



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

revista.adm@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do  
Sul  
Brasil

Aparecida Gouvêa, Maria; Mori Niño, Fanny  
A DIFERENCIACÃO NO PROCESSO DE POSICIONAMENTO DE MARKETING E O SETOR DE  
TURISMO

Gestão & Regionalidade, vol. 26, núm. 76, enero-abril, 2010, pp. 4-16  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133412616002>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## A DIFERENCIACÃO NO PROCESSO DE POSICIONAMENTO DE MARKETING E O SETOR DE TURISMO

THE DIFFERENTIATION IN THE POSITIONING PROCESS  
OF MARKETING AND TOURISM SECTOR

**Maria Aparecida Gouvêa**

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP –  
Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

Recebido em: 09/02/2009

Aprovado em: 27/01/2010

**Fanny Mori Niño**

Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Administração pela FEA/USP –  
Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

### RESUMO

A abordagem da diferenciação para a definição de um posicionamento estratégico de *marketing* foi tratada neste estudo com enfoque no setor turístico. O presente trabalho foi realizado com o objetivo de investigar os diferenciais empregados no processo de posicionamento de *marketing* de agências de viagem da cidade de São Paulo, como forma de alcance de vantagem competitiva em relação à concorrência. Por meio de uma pesquisa exploratória com abordagem de múltiplos casos, foram feitas entrevistas em cinco agências de viagem com características diferenciadas por porte e tempo de atividade no mercado. Foram entrevistados executivos responsáveis pelas atividades de *marketing* devido à sua visão estratégica da atuação da agência de viagem. Cada empresa descreveu os procedimentos habitualmente adotados e fez uma comparação de sua postura com a supostamente adotada pela concorrência, procurando destacar alguns aspectos em que julgou apresentar um diferencial competitivo. O tratamento dos dados foi de caráter qualitativo, por meio de uma análise de conteúdo. Em função dos diferenciais declarados, foi possível identificar a imagem que, atualmente, tais empresas consideram ter perante o mercado efetivo e/ou potencial, como também a imagem que pretendem ter futuramente. Foi apresentada uma visão geral dos procedimentos adotados no processo de posicionamento e o papel estratégico da diferenciação neste contexto.

**Palavras-chave:** diferenciação, posicionamento de *marketing*, agências de viagem, serviços turísticos.

### ABSTRACT

The differentiation for the definition of a strategic positioning of marketing was treated in this study with focus on the tourist sector. This study was carried out with the objective to investigate the differentiations applied in the process of market positioning of travel agencies in the city of São Paulo in order to get competitive advantage regarding the competition. Through an exploratory research with approaching of multiple cases, interviews had been made in five travel agencies with characteristics differentiated by size and time of activity in the market. Executives responsible for marketing activities were interviewed due to their strategic perception of the performance of the travel agency. Each company described the procedures usually adopted and made a comparison of its position with the one supposedly adopted by the competition, looking to highlight some aspects where it presents a competitive differential. The treatment of data was qualitative through content analysis. In function of the declared differentials it was possible to identify the image that they currently consider to have with the effective and/or potential market as well as the image that they intend to have in the future. A general vision of the procedures adopted in the process of positioning and the strategic role of the differentiation in this context were presented.

**Keywords:** differentiation, positioning of marketing, travel agencies, tourist services.

#### Endereços dos autores:

**Maria Aparecida Gouvêa**  
E-mail: magouvea@usp.br

**Fanny Mori Niño**  
E-mail: fmori@usp.br

## 1. INTRODUÇÃO

O atual contexto socioeconômico global e as mudanças ambientais cada vez mais rápidas estão produzindo profundas alterações no comportamento do mercado. Por um lado, no âmbito empresarial, estas transformações estão aumentando o grau de incerteza nas decisões, favorecendo a procura por uma orientação estratégica na gestão das empresas. Por outro lado, o consumidor tornou-se mais racional no seu processo de decisão de compra e mais exigente quanto aos benefícios esperados dos produtos adquiridos, aumentando sua demanda por novos produtos e serviços voltados para suas necessidades.

Muitos autores consideram a diferenciação como a abordagem mais compatível com a modernidade para a definição de um posicionamento estratégico de *marketing*. As empresas modernas estão cada vez mais utilizando o posicionamento estratégico, pois este processo lhes proporciona uma melhor maneira de identificar oportunidades de mercado e de ajustar os seus compostos de *marketing* a cada segmento-alvo, concentrando esforços para melhor atender à demanda, dentro de uma abordagem direcionada.

No setor de serviço, as atividades turísticas e de hospitalidade têm-se desenvolvido e aprimorado, ora pela profissionalização das empresas e pessoas que atuam direta ou indiretamente nos setores devido à aceleração da globalização, ora pela própria pressão do mercado, por meio de consumidores e clientes mais exigentes em relação aos serviços prestados. Segundo o Ministério de Turismo (BRASIL, 2009), nos últimos anos, o setor de turismo apresentou uma série de variações positivas em termos de entrada de divisas. Em dezembro de 2007, com o ingresso de US\$ 469 milhões, o Brasil encerrou o ano com US\$ 4,9 bilhões em entrada de divisas por meio do turismo, superando em 14,76% os US\$ 4,3 bilhões registrados em 2006. Em 2008, o setor de turismo gerou uma receita de US\$ 5,8 bilhões, 16,8% a mais do que os US\$ 4,9 bilhões auferidos em 2007.

O segmento de agência de viagem, no Brasil, movimenta em torno de US\$ 15 bilhões anuais, englobando comercialização de passagens aéreas, hospedagem, transportes terrestres e outros fornecedores. O setor é constituído por dez mil agências

de viagens espalhadas por todo o Brasil, responsáveis por, no mínimo, 118 mil empregos diretos. Entretanto, a região Sudeste concentra mais de 50% das agências de viagem, sendo o Estado de São Paulo o principal mercado emissor – 60% de participação (IBGE, 2009).

Diante destas considerações, o setor de turismo e os diversos segmentos de mercados envolvidos nesta atividade se apresentam como grandes e promissores setores econômicos para os próximos anos. Com base nessa perspectiva, é necessário definir que tipo de produtos e serviços podem ser oferecidos ao consumidor, dentro de um contexto competitivo, considerando-se as outras variáveis que intervêm no *mix de marketing* de turismo.

Estabelecendo como premissa que o mercado brasileiro está inserido neste ambiente mutante, apresentando, por sua vez, características próprias e diferentes das de qualquer outro país, surge então, o interesse pelo estudo da diferenciação como estratégia de posicionamento de *marketing* no contexto da prestação de serviços turísticos, com enfoque específico na cidade de São Paulo.

O presente estudo foi moldado pelo seguinte problema de pesquisa: tendo em vista a acirrada concorrência no setor de turismo, existe aplicação de estratégias de diferenciação, para efeito de vantagem competitiva, por parte de agências de viagem da cidade de São Paulo? Em caso afirmativo, quais os principais diferenciais empregados no processo de posicionamento de *marketing*?

Nesse sentido, o estudo tem por objetivo geral investigar a prática das estratégias de posicionamento de *marketing* de agências de viagem da cidade de São Paulo, e o tratamento dado à diferenciação como parte deste processo.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Para o desenvolvimento deste estudo, são abordados os conceitos de diferenciação, posicionamento de *marketing* e estratégias de posicionamento.

### 2.1. Diferenciação

À medida que as empresas passaram a prestar maior atenção aos clientes, começaram a considerar

a ideia de que oferecer produtos com preços baixos já não era a melhor maneira de concorrer no mercado e atrair novos clientes. Em função disso, difundiu-se a possibilidade da estratégia de diferenciação. Sob a ótica da diferenciação, a empresa procura ser única em seu setor ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos seus clientes.

Para Kotler (2000: 309), "a diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes". Os fatores fundamentais que devem nortear a criação desta diferenciação residem no fato de que ela deve ser um valor para o cliente e, ao mesmo tempo, deve-se empregar uma aptidão da empresa que seja difícil para a concorrência copiar.

A diferenciação estaria relacionada àquele conjunto de elementos significativos e valorados que permitem distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes. Toledo & Hemzo (1991: 8) concluíram que uma oferta diferenciada refere-se "(...) ao estabelecimento de um pacote de benefícios ou valores expressos por produto, preço, distribuição e por todo o *mix* de capacidades e serviços de suporte da empresa". Os referidos autores ainda acrescentaram que "a diferenciação é sempre possível, estando limitada apenas à capacidade da empresa em usar sua competência única como ferramenta para a solução de problemas do consumidor".

Kotler & Keller (2006: 312-315) apresentaram cinco dimensões de diferenciação, nas quais uma oferta de mercado pode ser diferente das demais: dife-

renciação baseada no produto, no serviço, nos funcionários, no canal e na imagem. No Quadro 1, a seguir, encontram-se relacionadas as variáveis que podem diferenciar no mercado-alvo a oferta de uma empresa a partir das cinco dimensões já mencionadas.

Com outra abordagem, Hooley, Saunders & Piercy (2001) fizeram algumas considerações sobre formas de diferenciação, também chamadas determinadores de exclusividade, relacionando-as ao *mix de marketing*.

Com relação à diferenciação do produto, Hooley, Saunders & Piercy (2001: 285) afirmaram que se busca aumentar o valor do produto ou serviço oferecido ao cliente; assim mesmo, Levitt (*apud* HOOLEY, SAUNDERS & PIERCY, 2001) sugeriu que a diferenciação é possível em pelo menos quatro níveis: produto genérico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial.

Diferenciar o produto central ou genérico refere-se às formas diferentes de se satisfazer uma mesma necessidade ou desejo básico. Geralmente, essa diferenciação é criada por uma mudança profunda de tecnologia e da aplicação da inovação. Contudo, além do produto genérico, há a expectativa dos clientes em relação a algo que lhes possa ser oferecido a mais pelo produto esperado.

A diferenciação de um produto ampliado ou aumentado pode ser mais focalizada nos clientes, oferecendo características adicionais que tenham valor para os mesmos. Ou seja, são oferecidas características extras que vão além daquilo que o cliente espera; portanto, Hooley, Saunders & Piercy

**Quadro 1:** Variáveis de diferenciação

Produto	Serviços	Funcionários	Canal	Imagen
Forma	Facilidade de pedido	Competência	Cobertura	Símbolos
Características	Entrega	Cortesia	Especialidade	Mídia
Desempenho	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Treinamento do cliente	Confiabilidade		
Durabilidade	Consultoria	Capacidade de resposta		
Confiabilidade	ao cliente			
Facilidade de reparo	Manutenção e reparo			
Estilo	Serviços diversos	Comunicação		
<i>Design</i>				

Fonte: KOTLER. Administração de marketing (2006: 313-315).

(2001) consideraram que esse valor extra serve para fazer diferenciação entre os concorrentes. No entanto, esses autores salientaram que, ao longo do tempo, esses meios de diferenciação vão sendo copiados, tornando-se comuns, e chegam a ser simplesmente parte do produto esperado. E, finalmente, o produto potencial que é descrito como a soma de todas as características e benefícios oferecidos.

Entretanto, os mesmos Hooley, Saunders & Piercy (2001) ressaltaram que, na medida em que os métodos de controle, garantia e gerenciamento da qualidade tornam-se amplamente entendidos e adotados, a entrega de um produto com desempenho, conformidade e confiabilidade não será mais suficiente; considera-se que, no futuro, haverá maior ênfase no produto aumentado e potencial como meio de agregar valor e seduzir o cliente.

A diferenciação pelo preço pode ser aplicada quando a empresa desfruta uma vantagem de custos, ou onde existam barreiras contra empresas concorrentes com uma estrutura de custo mais baixa, concorrendo a um preço menor. De acordo com Hooley, Saunders & Piercy (2001: 290), "preços mais altos geralmente só são possíveis quando o produto ou serviço apresenta vantagens efetivas ou percebidas para o cliente e, portanto, são frequentemente usados em conjunto com um produto diferenciado e para reforçá-lo". Entretanto, quando existem poucas razões de diferenciação, a concorrência de preços torna-se mais forte e as vantagens de custos passam a ter uma importância maior.

A diferenciação de promoção envolve o uso de várias ferramentas da promoção. Hooley, Saunders & Piercy (2001: 291) sugeriram o uso de um *mix* de comunicação mais amplo, utilizando propaganda, relações públicas, mala direta, vendas pessoais; assim mesmo, promoções de intensidade variada (comunicações pesadas durante o lançamento de produtos) ou de conteúdo diferente (mensagem de propaganda nitidamente diferente); assim, esses autores afirmam que: "(...) o uso de uma mensagem diferente dentro da propaganda normal através de mídia também pode gerar um efeito de diferenciação". Quando todos os anunciantes buscam essencialmente o mesmo mercado, com a mesma mensagem, torna-se necessária uma alteração inovadora.

## 2.2. O posicionamento de marketing

Para DiMingo (1988), o processo de posicionamento de *marketing* resulta da ação conjunta de dois processos: o processo de posicionamento de mercado e o processo de posicionamento psicológico, ambos agindo de forma integrada para se atingir um objetivo de *marketing* comum.

De acordo com este autor, o posicionamento de mercado é um processo dinâmico, que envolve as seguintes atividades: a identificação das variáveis de segmentação e segmentação de mercado, o desenvolvimento de perfis dos segmentos resultantes, avaliação da atratividade de cada segmento e seleção do(s) segmento(s) de mercado. Tendo sido selecionado(s) o(s) segmento-alvo(s) com base na sua atratividade, a empresa procura criar diferenciais competitivos para atender adequadamente tal(is) segmento(s) selecionados.

Toledo & Hemzo (1991: 9) consideraram que o posicionamento psicológico:

Consiste no desenvolvimento de uma identidade corporativa ou de produto distinta, baseada fortemente em fatores de posicionamento de mercado e direcionada para o uso de instrumentos de comunicação, visando predispor favoravelmente o consumidor à decisão de compra desejada pela empresa.

Estes autores acrescentaram, ainda, que o papel do posicionamento psicológico é modificar as atitudes e o comportamento do consumidor, tentando criar interesse suficiente para encorajar uma compra, a experimentação do produto e a comprovação das vantagens anunciadas.

O posicionamento psicológico, conforme Kotler & Keller (2006:305), "é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo". Ainda de acordo com os autores Kotler & Keller (2006), o objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores com a finalidade de maximizar a vantagem potencial da empresa. Envolve as seguintes atividades: a identificação dos conceitos de posicionamento possíveis para cada mercado-alvo, seleção, desenvolvimento e comunicação dos conceitos de posicionamento escolhidos.

O posicionamento envolve um conjunto de ações com vistas a induzir o público-alvo a perceber e a enaltecer o valor, em termos relativos, de uma dada marca ou produto (SARQUIS & IKEDA, 2007). O resultado final do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposta de valor localizada no mercado, isto é, uma razão convincente para que o mercado-alvo compre o produto oferecido.

### **2.2.1. Estratégias de posicionamento**

A identificação de segmentos-alvos, a avaliação desses segmentos segundo sua atratividade e a identificação das capacidades competitivas da empresa conduzem-na a uma oferta diferenciada, ou seja, permitem que a empresa ofereça para o mercado-alvo um produto ou marca que se distingue dos demais concorrentes em termos de características e/ou custos.

Kotler (2000: 323) e Lovelock & Wright (2003: 191) apresentaram seis alternativas ou “estratégias de posicionamento do produto” no seu segmento de mercado:

- **posicionamento por atributo:** ocorre quando uma empresa estabelece seu posicionamento com base na *performance* do produto em alguns atributos específicos, tangíveis ou abstratos;
- **posicionamento por benefícios:** apresenta não apenas os resultados de desempenho do produto em certos atributos, mas também os benefícios que eles apresentam; aqui, o produto é posicionado como líder em determinado benefício;
- **posicionamento por uso/aplicação:** apresenta o produto como mais apropriado para ser usado ou aplicado em uma situação específica;
- **posicionamento por usuário:** associa o produto a uma determinada categoria de usuário, com base em características como estilo de vida, traços de personalidade, história de vida etc.;
- **posicionamento por concorrente:** compara, de forma implícita ou explícita, o produto ou marca com um concorrente, buscando facilitar a compreensão do posicionamento ou situar-se como uma alternativa melhor que a do concorrente;

- **posicionamento por categoria de produto:** ranqueia o produto como líder em determinada categoria; é mais usado quando se trata de novos produtos, pois permite enfatizar as diferenças de características entre ele e os de-mais existentes no mercado.

### **2.3. Agências de viagem e serviços turísticos**

Beauchamp (*apud* COSTA, 2001) considerou que a principal função das agências de viagens é fazer com que os produtos turísticos cheguem até o consumidor final. Na opinião de Niño (2009: 73), as agências de viagem se dedicam, profissional e comercialmente, em exclusividade ao exercício das atividades de assessoramento, mediação e organização de serviços turísticos, podendo utilizar meios próprios na prestação destes ou sendo, na maioria dos casos, agentes intermediários entre os prestadores de serviços (hospedagem, transportadores, restaurante, guias etc.) e os clientes.

Adicionalmente, as agências de viagens também podem organizar alguns pacotes turísticos; desta maneira, as agências podem ser classificadas em função de sua dimensão e do tipo de negócio que desenvolvem:

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

Dado o caráter altamente competitivo dos serviços turísticos, surgiu interesse pelo conhecimento do nível de avanço das empresas atuantes nesse setor quanto à prática de estratégias de diferenciação para um melhor posicionamento de *marketing*.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Não foram identificados estudos equivalentes sobre o tema deste trabalho que permitissem a formulação direta de hipóteses. Além disso, considerando-se a natureza do problema e os objetivos desta investigação, decidiu-se realizar uma pesquisa exploratória com abordagem de múltiplos casos.

Embora a amplitude deste tipo de pesquisa seja pequena, a profundidade é grande, ou seja, ocorre a centralização em menos casos ou características, mas cada alvo do estudo tem os detalhes analisados.

Além disso, Bonoma (1985) recomendou o uso do estudo de caso como um método oportuno para o pesquisador de *marketing* porque estuda o fenômeno dentro de um contexto real no qual ele ocorre. Para Parasuraman (1991), o estudo de caso é um exame em profundidade de uma unidade de interesse. Simon (*apud* PARASURAMAN, 1991: 132) descreveu o propósito e a natureza do estudo de caso:

O estudo de caso é um método de escolha quando se quer obter uma riqueza de detalhes sobre o objeto de estudo. Provavelmente se quer estes detalhes quando não se sabe exatamente o que se está procurando. Portanto, o estudo de caso é apropriado quando se está tentando descobrir indícios e ideias para outras pesquisas; neste sentido, o estudo de caso serve a um objetivo similar ao da opinião de especialistas, ou seja, também possibilita indícios.

Desta maneira, na seleção dos casos para o estudo, escolheram-se agências de viagem localizadas na cidade de São Paulo com características diferenciadas para se enriquecer a profundidade na fase da análise dos resultados.

Foram selecionadas cinco empresas, classificadas em termos de porte e tempo de atuação no mercado.

A classificação do porte de empresa adotada baseou-se no critério do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2008), que é aplicável à indústria, ao comércio e aos serviços:

- microempresas: receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1,2 milhão (um milhão e duzentos mil reais);
- pequenas empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1,2 milhão (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10,5 milhões (dez milhões e quinhentos mil reais);
- médias empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10,5 milhões (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais);
- grandes empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

No Quadro 2, a seguir, apresentam-se as características da amostra coletada. Observa-se que não foi incluído o estrato das pequenas empresas, devido à dificuldade de acesso e à falta de disposição das empresas circunscritas a este grupo em conceder a entrevista. A fim de não haver identificação das agências pesquisadas, garantindo-se sua preservação, foram utilizadas letras maiúsculas na referência de cada uma delas, como segue:

Foram seguidos todos os passos inerentes ao método do estudo de caso: agendamento das entrevistas, levantamento de dados secundários sobre as agências, solicitação de autorização para obtenção de dados e acesso a documentos, tais como comunicados internos e relatórios de pesquisas internas com clientes. Houve, ainda, uma autorização de publicação dos resultados em congressos e revistas acadêmicas. Como contrapartida da pesquisa, foi entregue a cada empresa um relatório dos principais resultados deste estudo.

**Quadro 2:** Classificação da amostra coletada

<b>Empresa</b>	<b>Porte</b>			<b>Tempo no mercado</b>		
	<b>Micro</b>	<b>Média</b>	<b>Grande</b>	<b>5-13</b>	<b>14-17</b>	<b>50</b>
Agência A	X			X		
Agência B	X				X	
Agência C		X				X
Agência D		X		X		
Agência E			X			X

Fonte: as autoras.

Para a coleta dos dados, foi feito um levantamento de informação em fontes primárias, utilizando-se como técnica de abordagem a entrevista semiestruturada individual, por meio de um roteiro com questões diretas, dentro de uma relação de temas preestabelecidos. O caráter semiestruturado implica combinar certa padronização das questões abertas com liberdade para que o entrevistador explore aspectos específicos em profundidade e faça questões oportunas que se mostrem necessárias no decorrer da entrevista. Foram entrevistados executivos responsáveis pelas atividades de *marketing*, com visão estratégica da atuação da agência de viagem.

A análise dos dados teve um caráter primordialmente qualitativo. Nesse sentido, foi feita uma análise de conteúdo, procurando descrever e interpretar os dados coletados à luz dos referenciais teóricos de estratégias de diferenciação, posicionamento de *marketing* e estratégias de posicionamento, assim como também foi levado em conta o contexto organizacional das empresas pesquisadas. Além disso, o acesso a documentos das empresas proporcionou uma complementação de informações na fase de comparação das respostas em função dos diferentes portes e tempo de atuação no mercado.

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS – ASPECTOS SOBRE DIFERENCIACÃO**

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos com a realização da pesquisa de campo. É importante salientar que, por ser uma pesquisa exploratória com base em estudos de casos, não são geradas conclusões que possam ser extrapoladas para o universo das agências de viagem de São Paulo. As considerações finais devem ser compreendidas no contexto amostral estudado.

##### **4.1. Microempresas**

Levando em conta os clientes atendidos por ambas as agências, os aspectos que as diferenciam em relação à concorrência encontram-se explicitados nos itens seguintes.

###### **4.1.1. Diferenciais de serviços**

- A agência A afirmou que a qualidade do seu atendimento é um aspecto que a diferencia

da concorrência, enquanto a agência B enfatizou que seus funcionários estão preparados para fornecer rapidamente informações dos serviços prestados.

- Ambas as agências declararam se diferenciar da concorrência em termos de assessoria ao cliente em função de se considerarem especialistas nos roteiros que preparam.
- Quanto aos preços e formas de pagamentos, a administradora da agência A afirmou que sempre estão procurando a melhor forma de pagamento e os melhores preços. Entretanto, a agência B afirmou trabalhar de forma honesta, informando ao cliente sobre a cobrança de juros para o caso de compra parcelada, sendo que, segundo o sócio/proprietário, a concorrência não costuma transmitir tais informações. Assim, ambas as agências consideraram que desenvolvem preços acima da média do mercado; portanto, esse aspecto não representa um diferencial de serviço.
- Em relação ao acompanhamento após o uso do serviço, a agência B declarou que sempre entra em contato, via telefone e via e-mail, com os clientes para obter as impressões da viagem e também para avaliar a qualidade do serviço dos seus parceiros; a administradora da agência A expressou que, ultimamente, a agência não tem se preocupado objetivamente em fazer um acompanhamento após a viagem de retorno do cliente, alegando a falta de estrutura.
- O aspecto de prestígio e de tradição é considerado pela agência B, centrando-se no pacote personalizado oferecido como um diferencial em relação à concorrência; entretanto, na agência A, na concepção da administradora, a empresa ainda é nova no mercado de turismo; portanto, considerou que a agência está em uma fase de consolidação.

###### **4.1.2. Diferenciais humanos**

- Quanto à experiência da equipe, a administradora da agência A afirmou que a experiência da sua equipe, comparada com a concorrência, não representa um diferencial, pois ainda se encontram em fase de consolidação; a agência B afirmou diferenciar-se da concorrê-

cia exatamente pela experiência da sua equipe de profissionais na preparação dos roteiros personalizados, tendo em vista que é política da agência programar viagens para seus funcionários nos destinos turísticos oferecidos.

- Ambas as agências salientaram que a base para comercializar com sucesso seus pacotes turísticos se justifica em função do nível de informação e das habilidades dos funcionários para vender seus roteiros, constituindo, na opinião delas, um diferencial comparado com a concorrência.

Dentre todos esses diferenciais descritos, a agência A considerou que o aspecto mais valorizado pelo mercado é a qualidade no atendimento. No caso da agência B, esta considerou que o aspecto que o mercado mais valoriza é o atendimento personalizado, isto é, o serviço na medida do cliente. Por outro lado, em relação aos aspectos que o mercado percebe como diferenciais da empresa em relação à concorrência, na concepção dos administradores, foram apontados os seguintes: atendimento com qualidade, ou seja, capacidade para oferecer exatamente o que o cliente está querendo e rapidez para transmitir informações (agência A) e atendimento personalizado, ou seja, serviço ajustado ao cliente e o conhecimento profundo do serviço (agência B).

A agência B afirmou que utiliza o diferencial de conhecimento profundo do serviço e exatidão nas informações para sensibilizar os clientes. A agência A declarou que, para conquistar os clientes, utiliza o diferencial de atendimento com qualidade. Contudo, nenhuma empresa conseguiu explicar como é que é feita a identificação da importância desses aspectos ou se existe alguma prioridade para escolher tais diferenciais.

Em relação à imagem geral da empresa, ambas as agências declararam possuir um logotipo ou logomarca para associação à agência; porém, reconheceram que a sua divulgação é um fator limitante, tendo em vista a falta de orçamento para tal finalidade. Ao mesmo tempo, afirmaram que não costumam patrocinar eventos, considerando também a falta de verba como justificativa principal.

Com respeito a como a empresa se vê relativamente à concorrência, a agência B afirmou não

possuir concorrentes, tendo em vista que seus produtos são exclusivos. Diante deste fato, é necessário salientar que, de acordo com o depoimento do sócio desta agência, a empresa não possui um leque muito amplo de opções e procurou se especializar em roteiros que o mercado não oferece, justamente para não ter que se preocupar com os concorrentes. Entretanto, a agência A, ao se comparar com concorrência, caracterizou-se como uma agência com estrutura reduzida e com escassos recursos para enfrentar diretamente as grandes operadoras.

Finalmente, ambas as agências declararam que gostariam de ser vistas em longo prazo como líderes de mercado em relação aos produtos ou roteiros que oferecem; entretanto, merece destaque a agência B, que afirmou estar trabalhando para se fixar no mercado como uma empresa que comercializa produtos exclusivos ou roteiros personalizados.

## 4.2. Empresas de médio porte

Considerando as informações levantadas durante a pesquisa de campo, as empresas deste estrato afirmaram que, com base nos clientes atendidos, se diferenciam dos seus concorrentes principais nos aspectos relacionados a seguir.

### 4.2.1. Diferenciais de serviços

- Ambas as agências afirmaram se diferenciar em termos de rapidez no atendimento aos clientes. Nesse caso, perante qualquer pedido de informações por parte dos clientes, as duas agências manifestaram que, em seguida, entram em contato com a operadora de tour e, com base nas informações obtidas, preparam todo um leque de opções para o cliente.
- Na opinião dos administradores das agências, o forte diferencial para ambos os casos é a assessoria ao cliente em termos de riqueza das informações e dos detalhes precisos que revelam sobre os destinos turísticos que comercializam.
- Apenas a agência D afirmou se diferenciar da concorrência em termos de acompanhamento, após o uso do serviço, garantindo que seus funcionários entram em contato com clientes em 90% dos casos, a fim de avaliar a qualidade

da prestação dos seus serviços e dos realizados pelos parceiros; inclusive, o seu gerente enfatizou que o acompanhamento de tais serviços se desenvolve antes, durante e depois da viagem, fato que o torna um ponto-chave para a diferenciação de sua agência.

- apenas a agência D declarou que se diferencia da concorrência em função do prestígio ou da tradição da agência, enfatizando que o mercado já conhece o tipo de serviço prestado, e a prova disso é que a maioria dos novos clientes são indicações de clientes antigos; por outro lado, a agência C assumiu que ainda estão trabalhando para chegar a esse patamar.

#### **4.2.2. Diferenciais humanos**

- Quanto à experiência da equipe de profissionais na área e ao conhecimento profundo do serviço, apenas a agência D considerou que se diferencia da concorrência, tendo em vista que é sua política investir em viagens do pessoal da parte administrativa para os destinos turísticos, pelo menos duas vezes por ano, a fim de haver uma reciclagem das informações e dos detalhes dos destinos, fato este que, na opinião do gerente, garante a diferenciação perante a concorrência.
- As duas agências afirmaram que se diferenciam da concorrência em termos da habilidade dos funcionários para transmitir as informações necessárias, contrariamente às grandes operadoras, que somente se limitam à elaboração do pacote, sem se preocupar em oferecer informações adicionais e em transmitir uma mensagem clara e precisa dos seus produtos.

Segundo os aspectos apontados nesta seção, ambas as agências consideraram que a qualidade do atendimento e a assessoria ao cliente com relação ao serviço prestado são os itens que o mercado mais valoriza.

Os aspectos que o mercado percebe como diferenciais diante da concorrência são os seguintes: qualidade de atendimento, assessoria mais ágil (informações verdadeiras e precisas) e atendimento personalizado, para o caso da agência C. Entretanto, o gerente da agência D considerou que o aspecto da assessoria ao cliente, antes, durante e

depois da viagem, é o diferencial que os clientes da empresa percebem, tendo em vista que, na maioria dos casos, as pessoas que a procuram são indicações de clientes atuais.

A agência C declarou que, para sensibilizar ou conquistar o mercado-alvo, os aspectos selecionados são os que seguem: rapidez no atendimento e assessoria, além de informações ágeis, verdadeiras e precisas. De acordo com o proprietário, a prioridade nessa seleção é oferecer ao cliente um serviço diferente da concorrência, pois o mercado está saturado de pacotes de viagem que foram preparados sem nenhuma consideração das preferências e necessidades do cliente; logo, a agência C procura em seus pacotes justamente adaptar os serviços às peculiaridades do cliente.

A agência D afirmou sensibilizar ou conquistar seu público por meio do conhecimento profundo do serviço e do fornecimento de informações precisas. Segundo o gerente da loja, a agência tenta sentir como é o perfil do cliente para indicar-lhe determinado roteiro, afirmando que, na maioria das vezes, os clientes não têm definido o tipo de viagem que querem fazer; então, baseado na sua experiência, em *feeling* e no conhecimento profundo do serviço, esta agência consegue preparar uma viagem que convirja para os desejos dos clientes.

Em relação à imagem geral da empresa, a agência C afirmou que o meio mais utilizado para ser rapidamente identificada pelos principais segmentos de mercado é o patrocínio de eventos relacionados com os destinos turísticos, por exemplo, festas peruanas, mexicanas, e o fato de sempre participar de eventos culturais organizados pela Casa da Cultura Peruana. No caso da agência D, o gerente também citou os patrocínios de eventos como meio para que a agência seja rapidamente identificada pelos segmentos de mercado; entretanto, afirmou que esse patrocínio está mais direcionado para instituições de caridade e que, em algumas oportunidades, patrocina eventos organizados por um cliente fiel.

A respeito de como a empresa se vê em relação à concorrência, a agência C declarou que se considera uma empresa de médio porte, com estrutura reduzida em termos de funcionários, mas, ao mesmo tempo, com um grande volume de vendas. O pro-

prietário enfatizou, ainda, que sua agência se vê, comparativamente à concorrência, como uma empresa que vende produtos especiais e que não segue a moda ou tendências do mercado, pois acredita naquilo que vende e na capacidade dos seus funcionários para transmitir as informações.

A agência D se vê, comparativamente em relação à concorrência, como uma empresa que presta serviços de assessoria, ou seja, a agência é um intermediário das operadoras de *tour*; contudo, o que seus funcionários vendem são consultoria e informações adicionais dos pacotes ofertados ao mercado pelas grandes operadoras.

Por último, a agência C afirmou que, em longo prazo, gostaria de ser vista como uma operadora de *tour* de médio porte que oferece ao mercado produtos exclusivos. A agência D declarou que gostaria de ser vista em longo prazo como uma empresa de consultoria de turismo; além disso, o gerente revelou que gostaria que ficasse na mente dos clientes que o serviço oferecido agrupa informações adicionais, além dos pacotes turísticos.

### **4.3. Empresa de grande porte**

Considerando o segmento principal de mercado, esta agência se diferencia dos concorrentes nos termos indicados abaixo.

#### **4.3.1. Diferenciais de serviços**

- Assessoria ao cliente, pois a agência considerou estar presente em todas as etapas da prestação do serviço; na opinião da entrevistada, a empresa preocupa-se por proporcionar a melhor informação do pacote comprado.
- Acompanhamento após o uso do serviço, pois os vendedores sempre entram em contato com os clientes para obter as impressões das viagens.
- Destaque ao aspecto de prestígio e tradição com relação à concorrência, sendo o ponto-chave de diferenciação da agência.
- Importância em destacar que foi citada, como um forte diferencial, a infraestrutura da loja e sua distribuição física, garantindo aos clientes conforto, segurança e tranquilidade de os mesmos estarem comprando numa empresa que tem uma sólida estrutura.

- Os quesitos rapidez no atendimento e política de preços e formas de pagamento não constituem diferenciais de serviço para a agência E.

#### **4.4.2. Diferenciais humanos**

- Quanto à equipe de funcionários, esta agência se diferencia dos concorrentes em termos de experiência da equipe no setor de serviços, conhecimento profundo do serviço, habilidades para transmitir as informações precisas e necessárias para o cliente e treinamento especializado para o pessoal da agência; inclusive, ela desenvolve programas de treinamento e reciclagem para os funcionários dos parceiros de serviços, pois considera que estas atividades vão refletir na prestação de serviços da própria agência.

Para a sócia/diretora da agência E, os aspectos que o mercado mais valoriza são qualidade do atendimento e segurança de adquirir produtos em uma empresa de prestígio, sem correr o risco de perder o dinheiro investido na viagem.

Além disso, de acordo com a sócia desta agência, o mercado percebe que a empresa é diferente com relação à concorrência pelo serviço personalizado – o cliente, com base nas informações proporcionadas no ato da compra, decide as condições da viagem – e pelo prestígio e tradição da agência, que lhe outorgam credibilidade e segurança no mercado. Assim mesmo, enfatizou que essa credibilidade e segurança ocorrem em função do tempo de atividade da empresa na cidade de São Paulo.

Esta agência declarou que os aspectos que usam para sensibilizar os clientes são os seguintes: experiência da equipe no setor de serviços, segurança, prestígio e tradição. De acordo com a sócia da agência, a empresa sempre está enfatizando, na divulgação de anúncios ou eventos, o novo *slogan* “50 anos bem navegados”. Com a mensagem desse *slogan*, a empresa busca conquistar o cliente, enfatizando seu tempo de atividade no mercado (50 anos) e a segurança que oferece, associada ao produto básico (cruzeiros marítimos bem navegados).

Com relação à imagem geral da empresa, um meio utilizado para a agência ser rapidamente identificada pelos principais segmentos de mercado é a sua logomarca, sendo que, desde o início da

suas atividades, o símbolo de uma águia esteve fortemente associado à empresa com a finalidade de criar uma identidade no mercado. Por outro lado, o prédio da loja é um forte instrumento para a identificação da mesma, pois as pessoas da região já associam e identificam o prédio à empresa.

A agência costuma patrocinar alguns eventos, como festas de clubes realizadas na região onde se localiza a loja; o patrocínio se faz por meio de permutas de viagem.

Quanto à forma com que a empresa se vê relativamente à concorrência, a agência E explicou que é uma empresa mais sólida que a concorrência, proporcionando mais segurança e credibilidade aos clientes. Assim mesmo, enfatizou que desenvolve uma ferramenta de propaganda/publicidade mais passiva, ao contrário da concorrência, que investe em campanhas mais agressivas, sem considerar um alvo de mercado para direcionar seus esforços de *marketing*.

Quanto à questão de como a empresa gostaria de ser vista em longo prazo em relação à concorrência, foi declarado que a agência está trabalhando para ser reconhecida como uma empresa em constante crescimento sem deixar de ser tradicional, ou seja, o que deseja é ser vista no mercado como uma empresa moderna porque acompanha a evolução do setor, a tecnologia e, também, a modernização do atendimento, mas, ao mesmo tempo, tradicional, no sentido de oferecer aos clientes segurança e solidez em função do seu histórico empresarial no setor de turismo.

Com o levantamento das informações, pode-se perceber que existe uma preocupação constante em passar para os clientes a imagem de solidez, segurança e firmeza da empresa no mercado durante os últimos 50 anos, período de tempo que permitiu consolidá-la no setor de turismo.

## 5. CONSIDERAÇÕES GERAIS ACERCA DA DIFERENCIACÃO COMO ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

Todas as empresas pesquisadas declararam que um dos principais diferenciais de seus serviços é a qualidade do atendimento. Ao detalharem sobre que bases esta qualidade se desenvolve, todas citaram a assessoria ao cliente e o monitoramento

antes, durante e após o retorno do destino turístico. Elas mencionaram também a oferta de um pacote personalizado, declaração feita, inclusive, pela empresa de grande porte.

Quanto aos diferenciais humanos, houve uma convergência de declarações. Todas as empresas pesquisadas consideraram a qualificação de sua equipe como uma vantagem competitiva. Em todos os casos estudados, a qualificação da equipe abrangeu competência (experiência e conhecimentos necessários) e habilidade de comunicação (transmissão clara de informações).

Cumpre salientar que, no quesito “experiência da equipe”, foi declarado que os funcionários viajam para os destinos turísticos a fim de solidificar seus conhecimentos. Tal medida merece elogios. Entretanto, a experiência vivenciada pelos funcionários pode diferir sensivelmente da desfrutada pelos clientes. Como o monitoramento após o retorno do destino turístico ocorre de maneira informal, sem um método científico para armazenamento dos depoimentos, podem deixar de ser coletadas informações relevantes para o aprimoramento dos serviços.

Com relação aos aspectos do serviço valorizados pelo mercado, todos os estratos mencionaram a qualidade do atendimento como principal atributo. No caso das microempresas, o atendimento personalizado também foi lembrado, ao passo que a grande empresa acrescentou a segurança de seus serviços em função da sua tradição no mercado.

Tais informações basearam-se nas experiências das empresas em análises subjetivas, uma vez que não existem mecanismos formais para a aferição da importância dos aspectos dos serviços junto aos consumidores.

Comparando-se a imagem que, atualmente, todas consideram desfrutar com relação à concorrência com a imagem desejada em longo prazo, é possível captar uma preocupação com a transposição das atuais barreiras, visando a um redirecionamento para serem alcançadas posições mais competitivas. O Quadro 3, a seguir, resume as declarações sobre imagem atual e imagem pretendida.

Quanto ao processo de posicionamento, apesar de não haver procedimentos formais, podem ser identificados, no Quadro 4, as seguintes estratégias:

**Quadro 3:** Imagem atual e imagem pretendida das agências pesquisadas

Agência	Imagen atual	Imagen pretendida
A	Estrutura reduzida e escassos recursos.	Líder no mercado em relação às opções que oferece.
B	Sem concorrentes/ produtos exclusivos. personalizados.	Líder no mercado em relação aos pacotes
C	Médio porte com estrutura reduzida, mas com um grande volume de vendas.	Operadora de tour de médio porte com produtos exclusivos.
D	Prestação de serviços de assessoria.	Empresa de consultoria de turismo.
E	Empresa mais sólida, proporcionando mais segurança e credibilidade.	Empresa em constante crescimento, sem deixar de ser tradicional.

Fonte: as autoras.

**Quadro 4:** Estratégias de posicionamento identificadas nas agências pesquisadas

Agência	Estratégia de posicionamento	Descrição
A	Posicionamento por benefício específico esperado. "me pediu".	"Busco passar para o cliente exatamente aquilo que ele
B	Posicionamento por usuário do serviço.	"Produtos voltados para pessoas diferentes que gostam de aventura e de roteiros exóticos".
C	Posicionamento por atributo do produto.	"Nossos produtos são especiais; não seguimos a moda ou tendências".
D	Posicionamento por benefício específico esperado.	"Fornecemos as informações mais detalhadas dos destinos turísticos".
E	Posicionamento por concorrente.	"Nossa empresa é mais sólida que a concorrência, com mais segurança, mais solidez e com um marketing um pouco menos agressivo".

Fonte: as autoras.

## 6. CONCLUSÃO

A abordagem da diferenciação como estratégia de posicionamento de *marketing* foi tratada neste artigo, considerando-se o setor turístico, particularmente algumas agências de viagem da cidade de São Paulo.

Por meio de uma pesquisa exploratória com múltiplos casos, foi possível extrair depoimentos espontâneos junto a executivos que representaram as cinco empresas focalizadas.

A diferenciação foi tratada nos níveis de serviços e humanos. Cada empresa descreveu os procedimentos habitualmente adotados e fez uma comparação de sua postura com a supostamente adotada pela concorrência, procurando destacar alguns aspectos em que apresenta um diferencial competitivo.

Foi possível identificar pontos comuns e contrastes nas declarações das empresas pesquisadas.

A estratificação por porte proporcionou uma melhor compreensão das convergências e divergências de opiniões, interna e externamente aos estratos.

Em função dos diferenciais declarados, foi possível identificar a imagem que, atualmente, as empresas consideram ter perante o mercado efetivo e/ou potencial como também a imagem que pretendem ter futuramente.

Apesar das limitações metodológicas inerentes em pesquisas exploratórias, este estudo fornece alguns resultados interessantes que permitem uma reflexão sobre a prática da diferenciação para definição de um posicionamento estratégico de *marketing*.

## REFERÊNCIAS

- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. *Homepage institucional*, 2008. Apresenta informes e dados estatísticos setoriais. Disponível em: <<http://www.bnDES.gov.br>>. Acesso em: 2 de novembro de 2008.
- BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems and process. *Journal of Marketing Research*, American Marketing Association, v. XXII, New York, May, 1985.
- BRASIL. Câmara dos Deputados – Comissão de Economia, Indústria, Comércio e Turismo/Confederação Nacional de Comércio – Subcomissão Permanente de Turismo. *Programa brasileiro da atividade turística: emprego, renda e desenvolvimento*. In: IV CONGRESSO BRASILEIRO DA ATIVIDADE TURÍSTICA – CBRATUR. Brasília, 26 e 27 junho de 2002. Disponível em: <<http://www.cnc.com.br>>. Acesso em: 8 de outubro de 2002.
- \_\_\_\_\_. Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica de Turismo. Brasília: Ministério do Turismo, *Dados e Fatos*, ano V, n. 5, fevereiro, 2009. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/dadosefatos>>. Acesso em: julho de 2009.
- COSTA, Luís Alexandre de A. 2001. *Internet, um canal de vendas*: um estudo de caso em agências de viagens e turismo *on-line*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA-USP.
- DiMINGO, Edward. The fine art of positioning. *The Journal of Business Strategy*, v. 9, n. 2, p. 34-39, Boston, March/April, 1988.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A. & PIERCY, Nigel F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Economia do turismo: uma perspectiva macroeconomia 2003-2006*. Rio de Janeiro: IBGE, 2009. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia\\_tur\\_20032006/publicacao.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia_tur_20032006/publicacao.pdf)>. Acesso em: outubro de 2009.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. & KELLER, Kevin L. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LOELOCK, Christopher & WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- NIÑO, Fanny M. 2009. *A oferta de serviços turísticos nos ambientes de comércio on-line e off-line*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA-USP.
- PARASURAMAN, Arun. *Marketing research*. Addison: Wesley Publishing Company, 1991.
- SARQUIS, Aléssio B. & IKEDA, Ana A. A prática de posicionamento de marca em agências de comunicação. *Revista de Negócios*, v. 12, n. 4, p. 55-70, Blumenau, outubro/dezembro, 2007.
- TOLEDO, Geraldo Luciano. & HEMZO, Miguel Angelo. O processo de posicionamento e o *marketing estratégico*. In: XV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Belo Horizonte: Anpad, 1991.