



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

PLANO DE MARKETING DA RAINHA SANTA ISABEL - VIAGENS E TURISMO, LDA.

Célia Cristina da Silva Dias

Orientação | Prof.^a Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério
Prof.^a Doutora Maria Rosário Borges

Mestrado em Gestão

Área de Especialização | Marketing

Trabalho de Projeto

Évora, 2018



Júri

Presidente: Prof.^a Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira (U.E.)

Arguente: Prof.^a Doutora Leonor Lopes Borges Vacas de Carvalho (U.E.)

Orientadora: Prof.^a Doutora Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério
(U.E.)

“Qual é o seu «porquê»?

Viver é relacionar-se com pessoas. A comunicação é ensinar às pessoas como os nossos produtos e serviços irão melhorar as suas vidas. Agora, como fazemos isso? Amor. Tempo. Morte. Estas três abstrações conectam todos os seres humanos à Terra. Tudo o que desejamos, tudo o que tememos não possuir, tudo o que acabamos por comprar é porque, no fim de contas, nós ansiamos por amor, desejamos mais tempo e tememos a morte.”

Allan Loeb, *Beleza Colateral*, 2016

Resumo

O presente trabalho de projeto consiste no desenvolvimento de uma proposta de Plano de Marketing da Rainha Santa Isabel – Viagens e Turismo, Lda.

A ideia do tema surgiu a partir da lacuna da empresa em questão, por não possuir um plano de marketing.

A metodologia deste trabalho teve como principal base a observação participante na empresa em estudo, recorrendo também à análise documental da empresa. A revisão bibliográfica permitiu a elaboração do enquadramento do tema, da caracterização do setor do turismo e das agências de viagens, assim como da construção do plano de marketing.

Finalizado o trabalho de projeto, conclui-se que as agências de viagens com menores dimensões têm a oportunidade de servirem um determinado segmento de mercado, face à concorrência das agências de viagens de maior escala. A agência em estudo, exemplo de negócio familiar, possui recursos que devem ser utilizados e potenciados; para tal deverá planear as suas atividades visando atingir objetivos concretos.

A principal limitação na execução do presente trabalho foi sobretudo, a impossibilidade de recolha de dados quantitativos com interesse sobre a empresa, assim como identificar informação sobre o volume de negócio das agências de viagem citas no Alentejo.

Futuramente considera-se interessante avaliar como é que o presente plano de marketing pode ser adotado pela empresa visando uma segunda versão. Também pode ser igualmente interessante comparar a performance da agência com outras empresas concorrentes ou aprofundar conhecimentos sobre o nível de sucesso que as empresas familiares do Alentejo na área das agências de viagens.

Com a realização deste trabalho de projeto cumpriram-se os objetivos propostos através do desenvolvimento do plano de marketing para a RSI, esperando que este instrumento de trabalho seja útil para a mesma.

Palavras-chave: Plano de Marketing – Agência de Viagens – Marketing de Serviços

Marketing Plan for the Rainha Santa Isabel – Viagens e Turismo, Lda.

Abstract

The present project work applies to the presentation of the Marketing Plano of Rainha Santa Isabel - Viagens e Turismo, Lda.

The idea for this theme arose from a gap in the company in matter, mainly for not having a marketing plan.

As its main basis, the methodology applied on this work had a documentary analysis and a participant observation in the company. The bibliographical review allowed the elaboration of the theme framework, the characterization of the tourism and travel agencies sector, as well as the marketing plan construction.

At the end of the project work, it is concluded that travel agencies with smaller dimensions can serve a certain segment of the market, in the face of competition from larger travel agencies. The study agency, an example of a family business, has resources that should be used and enhanced; to do so, it must plan its activities in order to achieve concrete objectives.

The main limitation in the execution of the present study was the impossibility of collecting quantitative data with interest on the company, as well as identifying information on the turnover of travel agencies in Alentejo.

In the future it is considered interesting to evaluate how the present marketing plan can be adopted by the company aiming at a second version. It may also be equally interesting to compare the performance of the agency with other competing companies or to deepen knowledge about the level of success that Alentejo's family businesses have in the area of travel agencies.

With the accomplishment of this project work, the proposed objectives through the development of the marketing plan for the RSI were fulfilled, hoping that this instrument of work will be useful for the company.

Keywords: Marketing Plan – Travel Agencies – Marketing Services

Agradecimentos

O presente trabalho representa a importância que o mundo do trabalho e a minha profissão têm na minha vida; a minha dedicação no meu local de trabalho e a vontade de aprender mais. E por isso não posso deixar de agradecer à Rainha Santa Isabel – Viagens e Turismo pela paciência e atendimento aos meus pedidos, assim como à minha colega que, apesar de já não partilharmos o mesmo espaço de trabalho, representará sempre a força de vontade para aquilo que nos parece mais difícil ou inalcançável.

Quero agradecer às minhas orientadoras pelo tempo dispensado e toda a sua atenção prestada para este trabalho que poderia ter sido tão fácil, mas que demorou tanto tempo. À minha família e aos grandes amigos, que tiveram toda a paciência do mundo perante os meus suspiros, desistências e retomas.

Assim, inicia-se mais um percurso de dúvidas, certezas, recuos e avanços. Agora percebo que tudo isto faz parte e que existe um tempo certo para tudo. Persistência.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE QUADROS.....	11
LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS.....	12
1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha	13
1.2. Objetivos	16
1.3. Metodologia da Elaboração do Trabalho de Projeto	17
1.4. Estrutura do Trabalho	18
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	19
2.1. Marketing de Serviços.....	19
2.1.1. Conceito de serviços.....	19
2.1.2. Características dos serviços	20
2.1.3. Variáveis do marketing mix.....	23
2.2. Marketing Digital.....	30
2.3. Planeamento de Marketing.....	33
2.3.1. Vantagens e barreiras do planeamento de marketing	33
2.3.2. Modelos de plano de marketing	36
2.4. Síntese	39
3. CARATERIZAÇÃO DO SETOR DO TURISMO E DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS	40
3.1. O Turismo no Mundo	40
3.2. O Turismo em Portugal	42
3.3. As Agências de Viagens em Portugal.....	44
4. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PROJETO.....	49
4.1. Objetivos do Trabalho de Projeto	49
4.2. Metodologia de Recolha de Informação.....	49
4.3. Modelo para o Desenvolvimento do Plano de Marketing	51

5. PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA RAINHA SANTA ISABEL – VIAGENS E TURISMO,
LDA. 54

5.1.	Sumário Executivo	54
5.2.	Apresentação da Empresa.....	57
5.3.	Análise Externa e Interna	59
5.3.1.	Análise externa.....	59
5.3.1.1.	Análise PEST	59
5.3.1.2.	Tendências associadas à oferta e à procura.....	62
5.3.1.3.	Concorrência – <i>Benchmarking</i>	63
5.3.1.4.	Parceiros.....	66
5.3.1.5	Oportunidades e ameaças	67
5.3.2.	Análise interna	68
5.3.2.1.	Prestação de serviços turísticos na RSI	68
5.3.2.2.	Marca e notoriedade.....	69
5.3.2.3.	Valores.....	69
5.3.2.4.	Recursos humanos	70
5.3.2.5.	Clientes	70
5.3.2.6.	Parceiros.....	72
5.3.2.7.	Poder de negociação e qualidade dos serviços.....	72
5.3.2.8.	Importância da programação anual RSI	73
5.3.2.9.	Instrumentos de comunicação	74
5.3.2.10.	Preço.....	76
5.3.2.11.	Volume de vendas	76
5.3.2.12.	Pontos fortes e pontos fracos	77
5.4.	Análise SWOT	79
5.5.	Objetivos de Marketing.....	80
5.6.	Estratégia de <i>Blended Marketing</i>	80
5.6.1.	Segmentação	80

5.6.2. Branding	82
5.6.3. Posicionamento.....	83
5.6.4. Marketing mix	83
5.6.5. Plano de ações.....	93
5.7. Orçamento	94
5.8. Análise dos Resultados.....	96
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
6.1. Conclusões	97
6.2. Limitações do Trabalho de Projeto.....	99
6.3. Futuro Desenvolvimento do Projeto	99
BIBLIOGRAFIA.....	101
ANEXOS	i
ANEXO N.º 1 - GUIÃO DE ENTREVISTA	ii
ANEXO N.º 2 – DADOS DA PÁGINA DE FACEBOOK RSI.....	iii

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura n.º 1 – As quatro características dos serviços	21
Figura n.º 2 - Processos de planeamento de marketing (exemplos)	37
Figura n.º 3 - Balança Turística Portuguesa Viagens e Turismo (2013-2017)	42
Figura n.º 4 – Indicadores de destaque do turismo em Portugal	43
Figura n.º 5 – Número de Agentes de Viagens e Turismo em Portugal (2018)	47
Figura n.º 6 – Modelo de plano de marketing para a RSI	52
Figura n.º 7 – Sistematização das tendências em ação nas viagens e turismo	63
Figura n.º 8 – Imagens do interior e exterior das agências de Évora e Estremoz	72
Figura n.º 9 - Número de processos de individuais na RSI	74
Figura n.º 10 – Logotipos da RSI	74
Figura n.º 11 - Pontuação de tráfego estimada entre concorrentes	75
Figura n.º 12 – Sugestão de apresentação dos serviços RSI	86
Figura n.º 13 - Sugestão de apresentação de viagem da programação RSI (Facebook)	86
Figura n.º 14 – Exemplo de <i>mupis</i> da RSI	88
Figura n.º 15 – Sugestão de <i>merchandising</i> RSI	88
Figura n.º 16 – Sugestão de <i>roll up</i> RSI	89
Figura n.º 17 – Sugestão de decoração de viaturas RSI	89
Figura n.º 18 – Sugestão de pin de identificação	92

ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro n.º 1 - Categorização da componente “pessoas”	28
Quadro n.º 2 - 8 P’s do Marketing Digital	32
Quadro n.º 3 – Grandes números do setor da distribuição turística (2016)	47
Quadro n.º 4 – Metodologia de recolha de informação por fases do projeto	50
Quadro n.º 5 – Serviços disponibilizados pela Tarsibus	59
Quadro n.º 6 - Consulta de registo de Agentes de Viagens e Turismo em Portugal	64
Quadro n.º 7 - Relação de serviços entre agências de viagens citas no Alentejo	64
Quadro n.º 8 - Parceiros e potenciais parceiros da RSI	67
Quadro n.º 9 – Serviços disponibilizados pela RSI	68
Quadro n.º 10 - Número de viagens realizadas da programação anual RSI (2014-2017)	73
Quadro n.º 11 – Análise SWOT	79
Quadro n.º 12 - Definição de segmentos de mercado de viagens em grupo	81
Quadro n.º 13 - Definição de segmentos de mercado em viagens individuais	81
Quadro n.º 14 – Categorização da programação anual RSI	84
Quadro n.º 15 - Ferramentas do mix de comunicação a utilizar	87
Quadro n.º 16- Calendarização das atividades propostas	93
Quadro n.º 17 - Orçamento previsto	94
Quadro n.º 18 - Instrumentos de análise dos objetivos previstos	96

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ACEPI – Associação do Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa

APAVT – Associação Portuguesa de Agências de Viagens e Turismo

ASTA – *American Society of Travel Agents*

FGVT – Fundo de Garantia de Viagens e Turismo

GDS – Sistema de Distribuição Global

IATA – Associação Internacional de Transportes Aéreos

OMT – Organização Mundial de Turismo

PEST – Análise Política, Económica, Social e Tecnológica

PIB – Produto Interno Bruto

PVP – Preço de Venda ao Público

RNAVt – Registo Nacional de Agentes de Viagens e Turismo

RSI – Rainha Santa Isabel – Viagens e Turismo, Lda.

SWOT – *Strenghts* (pontos fortes), *Weaknessess* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças)

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

WOM – *Word of Mouth* (passa palavra)

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho de projeto consiste na elaboração de um plano de marketing adequado à realidade da empresa Rainha Santa Isabel – Viagens e Turismo, Lda. (RSI), uma vez que a mesma não possui um plano de marketing. A partir desta lacuna, surge a oportunidade de se criar algo novo para empresa, procurando a implementação de estratégias que se enquadrem no marketing turístico em geral, mas focado nas agências de viagens, em particular, as consideradas independentes. O trabalho de projeto revela-se importante devido à sua componente prática, pois transpõe-se o que aqui é pensado e desenvolvido para situações reais e concretas, a partir de um enquadramento teórico, com uma metodologia adequada à informação e dados obtidos. Neste capítulo é apresentado a contextualização do tema, assim como os objetivos que delimitam o trabalho, a metodologia utilizada para a sua realização e o modo como o mesmo se estrutura.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha

Viajar para visitar outros destinos é uma realidade cada vez mais presente na vida das pessoas, tal como evidenciam os mais recentes dados estatísticos da evolução da atividade turística em Portugal (INE, 2017 e 2018) e no mundo (WTO, 2018). O mundo das viagens e do turismo tem ganho crescente importância a nível global, sobretudo devido às contribuições que tem para o desenvolvimento dos países a nível económico, social, cultural e ambiental, tal como atestam diversos indicadores divulgados pela Organização Mundial de Turismo. Em 2017 o setor representava 10% do PIB mundial, 7% das exportações, 30% das exportações dos serviços e criou 1 em cada 10 postos de trabalho (WTO, 2018). Os motivos associados à realização de viagens são vários e podem traduzir-se, por exemplo, na quebra de ritmo de vida diária dos indivíduos ou na procura de desenvolvimento pessoal através de novas experiências, novas aprendizagens e novas realidades. As viagens permitem ‘ligar’ as pessoas ao mundo, facilitando a compreensão das suas diferenças. O desenvolvimento dos transportes e das tecnologias associadas às diversas vertentes de informação, venda, compra e avaliação dos serviços turísticos tornou esta realidade mais acessível e democrática.

Torna-se cada vez mais importante compreender as viagens e turismo no contexto do mercado global devido às diferentes tipologias de organizações turísticas do setor público, privado

e terceiro setor envolvidas na sua intrincada cadeia de valor. Apesar de alguns agentes atuarem em diversas áreas setoriais, uma parte significativa das empresas desenvolve os seus negócios exclusivamente na área dos serviços turísticos, conduzindo-os a uma maior especialização e nível de maturidade (Middleton, 2002). Acresce que também se verifica uma preocupação crescente com os impactes causados pelo turismo, os quais têm influência no contexto em que os serviços são produzidos pelas organizações e consumidos pelos turistas, assim como na sua relação com os recursos e as comunidades locais. Neste contexto, o marketing de serviços pode ter um papel importante no desenvolvimento mais competitivo das atividades associadas à oferta do setor turístico a nível nacional, pois o tecido empresarial é composto, na sua maioria, por pequenas e médias empresas. Tal como afirmam Passos et al. (2013), a principal causa da mortalidade de algumas destas empresas relaciona-se com a falta de estrutura administrativa e técnica direcionada para o mercado, do desconhecimento sobre a dinâmica dos concorrentes, da falta de prática e de planeamento estratégico para encontrar soluções de negócio inovadoras. Por outro lado, para viajar são necessários os meios que proporcionem, com maior facilidade, o acesso dos visitantes aos vários serviços que compõem uma viagem de lazer, negócios, de saúde, entre outras. Os 'meios' traduzem-se na existência de vários serviços, tais como transporte, alojamento, restauração, serviços de animação, entre outros tantos, que, com o auxílio dos operadores turísticos e das agências de viagens, podem chegar às pessoas de uma forma acessível, prática e descomplicada. Há alguns anos, vários estudos começaram a apontar para um significativo declínio nos negócios dos intermediários turísticos tradicionais devido à emergência de novas formas de vendas *online*, potenciadas pelo desenvolvimento tecnológico. Contudo, algumas agências de viagens e turismo transformaram este constrangimento numa mais-valia e procuraram novas oportunidades de negócio para sobreviver, principalmente através otimização dos canais de distribuição, criação de novos serviços e mercados, sempre com vista à satisfação das necessidades e expectativas dos clientes (Abranja & Magalhães, 2018).

Num quadro de análise mais amplo sobre competitividade, considera-se que o marketing pode ter um papel muito significativo no planeamento estratégico de qualquer organização, para que estas se adaptem regularmente às novas realidades e desafios. Planear é tomar decisões antecipadamente, de forma a preparar corretamente a execução das atividades que conduzam ao sucesso do negócio. Lendrevie, Lévy, Julien & Rodrigues (2015) consideram que o plano de marketing é um instrumento útil de comunicação e de controlo, pois permite dar a conhecer a todos os interessados o que se pretende, os objetivos a atingir e como concretizá-los. No caso do setor das agências de viagens e turismo, também diversos autores (Abranja &

Magalhães, 2018; Kotler, Miranda, Zamora, Bowen & Makens, 2011; Middleton, 2002) salientam o papel importante que os planos de marketing podem assumir enquanto instrumentos que resultam de processos de reflexão lógica, onde o conhecimento e o bom senso são aplicados, de forma mais ou menos sofisticada, consoante a dimensão da empresa. De acordo com Kotler et al (2004), um plano de marketing cumpre vários propósitos numa empresa turística: “identifica as diretrizes para todas as atividades de marketing da empresa durante o ano seguinte; garante que estas mesmas diretrizes estejam em consonância com o plano estratégico da empresa; obriga os responsáveis a pensar e a analisar objetivamente cada um dos passos a seguir; ajuda na elaboração de uma proposta que ajuste os recursos disponíveis aos objetivos de marketing; e implementa um processo de controlo para comparar os resultados reais com os esperados” (p. 489).

No âmbito dos temas abordados nos parágrafos anteriores, surge a oportunidade de desenvolver um plano de marketing aplicado à empresa turística Rainha Santa Isabel – Viagens e Turismo, Lda. (doravante abreviadamente designada de RSI). A RSI vende serviços turísticos na qualidade de operador (grossista) e de agência de viagens (retalhista), em estreita colaboração com a empresa Tarsibus de transporte de passageiros nacional e internacional. Dada a importância que o turismo representa atualmente na economia, é necessário que as empresas desta área acompanhem as rápidas mudanças do mercado e que se adaptem com sucesso às constantes e exigentes dinâmicas do mercado. Abranja & Magalhães (2018) e Kotler et al. (2011) referem que os distribuidores indiretos de serviços turísticos podem perder relevância perante os canais de distribuição diretos se não desenvolverem uma estratégia de marketing orientada para o cliente. Cunha (2013) refere que os canais diretos “são preferidos pelos consumidores turísticos quando se trata de planear viagens ao interior dos seus países de residência ou quando preferem organizar a sua viagem individualmente, através da internet cuja utilização aumenta em cada ano” (p. 294). Tendo em conta que a principal oferta da empresa RSI, em análise neste projeto, se baseia em excursões, sobretudo a nível nacional, é pertinente encontrar estratégias que continuem a contrariar a afirmação anterior e tornem este tipo de serviço turístico numa mais-valia para determinados segmentos de mercado.

A RSI faz parte do grupo de agências independentes e de carácter familiar, as quais enfrentam, à partida, maiores dificuldades na captação de novos clientes e na fidelização destes e dos existentes, na procura de preços competitivos e no desenvolvimento de processos de inovação dos serviços turísticos. Esta realidade pode ser ainda mais difícil de ultrapassar, uma vez que estão a competir no mercado com agências de viagens de maior

escala, com preços mais competitivos, com marcas fortes e com as agências *online*, com todas as vantagens que lhes são inerentes. Contudo, o que parece ser uma desvantagem pode tornar-se uma oportunidade para colmatar a pequena “brecha” que surge: a personalização e a atenção ao cliente.

Perante a realidade descrita, considerou-se importante elaborar um plano de marketing para a empresa RSI, uma vez que durante 25 anos de existência as suas estratégias foram estabelecidas para o curto prazo, sem considerar o planeamento estratégico a médio e longo prazo, inibindo o desenvolvimento dos seus negócios em diversas vertentes. Foi precisamente esta constatação que motivou a escolha do tema para a concretização deste trabalho de projeto. Assim, o projeto desenvolvido, não só aqui descrito como também a ser testado na empresa, representa uma grande relevância na prática profissional da RSI, uma vez que se espera ter impacto no aumento do volume de vendas e um melhor reconhecimento da qualidade dos seus serviços no mercado no futuro. Também confere importância para os intervenientes, através da partilha do conhecimento académico e profissional. Espera-se que o conteúdo aqui apresentado possa servir de inspiração a outros projetos que surjam na área do turismo, com especial enfoque nas agências de viagens, principal área de interesse.

1.2. Objetivos

Para o presente trabalho foi estabelecido o seguinte objetivo geral: elaborar um plano de marketing para Rainha Santa Isabel – Viagens e Turismo, Lda. No sentido de proporcionar uma melhor concretização deste objetivo foram fixados cinco objetivos mais específicos:

1. Rever o referencial teórico sobre marketing de serviços, marketing digital e plano de marketing, particularmente sobre modelos de planeamento de marketing;
2. Caracterizar brevemente o setor das agências de viagens e turismo em Portugal;
3. Efetuar uma análise *SWOT*, com vista à definição dos objetivos e estratégias de marketing da empresa RSI;
4. Desenvolver uma estratégia de segmentação, posicionamento e *branding* para a RSI;
5. Desenvolver um processo de planeamento de marketing operacional para a RSI.

Com a concretização do plano de marketing pretende-se disponibilizar um instrumento de trabalho para todos aqueles que fazem parte da empresa em estudo, pois quando os objetivos

são claros e partilhados a nível interno da organização, o trabalho desenvolvido será, à partida, uniforme, demonstrando que o envolvimento diário de todos os colaboradores é importante para atingir os objetivos propostos. Com a participação ativa de cada um dos colaboradores será mais fácil compreender quais as estratégias a instituir, as que deverão ser reformuladas e quais deverão ser abandonadas em cada fase de concretização do plano.

1.3. Metodologia da Elaboração do Trabalho de Projeto

Para dar resposta aos objetivos traçados para este projeto, o trabalho foi desenvolvido em várias fases. Na primeira, foi identificado o problema a solucionar com o projeto – elaborar um plano de marketing para a RSI – uma vez que a sua proponente trabalha na empresa e apurou que não existe um plano de marketing, o qual é considerado essencial para fidelizar mais clientes e captar novos mercados. Na segunda fase foi desenvolvido um trabalho de pesquisa bibliográfica, associada aos conceitos de referência sobre as temáticas a abordar na elaboração de um plano de marketing para uma agência de viagens. Foram identificados dados secundários provenientes de diversas fontes informativas, tais como livros técnicos, artigos científicos, relatórios sobre o setor em análise, dissertações e trabalhos de projeto de mestrado, assim como informação diversa disponível *online* em sites institucionais. A partir da revisão da literatura feita com base na análise destes documentos, desenvolveu-se os capítulos 2 e 3, de cariz teórico, articulando os conhecimentos considerados importantes nas áreas temáticas em estudo e que suportaram as opções metodológicas associadas à elaboração do plano de marketing. Para cumprir o principal objetivo deste trabalho, recorreu-se à adaptação do modelo de plano de marketing apresentado por Marques (2017), adequando o mesmo à realidade da empresa RSI. Numa terceira fase, a consulta de documentos internos da RSI (não publicados), a observação participante e a realização de uma entrevista semiestruturada a um dos gerentes da RSI foram essenciais para recolher os dados primários necessários para desenvolver os capítulos 4 e 5. Na verdade, a elaboração do plano de marketing teve como principal base de recolha de dados a observação participante, na qual a estratégia do trabalho de campo baseou-se na observação por parte da própria investigadora, ao longo dos meses da realização do presente trabalho. A análise de documentos internos da organização RSI e dos dados recolhidos com através da realização da entrevista semiestruturada também foram importantes para proceder à análise SWOT e para elaborar o plano de marketing da RSI.

1.4. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em seis capítulos, subdivididos em secções e subsecções de acordo com a necessidade da especificidade do tema a abordar. O primeiro capítulo apresenta o enquadramento do tema e a sua justificação, os objetivos do trabalho de projeto e a metodologia utilizada na sua elaboração. O segundo capítulo representa o enquadramento teórico, no qual é abordado o conceito de serviços e as suas características, as variáveis do marketing mix e o marketing digital. Também se aborda o tema do planeamento de marketing, nomeadamente as suas vantagens e desvantagens, assim como se analisam alguns modelos de planeamento de marketing, com o objetivo de desenvolver e fundamentar a proposta do plano de marketing para a empresa RSI. O terceiro capítulo apresenta uma breve reflexão de caracterização do setor turístico no mundo e em Portugal, assim como um enfoque mais direcionado para a descrição do papel das agências de viagens em Portugal. No quarto capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a elaboração do projeto, nomeadamente os procedimentos de recolha de informação e apresentação e descrição do modelo definido para desenvolver o plano de marketing para a empresa RSI. No quinto capítulo, de cariz mais prático, apresenta-se, com detalhe, a justificação de todos os pressupostos que justificam o plano de marketing proposto para a RSI. No sexto e último capítulo, apresentam-se as principais conclusões que resultaram da elaboração do presente projeto, referem-se as dificuldades sentidas na elaboração do mesmo, assim como se apresentam sugestões para investigações futuras neste domínio das agências de viagens e dos planos de marketing.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo são explorados alguns dos conceitos fundamentais relacionados com o desenvolvimento de um plano de marketing de serviços, nomeadamente marketing de serviços, características dos serviços, marketing-mix e marketing digital. Nos últimos anos registou-se um desenvolvimento significativo nos métodos de abordagem às diversas técnicas do marketing em geral e do marketing de serviços em particular, em parte baseado no progresso das tecnologias da informação e comunicação. O planeamento de marketing é abordado através da enumeração de algumas das suas vantagens e constrangimentos e, de modo complementar, são brevemente caracterizados alguns dos vários modelos de planeamento de marketing existentes, de modo a identificar as variáveis que são necessárias integrar no modelo de plano de marketing a propor à RSI.

2.1. Marketing de Serviços

Ao longo das últimas décadas, o marketing e os seus conceitos desenvolveram-se e evoluíram nos mais variados setores de atividade. Este processo deve-se às necessidades sentidas pelas organizações durante as suas atividades profissionais e às dinâmicas de visão e inovação empresarial. De acordo com as ideias de Middleton (2002) e outros autores, os princípios básicos de marketing são relevantes e aplicáveis não só a todos os produtos como a todos os serviços. O desenvolvimento do marketing no setor terciário é notável, com destaque para as prestações de serviços, devendo-se a fatores económicos, socioculturais e demográficos, tecnológicos e institucionais, que influenciam e interagem entre si.

2.1.1. Conceito de serviços

O conceito de serviços, quando apresentado, é feito explorando as diferenças e a complementaridade que tem com o conceito de produto. Segundo Kotler et al. (2011), um produto “é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que têm a particularidade de satisfazer uma dada necessidade do mercado” (p. 43). Segundo Lendrevie et al. (2015), os serviços e produtos podem ser agrupados em quatro categorias: serviços puros; serviços com forte componente material; produtos com forte componente de serviços; e produtos puros.

Vários investigadores, como Kotler (2000 e 2011), Dias (2003) e Passos et al. (2013), concordam que um serviço tem uma significativa dimensão intangível, entendida como uma ação ou desempenho, que uma parte pode oferecer a outra, criando valor ao cliente e sem que este se aproprie de algo em concreto, tal como acontece quando adquire um produto tangível. Dantas (2013) completa esta definição considerando os serviços como “experiências (pessoais ou organizacionais) e, como tal, únicas e intransmissíveis. [...] Um serviço é uma experiência particular, vivida num momento específico e que não se pode repetir no mesmo contexto” (p. 4). No setor turístico, os serviços não se limitam somente à comercialização dos bens intangíveis, pois este setor acrescenta valor perceptível aos olhos do cliente, com a venda de produtos tangíveis que complementem os seus serviços (Passos et al., 2013). O inverso também se observa na transação dos produtos tangíveis, os quais são cada vez mais comercializados com serviços incorporados, seja por motivos legais ou comerciais. O planeamento estratégico das componentes que compõem um serviço está cada vez mais dependente de mais e melhor conhecimento, não só porque este apoia e facilita as atividades diárias de planeamento e comercialização, como também é um grande promotor de desenvolvimento de soluções inovadoras.

2.1.2. Características dos serviços

Os serviços têm características próprias que os distinguem dos produtos e algumas são consideradas comuns a qualquer serviço, independentemente do setor em que são oferecidos (Lendrevie et al., 2015; Middleton, 2002). Nesta análise, salientam-se as quatro características apresentadas por Kotler et al. (2011): intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (figura n.º 1).

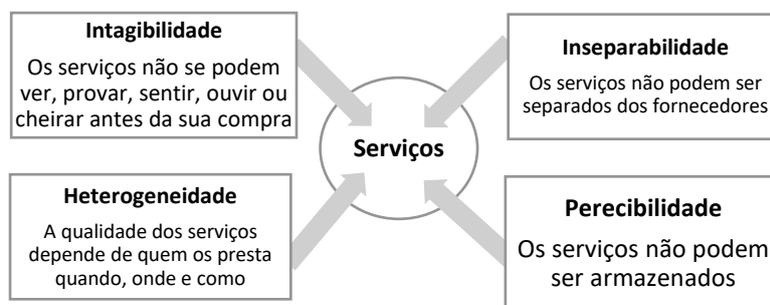
Em seguida apresentam-se e descrevem-se as características essenciais dos serviços, relacionando-as com a realidade do sector turístico.

i) Intangibilidade

Segundo Kotler et al. (2011) a intangibilidade relaciona-se com o facto de os serviços não poderem ser experimentados, degustados, tocados ou ouvidos antes de serem adquiridos. Para reduzir a incerteza provocada pela intangibilidade, os consumidores tendem a procurar instrumentos que ofereçam informação e confiança acerca das características do serviço. Lendrevie et al. (2015) destacam a relação de continuidade existente entre os produtos e os servi-

ços, reconhecendo que por vezes a prestação do serviço tende a apoiar-se em algumas componentes materiais, que sejam reconhecidas pelo cliente.

Figura n.º 1 – As quatro características dos serviços



Fonte: Adaptado de Kotler et al. (2011)

ii) Inseparabilidade

Alguns autores (ex. Lendrevie et al., 2015; Kotler et al., 2011) definem a característica da inseparabilidade associada à da simultaneidade porque os serviços são produzidos, distribuídos e consumidos em simultâneo e requerem a participação conjunta e articulada entre produtor/vendedor e o consumidor, sendo assim inseparáveis no tempo e no espaço no caso do turismo. Por exemplo, numa agência de viagens, o agente de viagens torna-se um elemento inseparável do serviço porque comunica diretamente com o cliente e influencia uma parte da sua expectativa para o conduzir à aquisição do serviço, embora só posteriormente é que se concretiza a experiência de usufruir do serviço turístico. Este cliente, no espaço e ocasião do consumo, também irá influenciar, de algum modo, os moldes em que o serviço é prestado. Middleton (2002) defende que nem sempre a inseparabilidade significa necessariamente que o consumo e a compra não possam ser separados; isto porque um dos principais objetivos do marketing de serviços é criar formas de distanciar o ato de compra com o do consumo. No caso do turismo, as tecnologias têm vindo a facilitar, em parte, esta realidade (ex. favorecendo a compra e o pagamento antecipado de serviços, a realização de *check-in* antecipado).

iii) Heterogeneidade

Uma terceira característica é a heterogeneidade, baseada no pressuposto de que os serviços, na prática, são variáveis e desiguais, ainda que respeitem padrões de serviços uniformizados pelas organizações. Segundo Lendrevie et al. (2015) uma prestação de serviço não é igual à

anterior ou à seguinte, pois “a produção da generalidade dos serviços pressupõe uma relação direta entre o cliente e o pessoal em contacto” (p. 556). Kotler et al. (2011) explicam que, mesmo que os serviços sejam assegurados em condições idênticas, estes são apercebidos de diferentes modos de cliente para cliente, dependendo de quem presta serviço (ex. perfil do colaborador), quando presta (ex. influência das condições atmosféricas, disponibilidade de recursos), onde e como são fornecidos (ex. condições de usufruto do espaço público, meios logísticos disponíveis) ou mesmo do perfil do próprio cliente (ex. nível de disposição emocional ou simpatia). Middleton (2002) afirma que a heterogeneidade significa que o desempenho num serviço é exclusivo a cada cliente, pois tem uma influência sobre a qualidade do serviço. A qualidade do serviço depende de quem oferece os mesmos, sendo importante as várias técnicas de vendas e de comunicação perante o momento de venda, visando esclarecer o cliente ou potencial cliente o melhor possível, contribuindo para a satisfação na aquisição do serviço.

iv) Perecibilidade

A perecibilidade é uma característica associada ao facto da produção dos serviços não poder ser armazenada. No caso das agências de viagens, quando os agentes não vendem viagens num determinado dia, o *stock* desse dia não pode ser armazenado e acrescido às vendas dos dias seguintes. Esta situação acontece devido à chamada perecibilidade dos serviços. Os vários operadores promovem as vendas antecipadas perante os seus parceiros de forma a conseguirem clientes que preencham as disponibilidades dos vários serviços, maximizando as vendas. Esta característica é muito associada ao problema da sazonalidade turística. De acordo com Middleton (2002) os serviços não são transitórios, pois a capacidade de produção inutilizada custa (quase) tão caro como a parte utilizada e não permite resolver o problema dos picos de procura. Esta particularidade não pode ser assumida como um problema, mas sim uma oportunidade: a criação das plataformas *online* (sistemas B2B) facilita a gestão da oferta, criando “inventários” dos serviços que visam responder à procura. Se os fornecedores de determinado serviço pretenderem maximizar as suas vendas, devem gerir as suas capacidades e procura porque não podem armazenar os mesmos para períodos de maior procura (Kotler et al., 2004).

Perante as características apresentadas, importa referir que a finalidade do marketing será gerir e/ou manipular a procura a curto prazo para maximizar os resultados das vendas (Middleton, 2002). Para tal, existem várias estratégias que apoiam a gestão das empresas de serviços, através da diferenciação, da qualidade na prestação dos serviços, na gestão e resolução de reclamações, no tornar o serviço tangível (introduzindo evidências físicas ao cliente, como será referido posteriormente), na gestão dos recursos humanos (com especial

atenção ao pessoal de contacto), assim como na gestão da relação com o cliente (Kotler et al., 2011).

2.1.3. Variáveis do marketing mix

De acordo com Kotler et al. (2011), o marketing mix está ligado a um conjunto de ferramentas táticas e controláveis que as empresas utilizam para responder aos seus objetivos e é composto por tudo o que uma empresa pode utilizar para influenciar a procura. As quatro variáveis básicas, conhecidas como os 4 P's, que coletivamente constituem o marketing mix são as seguintes: produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*placement*) e comunicação (*promotion*). Contudo, estas variáveis estão mais adequadas aos produtos. Diversos autores da literatura em turismo têm acrescentado outros P's às designadas variáveis do marketing mix, como por exemplo Carrasco (1995), que acrescenta a prospeção, previsão, ponto de vendas e procura, ou Burke & Resnick (1991) que acrescenta o *physical environment, participation, purchasing process, packaging e participation*. No âmbito deste trabalho de projeto serão trabalhadas as variáveis do marketing mix dos serviços apresentadas por Kotler et al. (2011): serviço, preço, distribuição, comunicação, pessoas, evidências físicas e processos. Para o marketing mix dos serviços, as variáveis-chave são as que se descrevem nos parágrafos seguintes.

i) *Serviço* – Segundo Kotler et al. (2011) o serviço faz referência à combinação de bens e serviços que uma empresa oferece a um determinado mercado. A marca de um determinado serviço é o ativo mais duradouro de qualquer empresa; é um nome, uma expressão, um sinal, um símbolo, um desenho ou uma combinação destes elementos que tende a identificar os vários serviços de determinada empresa e que os diferencia dos seus concorrentes. Também conferem aos serviços qualidade, assim como lealdade por parte dos clientes. Passos et al. (2013) acrescentam que num serviço existem pontos determinantes, como por exemplo, a variedade, a qualidade, as garantias e condições, entre outros. É aqui que reside o grande desafio: criar uma diferenciação relevante e singular capaz de garantir vantagem perante os seus públicos-alvo, através dos preços praticados, da forma como chegam aos seus clientes, como os mesmos são comunicados, de quem os vende e dos atores envolvidos antes durante e após os serviços, as evidências físicas que os materializam, assim como os seus processos.

ii) Preço – Este é o único elemento do marketing mix que produz receita enquanto que os restantes representam custos (Kotler et al., 2011). É considerado o regulador básico do sistema económico e de grande importância, uma vez que justifica a troca do serviço pelo valor monetário estipulado; isto é, o preço determina o que será produzido como também quem comprará essa mesma produção. Está relacionado com a procura, a concorrência e o custo. Em conformidade com Middleton (2002) esta variável tende a ser usada como um acelerador para aumentar ou diminuir as vendas, de acordo com as condições de mercado, no sentido em que as organizações estipulam os preços de acordo com o volume de vendas que pretendam atingir, tendo em conta as suas metas. Do lado do consumidor, esta é a variável que permite maximizar as suas perceções de “boa compra/bom negócio” perante as escolhas de outras possibilidades. No caso do turismo, os serviços orientam-se por um preço regular e para preços promocionais ou com descontos. O preço é variável para atender às exigências de determinados segmentos de mercado ou à necessidade de manipular a procura para controlar os efeitos dos períodos de sazonalidade ou da concorrência. Ainda é pertinente abordar o conceito de *yield management*, sendo esta uma técnica específica nos serviços, perante a elasticidade da procura em relação ao preço. De acordo com Kotler et al. (2011) os compradores são menos sensíveis ao preço quando um serviço é único ou a sua qualidade, prestígio ou exclusividade são altos, ou quando é difícil encontrar um serviço substituto. Se a procura for relativamente elástica, os prestadores de serviços podem considerar uma baixa de preços, pois esta ação irá gerar mais receitas. Isto acontece no setor do turismo, quando os hotéis, por exemplo, praticam preços mais altos na época alta em relação à época baixa, isto porque as noites que não forem vendidas naquele momento não poderão ficar retidas em *stock* para uma próxima venda, pois são serviços. Lendrevie et al. (2015) caracterizam o *yield management* como “a maximização da contribuição total para as receitas” (p. 294).

iii) Distribuição – Esta variável incide na forma como os serviços chegam aos seus clientes e potenciais clientes, e que pode ser de forma direta ou indireta, de acordo com os vários canais de distribuição utilizados numa determinada organização. Kotler et al. (2011) definem um canal de distribuição como um conjunto de organizações independentes envolvidas num processo de tornar disponível o serviço ao cliente ou a outras empresas que atuem como clientes. Os canais de distribuição permitem reduzir ou eliminar as diferenças de tempo, de lugar e do sentido de posse entre os serviços e os clientes que querem usufruir destes. Os vários membros dos canais de distribuição devem executar várias funções, tais como: informação, comunicação, contato, adaptação da oferta à procura, negociação, financiamento e aceitação dos riscos inerentes à distribuição dos serviços (Kotler et al., 2011). Os canais de

distribuição podem assumir vários níveis, sendo que o primeiro é sempre direto, pois é aquele que não tem nenhum nível de intermediação. De acordo com Middleton (2002) a distribuição determina o número de potenciais clientes que podem encontrar os locais convenientes ou formas de obter informações, convertendo as suas intenções em compras. Para este autor, os agentes de viagens são apenas uma das muitas formas de acesso aos serviços turísticos, assim como os operadores turísticos, os representantes dos hotéis, os postos de turismo, a internet que é o “local” que dispõe sistemas de reservas, *sites*, entre outras formas de aquisição de serviços e informações. Os sistemas de distribuição global (GDS), enquanto sistemas de reservas informatizados, distribuem os vários serviços turísticos aos vários intermediários turísticos. Estes GDS’s desenvolveram-se com a internet, assim como a venda *online* dos serviços turísticos ao cliente, através das lojas *online*. De facto, a internet trouxe benefícios aos vários prestadores de serviços, uma vez que os mesmos podem utilizar esta ferramenta para tornar os seus serviços mais tangíveis, através da divulgação de imagens e fotografias de destinos turísticos, por exemplo, a partir dos seus *websites*. Na perspetiva de Passos et al. (2013) existem várias possibilidades de escolha de canais de distribuição adequados a cada segmento de mercado ou àquele que se pretende atingir. Para tal, é necessário estudar não só as exigências dos clientes assim como o que os concorrentes oferecem. Para Almeida (2008) na intenção da escolha dos canais para a distribuição dos serviços, é comum a análise ser baseada em critérios económicos (escolha do canal que proporcione maior retorno de vendas e lucros à organização), de controlo (correspondendo ao nível de controlo que a organização possa estabelecer em relação a determinado canal), e de adaptação (capacidade que a organização tem para se adaptar às diferentes condições de mercado, sem que esses mesmos canais estabeleçam restrições que possam dificultar os vários ajustamentos).

iv) Comunicação – Segundo Kotler et al. (2011), “a criação de boas relações com os clientes exige, para além do desenvolvimento de um bom serviço, definir um preço atrativo e torná-lo acessível ao seu público-alvo; comunicar as suas propostas de valor para os clientes e não deixar ao acaso o que é comunicado. Toda a comunicação deve ser planeada e implementada a partir de programas de comunicação de marketing cuidadosamente integrados. Uma comunicação eficaz é um elemento crucial nos esforços duma empresa para construir e manter as suas relações rentáveis com os seus clientes” (p. 456). A comunicação consiste em transmitir aos clientes e potenciais clientes informações necessárias, de forma a persuadir e influenciar os mesmos. O mix da comunicação é composto pelas várias ferramentas, nomeadamente pela publicidade, promoção de vendas, relações públicas, vendas pessoais, marketing direto e comunicação digital, como exposto:

- Publicidade – Segundo Lendrevie et al. (2015), a publicidade é considerada a ferramenta com maior visibilidade devido à força da massificação dos meios que utiliza, adaptando-se “a alvos de grandes dimensões, sendo maioritariamente dirigida a consumidores finais” (p.394). De acordo com Schenck (2005) “a publicidade é a ferramenta de que as várias organizações dispõem para informar os clientes – potenciais e efetivos – através de mensagens em vários meios de comunicação social, como jornais, revistas, televisão e estações de rádios, *outdoors* e *sites*” (p. 144). Esta autora afirma ainda que a publicidade é a “porta-voz” da organização no mercado, pois consegue atingir o inacessível por outros meios. Quando a publicidade é efetuada com sucesso, a mesma chegará ao imaginário dos clientes e potenciais clientes, “que é exatamente o ambiente mais favorável ao sucesso e desenvolvimento” das organizações. Dantas (2013) completa esta explicação com o facto de a publicidade não ser considerada a única alternativa de comunicação, por múltiplas razões acrescidas no contexto dos serviços: “o menor *ascendente* da publicidade deve-se, nomeadamente, à saturação publicitária, à sua discutível credibilidade, às limitações decorrentes da especificidade dos serviços e, particularmente no caso de alguns serviços profissionais, a restrições impostas pelos organismos de classe” (p. 84). O autor defende ainda que tendo em conta as características específicas dos serviços e as limitações referidas, a publicidade deve orientar os colaboradores, incentivar o passa-palavra, evidenciar sinais tangíveis, facilitar a compreensão do serviço, publicitar continuamente e, sobretudo, prometer somente o que é possível (Dantas, 2013). Também é importante realçar que a publicidade não é sinónimo de venda, isto é, apenas visa incentivar ao ato e terá sucesso caso se reflita no ato.
- Promoção de vendas – Kotler et al. (2011) definem esta ferramenta como o conjunto de incentivos a curto prazo utilizados para impulsionar a compra ou venda de um serviço. Segundo Passos et al. (2013), compreende uma grande variedade de incentivos de compra que, de acordo com Dantas (2013), são “relevantes para os clientes, frequentemente em termos pontuais, no intuito de alterar o comportamento de compra dos consumidores” (p. 88). Ainda segundo Dantas (2013), a promoção de vendas proporciona rápidos resultados perante um mercado informado, suscetível a oferta excedentária e pouco diferenciada, privilegiando ofertas mais atrativas. Portanto, esta ferramenta visa ajustar a procura à oferta, aumentar a probabilidade de compra, assim como a repetição de compra, através de meios como preços especiais e programas de fidelização (por exemplo). Estes meios também irão influenciar os períodos de

sazonalidade (percebibilidade dos serviços), uma vez que tendem a equilibrar a procura com a oferta.

- Relações públicas – Segundo Dantas (2013) “as relações públicas visam criar ou reforçar uma atitude positiva para com a organização junto dos seus diversos públicos, ou seja, os seus objetivos imediatos não são a venda, mas a criação de um clima que facilite a prossecução da atividade” (p. 90). Este tipo de comunicação tanto pode ser interno, ao nível das organizações, como externas, tal como apresentado. Lendrevie et al. (2015) acrescentam um aspeto fundamental que é a gestão de crises, no sentido preventivo e aquando o acontecimento, de forma a minimizar possíveis impactos negativos inerentes às organizações.
- Vendas pessoais – De acordo com Kotler et al. (2011) esta ferramenta é a apresentação pessoal pela força de vendas da empresa com o objetivo de vender e estabelecer relação com os seus clientes. Para Lendrevie et al. (2015) é também vista como força de vendas e considerada a ‘mais nobre’ das ferramentas de comunicação, uma vez que ‘utiliza’ pessoas para chegar a pessoas, incorporando todos os objetivos de comunicação: notoriedade, posicionamento, fidelização, credibilidade, informação, estímulo e compra. Dantas (2013) salienta a importância do contacto interpessoal que permite ajustar a mensagem e a respetiva oferta à especificidade do cliente, de acordo com as suas reações, contribuindo para o estabelecimento da relação do cliente (visando a fidelização). Desta forma, há um contributo para minimizar as incertezas resultantes da intangibilidade.
- Marketing direto – Para Kotler et al. (2011), esta ferramenta consiste no contacto direto com determinados clientes de forma a obter uma resposta imediata, assim como para criar relações duradouras. Lendrevie et al. (2015) entendem que o marketing direto possibilita que determinado público-alvo responda a determinados estímulos, em que estas respostas possam ser mensuradas, podendo aferir a sua eficácia e rentabilidade.
- Comunicação digital – Esta ferramenta abrange todas as formas de comunicação via internet e incentiva o *passa palavra eletrónico*, chamado de *word of mouth* (WOM). Este WOM ganha destaque na atividade turística, uma vez que os consumidores tendem a pesquisar conteúdos *online* gerados por outros utilizadores, baseando-se nesses mesmos comentários. Como os produtos e serviços recomendados têm maior probabilidade de serem adquiridos, pois os consumidores confiam especialmente nas recomendações de conhecidos, é importante gerir o WOM eletrónico, pois parece ser mais eficaz que do que a publicidade, com custos mais reduzidos (Bolaños et al., 2014).

v) *Pessoas* – Segundo Middleton (2002), esta componente tem uma grande importância no turismo, pois este setor depende muito das interações humanas. Estas ‘pessoas’ consistem nos participantes que constam do quadro n.º 1. A maioria das variáveis do marketing mix podem ser controláveis, embora umas mais do que outras; no entanto assume desafios acrescidos, uma vez que se lida com pessoas. De acordo com Middleton (2002), os profissionais de marketing têm pouco controlo nos consumidores e muito menos têm na comunidade local. Contudo, é possível influenciar a mesma e adequar os vários comportamentos através de uma comunicação bilateral através de fortes relações públicas.

Quadro n.º 1 – Categorização da componente ‘pessoas’

Visitantes	Consumidores individuais de serviços turísticos e outros turistas presentes na mesma hora e lugar. A interação com outros consumidores irá influenciar a satisfação do indivíduo.
Funcionários	Funcionários de determinada organização que compõem o <i>front office</i> (contacto direto com o visitante/cliente) e o <i>back office</i> (suporte).
Comunidade local	Residentes de uma comunidade de destino. Apesar de não se considerarem parte do negócio, influenciam positivamente ou negativamente a experiência do visitante.

Fonte: Adaptado de Middleton (2002)

Em relação aos funcionários, e segundo Middleton (2002), estes “são a organização do ponto de vista do consumidor (...) a sua aparência física, comportamento, conhecimentos e atitudes têm um impacto poderoso sobre a perceção do cliente em relação à organização que representa” (p. 103). Neste sentido, a satisfação do funcionário em relação à sua função também é um fator a ter em conta para a gestão de clientes. Middleton (2002) acrescenta “funcionários felizes oferecem um serviço melhor e mais impressionável que, em troca, produz clientes felizes” (p. 103). As pessoas que têm como função o atendimento ao público nos serviços, como nas agências de viagens, devem conciliar as exigências internas à empresa com as exigências dos clientes, encontrando um equilíbrio que nem sempre é fácil. Em resposta a estas situações, o marketing interno pode colmatar os desequilíbrios através do auxílio de marketing no processo de recrutamento, formação e motivação; o marketing é aplicável não só aos colaboradores de uma empresa, como também aos residentes e clientes.

vi) *Evidências físicas* – Por norma, esta componente é caracterizada por afetar os cinco sentidos: visão, audição, olfato, tato e paladar (Kotler et al., 2011). Contudo, os serviços, tal como referido anteriormente, são caracterizados pela intangibilidade, inseparabilidade, heteroge-

neidade e precibilidade. Assim, as evidências físicas podem ajudar a contornar estas características específicas dos serviços, para evidenciar qualidades do serviço aos clientes. Ou seja, esta variável dá dimensão tangível à oferta, através dos pontos de vendas, da comunicação externa ou dos próprios funcionários das empresas.

vii) *Processos* – Esta componente está relacionada com os serviços que chegam aos seus clientes. Ou seja, no que diz respeito à experiência das viagens e turismo, esta é formada pelo processo e pelo resultado. O resultado é geralmente os benefícios intangíveis e depende da qualidade da entrega do serviço; o que torna difícil separar o resultado do processo de entrega (Middleton, 2002). Desta forma, a componente ‘pessoas’ é fundamental para os processos: por exemplo, um cliente devido a um incidente em viagem fica insatisfeito com a agência de viagens, para evitar a perda deste cliente e de futuras comunicações boca-a-boca negativas (até mesmo *online*), os agentes de viagens necessitam de encontrar possíveis soluções para recuperar este cliente, minimizando insatisfações. Segundo Middleton (2002) esta recuperação passa por medir e pesquisar os custos da conservação do cliente, estimular as reclamações e treinar os funcionários na recuperação do serviço. Para facilitar os vários processos existentes numa empresa aos seus funcionários, é possível criar diagramas que exemplifiquem os passos para as várias situações. Ainda de acordo com Middleton (2002), estes diagramas deverão conter “todos os pontos de contacto relevantes entre o consumidor e o fornecedor do serviço; uma linha divisora entre a atividade visível aos clientes e a atividade de suporte não-visível; atividades dos participantes, tanto clientes como funcionários, ligadas direccionalmente no gráfico; processos de suporte envolvidos na entrega do serviço; duração de tempo padrão para as atividades individuais e metas que podem surgir a qualquer momento com base nas expectativas dos consumidores (...); obstáculos ou pontos durante o processo em que os consumidores são obrigados a esperar um maior período de tempo; pontos durante o processo em que possa ocorrer falha no serviço classificada como significativa e observada pelo cliente; e evidência do serviço que ajuda o posicionamento e a avaliação da qualidade por parte do consumidor” (p. 109). Estes diagramas devem ser vistos como ferramentas flexíveis, baseados nas expectativas dos clientes e dos funcionários.

A partir desta breve descrição das variáveis do mix de marketing dos serviços foi possível compreender melhor as diferenças entre estes e produtos, uma vez que em termos de marketing assumem abordagens específicas, mas complementares. As três últimas variáveis descritas (pessoas, evidências físicas e processos) estão particularmente associadas ao mix de marketing para os serviços e em especial quando se trata de viagens e turismo.

2.2. Marketing Digital

Por marketing digital entende-se como a vertente de comunicação em meios digitais, sujeitos ou não a uma ligação à internet, por oposição ao marketing tradicional (Marques, 2017). Marques (2017) refere que, enquanto o marketing tradicional implica maiores investimentos e serve para atingir massas, o marketing digital está associado a investimentos menores e à mensurabilidade dos mesmos.

Tal como citado por Kotler e Trias de Bes (2015) “por fim temos a internet, que põe as pessoas em contacto com milhões de outras pessoas a custo zero. A internet está ainda a gerar uma revolução na informação, no consumo e nas práticas de comunicação dos consumidores” (p. 21). Esta afirmação reflete a importância da internet e dos respetivos meios digitais no quotidiano. De acordo com a *Internet World Stats* (IWS, 2017) cerca de 80% da população europeia utiliza a internet, representando 17% da população mundial a utilizar esta ferramenta. Portugal conta com o número populacional de 10 264 797, dos quais 72,4% da população utiliza a internet e 56,5% são subscritores do *Facebook* (IWS, 2017).

Desta forma, é importante aplicar esta realidade ao marketing dos serviços, mais concretamente ao setor das viagens e turismo. Autores como Ramos, Rodrigues & Perna (2009) defendem que o desenvolvimento tecnológico tem sido um dos principais motores para as transformações sentidas pelo setor económico relacionado com a atividade turística. De acordo com Silva, Guardia & Guardia (2014) e Ramos et al. (2009) a internet destaca-se como uma das ferramentas que mais benefícios trouxe para as relações entre vendedores e consumidores, pois proporcionou maior acesso à informação e facilitou a comunicação entre pessoas. De acordo com Ramos et al. (2009) a internet revolucionou o modo de viajar, pois devido às suas características de interação, tornou possível aos interessados a consulta de informação turística a nível global, bem como a reserva e compra de serviços turísticos, permitindo poupar tempo e dinheiro ao viajante. Ao mesmo tempo, as agências de viagens, um exemplo pertinente tendo em conta o tema do projeto, visam consolidar e aperfeiçoar os produtos turísticos, além de apresentarem alternativas e novos roteiros (Silva et al., 2014). Esta combinação, considerada no passado como uma ameaça, transforma-se agora numa oportunidade para a divulgação dos serviços, com custos mais acessíveis às empresas. Por exemplo, os *websites* das agências de viagens permitem a consulta, a compra e a reserva do que o viajante, possibilitando a criação de pacotes turísticos *online* feitos à medida do cliente,

contornando os pacotes turísticos tradicionais pouco flexíveis, em termos de datas e serviços complementares (Ramos et al., 2009). Atualmente, percebe-se o quão importante é para as empresas de turismo adaptarem-se às novas tecnologias e serem competitivas no mercado, uma vez que os consumidores conseguem encontrar respostas para as suas necessidades de uma forma mais rápida e 'sem sair de casa'. Ignorar este ambiente pode pôr em risco o negócio, uma vez que a internet revolucionou a forma de atuação e de posicionamento dos intervenientes dentro do canal da distribuição turística, obrigando-as a serem cada vez mais competitivas não só a nível nacional, como a nível global (Ramos et al., 2009). No seguimento da linha de pensamento de Ramos et al. (2009) estes afirmam que os sistemas de informação poderão ser a tecnologia apropriada para garantir um posicionamento bem-sucedido de qualquer organização turística, pois a mesma tem características muito próprias, por emergir de diversas fontes, aliada à necessidade de constante atualização e de ser comunicada, por exemplo. Estes autores ainda afirmam que o ambiente tecnológico alimentado pelo acentuado desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) tem contribuído para o crescimento do turismo e, por conseguinte, para o aumento do valor da procura e da oferta turística. Assim, utilizar as TIC de forma estratégica permite aumentar a diferenciação dos serviços turísticos oferecidos, adicionando valor aos mesmos, reduzindo também os custos de tempos de resposta, ao mesmo tempo que se estimula a mudança nas várias operações exigidas, na distribuição e estruturação destes serviços turísticos (Ramos et al., 2009).

A utilização da vertente digital é de fácil acesso e utilização, pode ser menos dispendiosa (de acordo com o investimento dispensado para o efeito) e fácil de analisar. Perante as convicções apresentadas, considera-se o marketing digital importante para o setor do turismo. Neste sentido, Adolpho (2014) defende a utilização de 8 P's no Marketing Digital, apresentados e definidos no quadro n.º 2, integrando-os num processo contínuo de renovação, no qual as empresas estão em aprendizagem contínua. Este processo propõe um método a ser testado de forma decisiva e científica, para que as empresas possam aprender sobre os seus mercados e melhorem o seu desempenho a cada nova ação.

O modelo apresentado tem como base a criação de *websites* e como os mesmos podem ser geridos. Contudo, este método pode ser interessante para o planeamento de marketing das empresas de serviços, pois a sua lógica pode ser trabalhada e adaptada como os gestores de marketing assim o determinarem.

Quadro n.º 2 – 8 P's do Marketing Digital

1º P	Pesquisa	Consiste em conhecer o público-alvo, através da recolha de informação sobre o comportamento do consumidor.
2º P	Planeamento	É o plano do que se pretende nos outros Ps, através do estudo do 1.º P.
3º P	Produção	Consiste na execução, isto é, colocar em prática o que foi planeado.
4º P	Publicação	O que se pretende transmitir ao público-alvo, demonstrando credibilidade junto dos mesmos.
5º P	Promoção	Promover as ações da publicação.
6º P	Propagação	O principal objetivo é gerar capital social, através da partilha das ações.
7º P	Personalização	Pretende-se gerar relacionamento com o cliente.
8º P	Precisão	Consiste em mensurar e avaliar as ações.

Fonte: Adaptado de Adolpho (2014)

O autor responsável por este modelo afirma que “o consumidor mudou a tecnologia e a tecnologia mudou o consumidor” (Adolpho, 2014), o que implica a necessidade de adequar o planeamento e as suas respetivas ações para os dias de hoje, com o pensamento no futuro.

No seguimento da ideia da importância do mundo digital para as empresas, especialmente para o setor das viagens e turismo, o Estudo Anual da Economia e da Sociedade Digital em Portugal, produzido pela Associação do Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa (ACEPI, 2017), prevê que em 2025 a percentagem de população portuguesa que utiliza a internet aumente para 91%. No ano de 2017, 36% da população portuguesa comprou *online*, representando um volume de 4,6 biliões de euros em compras *online* efetuadas em Portugal. Do lado empresarial, 81% das médias empresas mantêm presença *online*, das quais 36% efetuaram negócios *online*. Os valores apresentados tendem a aumentar durante os próximos anos. Perante os factos, é possível concluir que também a compra de viagens faz parte desta realidade e que por isso é igualmente importante, para as empresas de viagens e turismo, estarem presentes no mundo digital.

Na sequência da participação no Workshop *Tourism Creative Innovation*, foi possível perceber o perfil atual do consumidor, o qual se pode dividir em três grupos: jovens, mulheres e *net-cidadãos*. Os jovens influenciam os gostos e comportamentos dos consumidores, as mulheres são consideradas os ‘diretores financeiros’ das famílias, pois decidem o que comprar, e os *net-cidadãos* ‘ligam-se’ entre si, partilham informação, emitem opinião e criam conteúdos, através da internet. Desta forma, a tomada de decisão de compra reflete-se através da comunicação nos media, nas opiniões de amigos e familiares e nas experiências anteriores (Pina, 2018).

O conhecimento do novo perfil dos consumidores e das várias ferramentas disponíveis que lhes são atrativas, é importante para as empresas captarem a atenção do seu público. Desta

forma, é importante aplicar esta realidade ao marketing dos serviços, mais concretamente ao setor das viagens e turismo. Isto porque, cada vez mais, os compradores de viagens tendem a valorizar as recomendações de amigos e familiares, as quais podem estar *online* através das redes sociais. As redes sociais ganham notoriedade, uma vez que elevam a marca e reconhecimento de uma determinada empresa e/ou marca, como também podem destruir uma reputação construída durante anos.

2.3. Planeamento de Marketing

O planeamento de marketing é utilizado para descrever métodos de aplicação de recursos de marketing para alcançar objetivos de marketing, em que estes variam de acordo com cada empresa ao longo do tempo (Westood, 1999). É necessário compreender que o planeamento de marketing se adapta às várias empresas, sejam estas pequenas, médias ou multinacionais. Isto porque, de acordo com Middleton (2002) uma grande parte das empresas ainda conta como o *'feeling de mercado'* para orientar as suas decisões acerca dos objetivos e formas pelas quais pretendem atingi-los. Para Kotler et al. (2011) um plano de marketing fornece as diretrizes para todas as atividades de marketing da empresa para o ano seguinte, garante que essas atividades estejam em consonância com o plano estratégico da empresa, obriga os diretores de marketing a rever e a analisar objetivamente cada um dos passos que há a seguir, ajuda na elaboração de uma proposta que ajuste os recursos aos objetivos de marketing e permite implementar um processo de controlo para comparar os resultados reais com os esperados. Por vezes existem algumas confusões entre plano de negócios e plano de marketing. O que os distingue é que o primeiro oferece uma visão ampla da missão, dos objetivos, estratégia e alocação dos recursos de toda a organização; enquanto que o segundo tem um enfoque mais limitado, demonstrando a forma como serão atingidos os objetivos estratégicos da empresa.

2.3.1. Vantagens e barreiras do planeamento de marketing

Elaborar um plano de marketing pode apresentar vantagens e desvantagens, de acordo com vários autores. As teorias podem ser divergentes, não significando que alguma esteja

certa ou errada; tudo depende da situação e/ou empresa com a qual se está a trabalhar. Segundo McDonald (2011) as vantagens de elaborar um plano de marketing são as seguintes:

- Melhora a coordenação nas atividades propostas;
- Identifica desenvolvimentos esperados;
- Aumenta a preparação organizacional para mudar;
- Minimiza as respostas não-rationais ao inesperado;
- Melhora as comunicações internas;
- Reduz conflitos sobre onde a empresa deve seguir;
- Força a gestão a pensar de forma sistemática;
- Melhora a adoção dos recursos disponíveis às oportunidades;
- Fornece um quadro para a revisão contínua das operações;
- Propicia uma abordagem sistemática da formulação de estratégias que conduz a um maior retorno sobre o investimento.

Os pontos apresentados são apenas alguns dos vários benefícios do plano de marketing. Kotler (2000) refere que “quem fracassar no planeamento está a planear o fracasso” (p. 204) porque a finalidade de um plano de marketing não é apresentar um documento que assume a conclusão do processo, mas sim todo o processo de planeamento e que o mesmo exige: pensar. O autor defende que “o processo de planeamento pode ser mais importante do que o plano dele resultante. Planear exige que os gestores programem «tempo para pensar»” (p. 204).

Por outro lado, e em algumas situações, o planeamento de marketing pode traduzir-se em desvantagens para uma empresa, tal como se apresenta em seguida, quando a mesma elabora este plano e o torna pouco flexível e até mesmo inútil. Também fazer um plano de marketing sem olhar para a empresa como um todo ou sem diretrizes claras pode torná-lo inútil, com a agravante de ‘desviar’ recursos da organização para a execução do mesmo. As desvantagens estão relacionadas com a forma como as empresas e os seus gestores utilizam o método de planeamento. Segundo McDonald (2011) existem diversas barreiras ao planeamento de marketing no interior das empresas, nomeadamente as seguintes:

- Decisões tomadas a curto prazo, que compromete a visão para o futuro;
- Fraco apoio por parte dos superiores que tendem a desvalorizar o planeamento de marketing;

- Falta de um plano para o planeamento, pois nem sempre é posto em prática o que é planeado;
- Falta de conhecimento e suporte no *front office*, ou seja, na relação direta entre colaboradores e cliente;
- Confusão sobre os termos de planeamento;
- Excesso de confiança nos números;
- Tendência de identificar problemas e oportunidades que a empresa poderá ter;
- Ritual de proceder ao planeamento uma vez por ano;
- Confusão entre planeamento de marketing e sistema de planeamento corporativo;
- Falha na integração do planeamento de marketing no sistema de planeamento corporativo;
- Delegação do planeamento para um 'planeador';
- Incerteza sobre o que deve de aparecer no plano de marketing.

Perante as barreiras apresentadas, o planeamento de marketing deve ser visto como um método que deve ter em conta o futuro. É importante para as empresas colocar em prática o que é planeado de forma a não direcionar recursos desnecessariamente. Todos os colaboradores que constituem a empresa devem ser envolvidos no processo de planeamento, terem conhecimento do mesmo e dos respetivos processos. Não só os números devem ser uma fonte de análise prioritária, mas apelar ao equilíbrio entre a forma quantitativa e qualitativa, para obter abordagens criativas e análises que representem a realidade. O plano de marketing não deve ser visto como uma obrigatoriedade durante um determinado período de tempo, até estar concluído; deverá ser flexível, prático e claro no seu conteúdo para que seja do entendimento de todos e acompanhado durante todo o ano de forma a se conseguir retirar os seus benefícios. McDonald (2011) refere que as “empresas de serviços bem-sucedidas entendem que os seus planos de marketing operacionais são derivados dos planos estratégicos de marketing, e não o contrário” (p. 74), sendo que o plano de marketing deve ser parte integrante do processo do planeamento corporativo. Marques (2017) reforça os argumentos anteriores, defendendo que planear é importante, desde que não torne o planeamento em algo rígido, pois é necessário proceder a ajustes e atualizações; assim como este deve ser breve e simples para consumir menos tempo a repensá-lo e a comunicá-lo à empresa.

Ao rever as vantagens e desvantagens do planeamento de marketing, é-lhe conferida e reforçada a importância de planear, pois programar o que se pretende fazer de acordo com os objetivos pretendidos é uma mais-valia para as empresas se situarem no momento e se pro-

jetarem no futuro, com maior sucesso. Este planeamento é refletido em planos de marketing que assumem diferentes modelos e conteúdos, tal como demonstrado por alguns autores, no ponto seguinte.

2.3.2. Modelos de plano de marketing

Mfumuansuka (2012) considera que uma das manifestações mais evidente do marketing na empresa é a existência de um plano de marketing. De acordo com Westwood (1999) um plano de marketing é um documento que formula um plano para colocar em prática o marketing de produtos e/ou serviços.

Existem vários modelos de planos de marketing, de acordo com as teorias de cada autor ou área de estudo, ou até mesmo adequado a uma área de negócios. Qualquer que seja o modelo, o mesmo segue um processo lógico, como se pode observar na figura seguinte (figura n.º 2).

Perante as perspetivas citadas acerca do planeamento de marketing, observa-se que existem várias semelhanças na sua estrutura, pois o que os difere são o facto de uns serem mais exaustivos na apresentação e análise da informação e outros mais simplificados. Nos modelos apresentados, todos iniciam com o diagnóstico ou a análise da situação corrente. O diagnóstico deve ter como base a análise dos dados disponíveis da empresa, complementados com a pesquisa de marketing, para que seja possível a análise das tendências sob quatro pontos essenciais: (1) tendências da receita e volume de vendas para identificar os movimentos totais do mercado e as parcelas de mercado para determinados segmentos de produtos da própria empresa e da concorrência, (2) perfis de consumidores dos próprios clientes e dos clientes da concorrência, tendo em conta a área geográfica, atitudes e comportamentos, assim como indicadores da satisfação do cliente, (3) perfis dos serviços e tendências de preços da empresa e da concorrência, tendo em conta o crescimento e o declínio dos mesmos, (4) tendências no ambiente externo (Middleton, 2002). Ainda segundo Middleton (2002), “o processo de diagnóstico representa uma plataforma real, que é a base para todos os planos de marketing em nível tático” (p. 224).

Figura n.º 2 – Processos de planeamento de marketing (exemplos)



Fonte: Adaptado de Middleton (2002), Caetano e Rasquilha (2010), Mfumuansuka (2012) e Marques (2017)

Outro ponto em comum é a análise SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threats*) que remete para as forças que podem existir num mercado ou serviço da empresa, assim como as operações em relação aos concorrentes. Quando identificadas, as forças são a base para as posições das organizações e podem ser divulgadas a potenciais clientes, otimizadas através da valorização do serviço ou desenvolvidas numa estrutura estratégica (Middleton, 2002). As fraquezas devem ser minimizadas ou removidas. Quer as forças como as fraquezas são questões de percepção inerente ao ambiente interno da empresa. As oportunidades surgem no ambiente externo à empresa e que devem ser exploradas para criar benefícios. As ameaças surgem também neste ambiente externo e, por vezes, de difícil controlo e/ou previsão. Middleton (2002) assume que a experiência prática do marketing comprova que o esforço aplicado numa análise SWOT sistemática, criativa e com ampla variedade são produtivas. É pertinente salientar que uma análise SWOT nunca tem uma conclusão concreta, pois os vários autores defendem que a informação nunca é perfeita e o futuro uma incógnita.

Os objetivos de marketing também surgem em todos os modelos, devendo estes estar alinhados com a realidade e com a estratégia atual da empresa. De acordo com Marques (2017) “os objetivos devem ser específicos e diretamente quantificáveis, isto é, devem ser SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time*, segundo o modelo de Peter Drucker) – específicos (claros em relação ao que se pretende), mensuráveis (devem servir para quantificar aquilo que se pretende), alcançáveis (estabelecer metas que se consigam atingir), realistas (os objetivos devem ser ambiciosos mas reais, em função dos recursos disponíveis) e definidos num período de tempo (os objetivos devem ser definidos num intervalo de tempo)” (p. 39). Estes objetivos têm metas e expressam aquilo que a empresa pode atingir.

A estratégia é o conjunto de ações necessárias que visam atingir os objetivos de marketing. Neste ponto fica contemplado a segmentação (de acordo com critérios demográficos, geográficos, sociais, económicos, entre outros), o posicionamento (através da identificação de uma oportunidade para servir determinado público-alvo e a sua diferenciação e *branding*) e o marketing mix (Marques, 2017). Os programas do marketing mix são as atividades de marketing previstas para influenciar e motivar os compradores, através das várias ferramentas disponíveis, sejam *online* ou *offline*. Um programa de marketing mix permite expor as atividades a realizar.

As várias análises, controlos e monitorizações permitem que os objetivos propostos pelas empresas sejam alcançados e principalmente, que os seus resultados sirvam para quantificar e analisar estes mesmos objetivos. A avaliação irá fornecer dados para compreender o que está

bem, o que está mal, o que pode ser melhorado, por exemplo, de forma a tornar o plano de marketing um processo dinâmico e contínuo.

Para muitos gestores, as alternativas ao planeamento de marketing cingem-se à adivinhação, ao *feeling* de mercado e à intuição (Middleton, 2002). Isto não distingue se é ou não o mais correto. Contudo, um bom planeamento pode suportar, com melhores resultados, as ideias e direções a seguir de cada empresa. Muitos responsáveis ainda concentram os seus objetivos baseados na redução de custos, negligenciando os processos que possam gerar futuras receitas. Para que os planos de marketing sejam aceites e tenham sucesso na sua aplicação é preciso envolver o maior número de funcionários, pois as suas contribuições irão motivar os mesmos, como sendo uma parte importante para uma boa comunicação corporativa. Por vezes, em empresas familiares ou mais pequenas, os objetivos podem não ser claros e alterados consoante a opinião e/ou capricho dos gestores. Estas situações prejudicam a moral e o empenho dos seus funcionários, fazendo com que se desmotivem perante os objetivos iniciais propostos. O facto de não existir objetivos claros, pode gerar inércia, desmotivação e indiferença aos funcionários, contribuindo negativamente para a produção do trabalho quotidiano.

Em suma, um plano de marketing representa a soma do conhecimento e do julgamento que uma organização desenvolveu ao longo do tempo sobre os seus serviços, mercados, forças e fraquezas competitivas e as suas perspetivas (Middleton, 2002).

2.4. Síntese

Para a elaboração do plano de marketing adaptado aos serviços, neste caso prático a uma agência de viagens, é importante compreender que estes diferem dos produtos, como apresentado através das suas características. Também nas variáveis do marketing mix, os serviços tornam-se mais complexos, com a atenção para as pessoas, as evidências físicas e os processos. A abordagem ao marketing digital é uma mais-valia no planeamento de marketing de uma agência de viagens, acompanhando desta forma a evolução das novas tecnologias e as suas potencialidades. O plano de marketing assume-se como um instrumento que apresenta diversas vantagens. Mas, quando o planeamento não está adequado à realidade da empresa, podem desencadear uma série de barreiras ao planeamento, tal como demonstrado anteriormente.

3. CARATERIZAÇÃO DO SETOR DO TURISMO E DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS

Para caraterizar o setor das viagens é pertinente a compreensão do turismo no mundo e, concretamente, em Portugal. Como intermediário importante para o tema do trabalho de projeto, faz-se a caracterização das agências de viagens em Portugal e no Alentejo, especificamente.

3.1. O Turismo no Mundo

Do ponto de vista concetual, o turismo é um fenómeno social, cultural e económico que implica o movimento de pessoas para lugares ou países fora do seu ambiente habitual, para fins pessoais ou profissionais, sendo considerado pela Organização Mundial de Turismo (OMT, 2014) um conceito essencial para justificar o desenvolvimento socioeconómico, prosperidade e bem-estar de diversas regiões e países (ex. criação de empresas, postos de trabalho, valorização dos recursos). Do ponto de vista técnico, e segundo o INE (2018), o turismo compreende “atividades realizadas pelos visitantes durante as suas viagens e estadas em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a 12 meses, com fins de lazer, negócios ou outros motivos não relacionados com o exercício de uma atividade remunerada no local visitado” (p. 120). Segundo a OMT (2014), o volume de negócios do turismo é igual ou superior ao das exportações de petróleo, produtos alimentares e automóveis, tornando-se um dos principais atores do comércio internacional e principal fonte de rendimento de muitos países. Em 2017 o setor representava 10% do PIB mundial, 7% das exportações, 30% das exportações dos serviços e criou 1 em cada 10 postos de trabalho (WTO, 2018). Segundo dados globais do turismo internacional disponibilizados pela WTO (2018), entre 1995 e 2017 o turismo internacional cresceu de forma muito positiva e ininterrupta em termos de número de chegadas internacionais. Em 1995 registavam-se 531 milhões de chegadas internacionais e em 2017 o valor atingiu 1,326 milhões (WTO, 2018). Quanto ao volume de receitas internacionais, em 2005 registaram-se 1,101 biliões de euros, enquanto em 2017 atingiu o valor 1,186 biliões de euros [dados provisórios] (WTO, 2018). Esta evolução e destaque atribuem ao turismo uma grande importância no comércio internacional dos serviços (OMT-UNWTO, 2017). De acordo com o relatório da OMT *Tourism Towards 2030*,

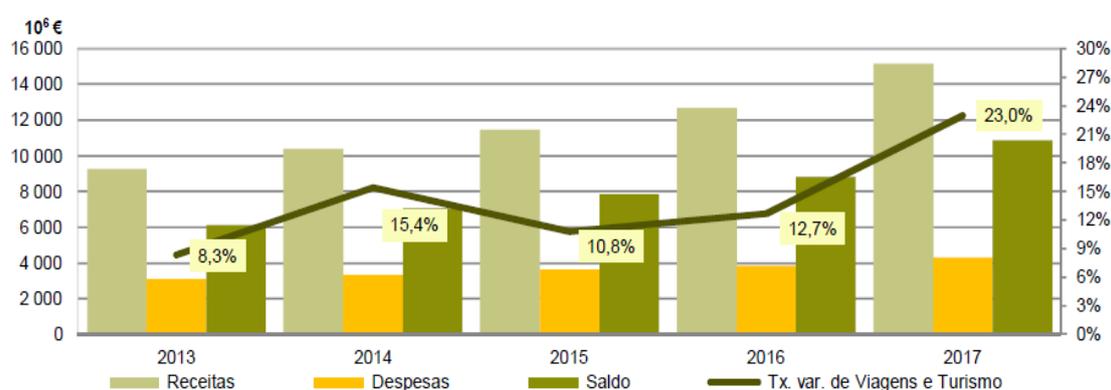
prevê-se que as chegadas de turistas por todo o mundo poderão alcançar os 1800 milhões em 2030, em que a quota de mercado das economias emergentes poderá alcançar 57%, equivalente a mais de 1000 milhões de chegadas de turistas internacionais (OMT-UNWTO, 2017).

Perante o estudo revelado pela *economia online* (Santos, 2017) o Fórum Económico Mundial identificou várias tendências no setor do turismo, através de uma análise feita entre 2015 e 2016. Uma destas tendências é o facto do comportamento do consumidor estar a alterar-se, pois viajar passa a ser um bem quase essencial. Os destinos turísticos também estão a sofrer alterações, mercados como Angola, Tailândia e Vietname estão a ganhar cada vez mais interessados. O sistema de turismo, como a gestão de infraestruturas e burocracias, não está a acompanhar com o mesmo ritmo a alteração do perfil do viajante, criando barreiras à mobilidade. A questão da segurança também é um fator com muito peso no turismo, em que o terrorismo e a insegurança geopolítica passaram a ser fatores constantes e não acontecimentos esporádicos. O setor das viagens e do turismo emprega uma em cada dez pessoas por todo o mundo, contudo, a falta de formação e a pouca atratividade do setor devido à falta de progressão das carreiras, pode ser prejudicial, uma vez que a falha de recrutamento pode custar uma redução de 610 mil milhões de dólares (cerca de 489 mil milhões de euros) no PIB global. O conceito de sustentabilidade é questionado neste setor, uma vez que é difícil quantificar o impacto do turismo, com problemas como a utilização hídrica, a produção de resíduos, o consumo de energia e a deterioração do património natural e cultural, como acontece em destinos mais populares. As atuais infraestruturas estão a tornar-se um obstáculo aos viajantes, como por exemplo, os aeroportos são cada vez mais pequenos perante as necessidades dos utilizadores. Isto significa que o investimento no melhoramento e na construção de novas infraestruturas não tem sido proporcional a estes ganhos. Perante as mudanças apresentadas pelo Fórum Económico Mundial, nota-se alguns pontos importantes como a criação de uma cadeia de valor mais forte, centrada no consumidor final e que corresponda às expectativas; a utilização de novas tecnologias, que permitam soluções que visem quebrar as barreiras à mobilidade, no desenvolvimento de fronteiras virtuais e harmonização de sistemas de partilha de informação eficientes; melhorar a oferta curricular nas instituições de ensino e criar programas de formação para garantir a sustentabilidade do setor; é igualmente importante tornar o turismo sustentável em todos os pontos apresentados e gerir os recursos sem comprometer o futuro.

3.2. O Turismo em Portugal

Tal como por todo o mundo, também Portugal tem crescido no setor do turismo, traduzido pelo aumento das receitas. De acordo com os dados do Banco de Portugal veiculados pelos INE (INE, 2018) relativos à Balança de Pagamentos, “verificou-se um aumento de 23,0% no saldo da rubrica Viagens e Turismo em 2017, claramente acima do aumento de 12,7% em 2016” (p. 19) (ver figura n.º 3).

Figura n.º 3 – Balança Turística Portuguesa Viagens e Turismo (2013-2017)



Fonte: INE (2018, p.20)

Em 2017, segundo dados do INE (2018), 4,58 milhões de residentes em Portugal efetuaram pelo menos uma deslocação com dormida fora da sua residência habitual (o equivalente a 44,5% da população residente), o que representa um aumento de 0,4 p.p. face a 2016. Cerca de 32,5% dos indivíduos deslocaram-se em território nacional. No ano em análise, os residentes efetuaram 21,2 milhões de deslocações turísticas (INE, 2018). Segundo a mesma fonte, os principais motivos para viajar foram os seguintes, por ordem de importância: ‘lazer, recreio ou férias’, justificando 9,6 milhões de viagens (45,2% do total); ‘visita a familiares ou amigos’, justificando 9,3 milhões de viagens (44,0% do total); ‘profissionais ou de negócios’, justificando 1,5 milhões de viagens (7,1% do total). Os restantes viajaram por motivos de religião (1,1%), de saúde (0,3%) e outros motivos (2,3%).

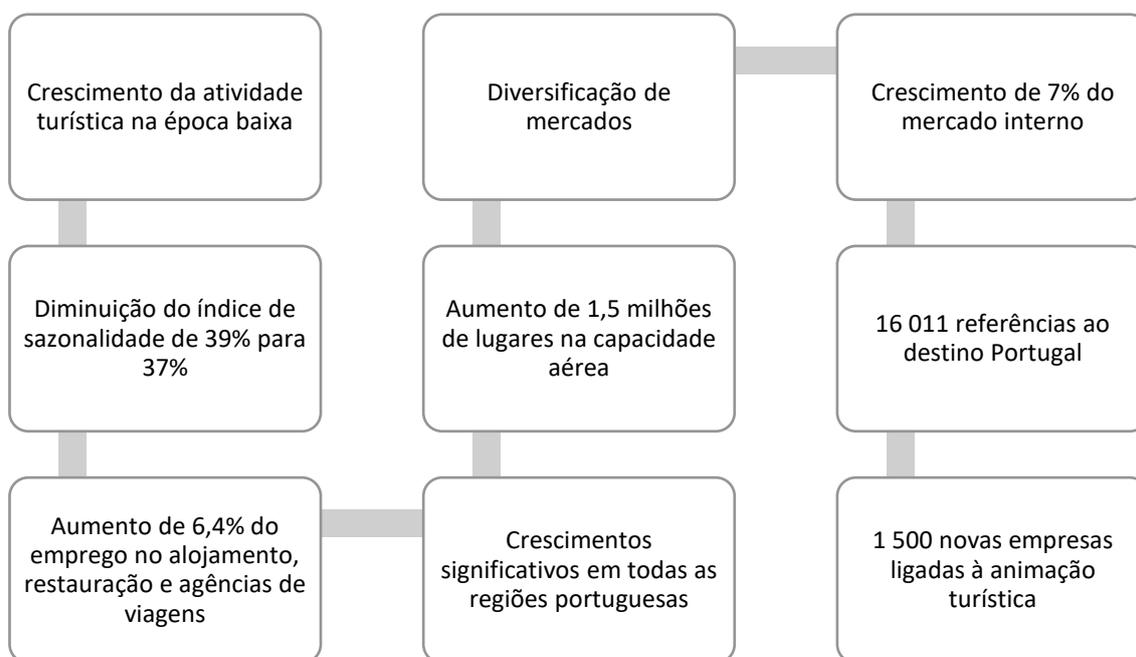
Segundo o INE (2018), “a proporção de deslocações com recurso aos serviços das agências de viagens ou operadores turísticos (5,8%) teve ligeira redução em 2017 (-0,1 p.p.). Esta proporção ascendeu a 33,1% nas deslocações ao estrangeiro (0,2 p.p.), tendo sido de apenas 2,7% no caso de deslocações em Portugal (-0,3 p.p.)” (p. 88). O INE também registou que as agên-

cias de viagens foram “especialmente utilizadas nas deslocações por motivos ‘profissionais ou de negócios’ (17,8% face a 16,4% em 2016), reduzindo-se a sua utilização em viagens por ‘lazer, recreio ou férias (8,7%, face a 9,2% em 2016)’” (p. 88). “As deslocações ao estrangeiro apresentaram uma duração média de 7,8 noites (7,6 em 2016) e as viagens domésticas 3,6 noites (tal como em 2016)” (INE, p. 88).

De acordo com os resultados preliminares do Inquérito ao Turismo Internacional, relativos ao período de julho de 2015 a junho de 2016, cerca de 61,1% do total de visitantes estrangeiros que entraram em Portugal passaram pelo menos uma noite em Portugal e 38,9% efetuaram deslocações de um só dia. Os estrangeiros que visitaram o país entraram principalmente por rodovia (55,6%), por avião chegaram 41% dos visitantes e o remanescente em navios de cruzeiro. A maioria dos turistas estrangeiros tiveram como principal motivo o lazer, recreio ou férias (69,3%); seguido da visita de familiares e amigos (20,3%) e por motivos profissionais ou de negócios (8%). É de referir que os visitantes de um só dia (excursionistas) entraram em Portugal via rodoviária (90,2%), dado interessante para o presente trabalho de projeto.

O Relatório de Sustentabilidade de 2016 apresenta indicadores de destaque, com números recordes do turismo em Portugal, como exposto na figura seguinte:

Figura n.º 4 – Indicadores de destaque do turismo em Portugal



Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2016)

Também Portugal se destaca pelos seus prémios e reconhecimentos. Em 2017 ganhou pela primeira vez o prémio de melhor destino europeu dos *World Travel Awards*. O país acumulou 37 'óscars', entre os quais o de melhor organismo europeu oficial de turismo – Turismo de Portugal, I.P. Estes reconhecimentos são de extrema importância, não só para dignificar todo o trabalho até aqui feito na área do turismo em Portugal, como também a imagem de qualidade transmitida para o exterior do país.

3.3. As Agências de Viagens em Portugal

As agências de viagens fazem parte da intermediação turística e interdependente de outro grande setor, os operadores turísticos (Salvado, Ferreira & Costa, 2014). Salvado et al. (2014) descrevem um operador turístico como o agente de intermediação, que tem como principal função facilitar e ajustar as relações entre a oferta e a procura, contribuindo de forma complementar para o desenvolvimento turístico. Por sua vez, o agente de viagens está ligado às tendências de crescimento e aos vários modelos de distribuição turística. Os autores citados ainda acrescentam que na intermediação turística é necessário que cada agência de viagem consiga construir o seu próprio modelo de distribuição turística, criando e inovando o processo de criação de valor, através de uma oferta variada e diferenciada, entre os parceiros e consumidores. Esta cocriação de valor é conseguida através da expansão da sua área de intervenção, a partir da sua atuação em rede e na utilização eficaz nas tecnologias de informação.

As agências de viagens são intermediárias comerciais e, por sua vez, um meio para alcançar diferentes mercados geográficos. Kotler et al. (2011) menciona que o número de agências de viagens diminuiu nos últimos anos devido ao crescimento das reservas *online* e à venda direta (fornecedor para consumidor, sem intermediários), quer de bilhetes de avião, alojamento, entre outros serviços. Desta forma, as agências deixaram de retirar as suas comissões a partir destas vendas, o que levou ao encerramento de muitos balcões. Contudo, outras oportunidades emergiram deste desafio.

Os operadores turísticos criam pacotes turísticos maioritariamente direcionados para o mercado do lazer. Estes pacotes podem incluir transporte, alojamento, alimentação, visitas guiadas, entre outras atividades, que visem a satisfação do cliente. As agências de viagens, por sua vez, promovem e vendem estes pacotes turísticos, em troca de uma comissão dada pelo operador, em que podem acrescentar mais benefícios, de acordo com as políticas de cada

vendedor. Este é o ponto forte das agências de viagens: direcionar o cliente para as várias ofertas de destinos turísticos, ao comparar vantagens e desvantagens entre as várias propostas dos operadores, facilitando ao cliente a gestão de informação.

De acordo com o estudo conduzido pela empresa de estudos de mercado TNS Global para a *American Society of Travel Agents (ASTA)*, os agentes de viagens poupam dinheiro ao consumidor na compra de uma viagem e quatro horas de planeamento, contrariando a ideia de que as reservas *online* asseguram ao consumidor uma melhor oferta. Este mesmo estudo revela que 63% dos inquiridos afirmam que recorrer a uma agência de viagens melhora a sua experiência de viagem na sua globalidade, 69% afirmam que as agências de viagens poupam tempo no planeamento e reserva, 66% afirmam que as agências de viagens ajudam a evitar custos elevados, e 64% mencionam que as agências de viagens encontram as melhores ofertas (Ernst & Young / Augusto Mateus & Associados, 2016).

Em Portugal, atualmente o regime de acesso e exercício da atividade das Agências de Viagens e Turismo consta do Decreto-Lei n.º 17/2018, de 8 de março, que transpõe a Diretiva (UE) 2015/2302 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25.11.2015, relativa às viagens organizadas e aos serviços de viagens conexos, revogando o Decreto-Lei n.º 61/2011, de 6 de maio, o qual vigorava desde então. Atualmente, as agências de viagens e turismo desenvolvem, a título principal, as seguintes atividades, de acordo com o Artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 17a/2018 referido:

A- Atividades próprias

- a) A organização e venda de viagens organizadas e a facilitação de serviços de viagem conexos, quando o facilitador receba pagamentos do viajante, respeitantes aos serviços prestados por terceiros;
- b) A representação de outras agências de viagens e turismo, nacionais ou estrangeiras, bem como a intermediação na venda dos respetivos produtos;
- c) A reserva de serviços em empreendimentos turísticos e em estabelecimentos de alojamento local;
- d) A venda de bilhetes e reserva de lugares em qualquer meio de transporte;
- e) A receção, transferência e assistência a turistas.

B- Atividades desenvolvidas a título acessório

- a) A obtenção de certificados coletivos de identidade, vistos ou outros documentos necessários à realização de uma viagem;
- b) A organização de congressos e de eventos semelhantes;
- c) A reserva e a venda de bilhetes para espetáculos e outras manifestações públicas;
- d) A realização de operações cambiais para uso exclusivo dos clientes, de acordo com as normas reguladoras da atividade cambial;
- e) A intermediação na celebração de contratos de aluguer de veículos de passageiros sem condutor;
- f) A comercialização de seguros de viagem e de bagagem em conjugação e no âmbito de outros serviços por si prestados, sem prejuízo do previsto no diploma que regula as condições de acesso e de exercício da atividade de mediação de seguros ou de resseguros;
- g) A venda de guias turísticos e de publicações semelhantes;
- h) O transporte turístico efetuado no âmbito de uma viagem turística, nos termos definidos no artigo 13.º [sobre transporte público rodoviário];
- i) A prestação de serviços ligados ao acolhimento turístico, nomeadamente a organização de visitas a museus, monumentos históricos e outros locais de relevante interesse turístico.

É pertinente salvaguardar que todas as empresas devem estar identificadas no Registo Nacional de Agências de Viagens e Turismo (RNAVT). O RNAVT é organizado pelo Turismo de Portugal, I.P., e contém a relação atualizada de todos os agentes de viagens e turismo a operar no mercado. Esta ferramenta permite uma melhor monitorização e acompanhamento da evolução do setor e uma melhor fiscalização por parte das entidades públicas competentes, como exposto em Diário da República, 1.ª série, nº 88, de 6 de maio de 2011.

No que diz respeito ao valor da distribuição turística em Portugal, os dados da Ernst & Young / Augusto Mateus & Associados (2018) revelam um sector dinâmico, marcado nos últimos anos por uma relação mais forte entre tecnologia e economia, no âmbito da qual a preocupação central perante o «produto» mudou hoje para o «consumidor». Também a concorrência, muito ancorada na relação entre agências de viagens, atualmente “é mais determinante ao longo da cadeia de valor; parte substancial da rentabilidade depende hoje, muito mais do que há trinta anos, da tecnologia” (Ernst & Young / Augusto Mateus & Associados, 2018, p. 11).

Os grandes números do setor da distribuição turística em Portugal, apresentados no relatório “O valor Económico da distribuição turística em Portugal”, promovido pela APAVT em 2018, revelam um sector que contribui de forma significativa para a economia nacional (quadro n.º 3).

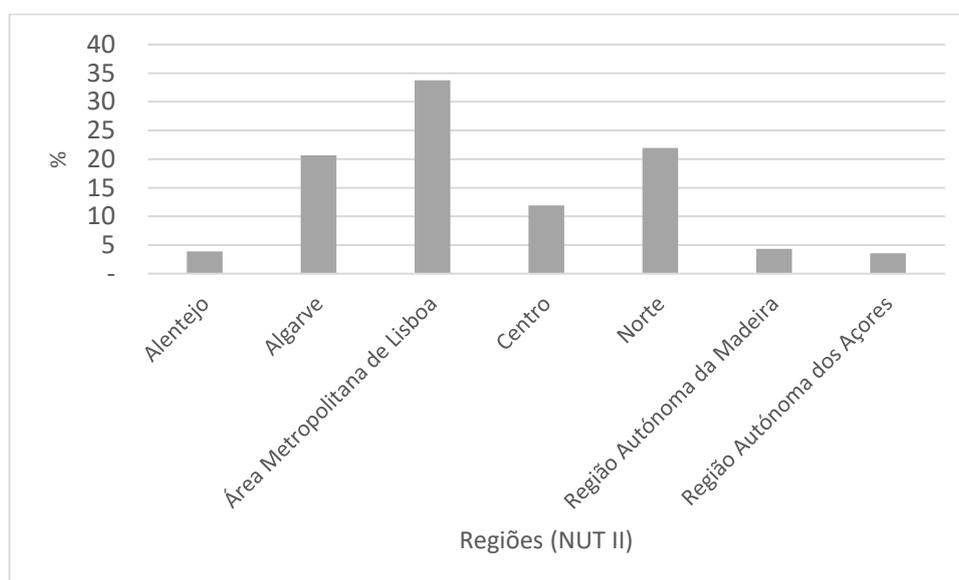
Quadro n.º 3 – Grandes números do setor da distribuição turística (2016)

N.º de Empresas	2033
Volume de Negócios	2131 milhões de euros
Pessoal ao Serviço	9687 indivíduos
Valor Acrescentado Bruto	241 milhões de euros
Produtividade	25 mil euros / trabalhador
Remunerações	183 milhões de euros

Fonte: Adaptado de Ernst & Young / Augusto Mateus & Associados (2018)

Em março de 2018 estavam 2 358 agentes de viagens e turismo registados no RNAVT, o que revela um aumento do número de agentes face a 2016. A distribuição geográfica da oferta de agentes a nível nacional encontra-se referida na figura seguinte.

Figura n.º 5 – Número de Agentes de Viagens e Turismo em Portugal (2018)



Fonte: Adaptado do registo de agentes de viagens e turismo (2018)

De acordo com a informação apresentada na figura anterior, compreende-se que é na área metropolitana de Lisboa que se concentra o maior número de registos de agentes de viagens e

turismo e na Região Autónoma dos Açores regista-se o número mais baixo. Estes valores estão muito associados à densidade da população residente. O Alentejo é a segunda região com o número mais baixo de registos (3,87%). Também neste registo, o distrito de Évora apresenta 35 registos de agentes de viagens e turismo, informação pertinente para o presente trabalho de projeto.

4. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PROJETO

O presente capítulo compreende a apresentação das etapas a seguir na construção do projeto, assim como a justificação da opção pelo modelo delineado. Para o efeito são apresentados os objetivos a alcançar do trabalho do projeto, a metodologia de recolha de informação e o modelo construído para o desenvolvimento do plano de marketing da RSI.

4.1. Objetivos do Trabalho de Projeto

O objetivo geral do presente trabalho de projeto consiste em elaborar um plano de marketing para a empresa Rainha Santa Isabel – Viagens e Turismo, Lda. Os objetivos específicos consistem em (1) rever o referencial teórico sobre o marketing de serviços, marketing digital, plano de marketing e modelos de planeamento de marketing, (2) Caracterizar brevemente o setor das agências de viagens e turismo em Portugal, (3) efetuar uma análise SWOT, com vista à definição dos objetivos e estratégias de marketing da empresa RSI, (4) desenvolver uma estratégia de segmentação, posicionamento e *branding* para a RSI, e (5) desenvolver um processo de planeamento de marketing operacional para a RSI.

4.2. Metodologia de Recolha de Informação

Para desenvolver o trabalho de projeto é necessário a aquisição de conhecimento e informação, como por exemplo, através da revisão da literatura, como apresentado no enquadramento teórico do tema. O quadro seguinte (n.º 4) sintetiza a metodologia utilizada nas diferentes fases do projeto, tendo em conta o foco da informação e respetivas fontes.

A aproximação ao tema em estudo foi efetuada através de uma pesquisa bibliográfica junto de várias fontes, com o objetivo de conhecer e relembrar os principais conceitos relacionados com o tema, assim como descobrir alguns autores com interesse tendo em conta o tema em estudo, a partir de levantamentos bibliográficos, participação em *workshops* e pesquisa de *websites*.

Após esta primeira pesquisa exploratória e com recurso a fontes secundárias, foi efetuado o levantamento das principais características relacionadas com o marketing de serviços e, por sua vez, o plano de marketing, com recurso a livros e artigos científicos. Após a pesquisa de vários modelos de planos de marketing, optou-se pela escolha de um modelo que se adaptasse à empresa em estudo.

A pesquisa de campo também foi aplicada, uma vez que a explicação da maior parte de todo este processo teve a mais-valia da informação recolhida durante a observação participante direta.

Quadro n.º 4 – Metodologia de recolha de informação por fases do projeto

Capítulo	Fase do Projeto	Foco da Informação	Fontes de Informação
Introdução	Identificação do tema Contexto	Apresentação do tema Apresentação da empresa Objetivos do trabalho	Informação interna Artigos científicos Livros Consulta <i>websites</i>
Enquadramento Teórico	Apresentação dos principais conceitos e a sua importância	Marketing de serviços Marketing digital Planeamento de marketing	Livros Artigos científicos Consulta <i>websites</i>
Caracterização do Setor das Agências de Viagens	Breve apresentação do turismo e intermediários	Turismo no mundo Turismo em Portugal Agências de viagens em Portugal	Livros Consulta <i>websites</i> Notícias
Metodologia	Descrição das pesquisas efetuadas e apresentação do modelo a seguir	Modelo a aplicar	Informação interna Workshops Consulta <i>websites</i> Artigos científicos
Análise Interna e Externa	Contextualização atual da empresa	Ambiente interno e externo Análise SWOT Objetivos	Informação interna Livros Consulta <i>websites</i> Observação participante
Plano de Marketing	Planeamento das estratégias a aplicar	Plano das atividades Objetivos Ações Análises	Informação interna Entrevista Livros <i>Workshops</i> Consulta <i>websites</i> Observação participante

Fonte: Elaboração própria

Para a construção do plano de marketing foi necessário a recolha de informação ao nível interno da empresa em estudo, através da observação participante, consultando documentos

não publicados e através do levantamento de dados quantitativos, assim como realizando uma entrevista semiestruturada ao gerente da RSI.

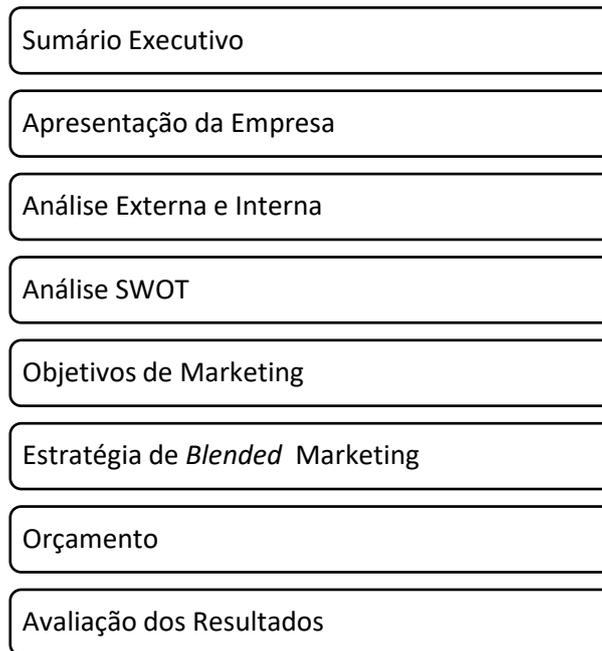
O guião de entrevista (anexo n.º 1) apresenta uma estrutura simples e semidirecta, compreendendo inicialmente qual a principal motivação que leva o entrevistado a dar continuidade ao negócio familiar das viagens, assim como as principais alterações que a RSI sofreu ao longo destes últimos anos. Com este instrumento procurou-se identificar, junto do entrevistado, as oportunidades e as barreiras no mercado das viagens e turismo, área onde se inclui o negócio. Também visava identificar os seus clientes, quais os serviços que oferece aos mesmos e a sua concorrência. A comunicação dos serviços também é abordada, incidindo na questão das novas tecnologias. Esta entrevista foi aplicada em março de 2018, com o objetivo de perceber como um dos responsáveis pela RSI observa o seu próprio negócio e as suas perspetivas, ajudando também a refletir um pouco sobre o tema. Foi feita uma breve análise qualitativa dos dados, para extrair alguns dados necessários para realizar a análise SWOT. Também foi necessário recolher e analisar dados secundários que permitissem confrontar a realidade interna da RSI com a realidade da sua envolvente externa, e, deste modo, construir a análise SWOT e, posteriormente, o plano de marketing.

4.3. Modelo para o Desenvolvimento do Plano de Marketing

A escolha do modelo apresentado na figura seguinte (n.º 6) surge com o seguinte intuito: optar pela simplicidade. Tal como referido por Adolpho (2014) “a procura pela simplicidade tem sido um valor nos dias atuais e as empresas que a apresentarem ao consumidor conquistarão a sua simpatia porque tornam o complexo simples, e o inacessível, democrático” (p. 102).

O modelo apresentado na figura n.º 6 foi baseado no modelo apresentado por Marques (2017). Esta escolha deve-se ao facto de ser simples e exato, o que se adapta à realidade da empresa em estudo, pois a mesma não tem um plano de marketing, nem qualquer tipo de estudo nesta área. Tudo é decidido e concretizado momentaneamente, através de intuições e *feelings*. A intenção deste modelo é que seja prático, esquemático e, acima de tudo, concretizável.

Figura n.º 6 – Modelo de plano de marketing para a RSI



Fonte: Adaptado de Marques (2017)

O modelo proposto inicia-se com o sumário executivo, que é o ponto comum na maioria dos planos de marketing e serve para resumir e evidenciar as principais ideias-chave do plano.

A apresentação da empresa RSI consiste na sua descrição e imagem, do ponto de situação e as suas perspetivas.

A análise externa e interna é um outro ponto presente nos planos de marketing, pois serve para fazer um diagnóstico do contexto externo à empresa e do ambiente interno da mesma. Na análise externa utiliza-se a análise política, económica, social e tecnológica (PEST), uma vez que:

- O contexto político-legal condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal (Freire, 2002);
- O contexto económico determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade (Freire, 2002);
- O contexto sociocultural reflete os valores, costumes e tradições da sociedade (Freire, 2002);
- E o contexto tecnológico traduz o progresso técnico da sociedade (Freire, 2002).

A estes pontos ainda se acrescenta a vertente ecológica, um foco de importância também no turismo. Analisam-se, ainda, a procura e tendências, a oferta, a concorrência e possíveis parceiros. O contexto político-legal condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal (Freire, 2002).

Na análise interna revê-se o histórico de objetivos e sucessos, faz-se o balanço do que correu bem e o que correu mal e os dados disponíveis da empresa pertinentes ao que se pretende alcançar.

Também a análise SWOT é a análise mais utilizada para fazer o diagnóstico estratégico, através da qual se encontram soluções perante os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças.

Os objetivos de marketing representam o que a empresa pretende alcançar, de forma realista e alinhados com a estratégia da empresa, ao mesmo tempo, devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e definidos no tempo.

A estratégia blended marketing apresenta a integração do marketing tradicional com o digital, pois quer o *online* como o *offline* devem estar articulados. Apesar da grande importância que o *online* tem, não se pode descredibilizar o *offline*, principalmente nesta empresa em concreto, onde o contacto humano direto com o cliente é de extrema importância. A estratégia de marketing consiste na segmentação, *branding* e posicionamento, assim como no marketing mix e respetivas ferramentas.

O orçamento, tal como o nome indica, consiste em mensurar os gastos e as receitas inerentes à execução do plano.

Por fim, com a avaliação dos resultados, pretende-se criar indicadores que avaliem o desempenho da empresa. Os indicadores e análises servirão para rever novamente as análises e reformular o plano.

A ideia será tornar o plano num instrumento de auxílio às atividades da empresa RSI, evitando que este seja algo rígido e inútil.

5. PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA RAINHA SANTA ISABEL – VIAGENS E TURISMO, LDA.

O presente capítulo consiste na apresentação do plano de marketing, estruturado de acordo com o modelo escolhido. Inicia-se com o sumário executivo que compreende uma síntese de todo o plano de marketing e no qual são apresentadas as principais decisões de todas as etapas do documento. Depois faz-se uma apresentação da empresa, referindo um pouco da sua história, missão e valores, assim como dos serviços que oferece aos seus clientes. É apresentada a análise interna e externa da empresa que permite a elaboração da análise SWOT. Consequentemente, são expostos os objetivos de marketing da empresa. De seguida é apresentada a estratégia *blended* marketing, a qual se expõem os pontos essenciais do marketing tradicional e do marketing digital. Por último, são propostos o orçamento e a avaliação dos resultados.

5.1. Sumário Executivo

A RSI foi fundada em 1993, no concelho de Estremoz e passados 5 anos inaugura a filial em Évora. A agência está registada com o RNAVT n.º 2045 e associada à APAVT; assume funções de vendedora e organizadora, nas vertentes de *incoming* e *outgoing*. A esta empresa ainda está associada a Tarsibus – Transporte de Passageiros Nacional e Internacional, Lda, com a qual trabalha em estreita articulação. A RSI tem como missão prestar um serviço personalizado em todas as viagens realizadas, visando uma experiência única aos seus clientes. Esta missão rege-se pelos seguintes valores: confiança, qualidade, responsabilidade, zelo e proximidade.

Sendo uma empresa de cariz familiar, atualmente conta oito funcionários. A Tarsibus conta com cinco funcionários e mais de vinte motoristas contratados. Para além destes colaboradores efetivos, a empresa recebe ao longo do ano estagiários de vários cursos, sobretudo de turismo, e também trabalha com outros colaboradores a tempo parcial.

Os seus serviços baseiam-se sobretudo na organização de viagens turísticas de âmbito nacional e internacional. A sua maior distinção relativamente às empresas concorrentes é o transporte em autocarro, através da Tarsibus.

O crescimento da RSI tem sido progressivo, contudo tem-se verificado algum abrandamento nas vendas, o que sugere a estagnação da sua atividade. O contexto externo influencia a agência, através das várias alterações que estão fora do controlo da mesma. A 1 de julho entrou em vigor o novo Decreto-Lei n.º 17/2018, de 8 de março, que visa contribuir para o bom funcionamento do mercado interno e para a defesa do consumidor, com medidas claras e uniformes.

O incremento positivo do setor turístico tem contribuído para o aumento de preço dos serviços. Também o turismo tem vindo a potenciar o desenvolvimento não só económico, mas também sociocultural, através da revitalização das tradições e costumes que cativam cada vez mais visitantes, nas várias regiões portuguesas.

A internet está presente no quotidiano da maioria das pessoas e por isso, também as empresas do setor turístico tendem a acompanhar estas realidades, visando combater a perda potencial de negócio, conseguir divulgar com maior eficácia a sua oferta, aumentar a competitividade, incrementar vendas, captar novas oportunidades de negócio e aumentar o número de clientes.

Em relação à concorrência, no Alentejo existem muitas empresas neste setor que detêm a mesma oferta, com as mesmas condições, preços, benefícios e público-alvo. Por isso, é necessário analisar quais são os verdadeiros concorrentes e quais os potenciais parceiros. O mundo do turismo está interligado com todos os setores e todos dependem do trabalho de todos, revelando uma necessidade de atribuir importância aos parceiros e ao trabalho em rede.

Ao longo dos anos, a empresa desenvolveu poucas ações para o aumento da visibilidade da marca e os recursos humanos estão pouco direcionados para os objetivos da empresa, devido à falta de planeamento de atividades por parte dos seus superiores. Com uma estrutura organizacional simples e informal, os objetivos deixam de ser, muitas vezes, claros e concisos. Por outro lado, conta com boas condições de trabalho, boas infraestruturas e serviços de qualidade.

Os clientes são a razão da existência da empresa e acompanham a sua longevidade, considerando que muitos deles são fiéis e tendem a não confiar noutras agências. Mas sendo os clientes sempre os mesmos, começa a existir uma exaustão na oferta e desinteresse na procura. Se por um lado a agência tem um pequeno grupo de clientes fidelizados, por outro, tem dificuldades em captar novos clientes e fidelizá-los.

Anualmente, a RSI viaja com mais de 5 mil pessoas, tendo em conta as suas viagens exclusivas, grupos abertos, grupos fechados e individuais.

A partir da análise SWOT estabeleceram-se várias diretrizes estratégicas, fixando os seguintes objetivos de marketing:

- Ampliar a visibilidade da marca RSI e dos seus serviços;
- Recuperar, pelo menos, 1 cliente por mês;
- Aumentar as vendas individuais em 30%;
- Criar mais 3 parcerias com agências de viagens no Alentejo;
- Relançar programas exclusivos RSI visando um incremento das vendas em 25%.

Através da estratégia de *blended marketing*, que combina o marketing tradicional com o marketing digital, definiram-se quatro pontos importantes: segmentação, *branding*, posicionamento e marketing mix. O segmento prioritário será o grupo de pessoas que gosta de viajar em autocarro e em grupo, sem descorar das viagens individuais. Para gerir a marca, a empresa deverá definir a mesma através da sua missão e valores, associando ainda a marca da Tarsibus, tirando maior partido da vantagem de possuir transporte próprio. Também irá posicionar-se no mercado através da estratégia de diferenciação do serviço, com recurso aos atributos qualidade e personalização.

Para influenciar a procura por parte do público-alvo que se pretende alcançar, a estratégia de marketing mix será baseada na política do serviço, preço, distribuição, comunicação, pessoas, evidências físicas e processos. Privilegiaram-se as seguintes ações:

- Revisão e criação de parcerias;
- Revisão e aplicação de inquéritos de satisfação de viagens;
- Aplicação de processos;
- Criação e aplicação de símbolos de identificação das viagens exclusivas RSI;
- Otimização do *website*;
- Otimização da página de Facebook;
- Otimização da *newsletter*;
- Formação de colaboradores;
- Desenvolver as reservas *online* no *website* dos *Tours RSI*.
- Publicidade em Évora através de *mupis*;
- Recuperação de clientes;
- Criação de blog para a partilha de experiências de viagens;

- Criação de perfil no *Instangram*;
- Renovação das lojas físicas;
- Criação do Grupo Exclusivo RSI (Aniversário RSI);
- Vídeo promocional.

Todas as atividades planeadas serão submetidas a avaliação após a implementação, verificando-se se os resultados foram de sucesso, assim como a necessidade de realizar ajustes e reformulações.

5.2. Apresentação da Empresa

i) Origem e criação do negócio

Os negócios associados à RSI remontam a uma paixão antiga do casal Batista, que aliaram o gosto da condução à realização de viagens. O Sr. Batista, tal como conhecido, era motorista de autocarros de passageiros na Rodoviária do Alentejo e, no decorrer da sua profissão, descobriu a sua paixão pelas viagens turísticas em autocarro. Após vários anos de experiência na organização de viagens para grupos de pessoas (amigos, vizinhos e conhecidos), condução e aluguer de carros, com a estreita colaboração da sua esposa, que organizava o itinerário, angariava clientes e acompanhava os grupos nas viagens, decidiram oficializar o seu próprio negócio. Foi deste modo que, em 1993, foi fundada no concelho de Estremoz, a agência Rainha Santa Isabel - Viagens e Turismo, Lda. Passados cinco anos, inauguraram uma filial em Évora, cita num local estratégico do centro histórico. A esta empresa ainda está associada a Tarsibus – Transporte de Passageiros Nacional e Internacional, Lda, que surgiu posteriormente devido à necessidade de separar os transportes das agências de viagens, consequência das exigências legais. Ambas as empresas pertencem aos mesmos proprietários e as sedes situam-se no mesmo edifício, em Estremoz.

ii) Missão

De acordo com os anos de experiência na agência, entendo que a RSI tem como missão prestar um serviço personalizado em todas as viagens que realiza, visando uma experiência única aos seus clientes. Esta missão rege-se pelos seguintes valores sugeridos:

- Confiança: o crédito depositado pelos clientes através dos anos de experiência da empresa;

- Qualidade: serviços de excelência que se distinguem das demais empresas, através de transportes modernos e recursos humanos experientes;
- Zelo: atenção prestada ao cliente, pois é o cliente o maior interesse da empresa;
- Proximidade: o cliente faz parte desta família, e por isso, a empresa torna as distâncias mais curtas, para que todos possam usufruir de viajar.

iii) Registo no RNAVT

A RSI está registada no RNAVT com o número 2045. É associada da Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo (APAVT), no qual assume uma posição de vendedora e organizadora, nas vertentes de *incoming* e *outgoing*.

iv) Recursos humanos

A RSI é uma empresa de cariz familiar e atualmente conta com oito funcionários. Na Tarsibus estão cinco funcionários e tem mais de vinte motoristas contratados. Para além destes colaboradores efetivos, a empresa recebe ao longo do ano estagiários de vários cursos, sobretudo de turismo, e também trabalha com outros colaboradores a tempo parcial.

v) Prestação de serviços turísticos na RSI

Os serviços da RSI baseiam-se na organização de viagens turísticas de âmbito nacional e internacional, aluguer de transporte, reserva de alojamentos, reserva de bilhetes de avião, reserva de cruzeiros, entre outros serviços face aos pedidos que vão surgindo. A sua maior distinção, relativamente às empresas concorrentes, faz-se através da organização de excursões, da venda a grupos abertos (ao público em geral) e a grupos fechados (grupo restrito de pessoas) com transporte em autocarro.

vi) Prestação de serviços turísticos na Tarsibus

A empresa Tarsibus, apesar de concentrar a maioria dos seus serviços nos transportes de passageiros nacionais e internacionais, também procede a reservas de alojamento, entradas em monumentos, requisição de guias, refeições, entre outras atividades, que por vezes são solicitadas por clientes que alugam os autocarros. A maioria dos clientes que solicita estes serviços extra são sobretudo internacionais, que necessitam de facilitar o acesso a determinados serviços em Portugal. No âmbito da sua atividade profissional, a empresa também é responsável pelo alojamento e transporte complementar de todos os seus motoristas. A Tarsibus gere a sua escala de serviços de acordo com os serviços da RSI e dos seus *transfers*.

Quadro n.º 5 – Serviços disponibilizados pela Tarsibus

<i>Outgoing</i> / <i>Incoming</i>	Alojamento / Estadias
	Aluguer de Autocarros
	Atividades Diversas
	Bilhetes de Avião
	<i>Tours</i>
	<i>Transfers</i>

Fonte: Elaboração própria.

vii) Tipo de agência

Dada a diversidade de serviços que presta, a RSI assume simultaneamente a função de operador e agência de *incoming* e *outgoing*. Quando solicitado, a RSI presta serviços a grupos estrangeiros, como por exemplo receber os viajantes no aeroporto e encaminhá-los para os serviços da Tarsibus.

5.3. Análise Externa e Interna

5.3.1. Análise externa

De uma forma geral, o meio envolvente externo à empresa é bastante abrangente, que condiciona, a longo prazo, a atividade da agência.

5.3.1.1. Análise PEST

a) Contexto político-legal

No turismo tem-se assistido à progressiva atualização da legislação das empresas turísticas e também do lado da defesa do consumidor. No que diz respeito às agências de viagens em Portugal, para que estas possam exercer atividade em território nacional, deverão estar inscritas no RNAVT, subscrever o Fundo de Garantia de Viagens e Turismo (FGVT) e ainda celebrar um contrato de seguro de responsabilidade civil que cubra os riscos decorrentes da sua atividade (Turismo de Portugal, I.P., 2018). As agências de viagens também deverão ser associadas da APAVT. Desde 1 de julho de 2018 entrou em vigor no novo Decreto-Lei n.º 17/2018, de 8 de março, que visa contribuir para o bom funcionamento do mercado interno e para a defesa do consumidor, com medidas um pouco mais claras e uniformes. Com estas atualizações, ainda há um longo trabalho a ser feito, pois a lei ainda não é específica, tornando o mercado turístico confuso e altamente competitivo entre as empresas turísticas, com ramos de atividades distin-

tos. Também deveriam ser trabalhadas novas diretrizes para as entidades públicas que participam no turismo, de forma a criar uniformidade e parceria entre os vários atores.

b) Contexto económico

De acordo com os dados do INE e do Banco de Portugal, o setor do turismo é considerado a maior atividade económica exportadora do país, sendo responsável por 50,1% das exportações de serviços e 18% das exportações totais, resultando o contributo de 7,8% no PIB português. As mesmas fontes revelam que o turismo em Portugal terminou 2017 com todos os indicadores a crescer: foram registados 20,6 milhões de hóspedes (crescimento de 8,9%) e, pela primeira vez, o número de estrangeiros ultrapassou o número da população portuguesa, recebendo 12,7 milhões de hóspedes estrangeiros. Portugal contou com um total de 57,5 milhões de dormidas em 2017 – 15,9 milhões de portugueses e 41,6 milhões de estrangeiros – em que os principais países emissores para Portugal foram o Reino Unido (9,3 milhões), Alemanha (5,6 milhões) e Espanha (4 milhões). Os aumentos refletiram-se também nas receitas, com um crescimento de 19,5%, correspondendo a 15,2 mil milhões de euros. Ainda em 2017, o setor turístico gerou 335 mil empregos (peso de 7% na economia nacional), representando um acréscimo de 44 mil empregos em relação ao ano de 2016 (Turismo de Portugal, I.P., 2018).

De acordo com o estudo sobre o valor económico da distribuição turística em Portugal apresentado pela APAVT, em 2016, o setor foi representado por 2033 empresas que faturaram 2131 milhões de euros. Mais acrescenta que o contributo das agências de viagens e operadores turísticos para a criação de riqueza foi de 241 milhões de euros (PressTur, 2017).

Perante estes dados é de salientar que com este crescimento positivo, os preços dos serviços têm tendências para aumentar substancialmente, contribuindo para o aumento do custo de vida, perante a capacidade económica dos portugueses.

c) Contexto sociocultural

O gosto pelo viajar e a descoberta de novas realidades tem-se tornado um estilo de vida de muitos portugueses. O fácil acesso ao mundo do turismo e a forte influência dos vários canais de comunicação, têm potenciado o aumento do número de pessoas que viajam, seja por lazer, visita de familiares, negócios ou saúde, parece que qualquer argumento serve para justificar a vontade / necessidade de viajar. Os valores sociais têm sido questionados e alterados, pois viajar também promove o contacto com outras realidades e a aproximação, que faz com que aquilo que se defendia antes, não seja mais os ideais de hoje.

Portugal tem perdido população e ainda conta com o envelhecimento da mesma. O turismo também permite a fixação de população no país, apesar de não colmatar a questão do envelhecimento populacional, pois a grande parte do turismo português baseia-se em turistas com idades mais avançadas, contudo, o destino português também é procurado por jovens.

O turismo foi uma forma de captar população para outras regiões do país, através da criação de emprego e da alteração dos estilos de vida. O setor do turismo tem vindo a potenciar o desenvolvimento sociocultural, através da revitalização das tradições e costumes outrora perdidos e que agora cativam cada vez mais visitantes, como os vários exemplos das regiões portuguesas. A par disto, há um desenvolvimento de infraestruturas inerentes a estes eventos e atrações.

d) Contexto tecnológico

Neste ponto é essencial abordar a importância da internet na vida dos portugueses em relação às viagens e turismo. De acordo com o Estudo Anual da Economia Digital, em 2017, 73% da população portuguesa utilizava internet e prevê-se que em 2025 seja 91% da população portuguesa. Desta população, 36% fez compras *online*, correspondendo a 4,6 biliões de euros de volume de compras *online* (ACEPI, 2017).

Em 2016, 39% das empresas portuguesas tinham presença na internet, das quais 84% tinham um *website* e 67% estavam presentes em redes sociais (ACEPI, 2017).

Segundo o estudo de Magalhães (2014) a tendência das agências de viagens em Portugal é vender através dos sistemas *online* e tradicionais, aproveitando as potencialidades de cada um dos canais. É através de *email* e páginas de reserva *online* que os consumidores entram em contacto com as agências de viagens, para além do presencial; através dos mesmos meios digitais, as agências contactam e trabalham com os seus fornecedores. O estudo também revela que atualmente é extremamente importante ter uma página na internet, pois esta ferramenta permitiu aumentar o volume de vendas às empresas e ainda fez aumentar a divulgação dos vários produtos e serviços turísticos. A maioria das agências de viagens tendem a acompanhar a evolução das tecnologias de informação e comunicação visando combater a perda potencial de negócio, divulgar com maior eficácia os seus produtos turísticos, aumentar a competitividade, incrementar vendas, captar novas oportunidades de negócio e aumentar o número de clientes (Magalhães, 2014).

e) Contexto ecológico

O contexto ecológico tem vindo a ganhar importância no setor do turismo. O mundo em geral está cada vez mais consciente da sua relação com o meio ambiente. O turismo implica a interação com os transportes, ambiente, planeamento regional, comércio e tecnologias de informação, o que tem fundamentado as práticas do turismo sustentável (SaeR, 2005). Apesar de todos os benefícios que o turismo pode potenciar, existe o lado negativo como a poluição das regiões com maiores fluxos turísticos e a degradação do património natural, por exemplo.

Em 2017, a Organização Mundial de Turismo (OMT) celebrou o Ano Internacional para o Desenvolvimento do Turismo Sustentável, de forma a aumentar a conscientização sobre a contribuição do desenvolvimento do turismo sustentável, trabalhar com as partes interessadas para tornar o setor um catalisador de mudança positiva e promover as mudanças nas políticas, práticas de negócios e comportamento do consumidor no turismo. Considera-se importante aplicar estratégias que visem ajudar o setor do turismo a transitar para padrões de consumo e produção mais sustentáveis, criando oportunidades na economia verde, mitigar e adaptar às mudanças climáticas, apoiar e obter a conservação e uso sustentável da biodiversidade e áreas naturais (OMT, 2018).

Os operadores turísticos e agentes de viagens têm tido cada vez mais em consideração esta vertente ecológica, uma vez que a poluição e o aumento do nível médio das águas têm comprometido a qualidade de alguns destinos turísticos e que estes, por vezes, são vendidos ao turista como locais paradisíacos, não correspondendo à realidade.

5.3.1.2. Tendências associadas à oferta e à procura

Ao nível da procura, existem diversos fatores que justificam a evolução dos fluxos turísticos, nomeadamente os demográficos, económicos e sociais. Estes condicionam a origem, composição e dimensão dos fluxos de turismo a nível nacional e internacional (APAVT, 2018). Ao nível da oferta, a diversificação do leque de produtos e serviços assume uma dimensão global e traduz-se no desenvolvimento de um maior e mais diversificado número de pacotes de serviço turísticos. Observa-se, de acordo com a APAVT (2018, p. 59), “um quadro de concorrência global acrescida em que se desenvolvem novos fatores competitivos e movimentos de concentração, fragmentação e segmentação empresarial”. Também se registam tendência ao nível do mercado, muito associadas às dinâmicas da oferta e da procura, assentes no desenvolvimento

de novos modelos de negócios, alargamento da cadeia de valor do turismo a novas atividades e atores. Estes movimentos geram novos modelos de distribuição e incentivam a um maior envolvimento por parte dos turistas, com o favorecimento das tecnologias. A figura n.º 7, representa de forma sistematizada as principais tendências e as relações entre elas.

Figura n.º 7 - Sistematização das tendências em ação nas viagens e turismo



Fonte: Ernst & Young / Augusto Mateus & Associados (2018, p. 60)

As tendências da procura e da oferta também podem ser justificadas através da sazonalidade, sendo esta uma característica relevante do turismo em geral, implicando situações complexas, devido à intermitência temporal que influenciam determinadas regiões (Guimarães & Santos, 2014). Este fator pode ser considerado uma ameaça para muitas das empresas turísticas, uma vez que têm muita procura em determinados meses (ex: meses de verão) em relação a outros meses, em que a procura por determinados serviços é muito baixa.

5.3.1.3. Concorrência – Benchmarking

Em Portugal estão registados, pelo menos, 2 532 agentes de viagens e turismo, sendo que a Área Metropolitana de Lisboa é a que concentra um maior número de empresas registadas (quadro n.º 6).

Observa-se que no Alentejo estão registados 98 agentes de viagens e turismo, mas nem todos podem ser considerados concorrentes da RSI. Compreende-se que a concorrência no distrito em que a agência opera é quase perfeita, uma vez que os seus clientes e potenciais clientes têm à disposição diversas opções, escolhendo o que melhor se adapta às suas preferências, perante as várias empresas que trabalham em sintonia ao nível da qualidade/preço.

Quadro n.º 6 - Consulta de registo de Agentes de Viagens e Turismo em Portugal

Regiões (NUT II)	Nº
Alentejo	98
Algarve	523
Área Metropolitana de Lisboa	855
Centro	301
Norte	556
Região Autónoma da Madeira	109
Região Autónoma dos Açores	90
Total	2532

Fonte: Registo Nacional de Turismo (2018)

Isto acontece maioritariamente na venda de pacotes turísticos elaborados pelos operadores turísticos (ex: Nortravel, Solférias, Soltrópico, Catai...), em que a comissão estipulada entre operadores e agentes é igual para todos, assim como o preço de venda ao público (PVP). Por isso é desleal manipular os acordos previamente estipulados na venda do produto turístico ao cliente. Nesta situação, as agências de viagens competem entre si através da sua marca e dos vários benefícios que podem acrescentar ao cliente.

Assim, as empresas tornam-se concorrentes diretos, pois os produtos turísticos vendidos são idênticos entre todos, contando com o mesmo público-alvo, com o mesmo nível de preço (quadro n.º 7).

Quadro n.º 7 - Relação de serviços entre agências de viagens citas no Alentejo

	Programação de Operadores Turísticos	Programação Própria	Reservas Online	Tours no Alentejo	Aluguer de Autocarros	Grupos Fechados	Compra Online
<i>Emviagem</i>	✓	×	✓	×	×	✓	✓
<i>INATEL</i>	✓	✓	✓	×	×	×	×
<i>Halcon Viagens</i>	✓	✓	✓	×	×	✓	×
<i>Omnitur</i>	✓	×	×	×	×	×	×
<i>Onboard</i>	✓	✓	✓	×	×	✓	×
<i>Rostos do Mundo</i>	✓	×	×	×	×	✓	×
<i>Top Atlântico</i>	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓
<i>Viagens Abreu</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Viagens El Corte Inglés</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RSI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×

Fonte: Elaboração própria, com base na análise dos *websites* oficiais

No quadro anterior observa-se alguns dos diferentes serviços que uma agência de viagens pode oferecer ao seu público em geral. As agências apresentadas são as que se consideram concorrentes da RSI. Agências como a Emviagem, Halcon Viagens, Top Atlântico, Viagens Abreu e Viagens El Corte Inglés, são as grandes agências de viagens a nível nacional, contudo, na região Alentejo, a RSI consegue competir com as suas filiais, uma vez que a oferta de serviços está equiparada, menos num ponto – a compra *online*. A maioria das agências permite a reserva, mas não a compra, como estas grandes empresas permitem. O facto de as agências disponibilizarem a compra *online* pode ser uma vantagem, mas também surgem as desvantagens: a venda *online* não permite o contacto direto com o cliente e a personalização do serviço, o que pode criar barreiras à fidelização. Os preços *online* permitem a comparação de preços, mas quando o cliente se dirige presencialmente a um balcão de venda, este contacto é fundamental para que a compra se concretize ou não.

A INATEL é aquela que mais se compara à RSI, principalmente ao nível do tipo de público-alvo com quem trabalham e na oferta de programação própria – as excursões. Os sistemas de reserva e de gestão são os mesmos, a forma de atendimento e atenção para com o cliente é semelhante, assim como a organização das suas viagens. Apesar de não deterem uma programação tão diversificada, conseguem realizar serviços de qualidade e com a vantagem de terem os preços para associados. Também os programas de turismo sénior são uma mais-valia. O que difere da RSI é o facto que não terem mais locais de partida do Alentejo (apenas nas principais cidades) e não terem acesso aos vários operadores turísticos, pois as filiais são dependentes dos acordos estabelecidos com a sede.

As agências como Omnitur, Onboard e Rostos do Mundo são equiparadas por serem agências mais pequenas como a RSI, mas que não têm tanta oferta, pois também não detêm capacidade de resposta devido à sua dimensão. Apesar de não terem uma presença forte, conseguem captar clientes e fidelizá-los.

A RSI tem como principal vantagem, em relação aos seus concorrentes, a sua empresa de transportes de passageiros nacional e internacional – Tarsibus – pois consegue controlar a qualidade dos serviços de transportes que associa à sua programação anual e ainda cria vantagens ao oferecer os *transfers* (locais de origem / aeroporto / locais de origem) aos seus clientes na compra de determinados pacotes turísticos. Outras agências no Alentejo, para fazerem esta oferta, têm de subcontratar este serviço a terceiros, ou mesmo à RSI. Também é de salientar que a RSI, apesar de ser uma empresa familiar, tem nome na região alentejana, devido à história que a segue e à sua reputação, com base na experiência e atenção ao cliente.

5.3.1.4. Parceiros

O mundo do turismo está interligado com todos os setores e todos dependem do trabalho de todos. No Alentejo e no setor das agências de viagens, esta vantagem pode ser uma realidade, através da ajuda de influenciadores e parceiros que apoiem as empresas a alcançar os seus objetivos. Por vezes, as empresas identificam outros como seus concorrentes, quando na verdade, com adoção de outras abordagens estratégicas, podem transformar-se em fortes parceiros (Marques, 2017).

A RSI poderá encontrar, entre as várias empresas do Alentejo, potenciais parceiros que apoiem a divulgação dos seus serviços e consequentemente as suas vendas. As empresas de animação turística são uma mais valia, pois existem muitos grupos nacionais e internacionais que lhes solicitam alguns serviços e acabam por apoiar o planeamento dos itinerários dos grupos, fazendo desta forma o trabalho da agência de viagens. Assim, se pudessem contar com os serviços de agências experientes como a RSI, ambas as partes conseguiriam retirar benefícios, através de parcerias.

Também as agências de viagens situadas em cidades alentejanas mais pequenas (ex: Redondo, Reguengos de Monsaraz, Montemor-O-Novo, entre outras) são uma mais valia e não verdadeiros concorrentes. Para a RSI o mais importante é manter a sua programação anual, viagens estas que se distinguem das demais. Por isso, se estas agências promovessem as viagens exclusivas RSI, seria uma vantagem quer para as empresas envolvidas, quer para as próprias populações que muitas vezes não viajam por falta de transporte.

No quadro n.º 8 apresentam-se alguns exemplos de parceiros e potenciais parceiros da região Alentejo.

As agências de viagens apresentadas possuem uma estrutura idêntica à da RSI. Isto é, também têm um carácter mais familiar e estão próximas dos seus clientes e da população, proporcionando um atendimento presencial mais personalizado.

Quadro n.º 8 - Parceiros e potenciais parceiros da RSI

Localidades	Empresas	Parceiro	Potencial Parceiro
Almeirim	Solviagens		✓
Beja	Horizonte Infinito	✓	
Grândola	Travel Vila Morena		✓
Montemor-o-Novo	More Travel		✓
Rio Maior	Viagens Lucas		✓
Santarém	Plenotur		✓
Vendas Novas	Rostos do Mundo	✓	

Fonte: Elaboração própria

5.3.1.5 Oportunidades e ameaças

De acordo com a análise externa efetuada, determinam-se as seguintes oportunidades:

- Atualização da legislação das empresas turísticas e na defesa do consumidor;
- Setor turístico considerado a maior atividade económica exportadora do país e em contínuo crescimento;
- Valor atribuído às agências de viagens e operadores turísticos pelo contributo para a criação de riqueza no país;
- Alteração nos estilos de vida dos portugueses privilegiando as viagens;
- Evolução e aproveitamento das tecnologias de informação e comunicação;
- Promoção de boas práticas ecológicas no setor do turismo;
- Desenvolvimento de novos modelos de negócio e de distribuição turística;
- Expansão do negócio de transportes de passageiros nacionais e internacionais;
- Parcerias com empresas nos vários pontos da região alentejana;
- Sazonalidade;
- Custos reduzidos com os meios *online*.

No seguimento da mesma, determinam-se as ameaças:

- Catástrofes naturais, instabilidade política, epidemias e/ou ameaças terroristas sentidas nos vários destinos turísticos;
- Aumento substancial dos preços;

- Introdução das novas tecnologias;
- Poluição inerente ao setor do turismo;
- Concorrência de agências de viagens de grande dimensão com forte presença no Alentejo.

De uma forma geral, a RSI está inserida num setor onde o seu ambiente pode ser bastante imprevisível, seja pelas alterações climáticas, ataques terroristas e até mesmo pelas tendências e padrões de consumo, o que resulta de instabilidade no turismo. A boa notícia é que o turismo tem revelado um excelente crescimento e contributo para as restantes áreas económicas, o que continua a ser uma boa aposta este setor. A RSI perante este cenário tem a oportunidade de se reinventar e estar em pé de igualdade com a concorrência, ainda por mais quando existe uma oferta idêntica.

5.3.2. Análise interna

5.3.2.1. Prestação de serviços turísticos na RSI

Os serviços da RSI baseiam-se na organização de viagens turísticas de âmbito nacional e internacional, disponibilizando os vários serviços de acordo com a procura. Tal como mencionado anteriormente, a sua maior distinção faz-se através da organização de excursões, da venda a grupos abertos (ao público em geral), de acordo com uma programação anual elaborada pela empresa e designada de programação exclusiva RSI, e a grupos fechados (grupo restrito de pessoas), com programas feitos à medida, todos com o transporte em autocarro (quadro n.º 9).

Quadro n.º 9 – Serviços disponibilizados pela RSI

<i>Outgoing / Incoming</i>	Alojamento / Estadias	<i>Grupos Abertos / Grupos Fechados</i>
	Aluguer de Autocarros	
	Atividades Diversas	
	Bilhetes de Avião	
	Bilhetes de Autocarros	
	Cruzeiros	
	<i>Package</i> Operador	
	Rent-a-Car	
	<i>Tours</i>	
	<i>Transfers</i>	
Viagens à Medida		

Fonte: Elaboração própria

Os serviços de `alojamento / estadias` consiste meramente na reserva de alojamento nas várias unidades em qualquer destino turístico, sejam estas reservadas diretamente aos fornecedores ou através de centrais de reserva dos vários operadores.

O `aluguer de autocarros`, tal como o nome indica, consiste na reserva dos serviços de transporte em autocarros e exclusivos à Tarsibus. Contudo, estes serviços também poderão ser efetuados por outras empresas de transporte parceiras.

As `atividades diversas` são as reservas dos vários serviços, sejam estes alojamentos, visitas guiadas, reserva de audioguias, entre outros, sem que sejam considerados um pacote turístico. Correspondem aos vários serviços reservados durante um determinado período (mensalmente, por exemplo) para determinadas entidades (empresas).

Mesmo não dispondo de um sistema de reservas como o Galileo ou Amadeus (GDS), os `bilhetes de avião` podem ser adquiridos na RSI através de um consolidador aéreo dirigido a agências de viagens não IATA (Associação Internacional de Transportes Aéreos) e/ou sem GDS, que permite a gestão e controlo das reservas aéreas em tempo real. Além disso, as várias companhias aéreas já dispõem de centrais de reservas próprias para as agências de viagens.

A agência também vende `bilhetes de autocarros` de outras operadoras de transporte, para viagens de longa distância.

Os `cruzeiros` são viagens turísticas feitas de barco, de duração tempo de acordo com os itinerários propostos. Por exemplo, podem ser de 1h com um passeio fluvial ou de 8 dias quando se realiza um cruzeiro marítimo.

5.3.2.2. Marca e notoriedade

A RSI conta com mais de 20 anos de história e experiência, uma imagem de marca que a acompanha ao longo dos tempos. Durante a sua existência, foram poucas as ações que visassem o aumento da visibilidade e notoriedade da sua marca. Exemplo disso é o logotipo que sofreu uma única alteração e não houve qualquer outra ação posterior definida ou pensada.

5.3.2.3. Valores

Apesar de outras agências de viagens contarem também com uma história e com uma marca mais presente em relação à RSI, as mesmas não transmitem valores como a segurança e a proximidade com os seus clientes. O nome e a história da agência é uma mais valia para a transmissão de confiança e credibilidade perante os serviços prestados, ao mesmo tempo é um ponto fraco, pois não está devidamente trabalhado. Perante a concorrência, esta é uma chance, porque diferencia das demais agências de viagens com maior notoriedade, porque apesar de terem maior poder de negociação, não conseguem ter um serviço personalizado.

5.3.2.4. Recursos humanos

A sua história é acompanhada pelos anos de experiência e conhecimento na sua área de atuação, contudo, com as alterações sentidas nos últimos tempos, os recursos humanos revelam falta de formação para o trabalho a desenvolver, pouco direcionados e confusos no que diz respeito às suas funções e responsabilidades, o que dificulta a capacidade de resposta. Isto porque os métodos de trabalho estão a variar entre a sede e a filial, o que dificulta a uniformidade dos resultados. Com uma estrutura organizacional simples e informal, por vezes os objetivos deixam de ser claros e concisos. Contudo, a empresa oferece todas as condições de trabalho para os seus funcionários, com infraestruturas de qualidade, respeitando as necessidades diárias para o bom funcionamento. É de salientar que já existe uma abertura para a importância e estímulo do conhecimento através do incentivo na participação de formações dos vários operadores turísticos e sistemas de gestão.

5.3.2.5. Clientes

Os clientes fazem parte e acompanham a longevidade da agência RSI. Ou seja, os clientes são fiéis e demonstram dificuldade em confiar noutras agências. Contudo, sendo os clientes sempre os mesmos, começa a existir uma exaustão na oferta e desinteresse na procura, além da dificuldade de captar novos clientes e a fidelizar os habituais. Quando se compara a RSI com outras agências de viagens na região Alentejo, percebe-se que o cliente que procura esta agência vai mesmo para comprar e não somente para pedir orçamento e comparar com outras propostas. Isto porque sabe que a RSI disponibiliza transporte, o que é uma mais valia perante

o preço que vai pagar. Ou então, o interesse é principalmente viajar em grupo e/ou em autocarro, de acordo com as viagens previstas na programação anual da RSI.

Os clientes RSI são maioritariamente residentes na região Alentejo, havendo uma minoria da zona de Lisboa, devido a alguns pedidos de colaboradores independentes. As excursões têm uma maior procura por partes dos seniores, com uma crescente procura por clientes com idades compreendidas entre os 45-65 anos (aprox.), nas viagens em autocarro com 2 ou mais dias. Curiosamente, também as famílias têm procurado os serviços da agência, pela facilidade de transporte e experiência em grupos.

Mais especificamente, o cliente que procura os serviços da RSI é maioritariamente sénior, em que a generalidade acompanhou o crescimento da agência. Estas pessoas têm disponibilidade de tempo para viajar (apesar da preferência por períodos curtos de 3 a 4 dias de viagens), de dinheiro e a motivação de conhecer um pouco mais e reviver locais que há muitos anos não visitavam, ou mesmo para se manterem ativos e aproveitarem um pouco mais. Começam também a surgir pessoas com idades compreendidas entre os 45 e 60 anos que ainda estão ativas no mercado de trabalho, mas que procuram viagens de curta duração e fora da época alta. Depois há os clientes considerados os individuais, que procuram os serviços da agência esporadicamente (pelo menos 1 vez por ano), para comprarem um pacote turístico específico, com pelo menos 8 dias de duração, pois a maioria das vezes o transporte entre o local de residência e o aeroporto, por exemplo, está incluído e o preço que irão pagar é semelhante em qualquer uma outra agência.

Nos últimos meses de 2018, devido às alterações sentidas nas equipas de trabalho houve algum desinteresse por parte de alguns clientes, isto porque a agência é conhecida por ter uma relação muito próxima com os mesmos e, por vezes, as pessoas não se revêm nestas mudanças, pois assumem que não se sentem confortáveis em serem atendidas por outra pessoa, pois não conhece os seus gostos e preferências. É necessário ter em consideração esta situação e atribuir-lhe importância, de forma a dar a entender que a agência é um todo e que, independentemente de quem esteja a fazer atendimento, o tratamento e a atenção será a mesma.

5.3.2.6. Parceiros

A RSI estabeleceu protocolos com várias entidades que visam atribuir descontos em viagens aos associados dessas mesmas entidades, quer na programação anual RSI, quer nas viagens de outros operadores (ex: Legado do Caixeiro, Clube de Futebol Eborense, Casa Higia, entre outros), com o objetivo de angariar novos clientes.

5.3.2.7. Poder de negociação e qualidade dos serviços

No que diz respeito ao poder de negociação, a agência tem mais facilidade em gerir a oferta, não só porque trabalha com uma programação anual própria e com transporte próprio, não estando dependente de terceiros neste serviço, mas também por relacionar-se ativamente com os seus fornecedores, mantendo constante *feedback* dos produtos turísticos que vende e do nível de satisfação dos seus clientes. Estes pontos sugerem maior controlo sobre a qualidade e personalização dos serviços prestados. A empresa fisicamente dispõe de espaços de pequena dimensão para o trabalho diário (figura n.º 8), mas a localização das suas lojas é bastante central e que contribui para o desenvolvimento do comércio local, isto porque em Estremoz é a única agência física e em Évora, as agências de viagem tendem a desaparecer do centro histórico.

Figura n.º 8: Imagens do interior e exterior das agências de Évora e Estremoz



Fonte: RSI

5.3.2.8. Importância da programação anual RSI

De acordo com os dados da RSI constata-se a importância da sua programação anual de elaboração própria, com um crescimento não muito acentuado desde 2014. Os programas de 1 dia são os mais procurados e que concentra um maior número de pessoas e posteriormente as viagens de 2 dias, que por norma compreendem os fins de semana (quadro n.º 10). De ano para ano revela-se o aumento do número de viagens realizadas, assim como o número de pessoas, com a exceção de 2016.

Quadro n.º 10 - Número de viagens realizadas da programação anual RSI (2014 – 2017)

Programas Exclusivos	2014		2015		2016		2017	
	Nº Prog.	Nº Pax						
1 Dia	27	1089	32	1196	36	1331	36	1232
2 Dias	15	579	15	537	8	288	18	905
3 Dias	5	203	8	261	11	383	12	420
4 Dias	6	246	6	205	6	171	5	173
5 ou mais Dias	8	276	16	445	15	421	8	191
Totais	61	2393	77	2644	76	2594	79	2921

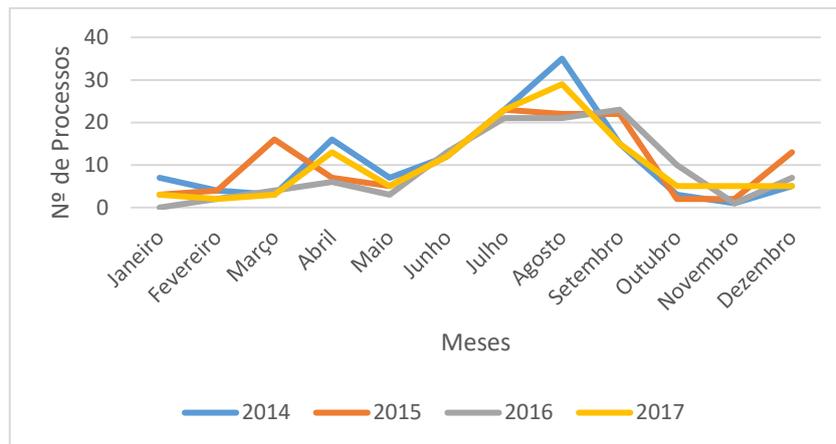
Fonte: RSI

Os dados presentes na tabela anterior referem-se apenas aos processos de viagens realizadas executadas na filial em Évora, o que sugere que o número de viagens concretizadas seja o dobro, uma vez que os processos são divididos por igual entre as duas agências. Desta forma, a RSI viaja com mais de 5 mil pessoas por ano, tendo em conta as viagens exclusivas, mais os grupos fechados que ainda realiza e vendas de processos individuais.

Em relação à venda de individuais, isto é, viagens que são solicitadas por pessoas singulares e que não fazem parte da programação anual da RSI, os números de processos têm-se mantido nos últimos anos (figura n.º 9).

Os meses com maior número de vendas de individuais estão concentrados na época alta, entre julho e agosto, mas já com alguma tendência para o mês de setembro, seguidos do mês de março ou abril, dependendo da altura da Páscoa. Ou seja, as pessoas procuram viajar nas alturas festivas do ano, fora da época de verão.

Figura n.º 9 - Número de processos individuais na RSI (2014 – 2017)

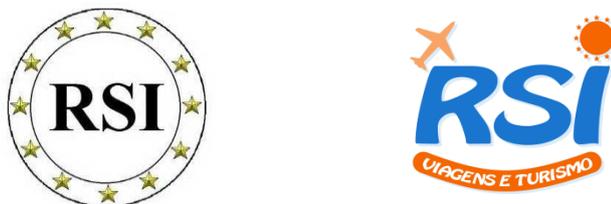


Fonte: RSI

5.3.2.9. Instrumentos de comunicação

A imagem da empresa sofreu poucas alterações ao longo dos seus 25 anos de vida, inclusive o seu logotipo. Na figura n.º 10 apresenta-se, do lado esquerdo, o primeiro logotipo que foi criado e, do lado direito, a última versão que foi concebida.

Figura n.º 10 – Logotipos da RSI



Fonte: RSI

Com a alteração do logotipo, as cores da empresa passaram a ser o azul e o laranja, não estando prevista qualquer alteração a prazo. O atual logotipo é utilizado em todos os documentos oficiais da empresa, *merchadising* e ainda é utilizado na identificação dos autocarros da Tarsibus.

Neste momento a RSI dispõe de um *website* e de uma página de *Facebook* (cerca de 4100 seguidores), onde promove digitalmente a sua oferta de serviços. Também comunica através de uma *newsletter* (150 seguidores) e de publicações nos jornais da região. Dispõe de parcerias que permitem descontos entre 2% e 5% aos seus clientes, suportados pela própria empresa.

No que diz respeito aos meios de comunicação *online*, através da ferramenta *PageSpeed Tools*, verifica-se que o *website* tem um nível de otimização baixo. Quando o *website* é comparado com outros *websites* de agências concorrentes, percebe-se de que a página RSI é a que tem menos tráfego (figura n.º 11).

Figura n.º 11 - Pontuação de tráfego estimada entre concorrentes



Fonte: Neipatel.com/seo-analyzer (2018)

A RSI dispõe de uma *newsletter* que é enviada aos seus subscritores (119 registos) uma vez por mês, na qual contém a programação e novidades do mês seguinte. Em média, são registadas perto de 5 subscrições da *newsletter* por mês.

A única rede social utilizada é o Facebook, que nos últimos tempos sofreu pequenas alterações, com o intuito de testar as mais valias do mesmo. A página conta com mais 3400 seguidores (orgânicos). De acordo com alguns dados estatísticos da rede social, o número de pessoas que permitiram que algumas das publicações da página da RSI fossem visualizadas no seu ecrã, subiu de uma média 465 em julho para uma média de 879 em agosto (anexo n.º 2).

A aposta nas novas tecnologias é fraca, apesar da aceitação desta nova realidade por parte da gerência da empresa, por isso, é necessário um maior investimento neste ponto, que sugere um planeamento antecipado das atividades e decisões. Mais ainda, a integração das novas tecnologias para a comunicação da empresa é fraca, revelada por um *website* pouco funcional e fraca presença nas redes sociais.

A RSI deve apoiar-se na reputação da marca, evidenciando a sua diferenciação, não só no mercado nacional, como no internacional, através da segmentação do mesmo. É preciso criar e planear estratégias que visem estes objetivos e investir nas novas tecnologias, que são o futuro.

Outro fator importante é a sazonalidade, que para alguns concorrentes é uma ameaça, mas esta agência tem conseguido contornar o problema e tirado partido da mesma, através da sua programação anual, com preços acessíveis.

5.3.2.10. Preço

A oferta dos serviços da agência está em linha com os preços praticados na generalidade das agências de viagens, sendo que oscila conforme a procura, a concorrência e os custos dos serviços integrados nos produtos turísticos.

Nos programas anuais da RSI também têm-se verificado um aumento pouco significativo ao longo dos anos, pois estão dependentes dos preços praticados pelos serviços que os constituem, como os hotéis, restaurantes, taxas, seguros, entre outros. Os preços praticados na agência são da responsabilidade da gerência e por isso devem manter-se de acordo com os padrões criados pelos responsáveis. Contudo, o preço pode ser explicativo, através da criação de símbolos que identifiquem valores.

5.3.2.11. Volume de vendas

Esta empresa familiar regista uma evolução positiva do seu volume de vendas ao longo dos anos, segundo os dados fornecidos pela RSI, que revelam um crescimento gradual das vendas desde 2014, ano em que foram atualizados novos sistemas de gestão da agência. Destaca-se o ano 2016 como aquele em que a RSI conseguiu alcançar o maior volume de vendas e serviços prestados, dos últimos dez anos. Contudo, os dados podem não ser representativos, pois devido à lenta implementação dos programas de gestão, os mesmos podem não corresponder à realidade. Por isso, este crescimento foi obtido através dos balancetes efetuados pela empresa e na recolha de informação disponível na filial.

De acordo com a análise dos dados recolhidos na empresa, pode-se constatar que o crescimento das vendas da agência de viagens tem sido progressivo. Contudo, também se verifica algum abrandamento na taxa de evolução das vendas. Entre 2013 e 2016, a taxa de crescimento referente às vendas e serviços prestados pela agência foi de 45%. No mesmo período, a taxa média de crescimento foi de 9,7%. A tendência é para a desaceleração das vendas na RSI, tendo em conta os dados de 2017, uma vez que a realidade da agência está a sofrer modificações e como tal evidencia certas dificuldades em acompanhar as novas tendências, embora esta realidade não se verifique na Tarsibus.

Atualmente, a RSI encontra-se a viver um período de estagnação, uma vez que não se sente um aumento significativo da procura. Também o *incoming* está a perder volume de vendas,

pois no ano 2018 não conseguiu organizar nenhum grupo. Provavelmente esta situação pode justificar-se pelo facto de não existir um plano para a captação de grupos estrangeiros e, por outro lado, a carteira de clientes manter-se a mesma. Por isso, é necessário reverter esta situação com novas estratégias para que a empresa não caia num declínio irreversível. Neste sentido, a elaboração de um plano de marketing e a sua aplicação parece ser uma solução possível para devolver à marca a sua essência e evitar que esta estagnação leve ao declínio da mesma.

5.3.2.12. Pontos fortes e pontos fracos

De acordo com a análise interna efetuada, determinam-se os seguintes pontos fortes da RSI:

- Reputação e notoriedade da empresa na região Alentejo;
- Empresa com história e presença no Alentejo;
- Credibilidade;
- Empresa de transportes de passageiros – Tarsibus - integrada com a RSI;
- Oferta de um grande leque de serviços;
- Parcerias com associações na região onde se situa;
- Instalações físicas centrais, agregadas ao comércio local;
- Conhecimento e experiência dos gerentes na área de atuação das agências;
- Sentido de abertura para adquirir novos conhecimentos;
- Recursos humanos qualificados;
- Ferramentas de trabalho;
- Boas relações com fornecedores;
- Programação própria;
- Oferta contínua de viagens com preços acessíveis com elevada qualidade;
- Oferta de viagens que se adaptam a qualquer faixa etária;
- Especialização em viagens em grupo;
- Viagens organizadas e em grupo;
- Controlo na qualidade dos serviços prestados;
- Atendimento presencial e personalizado;
- Clientes fidelizados.

De acordo com a análise interna efetuada, determinam-se os seguintes pontos fracos:

- Fraca divulgação da marca;
- Serviços muito semelhantes aos da oferta da concorrência;
- Reputação e notoriedade reduzida à região Alentejo;
- Equipa de trabalho a trabalhar simultaneamente no *front office* e *back office*;
- Métodos de trabalho pouco uniformizados entre agências [Évora e Estremoz];
- Dificuldade na medição de resultados;
- Fraca aposta nas novas tecnologias de informação e comunicação;
- *Website* por potencializar e otimizar;
- Fraca presença nas redes sociais;
- Falta de planeamento das atividades / decisões;
- Pouca atratividade para clientes individuais;
- Dificuldade em captar novos clientes;
- Dificuldade em captar grupos *incoming*;
- Exaustão na oferta e desinteresse na procura;
- Clientes maioritariamente seniores, resultando em grande dependência para este segmento;
- Fraca capacidade de resposta aos pedidos de orçamentos dos vários serviços.

5.4. Análise SWOT

O seguinte quadro demonstra a análise SWOT efetuada, tendo em conta o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externos da empresa (oportunidades e ameaças).

Quadro n.º 11 – Análise SWOT

		Ambiente Interno	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
		<ul style="list-style-type: none"> • Reputação e notoriedade da empresa na região; • Abrangência de serviços oferecidos; • Parcerias; • Conhecimento e experiência na área de atuação; • Recursos humanos qualificados; • Programação própria; • Especialização em viagens de grupo; • Personalização dos serviços prestados; • Proximidade ao cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraca divulgação da marca; • Métodos de trabalho disformes; • Fraca aposta nas novas tecnologias; • Falta de planeamento das atividades/decisões; • Dificuldade em captar novos clientes e fidelizá-los; • Pouca atratividade para clientes individuais; • Fraca capacidade de resposta; • Pouca presença nas redes sociais.
Ambiente Externo	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Sector como a maior atividade económica exportadora do país; • Custos reduzidos com a utilização dos meios <i>online</i>; • Expansão do negócio de transportes nacionais e internacionais; • Parcerias com empresas nos vários pontos da região Alentejo; • Sazonalidade. 	<p>Diretrizes estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revitalizar e divulgar a marca da agência, apostando no seu nome e história; • Reforçar a RSI associada à Tarsibus; • Rever protocolos estabelecidos com outras entidades; • Aumentar o número de parceiros na divulgação dos serviços RSI; • Divulgação dos serviços juntos dos potenciais clientes (grupos fechados); • Explorar de forma eficaz as ferramentas de trabalho disponíveis.
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento substancial dos preços dos serviços; • Poluição inerente ao setor do turismo; • Concorrência das grandes empresas de turismo. 	<p>Diretrizes estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renovar a imagem quer nos meios <i>offline</i> como <i>online</i>; • Apostar nos meios <i>online</i>: <i>website</i>, reservas <i>online</i>, <i>email</i> e redes sociais; • Modernizar e uniformizar as agências físicas; • Uniformização de métodos de trabalho; • Criar benefícios aos clientes fidelizados; • Planear as atividades.

Fonte: Elaboração própria.

5.5. Objetivos de Marketing

Tendo em conta a análise SWOT e as respetivas diretrizes da RSI, fixaram-se os seguintes objetivos de marketing para o próximo ano:

- Melhorar a visibilidade da marca RSI e dos seus serviços;
- Aumentar em 20% o *ranking* de tráfego do *website* da RSI;
- Aumentar para 250 o número de subscrições da *newsletter*;
- Aumentar para o mínimo de 5000 seguidores na página de *Facebook*;
- Recuperar, pelo menos, 1 cliente por mês;
- Aumentar as vendas individuais em 30%;
- Criar mais 3 parcerias com agências de viagens no Alentejo;
- Relançar programas das viagens de grupo da RSI visando um incremento das vendas em 25%.

5.6. Estratégia de *Blended Marketing*

A estratégia de *blended marketing* combina o marketing considerado tradicional (*offline*) com o digital (*online*). Através desta combinação integrada, a estratégia de marketing é planificada em quatro pontos importantes: segmentação, *branding*, posicionamento e marketing mix.

5.6.1. Segmentação

Viajar é uma atividade cada vez mais acessível à generalidade das pessoas. Por ser um mercado vasto é preciso concentrar a atenção apenas em determinados segmentos de mercado, de forma a oferecer aos clientes um serviço personalizado e com qualidade.

A ideia de segmentar não será somente de acordo com a idade, mas também pelo facto da diferenciação do serviço: o segmento prioritário será o grupo de pessoas que gosta de viajar em autocarro, ausentando-se poucos dias da sua residência habitual e que tenha preferência pelo máximo de serviços incluídos. Isto porque não se deverá negligenciar o público que não

gosta e/ou não pode viajar de avião, ou que simplesmente prefere conhecer o seu país e um pouco de Espanha ou França, em localidades com menor afluência turística.

No quadro seguinte (quadro n.º 12) apresenta-se a definição de segmentos de mercado de viagens em grupo.

Quadro n.º 12 - Definição de segmentos de mercado de viagens em grupo

	Viagens em Grupo		
	Viagens de 1 dia	Viagens de 2 dias	Viagens de 3 ou + dias
Território	- Região Alentejo;		
Demografia	- Pessoas com idades compreendidas entre os 45 – 65 anos; - Pessoas com mais de 65 anos;		- Pessoas com mais de 65 anos;
Psicografia	- Pessoas com pouca disponibilidade durante o ano;	- Pessoas com alguma disponibilidade ao longo do ano;	- Pessoas com muita disponibilidade em qualquer altura do ano;
Comportamento	- Pessoas que não gostam de pernoitar fora de casa.	- Pessoas que procuram fins de semana fora da sua residência habitual.	- Pessoas que procuram programas de autocarro, com um itinerário pré-definido, com serviços incluídos e acompanhamento.

Fonte: Elaboração própria

No quadro seguinte (quadro n.º 13) apresenta-se a definição de segmentos de mercado em viagens individuais.

Quadro nº 13 - Definição de segmentos de mercado em viagens individuais

	Viagens Individuais	
	Viagens em grupo	Viagens à medida / individual
Território	- Região Alentejo;	
Demografia	- Pessoas com idades acima dos 45 anos, com ou sem filhos;	
Psicografia	- Pessoas com pouca disponibilidade ao longo do ano;	
Comportamento	- Pessoas que viajam pelo menos uma vez por ano, com duração de 5 a 10 dias, preferência por circuitos, com um itinerário pré-definido e serviços incluídos; - Meios de transporte combinados.	- Pessoas que viajam pelo menos uma vez por ano, com duração de 5 ou mais dias, preferência por pacotes de operadores turísticos ou só alojamento; - Meio de transporte próprio ou outros combinados.

Fonte: Elaboração própria

Os segmentos de mercado apresentados são os considerados prioritários, tendo em comum a região do Alentejo, pois é uma mais-valia para a empresa reduzir os limites geográficos devido à resposta de transporte e igualmente para o cliente, quer na redução de custos, como no acesso aos vários serviços.

Dentro destes dois segmentos, o público-alvo a ter em maior consideração serão as mulheres, pois nas famílias são consideradas os diretores financeiros e que decidem o que comprar, são estas que detêm um maior poder de decisão; seguidamente serão considerados os *net*-cidadãos, que se ligam entre si, partilham informação, emitem opiniões e criam conteúdos *online* (Pina, 2018).

5.6.2. Branding

O *branding* consiste no conjunto de atividades que visam gerir a marca, divulgando o seu conceito. Um dos principais objetivos da agência é dar notoriedade à sua marca, ampliando a sua reputação no Alentejo, a curto prazo.

Para tal é necessário definir a marca RSI através da sua missão e valores, como apresentado anteriormente. Mais ainda, associar a marca da agência de viagens com a sua empresa de transportes de passageiros nacional e internacional – Tarsibus, assegurando o seu benefício de deter transporte próprio. É esta imagem que passa para a maioria das pessoas que conhecem a agência: não conhecem a marca Tarsibus, mas sabem que a RSI tem uma frota de autocarros. Desta forma, será necessário promover ambas as marcas interligadas. Contudo, cada uma das empresas (RSI e Tarsibus) deverá ter uma identidade própria, apesar da sua associação.

Também à RSI é associada a excursões, a maioria das vezes porque algum familiar e/ou conhecido já viajou através da agência. Assim, é uma mais valia pegar nesta vantagem e evidenciá-la, desenvolvendo a ideia de que as excursões não são somente para um público sénior.

A prioridade não passa por alterar o logotipo, mas sim conceder-lhe a visibilidade que já deveria ter tido. O mesmo deverá ser atualizado em todos os documentos emitidos pela empresa e deverá acompanhar qualquer tipo de conteúdo produzido. Ao logotipo deverá ser acompanhado pela mensagem “Faça sua a nossa viagem”.

5.6.3. Posicionamento

A empresa RSI irá posicionar-se no mercado através da estratégia de diferenciação do serviço, com recurso aos atributos 'qualidade' e 'personalização'. Isto é, o ideal será associar à marca RSI todo o seu conjunto de vantagens: história, missão, valores e viagens de autocarro.

Também esta diferenciação será apoiada na marca Tarsibus – Transporte de Passageiros Nacional e Internacional, que irá permitir criar visibilidade a nível geográfico, pois a afluência de serviços é abrangente, transpondo a região Alentejo.

5.6.4. Marketing mix

A estratégia de marketing mix será baseada na política do serviço, preço, distribuição, comunicação, pessoas, evidências físicas e processos.

5.6.4.1. Serviço

De acordo com os objetivos previstos, a agência irá manter a sua oferta no que diz respeito à sua programação anual, contudo esta oferta deverá ser categorizada em quatro grupos: novo destino e/ou itinerário, programas abaixo do preço médio do mercado, programa clássico e programa com desconto de reserva antecipada (quadro n.º 14).

Os restantes serviços não deverão sofrer alterações significativas, apenas na sua comunicação. A criação de novos serviços não se aplica numa primeira fase de planeamento, pois a prioridade será revitalizar o que já existe.

Quadro n.º 14 – Categorização da programação anual RSI

Antes	Depois
- Viagem com a possibilidade de ser sujeita a alteração de datas;	
Novidade – Novo destino e/ou itinerário;	
Novo Programa - Programa com novo itinerário e visitas;	NOVI – Novo destino e/ou itinerário
Super Oferta <i>Low-Cost</i> - Programa abaixo do preço médio do mercado;	
Programa Cultural - Programa com grande interesse cultural e/ou monumental;	Programa abaixo do preço médio do mercado
Programa Temático - Programa associado a um tema ou objetivo em particular;	
Programa Clássico - Programa que está na programação da empresa há vários anos;	Programa clássico que está na programação da empresa à vários anos
Programa Gastronómico - Programa com elevada componente gastronómica regional exclusiva	
Programa Paisagístico – Programa com grande interesse paisagístico;	Programa com desconto de reserva antecipada
Desconto de Reserva Antecipada – Tarifa Preço Especial Reserva Antecipada	

Fonte: Elaboração própria

5.6.4.2. Preço

A política de preço praticada está de acordo com o posicionamento da empresa, tendo em conta o equilíbrio entre a qualidade e o preço estabelecido pela a empresa. De uma forma geral, os preços estipulados estão de acordo com os custos fixos dos serviços (como os seguros, alojamentos, refeições, por exemplo) e com os custos variáveis dos serviços (como o transporte). Nas viagens que compõem a programação RSI, a procura não influencia o preço estipulado da viagem, pois as viagens apenas são confirmadas se atingirem um determinado número mínimo de participantes.

Neste sentido, considera-se que a política de preço está de acordo com a liderança de qualidade, pois os preços praticados são um sinal de qualidade, posicionando assim os serviços. A

fixação de preço baseia-se no método de *cost plus*, no qual há uma margem de lucro padrão pré-definida sobre os custos dos serviços.

5.6.4.3. Distribuição

A forma como os serviços da agência irão chegar até ao seu público-alvo deverá ser direta e indireta, *online* e *offline*. Ou seja, os seus serviços são vendidos diretamente ao cliente através das suas agências físicas e também do seu *website*. A agência além de vender a sua programação própria é igualmente intermediária, pois continuará a vender os pacotes dos vários operadores turísticos existentes no mercado.

A programação anual RSI poderá chegar ao cliente final de forma indireta, através das potenciais agências de viagens parceiras, que poderão disponibilizar *online*.

O importante não é criar canais de distribuição, mas sim potencializar os já existentes, apoiados nas decisões de comunicação.

5.6.4.4. Comunicação

Para criar e manter a boa relação com clientes e potenciais clientes, a agência terá de comunicar os seus serviços em harmonia com a mensagem que pretende transmitir ao seu público-alvo. Esta comunicação deverá ser feita *online* e *offline*.

Em primeiro lugar é preciso dar a conhecer todos os serviços que a agência oferece. Os mesmos deverão ser discriminados através dos vários meios de comunicação, nomeadamente do seu *website* e na sua programação anual. Também deverão ser comunicados, oportunamente, a partir da página de Facebook e da *newsletter* (figura n.º 12). Uma das grandes apostas será a criação de um vídeo promocional onde sejam explícitos todos os seus serviços, para que este contribua para a visibilidade da marca.

Os clientes e potenciais clientes deverão conhecer as vantagens de ser cliente RSI, aproveitando as potencialidades do *website* e reforçar estes benefícios juntos dos parceiros que mantêm protocolo com a agência. Desta forma, será possível evidenciar as atuais parcerias e cati-

var futuras, através dos descontos estipulados entre agência e entidade parceira, ao mesmo tempo que as condições das mesmas deverão ser revistas e atualizadas no *website*.

Figura n.º 12 - Sugestão de apresentação dos serviços RSI



Fonte: Elaboração própria

Estes objetivos também poderão ser alcançados através da disponibilidade de um responsável de relações públicas que estabeleça este contacto.

Sendo a programação anual RSI a base e componente importante da agência, esta continuará a ser promovida, mas com maior regularidade, através do *website*, do Facebook, da *newsletter*, dos jornais da região e das lojas físicas (figura n.º 13). Contudo, os restantes serviços também são importantes e deverão ser promovidos, nomeadamente os pacotes de operadores turísticos transversalmente nos mesmos meios de divulgação.

Figura n.º 13 - Sugestão de apresentação de viagem da programação RSI (Facebook)



Fonte: RSI

De acordo com as várias ferramentas do mix da comunicação, apresentam-se as ações que visam atingir os objetivos propostos (quadro n.º 15).

Quadro n.º 15 - Ferramentas do mix de comunicação a utilizar

Ferramentas	
Publicidade	<ul style="list-style-type: none"> • Jornais da região (Defesa, Brados do Alentejo e Diário do Sul); • <i>Mupis</i> em 2 locais em Évora; • <i>Merchandising</i> (calendários de bolso, bolsas de documentação, etiquetas para malas); • <i>Roll up</i>; • Decoração de viaturas em vinil.
Promoção de vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar nas redes sociais a informação das viagens com os descontos de venda antecipada e programas abaixo do preço médio do mercado; • Criação de benefícios para clientes exclusivos RSI com desconto permanente de 5% em todas as viagens da programação RSI.
Relações públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Angariar parcerias com outras agências de viagens regionais, oferecendo uma comissão de 12% por cada venda; • Patrocinar as equipas de desporto da região através de donativos, em troca da promoção da marca.
Vendas pessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado presencialmente.
Marketing direto	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar clientes que não tenham viajado há mais de um ano através do telefone, email ou carta.
Marketing digital	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Websites</i> de parceiros; • Criar <i>blog</i> para a partilha de experiências; • Criar perfil de <i>Instagram</i>; • Desenvolver reservas <i>online</i> no <i>website</i> para os <i>tours</i> RSI; • Criar atratividade no <i>website</i> RSI; • Criar atratividade na página de <i>Facebook</i> RSI; • Vídeo promocional da marca RSI.

Fonte: Elaboração própria.

No seguimento da aplicação das ferramentas propostas, pretende-se utilizar a publicidade para alcançar o maior número de pessoas, dando notoriedade à marca, através de publicações semanais nos jornais da região, pois ainda há um grande número de pessoas que têm preferência pelos meios de comunicação tradicionais; expor a marca na cidade de Évora, através de *mupis* (figura n.º 14), visando ganhar notoriedade em relação às outras agências concorrentes da cidade; e publicitar a marca através das páginas *online* dos atuais e futuros parceiros.

Figura n.º 14 - Exemplo de *mupis* da RSI



Fonte: Elaboração própria

Também o *merchandising* continua a ter sucesso na publicidade à marca, ainda para mais, quando na agência o pedido mais frequente são os calendários de bolso e as canetas. Também as bolsas para documentações e etiquetas para as malas de viagens são acessórios importantes das agências de viagens aquando da entrega de documentação (figura n.º 15).

Figura n.º 15 - Sugestão de *merchandising* RSI



Fonte: Elaboração própria

A aquisição de um novo *roll up* (figura n.º 16) é igualmente importante, principalmente quando a empresa tem de se apresentar em alguns eventos.

Figura n.º 16 - Sugestão de roll up RSI



Fonte: Elaboração própria

Ainda através da publicidade, será pertinente utilizar nas viaturas de 9 lugares e nos autocarros da Tarsibus, como meios de divulgação da imagem da RSI, através da decoração das viaturas em vinil (figura n.º 17).

Figura n.º 17 - Sugestões de decoração de viaturas RSI



Fonte: Elaboração própria

A promoção de vendas será necessária para evidenciar a caracterização das viagens, nomeadamente aquelas que ofereçam o desconto de reserva antecipada ou programas abaixo do preço médio do mercado, tal como consta na proposta do quadro n.º 14, do ponto 5.6.4.1, apresentado anteriormente. Criar benefícios para todos os clientes numa vertente de compensação monetária torna-se difícil para a estrutura da agência de viagens, contudo será pertinente a criação de um grupo de clientes exclusivos RSI (> 20 anos de viagens com a RSI) que tenham um desconto permanente de 5% em todas as viagens programadas da RSI, e que serão identificados através de um cartão personalizado entregue pela a empresa.

A ferramenta de relações públicas servirá para orientar as relações com os atuais e potenciais parceiros, através do contacto direto com as mesmas, onde serão propostas as comissões referentes às vendas das viagens que constam na programação anual da RSI. Também o/a relações-pública pública terá um papel importante no controlo dos patrocínios que são solicitados à agência e transmitidos posteriormente à gerente. As vendas pessoais, a componente mais importante para estabelecer contacto direto e personalizado com os atuais e potenciais clientes, deverá ser estimulada entre todos os colaboradores RSI, através de formações regulares e incentivo para o cumprimento dos objetivos.

O marketing direto será utilizado para a recuperação de clientes, utilizando o *email*, telefone e o envio de carta por correio. Aqui serão utilizados poucos sistemas *online*, pois o pretendido é estabelecer um contacto direto com os clientes, de forma a compreender o porquê de ter deixado de viajar, se reconsidera voltar a utilizar os serviços da agência e o que podemos oferecer para que isso aconteça. Com o marketing digital pretende-se potenciar as ferramentas que já existem na agência e torná-las atrativas perante clientes e potenciais clientes, através (1) da divulgação da marca nos *websites* dos parceiros, (2) da criação de um *blog* para a partilha de viagens dos clientes, com incentivo na partilha de experiência por parte dos colaboradores da agência que tenham viajado, (3) da criação de um perfil no *Instangram*, com a partilha de imagens, (4) do desenvolvimento das reservas *online* no que diz respeito à oferta dos *tours* da RSI, (5) da alteração o *layout* e funcionalidades do *website*, que torne a visita à página mais intuitiva e atrativa, (6) da planificação das publicações da página de Facebook, de forma a criar coerência e interesse nos seus conteúdos. Estas estratégias irão incentivar o *wom*. Também a realização de um vídeo promocional será útil para dar a conhecer ao seu público, os vários serviços que a agência disponibiliza, através da transmissão da sua história empresarial e dos seus colaboradores.

5.6.4.5. Pessoas

As pessoas são todos aqueles que fazem parte da realidade da empresa, com especial enfoque nos clientes e colaboradores.

A opinião dos clientes RSI interessa à empresa e deve ser tida em conta, pois são os clientes os pilares da RSI. Para conhecer o nível de satisfação / insatisfação dos clientes será necessário

rever os inquéritos de satisfação com a viagem, não só pela sua estrutura e aplicação, mas também a forma como chegam ao cliente, que deverá ter a opção papel e *online*.

Os colaboradores são a outra parte importante da estrutura da empresa, pois são eles que permitem o funcionamento diário das atividades. Desta forma, cada um terá de conhecer as suas funções e responsabilidades, assim como terem direito à formação. As formações irão acontecer 2 vezes por ano (de 6 em 6 meses), com o objetivo de preparar as equipas para o semestre de trabalho, tendo em conta as metas previstas e estimulando o trabalho por objetivos. Com uma equipa direcionada, será possível atingir um trabalho uniforme e produtivo, refletindo na atenção e atendimento ao cliente. Também os colaboradores deverão ser estimulados por parte da gerência da RSI para a procura individual de formação que complemente o trabalho diário da agência de viagens, tendo em conta os interesses de cada um, desenvolvendo assim equipas motivadas e multidisciplinares.

5.6.4.6. Evidências físicas

Se se está a trabalhar para um atendimento personalizado e de qualidade ao cliente, então os espaços físicos deverão corresponder. Ou seja, o cliente quando entrar numa das agências terá de se sentir convidado, confortável e com uma ideia simplicidade. Quer isto dizer, que os espaços, para além de estarem simples e convidativos, deverão corresponder à evolução da empresa, ressaltando a ideia de modernização. Esta situação será contornada com pequenos detalhes, através da aquisição de expositores atuais e alteração da disposição do mobiliário existente.

As montras das agências, a primeira imagem que o cliente tem quando se dirige à loja, deverão ser atualizadas diariamente, com uma apresentação simples e cuidada, recorrendo aos vários suportes de exposição, nomeadamente através da aquisição de bolsas em acrílico suspensas por sistemas de cabos, como existe atualmente em apenas umas duas das montras da agência de Évora. Os suportes para programas exclusivos também deverão ser renovados para alterar o aspeto da loja. Os colaboradores deverão estar identificados com o respetivo nome (figura n.º 18).

Figura n.º 18 - Sugestão de pin de identificação



Fonte: Elaboração própria

5.6.4.7. Processos

Os processos consistem nos procedimentos realizados até o serviço chegar ao cliente. Como tal, os procedimentos básicos comuns às duas agências e respeitados por todos os colaboradores, de forma a atingir os objetivos propostos e, ao mesmo tempo, visar a uniformização dos serviços entre as duas agências. A elaboração de um diagrama será aplicada nas seguintes situações:

- Programas Exclusivos RSI: construção do processo (reservas e respetiva gestão), documentação, realização da viagem, recolha dos inquéritos de apreciação de viagem e análise, fecho do processo (faturação de fornecedores e clientes).
- Realização de orçamentos (grupos / individuais): aceitação do pedido do cliente, realização do orçamento, envio do orçamento ao cliente, aguardar contacto ou, caso o cliente não responda, contactar o mesmo, visando atingir a venda.
- Individuais: venda de pacotes turísticos e/ou outros serviços, gestão das reservas, entrega de documentação, realização da viagem, recolha de inquéritos de apreciação de viagem e contacto ao cliente para obter feedback do nível de satisfação, fecho do processo (faturação de fornecedores e clientes).
- Outras atividades diárias: definir as atividades a serem executadas diariamente, evitando a concentração de responsabilidades apenas num único colaborador, partilhando assim as várias atividades importantes para o bom funcionamento da agência (arquivo, envio de contabilidade, fecho de caixas, entre outras).

5.6.5. Plano de ações

O plano de ações refere-se à calendarização das atividades propostas nos pontos anteriores visando o controlo das mesmas, durante o período de tempo estipulado (quadro n.º 16).

Quadro n.º 16- Calendarização das atividades propostas

Período de implementação	Resumo das atividades propostas	Responsabilidade
1.º Trimestre 2019	Revisão e criação de parcerias; Revisão e aplicação de inquéritos de satisfação das viagens; Formação de colaboradores.	Gerência
1.º e 2.º Trimestres 2019	Criação e aplicação de símbolos de identificação das viagens exclusivas RSI; Otimização do <i>website</i> ; Otimização da página de Facebook; Otimização da <i>newsletter</i> .	Colaborador RSI e Gerência
2.º e 3.º Trimestres 2019	Desenvolver as reservas <i>online</i> no <i>website</i> dos <i>Tours</i> RSI; Publicidade em Évora através de <i>mupis</i> ; Criação de blog para a partilha de experiências de viagens.	Colaborador RSI e Gerência
3.º Trimestre 2019	Formação de colaboradores; Criação de perfil no <i>Instangram</i> ; Renovação das lojas físicas.	Colaborador RSI e Gerência
4.º Trimestre 2019	Criação do Grupo Exclusivo RSI (Aniversário RSI); Vídeo promocional.	Colaborador RSI e Gerência

Fonte: Elaboração própria.

5.7. Orçamento

Para que as atividades previstas sejam concretizáveis e os objetivos cumpridos, é necessário prever os custos associados a cada uma delas (quadro n.º 17).

Quadro n.º 17 - Orçamento previsto

Atividades	Custos
Publicidade em Évora através de <i>mupis</i>	400€
Decoração de viaturas em vinil	
Autocarros Tarsibus / RSI	950€ x 3= 2850€
Viaturas de 9 lugares	700€ x 2= 1400€
<i>Merchandising</i>	
Calendários de bolso	0,35€ x 1000 = 350€
Bolsas para documentações	3,50€ x 1500= 5250€
Etiquetas	1,20€ x 5000= 6000€
Canetas	1€ x 1000= 1000€
Otimização do <i>website</i>	
Desenvolver as reservas <i>online</i> no <i>website</i> dos <i>Tours</i> RSI	350€ x 12 = 4200€
Revisão e aplicação de inquéritos de apreciação de viagens <i>online</i>	
Renovação das lojas físicas	
Bolsas em acrílico para sistemas de cabos	9,50 x 10 = 95€
<i>Roll Up</i>	45€
Expositor de catálogos <i>Abad</i>	320€
Vídeo promocional	450€
Criação do Grupo Exclusivo RSI (Aniversário RSI).	
Cartões de Clientes em PVC (100 unidades)	85 €
Total:	22 445€

Fonte: Elaboração própria

O orçamento apresentado corresponde às ações previstas no ponto anterior. Contudo, existem outras ações que não estão expostas na tabela anterior, pois não acrescentam mais custos ou que são considerados noutras áreas da empresa, tais como as relações públicas, o uso de redes sociais e a divulgação de viagens nos jornais da região.

O orçamento previsto é adequado às atividades a aplicar a partir deste plano de marketing. O valor dos *mupis* corresponde apenas a 2 unidades, durante um mês, que irá coincidir com as festividades da Páscoa, preparando assim a época alta. O *merchandising* está conforme os valores gastos anualmente para a empresa, de forma a não alterar substancialmente o orçamento da empresa, assim como todas as ações orçamentadas que têm a ver com o *online*, que é um valor pago mensalmente à empresa Optigest, responsável por esta função. O vídeo promocional é um investimento irá coincidir com o mês do aniversário da agência, assim como os cartões de cliente relativos à criação do grupo exclusivo RSI.

5.8. Análise dos Resultados

Tudo o que é planeado e realizado deve ser medido e analisado de forma a entender se as estratégias e respetivas atividades previstas foram executadas e os objetivos cumpridos. Para tal, apresentam-se os seguintes instrumentos de análise (quadro n.º 18), tendo em conta os respetivos indicadores de controlo e sucesso.

Quadro n.º 18 - Instrumentos de análise dos objetivos previstos

Objetivos de marketing	Indicadores	Instrumentos de análise
Aumentar em 20% o ranking de tráfego do <i>website</i> durante o próximo ano	Verificar mensalmente os resultados do tráfego	Ferramentas de gestão do <i>website</i> - <i>Optitravel</i>
Aumentar para 250 o número de subscrições da <i>newsletter</i> durante o próximo ano	Verificar trimestralmente os resultados de novas inscrições e cancelamentos	Ferramentas estatísticas - <i>Optitravel</i>
Aumentar para o mínimo de 4500 seguidores na página de Facebook durante o próximo ano	Verificar mensalmente os resultados estatísticos	Estatísticas da página do Facebook
Recuperar, pelo menos, 1 cliente por mês durante o próximo ano	Verificar mensalmente o número de clientes recuperados	Dados registados pelos colaboradores
Aumentar o número de vendas individuais em 30% durante o próximo ano	Verificar trimestralmente os dados estatísticos	Ferramentas estatísticas – <i>Optitravel</i> e registo elaborado pelos colaboradores
Criar mais 3 parcerias com agências de viagens no Alentejo durante o próximo ano	Verificar trimestralmente o número de viagens vendidas	Ferramentas estatísticas - <i>Optitravel</i>
Relançar programas exclusivos RSI visando um incremento das vendas em 25% durante o próximo ano	Verificar trimestralmente o número de viagens vendidas	Ferramentas estatísticas - <i>Optitravel</i>

Fonte: Elaboração própria

Através da análise dos resultados será possível avaliar se as atividades propostas foram aplicadas corretamente ou se tiveram sucesso. Será o primeiro passo para refletir sobre o que funciona e o que não se adequa à realidade da agência, o que poderá levar a que algumas ações tenham de ser revistas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tal como mencionado anteriormente, viajar por motivos turísticos é uma realidade cada vez mais presente na vida das pessoas. Independente das razões que levam as pessoas a viajar, a fruição das atividades turísticas fomenta a sua ligação ao mundo e às suas diferentes culturas. O setor das viagens e turismo é um fenómeno que tem vindo a ganhar importância a nível global, não só em termos políticos devido à sua contribuição para o desenvolvimento económico, social e cultural das regiões, como também devido às dinâmicas criadas pelos mercados para potenciar o desenvolvimento da oferta e da procura.

O marketing torna-se essencial no planeamento estratégico do turismo, uma vez que direciona as empresas para serem mais competitivas no mercado, desencadeia a procura de conhecimento e incentiva o planeamento das estratégias necessárias para atingir diversos fins que potenciam os negócios. Ou seja, ´ensina` a pensar e a planear com recurso à ferramenta do plano de marketing. Esta ferramenta, quando bem utilizada, pode trazer benefícios às empresas a médio e longo prazo, tal como referido ao longo do trabalho.

6.1. Conclusões

As agências de viagens independentes e com negócios em pequena escala têm dificuldades semelhantes no que diz respeito à concorrência com agências de viagens de maior escala. Estas estão habitualmente estabelecidas em redes com dimensão nacional ou internacional, trabalham sobre preços competitivos, com marcas fortes no mercado e com objetivos para atingirem determinados volumes de vendas. Para as agências com menor dimensão, apesar das vendas serem igualmente importantes, têm a oportunidade de servirem um determinado segmento de mercado que considerem importante perante a sua localização ou tipo de serviços, por exemplo. Mais ainda, poderão trabalhá-lo de forma mais eficiente, primando pela qualidade de serviço e atenção e acompanhamento dos seus clientes. Neste contexto, reconhece-se que o marketing pode contribuir de forma significativa para desenvolver estas empresas, tal como apresentado neste trabalho de projeto.

O principal objetivo do presente projeto considera-se cumprido com a elaboração do plano de marketing para a Rainha Santa Isabel-Viagens e Turismo, Lda., adequado às características, necessidades e possibilidades, sobretudo ao nível dos recursos humanos e financeiros. Com o intuito de alcançar este objetivo, foi necessário rever o referencial teórico sobre o marketing

de serviços, marketing digital, o plano de marketing e os modelos de planeamento de marketing.

O enquadramento teórico permitiu compreender a importância de diferenciar os serviços dos produtos, pois distinguem-se quer ao nível das suas características quer das variáveis. Foi igualmente vantajoso abordar o tema do marketing digital, ainda que de forma breve, compreendendo que o mundo digital é um processo que não tem fim, que se renova e que as empresas estão em aprendizagem contínua aquando a aplicação desta ferramenta no marketing de serviços, em especial para este tema das agências de viagens: contribui para renovar as formas de comunicação, os canais de distribuição, para a competitividade no mercado em que atuam, e ainda para internacionalização da empresa, pois a informação chega a todas as partes do mundo. A abordagem ao plano de marketing e aos modelos de planeamento permitiram perceber as suas funcionalidades, vantagens e barreiras, permitindo adequar um plano para este trabalho de projeto.

Com a elaboração da análise SWOT, a partir da análise externa e interna, concluiu-se que a empresa RSI possui recursos que não estão a ser devidamente utilizados e potenciados. Apesar de ter a capacidade de oferecer os vários serviços aos seus clientes, não tem institucionalizado um plano organizado que oriente a empresa para o cumprimento de objetivos gerais e específicos. Assim, definiu-se os objetivos de marketing para direcionar a empresa e as suas estratégias. A partir dos mesmos foi possível desenvolver uma estratégia de segmentação, *branding*, posicionamento e marketing mix, que se inseriram nas estratégias de *blended* marketing. Estas estratégias permitiram integrar o marketing *offline* e *online*, retirando os benefícios de cada um dos parâmetros e adequando-os à realidade da empresa.

O processo de planeamento de marketing operacional para a empresa também foi concretizado, onde foram igualmente estipulados um plano de ação e respetivo orçamento. Este planeamento irá permitir desenvolver indicadores que servirão futuramente para controlar e analisar as atividades propostas, compreendendo o que teve sucesso e/ou o que será necessário reformular e abandonar.

Perante os argumentos apresentados, insiste-se na importância do desenvolvimento de um plano de marketing para esta empresa: este trabalho é o primeiro passo para incentivar à utilização destas ferramentas, cumprindo-se assim o objetivo deste trabalho de projeto. Além disso, com o apresentado, conclui-se que a ausência de um planeamento poderá ter contribuído para a limitação do seu desenvolvimento e expansão do negócio. Estes factos são os mesmos que motivaram a escolha do tema para a concretização deste trabalho. Assim, o projeto

desenvolvido, não só aqui descrito como também a ser testado na empresa, representa uma grande importância a nível profissional, uma vez que terá um enorme contributo para os intervenientes, através da partilha do conhecimento académico e profissional. Espera-se que o conteúdo aqui apresentado possa servir de exemplo a outros projetos que surjam na área do turismo, com especial enfoque nas agências de viagens, principal área de interesse.

6.2. Limitações do Trabalho de Projeto

A primeira limitação sentida foi em termos metodológicos, na elaboração do enquadramento teórico, pois a literatura na área do marketing é muito vasta. Em diversos momentos sentiram-se algumas dificuldades em gerir a grande quantidade de fontes de informação identificadas e, por conseguinte, em desenvolver a análise do seu conteúdo de uma forma mais focada e sistematizada.

Outra limitação encontrada foi no âmbito da elaboração do plano de marketing para a agência RSI. Para além do facto da RSI nunca ter desenvolvido qualquer plano, que pudesse servir de referência a este projeto, também não foi possível recolher alguns dados que seriam muito úteis para definir metas a atingir (ex. número de viagens vendidas anualmente por cada agência, diferenças de vendas entre as viagens da programação RSI, grupos fechados e viagens individuais). Os dados do negócio só em 2014 passaram a ser introduzidos num sistema informáticos, pelo que uma parte dos dados foi recolhida dos registos existentes em formato em papel, tornando o processo mais moroso e limitando a elaboração da análise interna. Ao nível da análise externa, também não foi possível identificar informação relevante sobre o volume de negócio das agências de viagens citas no Alentejo limitando o desenvolvimento do trabalho neste aspeto.

6.3. Futuro Desenvolvimento do Projeto

Ao longo das diferentes etapas de realização deste projeto, emergiram diversas questões não planeadas que ficaram por abordar e que poderão ser interessantes para estudos futuros.

No que diz respeito ao plano de marketing apresentado à RSI, seria interessante avaliar como é que o mesmo foi adotado pela empresa, adaptado, operacionalizado e quais os objetivos atingidos. No seguimento da monitorização dos resultados obtidos, talvez fosse interes-

sante considerar a elaboração de uma segunda versão do plano, mais ambiciosa, principalmente na vertente digital, na relação com a sua empresa de transportes e na internacionalização do negócio para potenciar a sua vertente recetora.

Num contexto mais global seria interessante comparar a performance da RSI com as empresas concorrentes ou aprofundar conhecimentos sobre o nível de sucesso que as empresas familiares do Alentejo na área das agências de viagens podem atingir quando recorrem ao marketing para potenciar as suas oportunidades de negócio (ex. aumentar volume de vendas, captar novos clientes). A realização de estudos sobre a influência das estratégias de marketing digital nas agências de viagens no Alentejo também se evidenciou como uma oportunidade de pesquisa futura.

BIBLIOGRAFIA

- Abranja, N. & Magalhães, C. (2018). *Gestão de Agências de Viagens e Turismo*. 2.ª Ed. Lisboa: Lidel.
- Adolpho, Conrado. (2014). *Os 8 P's do Marketing Digital – O guia estratégico do marketing digital*. 2.ª Edição, Lisboa: Texto.
- Agência de Notícias de Viagens e Turismo, *Presstur*. (2017). *Distribuição Turística em Portugal*, retirado de <http://www.presstur.com/empresas---negocios/agencias---operadores/distribuicao-turistica-em-portugal-factura-2-131-milhoes-de-euros-por-ano/>, em 08/08/2018.
- Almeida, Deiseane R (2008). *Marketing para Micro e Pequenas Empresas*. Seabra/ ES, retirado de <http://sebrae.com.bruf/espírito-santo>, em 21/11/2017.
- Associação do Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa (ACEPI). (2017). *Estudo Anual da Economia e da Sociedade Digital em Portugal, principais conclusões da edição 2017*, retirado de <http://www.acepi.pt/downloads.php?idCategoria=62>, em 21/11/2017.
- Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo (APAVT). (2016). Comunicado de Imprensa de 4 de maio de 2016.
- Bolaños, Inês, Ribeiro, Raquel & Ramos, Bruno. (2014). O poder do *word-of-mouth* e do conteúdo gerado por utilizadores na comunicação turística: O caso de uma agência de viagens à medida. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 21/22, 13-23.
- Burke, J.F., & Resnick, B.P. (1991). *Marketing and selling the travel product*. Ohio: South-Western Publishing.
- Carrasco, José (1995). *Marketing Turístico*. Lisboa: ICEP.
- Cunha, Licínio & Abrantes, António. (2013). *Introdução ao Turismo*. 5.ª Edição, Lisboa: Lidel.
- Dantas, José. (2013). *Inovação e Marketing em Serviços*. Lisboa: Lidel.
- Dias, Sergio R. (2003). *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva.
- Ernst & Young / Augusto Mateus & Associados (2018). *O Valor Económico da Distribuição Turística em Portugal*. Ed. APAVAT.
- Freire, Adriano. (2002). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. 1.ª Edição, Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo.
- Guimarães, T. & Santos, N. (2014). Os desafios da sazonalidade no turismo: Estratégias para a valorização da oferta turística em Ovar. *Tourism and Hospitality International Journal*, 3(1), 46-68.

- INE Instituto Nacional de Estatística (2018). *Estatística do Turismo 2017*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE Instituto Nacional de Estatística (2017). *Estatísticas do Turismo 2016*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Internet World Stats. (2017). *Internet Stats and Facebook Usage in Europe*, retirado de <https://www.internetworldstats.com/stats4.htm#europe>, em 12/07/2018.
- Kotler, Philip & Trías de Bes, Fernando. (2015). *Marketing Lateral – Novas técnicas para encontrar ideias inovadoras*. 3.ª Edição, Lisboa: Actual Editora.
- Kotler, Philip, Miranda, Jesús, Zamora, Javier, Bowen, John & Makens, James. (2011). *Marketing Turístico*. 5.ª Edição, Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Kotler, Philip. (2000). *Marketing para o Século XXI*. 1.ª Edição, Lisboa: Editorial Presença.
- Lendrevie, Jacques, Lévy, Julien, Dionísio, Pedro & Rodrigues, Joaquim. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa – Teoria e prática do marketing*. 16.ª Edição, Lisboa: Dom Quixote.
- Magalhães, Carlos. (2014). Impacto da Internet na Intermediação das Agências de Viagens Emissoras a Opera rem Portugal. Lisboa, *Universidade Lusófona de Humanidades de Tecnologias – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas*: Dissertação para a obtenção de Grau de Mestre em Turismo.
- Marques, Vasco. (2017). *Marketing Digital 360*. Lisboa: Actual Editora.
- McDonald, Malcom, Frow, Pennie & Payne, Adrian. (2011). *Marketing Plans For Services – A Complete Guide*. 3ª Edição, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Mfumuansuka, Ndenga. (2012). *Marketing, “Um Imperativo na Vida...”*. Angola: Escolar Editora
- Middleton, Victor T. C. & Clarke, Jackie. (2002). *Marketing de Turismo, Teoria e Prática*. 4.ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ministério da Economia e do Emprego (2012). Decreto-Lei n.º 199/2012. Diário da República, 1.ª série, N.º 164, 24 de agosto de 2012, pp. 4677-4691.
- OMT-UNWTO Organización Mundial del Turismo (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*, Edición 2017. Retirado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>, em 20/01/2018.
- Passos, Janduhy, Martins, Vidigal, Vegini, Diogo, Sotopietra, Flávia & Zvirtes, Leandro. (2013). Contribuições do marketing para micro e pequenas empresas do setor de serviços: um estudo no Brasil. *Gestión Joven – Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, n.º 11, p. 105-116.

- Pina, Silva. (2018). *Marketing Digital e Ferramentas do Marketing Digital em Turismo*. Tourism Creative Innovation, de 26 de Janeiro de 2018.
- Ramos, Célia, Rodrigues, Paulo & Perna, Fernando. (2009). *Sistemas e Tecnologia de Informação no Sector Turístico*. Revista Turismo & Desenvolvimento, n.º 12, p.21-32).
- Rasquilha, Luis & Caetano, Joaquim. (2010). *Gestão de Marketing*. Lisboa: Escolar Editora.
- Saer. (2005). *Reinventando o Turismo em Portugal – Estratégia de Desenvolvimento Turístico Português no 1.º Quartel do Século XXI*, retirado de http://www.saer.pt/up/UPLOAD-bin2_imagem_0065560001369825885-485.pdf, em 28/06/2018.
- Salvado, Josefina, Ferreira, Ana & Costa, Carlos. (2014). Cocriação de valor: uma perspetiva das agências de viagens independentes. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 21/22, 35-50.
- Santos, Juliana. (2017). *As oito tendências do turismo para o Fórum Económico Mundial*. Economias online, retirado de <https://eco.pt/2017/04/30/as-oito-tendencias-do-turismo-para-o-forum-economico-mundial/>, em 30/05/2017.
- Schenck, B. F. (2005). *Small Business Marketing for Dummies*. 2.ª Ed. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
- Silva, Mayara, Guardia, Mabel & Guardia, Sérgio. (2014). As tecnologias de informação e o agenciamento de viagens: Um estudo no website da Operadora de Turismo CVC. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 21/22, 193-201.
- Turismo de Portugal, I.P. (2016). *Relatório de Sustentabilidade*, retirado de http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt/Documents/Sustentabilidade/relatorio_sustentabilidade_2016.pdf, em 17/09/2017.
- Turismo de Portugal, I.P. (2018). *Desempenho Turístico – Turismo em Portugal*, retirado de http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho_Turistico/Paginas/default.aspx, em 02/09/2018.
- Turismo de Portugal, I.P. (2018). *Novo regime das Agências de Viagens e Turismo*, retirado de <http://business.turismodeportugal.pt/pt/noticias/Paginas/novo-regime-agencias-de-viagens-turismo.aspx>, em 02/08/2018.
- Turismo de Portugal, I.P. (2018a). *Registo Nacional de Turismo*, retirado de <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAV/ConsultaRegisto.aspx?FiltroVisivel=True>, consultado em 05/02/2018.
- Turismo de Portugal, I.P. (2018b). *Registo Nacional de Turismo*, retirado de <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAV/ConsultaRegisto.aspx?FiltroVisivel=True>, consultado em 12/03/2018.

- WTO World Tourism Organization (2014). *UNWTO Tourism Highlights, 2013 Edition*. UNWTO, Madrid: UNWTO, retirado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416226>
- WTO World Tourism Organization (2018). *UNWTO Tourism Highlights, 2018 Edition*. UNWTO, Madrid: UNWTO, retirado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>
- Westood, John. (1999). *Como Redigir um Plano de Marketing*. 4.ª Edição, Lisboa: Publicações Europa-América.

ANEXOS

ANEXO N.º 1 - GUIÃO DE ENTREVISTA

1. Quais são as suas funções na agência RSI e há quanto tempo as desempenha?
2. Qual é a sua maior motivação para dar continuidade ao negócio familiar da RSI?
3. Que oportunidades identifica no mercado das viagens e turismo?
4. Que barreiras identifica no mercado das viagens e turismo?
5. Tendo em conta os últimos anos de operação, quais são as principais alterações que gostaria de concretizar na agência?
6. Em termos de negócio, porque é que a RSI optou por oferecer uma programação anual própria?
7. No que diz respeito aos serviços que oferece, o que acha que pode mudar?
8. Está satisfeito com as instalações que possui? O que mais gosta [e não alterava] e o que menos gosta [e alterava se tivesse oportunidade]?
9. Considera que tem concorrência direta?
 - a. Tem por hábito analisar a concorrência?
 - b. Em que se distingue a RSI da concorrência?
 - c. Utiliza alguma estratégia para fazer face à concorrência?
10. Quando pensa nos clientes da agência, qual a sua primeira ideia?
 - a. Como descreve os seus clientes?
 - b. Quais são os serviços que mais procuram?
 - c. Considera os seus clientes fiéis?
 - d. Utiliza estratégias para a sua fidelização?
11. Investe na comunicação dos serviços?
 - a. Como divulga os seus serviços? Que instrumentos utilizam?
12. O que pensa das novas tecnologias de comunicação?
 - a. Quais as que utiliza na RSI?
 - b. Pretende investir em ferramentas digitais?
13. O que ´funciona` melhor na RSI?
14. O que que ´funciona` menos bem?
15. O que gostaria de alterar para aumentar a competitividade do negócio?
16. O que gostaria de manter?
17. Como imagina o posicionamento da sua empresa daqui a 10 anos?

ANEXO N.º 2 – DADOS DA PÁGINA DE FACEBOOK RSI

