Viagens e Turismo disse que a oferta de pacotes internos foi a maneira pela qual a empresa compensou a redução dos turistas vindos de países como os Estados Unidos e Argentina por causa da crise econômica global, conforme citado anteriormente, e que a qualidade na prestação dos serviços ganhou ainda mais força nos negócios da empresa e tem sido umas das principais preocupações da operadora.

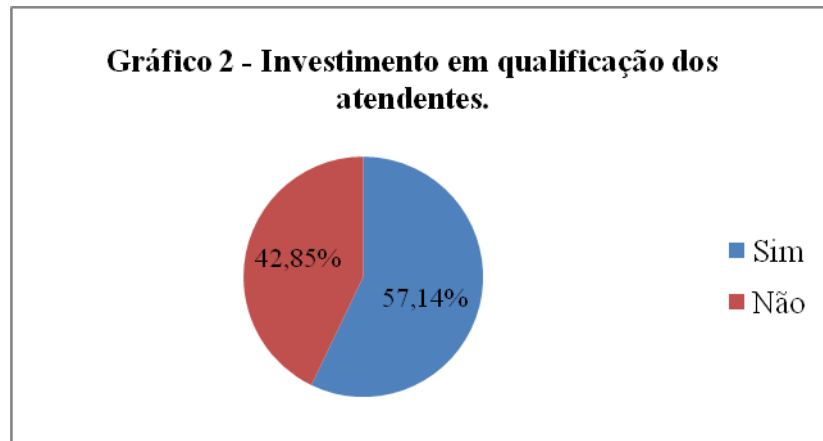


Fonte: FORTUNA, 2010.

Dentre as empresas trabalhadas, 71,42% têm como principais produtos os destinos domésticos, como o Sul e o Nordeste do país, por exemplo, contra 28,57% que se empenham na comercialização de destinos como Europa, América do Norte e América do Sul. Porém, estas empresas enfatizaram que em determinado momento perceberam a necessidade de focarem a atenção no mercado interno, pois presenciaram adiamento, substituição por viagens dentro do país e até cancelamento de algumas viagens internacionais por conta de adventos como a crise econômica global e especialmente, a gripe suína.

Em entrevista à Jovem Pan Online (2008), o Presidente da ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens), Carlos Alberto Ferreira afirma que houve retração em relação a viagens internacionais por conta de oscilações do dólar e que o lado positivo da crise é o incentivo ao turismo doméstico. É nesse sentido, de incentivo a uma maior procura de destinos nacionais, que as operadoras de turismo estão apostando em uma combinação entre consideráveis descontos, flexibilidade no pagamento e, claro, regalias para os clientes.

Assim sendo, a Shalom Tour Operator afirma que devido à demanda expressiva por pacotes internos, teve que aumentar o número de vendedores, caso contrário não conseguiria fornecer atendimento de qualidade aos seus clientes. O aumento na procura por pacotes turísticos domésticos possibilitou à empresa também promover uma campanha na qual, os agentes de viagens que mais vendessem teriam direito a viagens patrocinadas pela operadora. Ações como esta incentivam os agentes a darem o melhor de si no processo de atendimento ao cliente, bem como, a buscar novos clientes para a empresa.



Fonte: FORTUNA, 2010.

Reconhecendo o papel de grande importância que os atendentes exercem, 57,14% das operadoras afirmaram que investem na qualificação dos seus funcionários por meio de cursos contra 42,85% que não citaram tais ações, apenas reconheceram a importância deste agente na condução dos negócios da operadora. A qualidade na prestação de serviços nestas empresas depende, em grande parte, dos seus atendentes, pois são estes profissionais que estão na linha de frente, informando e vendendo os produtos turísticos aos clientes.

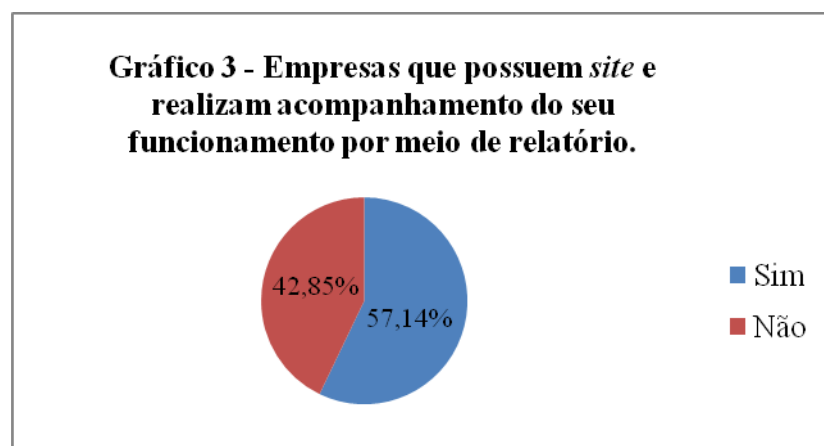
A profissão do agente de viagens baseia-se na confiança; de um lado, a confiança dos viajantes, que geralmente pagam adiantado ou contra a simples garantia dos serviços (um produto) que não vêem, cuja qualidade seria difícil de julgamento a posteriori; confiança dos fornecedores (empresas de transporte 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. (WAHAB, 1977 apud DANTAS, 2002, p. 47).

No que se refere à utilização da tecnologia como fator estratégico ficou evidente a importância que as inovações tecnológicas exercem nas negociações dessas empresas, diferente do que muitos pensam, que elas se constituem em uma ameaça. Com o advento da *internet*, muitos previam a falência de Agências de Viagens e Turismo, em função de seu produto ser a prestação de serviços por intermediação, e a *internet* colocar este produto diretamente em contato com o consumidor, mas, na prática está ficando claro que este recurso se constitui em uma outra forma de intermediação. Mais poderosa, é claro, e mais rápida, se bem utilizada. Alguns *sites* ao serem consultados forçam a procura das pessoas para o fechamento do negócio. (DANTAS, 2002).

Segundo Tomelin (2001), a *internet* é o instrumento de acesso ao atendente, de produtos turísticos diversos oferecidos pelo mundo. É a chance de conectar-se ao mundo globalizado do turismo. Mas, para ser utilizada de maneira eficaz, o empresário deve ter a visão estratégica de investir em seus funcionários, por meio de formação, treinamento,

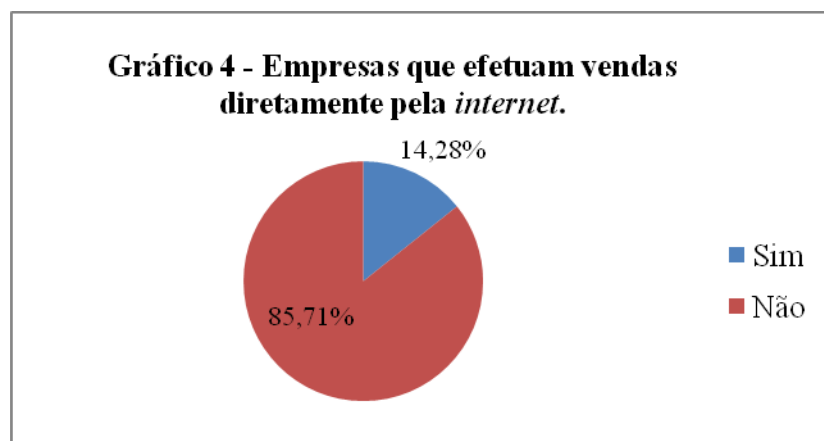
possibilitando a eles, pela autonomia, a aquisição de competência, elementos necessários para a atuação no mercado turístico.

Hoje em dia há uma maior comunicação via *e-mail* entre empresas e clientes até como meio de se conter despesas com telefonemas, e esta troca deve ser efetuada com rapidez e eficiência, conforme foi bastante frisado pela Privetur Viagens e Turismo, porém, não se descarta a relevância do contato direto com os consumidores que proporciona um envolvimento muito maior e é a oportunidade que destes profissionais mostrarem que detêm o perfil ideal para atender às necessidades e desejos daqueles clientes.



Fonte: FORTUNA, 2010.

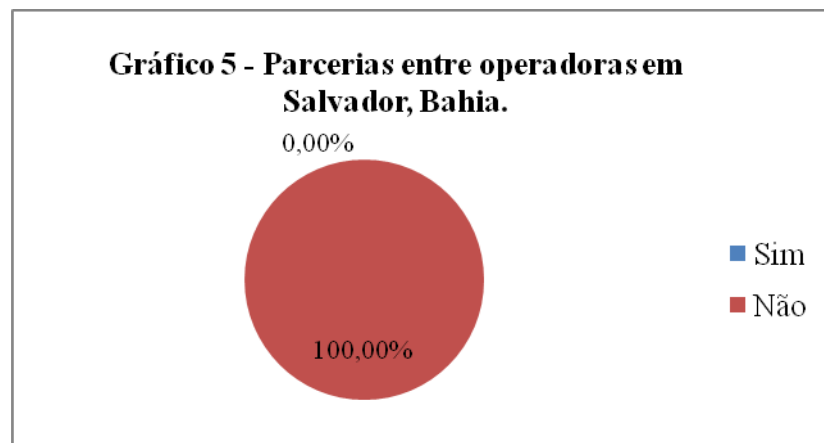
Quando questionadas a respeito da utilização de *sites* e do acompanhamento por meio de relatório o funcionamento do mesmo, 57,14% afirmaram que têm sites e que realizam esse acompanhamento periodicamente. Porém, 42,85% apesar de possuírem *sites*, não efetuam este acompanhamento.



Fonte: FORTUNA, 2010.

Quanto à venda de produtos diretamente através da *internet* destaca-se a CVC Viagens e Turismo, afinal, dentre elas é a única que através de uma loja virtual vende produtos por esse veículo de comunicação, o que representa 14,28% das empresas pesquisadas. A *internet* funciona como um canal de comunicação e consulta, fazendo com que muitos consumidores adquiram os produtos disponibilizados pela operadora provenientes de consultas aos *sites* destas empresas, inclusive, através dos *sites* as vendas tendem a aumentar.

A Shalom Tour Operator disse que, reconhecendo o papel preponderante exercido pela utilização do *site* como canal de venda direta dos produtos e, não apenas como “vitrine” para expor os serviços e produtos que a empresa oferece, está dotando o seu *site* com tal recurso. Ainda houve empresas, que possuem *site*, porém este se encontra fora do ar e as mesmas mostraram-se significativamente preocupadas em torná-los novamente disponíveis aos clientes.

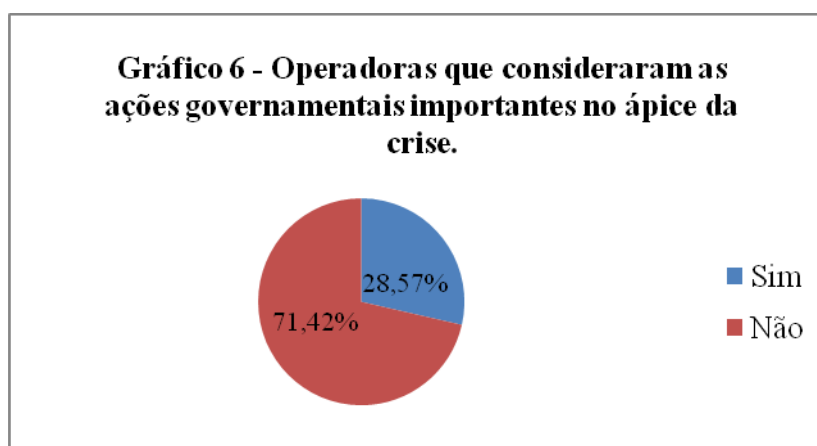


Fonte: FORTUNA, 2010.

No que se refere à realização de parcerias entre as empresas, cem por cento das operadoras de turismo pesquisadas afirmaram não fazerem parceria com outras operadoras localizadas na cidade, afinal, conforme salientado pelas próprias empresas, os produtos e serviços comercializados são basicamente os mesmos, o que diferencia uma da outra é a qualidade no atendimento, segurança, diferenciação do produto e os acordos entre estas e os fornecedores (hotéis, companhias aéreas etc.), o que nos remete a questão da competitividade de mercado, discutida ao longo do trabalho. Há, sim, parcerias entre estas empresas e operadoras turísticas fixadas em outros estados e/ou países, e, claro, com agências de viagens, as quais se constituem, normalmente, como seus principais clientes. Porém, não são o único público destas operadoras. Estas empresas atendem desde o público inserido na denominada classe C, que hoje tem acesso a viagens graças às facilidades oferecidas, até o pertencente à classe alta e turistas estrangeiros, no caso das operadoras de receptivo.

No ápice da crise econômica global, onde se presenciou a falência de grandes empresas, com conseqüente aumento do desemprego, principalmente no setor industrial, diminuição do crédito, cancelamento e adiamento de viagens e decréscimo da demanda por pacotes turísticos, as operadoras pesquisadas admitiram que foi um choque muito grande nos seus negócios, porém, a recuperação foi rápida e se deu através não apenas das ações adotadas pelas próprias empresas como por exemplo, promoções, descontos com pagamentos à vista e formas de financiamento sem juros, mas das ações públicas tomadas no período, a exemplo da baixa na taxa de juros e promoção do destino Brasil, incentivando o turismo doméstico.

Segundo Silva (2004, p.99), “o governo, como provedor da infra-estrutura básica e turística e também responsável pelas políticas públicas e de promoção do turismo, exerce um papel fundamental na atividade turística, representando uma referência para o *trade* turístico, sobretudo no papel de promotor institucional dos destinos turísticos no país.”.



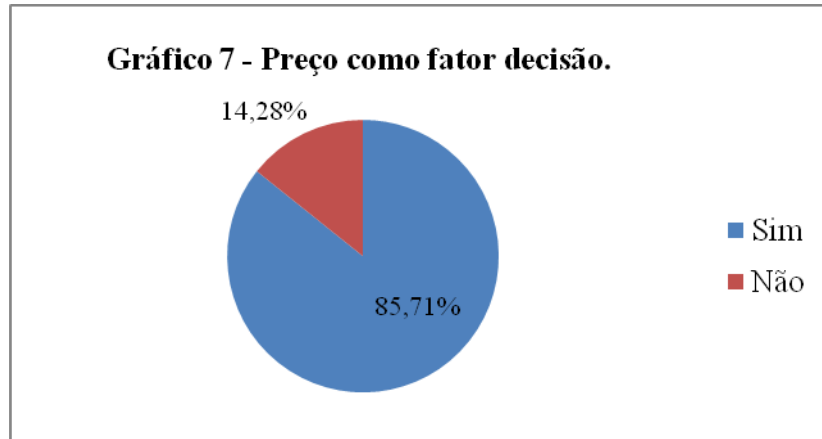
Fonte: FORTUNA, 2010.

Referente às ações efetuadas pelo governo, como promoção e divulgação do destino Brasil e redução da taxa de juros, 28,57% das empresas pesquisadas enfatizaram a importância de tais ações como complementares às adotadas pelas próprias empresas.

Neste momento não só as operadoras de turismo - emissivo ou receptivo - sentiram fortemente os impactos da crise, mas também companhias aéreas, meios de hospedagem, locadoras de automóveis, dentre outras empresas, o que fez com que estas empresas se juntassem a fim de reverter a situação criando promoções surpreendentes que geraram, no caso da CVC Viagens e Turismo, enormes filas para se obter os produtos da empresa.

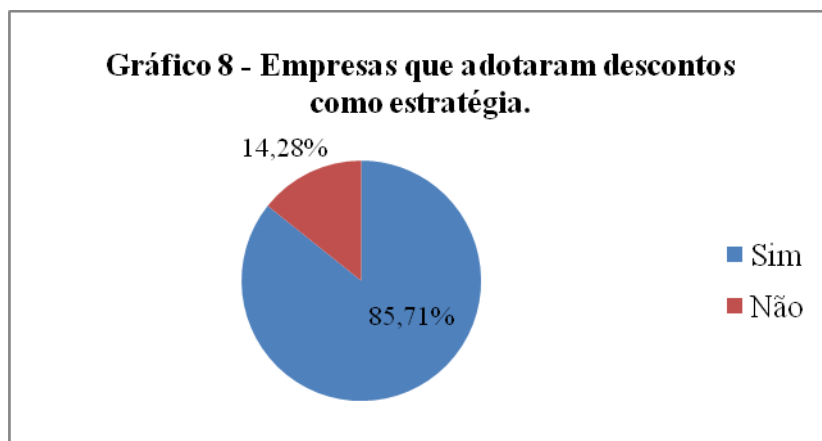
O momento de dificuldades vivenciado pelas empresas envolvidas com o setor de viagens e turismo apontou a urgência de novas formas de gestão que promova a modernização

das estruturas tradicionais dessas empresas, na busca de um modelo mais dinâmico, com maior qualificação e participação dos funcionários, com estratégias de *marketing* que priorizem a atração de novos clientes e, sobretudo, um comportamento ético e profissional condizente com as novas exigências de mercado. (SILVA, 2004).



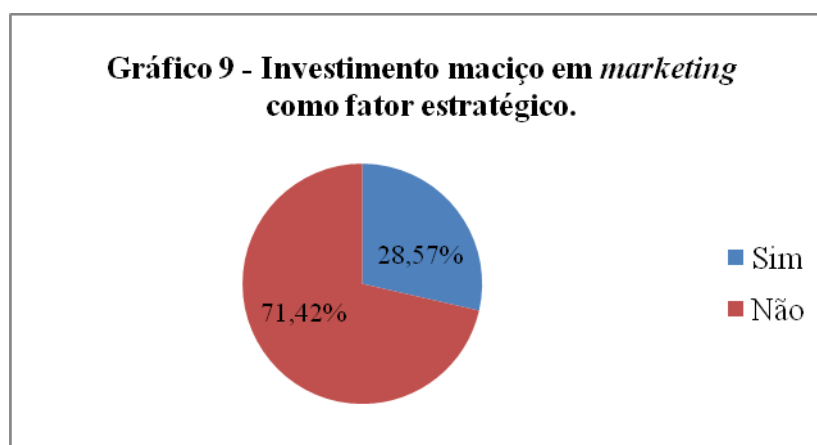
Fonte: FORTUNA, 2010.

Ao serem perguntadas sobre ações empreendidas no ápice da crise 85,71% das operadoras apontaram o preço como fundamental para a reversão da situação na decisão do consumidor em adquirir um produto da empresa. Já para a Tour Code Operadora o preço não mais se constitui como um fator decisivo na aquisição de um produto, representando 14,28% das empresas que discordam da relevância do preço. Para a empresa, atualmente, segurança, qualidade e diferenciação do produto, por exemplo, pesam mais, porém, não descarta a necessidade de se manter um equilíbrio entre o que se deseja atingir em termos financeiros e as necessidades, desejos e possibilidades dos consumidores.



Fonte: FORTUNA, 2010.

Os descontos, tão citados pelas empresas, não podem comprometer a qualidade do pacote. No entanto, 14,28% das empresas disseram que não trabalham com descontos, pois, conforme dito pela Daniel Booone Viagens e Turismo, descontos significam perda da qualidade e escolha de hotéis e receptivos de categorias inferiores e isso não pode acontecer. A categoria do hotel, bem como, dos serviços complementares devem ser mantidas em quaisquer hipóteses. O que deve ser feito é negociação com empresas aéreas a tarifas mais baixas e conjugar aos meios de hospedagem, ou seja, produtos do aéreo conjugado com o terrestre.



Fonte: FORTUNA, 2010.

No que se refere ao *marketing* como mais um fator estratégico, 28,57% das empresas investem maciçamente neste item, inclusive através dos veículos de comunicação, como rádio e televisão. As demais, ou seja, 71,42% apostam na qualidade e reconhecimento dos seus serviços através apenas do *marketing* boca a boca e de panfletos de divulgação de destinos e produtos. Estas operadoras descartam custos adicionais com meios mais sofisticados e caros de divulgação da empresa e dos seus serviços.

Swarbrooke e Horner (2002) ressaltam a importância da satisfação do cliente por três razões, a saber: a satisfação leva a recomendações positivas no boca a boca para parentes e amigos, o que por sua vez traz novos clientes; criar um cliente recorrente satisfazendo-o na primeira ocasião de uso do produto origina uma fonte estável de rendimentos sem nenhuma necessidade de gastos adicionais com *marketing*; lidar com queixas é claro, consome tempo e é ruim para a reputação da empresa. Além disso, pode trazer custos diretos mediante pagamentos compensatórios.



Fonte: FORTUNA, 2010.

A participação em palestras, *famtours*, fóruns, encontros comerciais e outros eventos ligados ao Turismo durante os quais, nos últimos anos, são discutidos assuntos pertinentes a crise econômica global e estratégias de combate é canal fundamental de informação e atualização destas empresas. Nestes encontros são discutidas soluções para os efeitos da crise, bem como compartilhadas idéias e experiências vividas por cada empresa no seu dia-a-dia, sejam referentes ao contato com os clientes, com fornecedores de serviços (hotéis, restaurantes, companhias aéreas, locadoras de veículos etc.) ou com os próprios concorrentes de mercado. Todas as empresas estudadas, ou seja, cem por cento delas participam destes eventos, sempre representadas por um ou dois agentes de viagens ou até mesmo pelos próprios gestores das empresas.

Este intercâmbio de informações é extremamente importante para se chegar a um senso comum a respeito de como a crise afeta a estas empresas de maneira geral e das estratégias apropriadas que estas operadoras podem estar adotando de maneira a amenizar os impactos que a crise econômica provoca sobre estas operadoras, alavancar os seus negócios e aproximar os consumidores, bem como, atrair novos clientes. A inserção dessas ações no dia-a-dia destas empresas trouxe resultados positivos nos seus negócios, tais como, aumento das vendas, manutenção, obtenção e fidelização de clientes, atendimento das expectativas dos consumidores e a inclusão de novos consumidores que antes não tinham recursos para realizar viagens, mas que hoje têm.

As estratégias para conquistar o mercado globalizado que vem surgindo juntamente com clientes cada vez mais existentes, como investimento em *marketing*, em novas tecnologias, prestação de novos serviços e qualificação profissional têm feito parte da rotina dessas empresas. O bom atendimento ao cliente é uma estratégia para mantê-los fiéis aos produtos e serviços de tais empresas, assim como, para torná-los divulgadores da empresa

de forma a atrair muitos novos consumidores e maiores volumes de negócios para a operadora.

As operadoras de turismo de Salvador se mostraram esclarecidas quanto à importância da inserção de posicionamentos estratégicos no andamento dos seus negócios e declararam que os resultados obtidos através deles repercutem positivamente por muito tempo para a empresa e têm sido bem sucedidos. No entanto, fica claro que as operadoras turísticas devem utilizar a tecnologia e treinamento de atendimento para seu sucesso no mercado; a minimização dos erros e garantia de uma relação de confiabilidade criada junto aos clientes pode auxiliar no aumento do lucro e eficiência da empresa; o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas deve ser priorizada e propicia a empresa uma boa repercussão entre as pessoas – o tão eficiente *marketing* boca a boca – que assim como pode alavancar os negócios da empresa, pode destruir a sua imagem no mercado.

Foi unânime entre as empresas pesquisadas a declaração de que qualquer crise deve ser encarada como uma oportunidade de superação e crescimento no mercado. Então, fica evidente que:

“É preciso aproveitar o momento para se mudar comportamentos, reciclar conhecimentos e gerir este processo de mudanças para que se adaptem o mais rápido possível aos novos tempos.” (GUARALDO, 2003 apud SILVA, 2004, p.105).

## 5 CONCLUSÃO

O turismo pode ser uma via de extrema importância para promover um ambiente favorável ao desenvolvimento. Isto só se torna possível a partir do instante em que há a prática de uma gestão responsável, tanto a nível público quanto privado. Caso contrário, o turismo se torna vulnerável e suscetível a problemas de ordem financeira como a crise econômica global discutida ao longo do estudo.

O mercado turístico nacional e internacional passa por profundas transformações, numa economia cada dia mais globalizada e numa sociedade crescentemente informatizada, na qual inovações estratégicas empresariais e de mercado se constituem em peças fundamentais para a convivência num ambiente de grande competição, com consumidores cada vez mais exigentes e serviços cada vez menos padronizados.

Para sobreviverem no mercado, se manterem competitivas e com vitalidade, estas empresas estão tendo de buscar alternativas cada vez mais inovadoras, instantâneas e enérgicas. Renegociar preços, reestruturar pacotes e facilitar as formas de pagamentos são algumas das ações que vêm sendo tomadas pelas operadoras de turismo.

Com a crise financeira, as empresas procuraram formas de economizar o máximo possível, reduzindo custos inclusive com materiais, mão-de-obra e, principalmente, com os gastos fixos, como água, luz, telefone etc. Os funcionários passaram, então a ter múltiplas funções, em especial o agente de viagens, que deixou de ser um mero idealizador de pacotes turísticos, para transformar-se em um consultor de viagens. Para exercer tal função de maneira satisfatória, ele necessita conhecer bem os produtos, já ter tido contato com o destino ofertado e ser detentor de simpatia e boa vontade para responder à todas as expectativas e dúvidas dos clientes.

O atendimento é um processo mercadológico de grande importância. A manutenção e conquista de clientes talvez seja a maior contribuição que o modelo voltado ao atendimento pode propiciar a uma empresa turística. Isto porque visa fidelizar e satisfazer clientes, aproveitando-se do contato direto com consumidores reais e potenciais, momento em que esse contato mais direto viabiliza um trabalho emocional e envolvente com o produto/serviço, sintonizando-o com carências emocionais e necessidades. O cliente quer ser notado, quer sentir-se importante, gosta de ser chamado pelo nome e verificar que a empresa realmente lhe atribui importância, interessando-se em prover os melhores serviços possíveis.

A política de preços se constitui em um princípio de extrema importância para estas empresas. As empresas fazem o possível para manter um equilíbrio entre o que pretendem atingir em termos financeiros e, o mais importante, as possibilidades, necessidades e desejos dos consumidores.

O mundo está vivendo um momento em que as inovações tecnológicas e as possibilidades de obtenção instantânea de informações estão modificando a forma como as pessoas se comunicam, se relacionam e efetuam transações entre si, características da Globalização que é responsável, também, pela expansão da crise ao redor do mundo, já que ela faz com que problemas originados em uma nação comprometam, fatalmente, outras.

A indústria do turismo, no entanto, deve estar atenta a tais mudanças, afinal suas negociações giram em torno de serviços e informações que não podem ser testados ou experimentados antes da compra. Ela deve acompanhar tais mudanças e cabe ao profissional do setor de viagens e turismo repensar o seu papel e evoluir agregando valores a sua função e estreitando o relacionamento com o consumidor. Ela produz importantes efeitos que melhoram a qualidade de vida das cidades e faz crescer a economia dos países, mas é também sensível à renda e incertezas e, portanto, na crise econômica mundial se viu afetada. Nesta ocasião os empresários do setor de viagens e turismo apostaram na atração de turistas do próprio país, assim como na reestruturação do mercado, se adequando às novas necessidades dos consumidores. Esta adequação incluiu investimentos na qualidade e habilidade dos que trabalham na atividade e a diversidade de opções da oferta turística.

A crise econômica alastrou-se rapidamente pelo mundo e alcançou a economia com extrema rapidez, abalando a confiança dos mercados internacionais e gerando intensa queda nas bolsas. Houve não apenas grande contração do crédito e desvalorização de ativos financeiros como também queda no comércio mundial e reversão da expectativa dos consumidores.

As turbulências dos mercados financeiros ao redor do mundo e que abalaram a economia global tornaram-se, não apenas uma preocupação, mas um pesadelo para todos os países sejam eles desenvolvidos, emergentes ou pobres.

Foi fundamental uma intervenção rápida, correta e decisiva para impedir que os efeitos da crise econômica global impedissem que as nações crescessem economicamente e que os trabalhadores fossem vítimas, por meio da perda do emprego e da rápida queda do nível de renda, entre outros.

Inevitavelmente, o setor do turismo se viu afetado pela crise econômica global, pois os turistas passaram a descobrir novas formas de viajar, gastando menos. No caso do

Brasil, a demanda por viagens domésticas passou a ser expressiva em detrimento das viagens internacionais devido à instabilidade cambial.

A redução de gastos dos consumidores, que diante deste cenário dispuseram de menos crédito, provocou queda nas vendas, nas rendas, no emprego e nos salários, o que se constituiu em um fator de preocupação tanto para uma nação qualquer como um todo quanto para os diversos setores isolados da economia, a exemplo do turismo.

As operadoras turísticas dentro deste contexto tiveram como desafio agregar novos serviços a fim de alavancar o crescimento dos negócios, atrair e conquistar novos consumidores. Atenção, trabalho duro e criatividade se constituíram como qualitativos que prevaleceram diante da conjuntura econômica e financeira em discussão. Porém, a crise também se converteu em oportunidade para estas empresas se remodelarem de acordo com as novas exigências de mercado e dos consumidores do setor do turismo.

Operadoras em Salvador, assim como em todo o restante do país e diria até, do mundo vêm buscando a cada dia garantir um excelente atendimento e segurança ao consumidor com o objetivo de conquistar o cliente e incrementar os negócios. A utilização dos meios de comunicação, como a *internet*, tem facilitado a comunicação entre a empresa e o consumidor, o barateamento dos custos através de negociações entre as diferentes empresas do setor (hospedagem, companhias aéreas, locação de veículos etc.) torna o produto acessível e o aproxima do consumidor.

A crise internacional fez a moeda americana disparar e se manter instável no país, trazendo para o operador de viagens a necessidade de buscar melhores preços, seja no Brasil ou no exterior, o que significou, também, uma gestão mais eficaz dos negócios. O aumento repentino do dólar causou, em um primeiro momento, uma diminuição grande pela procura de viagens em geral. Após os primeiros sinais de recuperação das bolsas de valores mundiais, o que se percebeu foi consumidores com diferentes atitudes: alguns decidiram pela compra, outros esperaram pela estabilidade do dólar e ainda houve quem tivesse trocado a viagem para o exterior por um pacote nacional.

Esses foram posicionamentos que estas empresas adotaram buscando enfrentar problemas oriundos de turbulências internacionais a níveis econômicos e sociais e que farão parte do contexto destas empresas enquanto estiverem atuando num mercado característico da Globalização e da economia capitalista vigente.

O turismo é um importante componente da vida humana neste século XXI, já é tido como o maior negócio do planeta e vem conquistando espaço nos diversos setores da economia atual. Em tempos de crise, coloca-se à prova as empresas (operadoras turísticas), e

vencerão aquelas que souberem ver as melhores oportunidades de negócios, estudar e aplicar as mais eficientes estratégias e gerir e administrar de maneira competente as crises provenientes das turbulências internacionais.

Porém, o objetivo geral deste estudo foi atingido parcialmente, afinal, algumas das empresas pesquisadas mostraram alguma resistência em responder às perguntas, uma vez que algumas delas consideram certas informações de cunho sigiloso. Mas, a partir das informações obtidas foi possível se ter uma noção de como tais empresas se comportaram em relação à referida crise, e como esta afetou consideravelmente a rotina dessas empresas e do mercado de viagens e turismo da cidade de Salvador, Bahia.

Apesar das dificuldades encontradas ao longo da construção deste trabalho, como acessar algumas informações estatísticas referentes às receitas destas empresas no período estudado, o que daria uma melhor visualização e fundamento ao estudo, através da aplicação dos questionários e das conversas tanto com os responsáveis pelas informações dentro das operadoras quanto com pessoas envolvidas no universo de estudo, foi possível confirmar a hipótese apontada, pois ficou claro que o mercado doméstico no período de menor demanda por viagens internacionais, em consequência da crise econômica global e seus efeitos, teve um papel de destaque nos lucros e receitas destas empresas e que elas souberam converter em oportunidades as turbulências provenientes do cenário global de crise.

Estudar a crise e seus impactos se constitui em um conteúdo demasiadamente amplo. O estudo aqui presente procurou trazer algumas informações bases, análises rápidas a respeito da crise e seus impactos no mundo e no Turismo, especificando os efeitos sobre operadoras de turismo de Salvador e a partir daí identificando as estratégias de combate à crise utilizadas por estas empresas.

A relevância desse estudo está respaldada na escassez de literatura acerca do assunto. A abordagem, no entanto, não procura esgotar a discussão e dá margem a inúmeras novas pesquisas, servindo de auxílio para estas. Há muito ainda o que se descobrir a respeito dessas operadoras, pois o seu campo de atuação está sempre sujeito a novas mudanças em decorrência das novas exigências de mercado e qualquer alteração no âmbito econômico do país e do mundo.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, José Vicente de. **Turismo**: fundamentos e dimensões. São Paulo: Ática, 1998.
- ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Turismo**: como aprender como ensinar. vol. 2. São Paulo: Senac, 2000.
- BALANZÁ, Isabel Milio; NADAL, Mônica Cabo. **Marketing e comercialização de produtos turísticos**. Tradução Miguel Cabrera; revisão técnica Gleice Regina Guerra. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BENI, Mário Carlos. **Crise Econômica Global**: Impactos sobre o Turismo e Políticas Defensivas. Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Turismo. ISSN1984-5952. vol.1, n.1. p.52-60. Brasília, maio, 2009 Disponível em: <<http://www.facec.edu.br/seer/index.php/docenciaensinoepesquisaemturismo/article/viewFile/34/72>>. Acesso em: 13 dez. 2009.
- BENI, Mario Carlos. **Globalização do turismo**: megatendências do setor e realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2003.
- CARVALHO, Luiz Carlos Pereira de; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Introdução à economia do turismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CARVALHO, Marina Sá de. **Turismo, conceito e didática**. Salvador, BDA, 1997.
- COBREROS, M<sup>a</sup> Ángeles Gonzáles. **Fundamentos teóricos y Gestión práctica de lãs agencias de viajes**. Traduzido por Tábata Soares Fortuna. Madrid: Editorial Sintesis, 1998.
- DANTAS, José Carlos de Souza. **Qualidade do atendimento nas agências de viagens**: uma questão de gestão estratégica. São Paulo: Roca, 2002.
- FILGUEIRAS, Luiz. **A crise econômica mundial e seus efeitos sobre a economia brasileira**. Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia e Núcleo de Estudos Conjunturais. Bahia, 2007. Disponível em: [http://www.nec.ufba.br/artigos/Artigos/Textos\\_para\\_discussao/2008%20%20TEXTOS%20P](http://www.nec.ufba.br/artigos/Artigos/Textos_para_discussao/2008%20%20TEXTOS%20P)

ARA%20DISCUSS%C3%83O%20-%20A%20crise%20econ%C3%B4mica%20mundial.pdf.  
Acesso em: 04 jan. 2010.

GLAESSER, Dirk. **Gestão de crises na indústria do turismo**. Tradução Felix Nonnenmacher. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HOLLANDA, Janir. **Turismo: operação e agenciamento**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2003.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Economia do turismo: análise das atividades características do turismo 2003**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.

JOVEM PAN ONLINE. **Turismo e crise econômica**. Entrevista, Carlos Alberto Ferreira. [S.I.]. Outubro, 2008. Disponível em: <http://mais.uol.com.br/view/85r7d735pwrw/turismo-e- crise-economica--entrevista--carlos-alberto-ferreira-0402346AC4916346?types=A&>. Acesso em: 20 dez. 2009.

LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo Cesar. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo Cesar. **Economia do Turismo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEMOS, Leandro de. **Turismo: Que negócio é esse?: uma análise da economia do turismo**. Coleção Turismo. 3. ed. rev. e atual. Campinas, São Paulo: Papirus, 2001.

LOHMANN, Guilherme, NETTO, Alexandre Panosso. **Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas**. São Paulo: Aleph, 2008.

MONTEJANO, Jordi Montaner. **Estrutura do Mercado Turístico**. 2. ed. São Paulo: Roca, 2001.

OLIVEIRA, Antônio Pereira. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Kelly. **Crise econômica mundial faz brasileiros viajarem menos**. Agência Brasil. São Paulo. Fevereiro, 2009. Disponível em: <http://www.diariodoturismo.com.br/>. Acesso em: 31 jan. 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de Oliveira. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Introdução ao turismo**. Traduzido por Dolores Martin Rodriguez Córner. São Paulo: Roca, 2001.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Turismo Internacional: uma perspectiva global**. Traduzido por Roberto Cataldo Costa. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

PERON, André. **Entenda a crise econômica, com um pouco de economês!**. Material de apoio. Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://www.clicrbs.com.br/pdf/7045481.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2010.

PETROCCHI, Mario. **Turismo: planejamento e gestão**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.

ROCHA, Cristóbal Casanueva; JUNCO, Julio García Del, GONZÁLEZ, Francisco Javier Caro. **Organización y gestion de empresas turísticas**. Madrid: Piramide, 2001.

RODRIGUES, Adyr Balastreri. **Turismo: modernidade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

SEBRAE. **Idéias de Negócios: Agência de viagens e turismo**. [S.I.]. [?]. Disponível em: [http://www.amazoncourses.com/monte\\_seu\\_negocio/agencia-de-viagens-e-turismo.pdf](http://www.amazoncourses.com/monte_seu_negocio/agencia-de-viagens-e-turismo.pdf). Acesso em: 16 jan. 2010.

SILVA, Emília Maria Salvador. **Gestão de agências e viagens: tendências de mercado e novas estratégias empresariais**. Salvador: Secretaria da Cultura e Turismo, 2004.

SILVA, Francisca de Paula Santos da. **Turismo em rede: uma teia de múltiplas relações**. O XXI Congresso da ABAV. Salvador, Faculdade de Turismo da Bahia, 2000.

SILVA, Welton Roberto. **Impactos da crise econômica mundial no mercado de capitais brasileiro**: um estudo das principais ações do IBOVESPA. Franca, 2009. Disponível em: <http://www.facef.br/novo/3fem/Encontro/Arquivos/Welton.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2009

SISTER, Sérgio. **O abc da crise**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2009.

SOUZA, Myrtis Arrais de. **A crise mundial e o turismo na América Latina (com especial referência ao Brasil)**. Ceará, 2009. Disponível em: [http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/Brasil\\_A\\_crise\\_mundial\\_e\\_o\\_turismo\\_na\\_America\\_Latina.pdf](http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/Brasil_A_crise_mundial_e_o_turismo_na_America_Latina.pdf). Acesso em: 12 dez. 2009.

SWARBROOKE, John; HORNER, Susan. **O comportamento do consumidor no turismo**. Série Turismo. Tradução de Saulo Krieger. São Paulo: Aleph, 2002.

TERRA, Eduardo; SIQUEIRA, João Paulo Lara de; JR., José G. Lupoli. **O impacto da internet nas agências de viagens e operadoras de turismo no Brasil**. [S.I.]. [20-?]. Disponível em: [http://www.ensino.uevora.pt/tmp/cursos/PPT/TIC/sessao7\\_8/texto7.pdf](http://www.ensino.uevora.pt/tmp/cursos/PPT/TIC/sessao7_8/texto7.pdf). Acesso em: 12 dez. 2009.

THEOBALD, William F. **Turismo global**. Traduzido por Anna Maria Capovilla. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001.

TOMELIN, Carlos Alberto. **Mercado de viagens e turismo**: como competir diante das novas tecnologias. São Paulo: Aleph, 2001.

WAHAB, Salah-Eldin Abdel. **Introdução à administração do turismo**: alguns aspectos estruturais e operacionais do turismo internacional. Traduzido por Roberto de Moraes Junqueira. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ÀS OPERADORAS DE TURISMO DE SALVADOR, BAHIA**

### **Dados da Empresa:**

Nome:

Descrição:

- 1. A empresa troca e-mails com clientes e/ou parceiros?**
  
- 2. A empresa possui site na *internet*?**
  
- 3. Se sim, o site faz com que as vendas aumentem?**
  
- 4. Caso possua site, a empresa acompanha por meio de relatório o funcionamento do site?**
  
- 5. A empresa vende produtos pela *internet*?**
  
- 6. Qual o perfil do cliente que procura por serviços da operadora? (individual, grupos, renda, motivação, nível de exigência etc.)**
  
- 7. A empresa faz parceria com outra(s) operadora(s)? Se sim, qual (is)?**
  
- 8. Quais os principais destinos trabalhados pela operadora?**
  
- 9. Quais países do Mercosul, Europa e América do Norte, afetados pela crise econômica, reduziram o envio de turistas para o Brasil ou Salvador?**
  
- 10. Como a operadora compensou a redução?**
  
- 11. Houve criação de vôos charters , dos países citados para o Brasil e vice versa? E que Operadoras foram beneficiadas?**

- 12. Qual segmentação do turismo foi mais afetada com a redução de turistas vindos do exterior?**
- 13. A crise econômica global afetou, de alguma maneira, a operadora?**
- 14. As taxas de câmbio, valorizadas em alguns momentos e desvalorizadas em outros, exerceram alguma influência na receita gerada nos negócios da empresa?**
- 15. A empresa negociou descontos, buscando redução dos custos nos seus negócios como forma de minimizar os impactos da crise?**
- 16. Diante da instabilidade econômica característica da crise, os destinos domésticos foram favorecidos em detrimento das viagens internacionais?**
- 17. Que tipos de ações foram adotadas a fim de se combater possíveis impactos negativos provenientes da crise econômica global?**
- 18. Quais os resultados obtidos através da implantação de tais ações?**

## APÊNDICE B – RELAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

### **Alcance Viagens e Turismo**

**Descrição – Potencialmente emissiva.**  
**Localização – Pituba.**  
**Responsável pelas informações – Sr Luis Zelada.**  
**Contato – 3355-8710**

### **Privetur Viagens e Turismo**

**Descrição – Receptiva.**  
**Localização – Corredor da Vitória.**  
**Responsável pelas informações – Sra Andrea Lima.**  
**Contato – 3336-6921**

### **Amaralina Viagens e Turismo**

**Descrição – Emissiva.**  
**Localização – Barra.**  
**Responsável pelas informações – Sra Fernanda Coelho.**  
**Contato – 3267-1099**

### **Shalom Tour Operator**

**Descrição – Totalmente Emissiva.**  
**Localização – Pituba.**  
**Responsável pelas informações – Sr Luiz Augusto Costa.**  
**Contato – 3617-1200**

### **CVC Viagens e Turismo**

**Descrição – Totalmente Emissiva.**  
**Localização – Salvador Shopping.**  
**Responsável pelas informações – Sra Marta Lobo.**  
**Contato – 3082-6200**

### **Tour Code Operadora**

**Descrição – Emissiva.**  
**Localização – Barra.**  
**Responsável pelas informações – Sr Afonso Celso Juliano.**  
**Contato – 3011-4488**

### **Daniel Boone Viagens e Turismo**

**Descrição – Emissiva.**  
**Localização – Barra.**  
**Responsável pelas informações – Sr Vandevilson Daniel.**  
**Contato – 3264-3805**