

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Marcio Cavalcante de Albuquerque Pacheco**

**PLANO DE MARKETING PARA USINA TRAVEL  
AGÊNCIA DE VIAGENS**

**PORTO ALEGRE**

**2011**

**Marcio Cavalcante de Albuquerque Pacheco**

**Plano de Marketing para Usina Travel Agência de Viagens**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor orientador: Daniela Callegaro de Menezes

**Porto Alegre 2011**

**Marcio Cavalcante de Albuquerque Pacheco**

**PLANO DE MARKETING PARA USINA TRAVEL  
AGÊNCIA DE VIAGENS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Conceito Final**

**Aprovado em ..... de ..... de .....**

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_

**Professor ..... – Escola de Administração**

\_\_\_\_\_

**Professor ..... – Escola de Administração**

**Orientador:** Daniela Callegaro de Menezes

Dedico este trabalho a todas as pessoas que estiveram de alguma forma ao meu lado durante este período, e que tornaram possível essa conquista.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como principal objetivo a elaboração de um Plano de Marketing para a empresa Usina Travel Agência de Viagens, visando à definição de seu mercado-alvo.

Este trabalho utilizou-se de pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica e, posteriormente, através de consultas a dados secundários, entrevistas com os proprietários da empresa, com clientes atuais, e entrevistas com clientes potenciais, foram feitas análises que serviram de base para desenvolver o planejamento para a empresa em estudo.

Procurou-se propor estratégias e planos de ação viáveis para implantação na empresa, visando satisfazer os objetivos propostos, maximizando as oportunidades de mercado, e minimizando as desvantagens do ambiente.

Palavras-chave: plano de marketing, turismo.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	8
2.1 HISTÓRICO.....	8
2.2 A ORGANIZAÇÃO.....	8
2.3 O AMBIENTE.....	9
2.4 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
2.5 JUSTIFICATIVA.....	12
2.6 OBJETIVOS.....	13
2.6.1 Objetivo Geral.....	13
2.6.2 Objetivos Específicos.....	13
3 REVISÃO TEÓRICA.....	14
3.1 MARKETING.....	14
3.1.1 Marketing de Serviços.....	17
3.2 PLANO DE MARKETING.....	21
3.2.1 Matriz SWOT.....	23
3.2.2 Análise Situacional.....	24
3.2.3 Objetivos de Marketing.....	28
3.2.4 Estratégias de Marketing.....	29
4 METODOLOGIA.....	46
4.1 COLETA DE DADOS.....	46
4.2 ANÁLISE DE DADOS.....	47
5 PLANO DE MARKETING.....	48
5.1 A ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE.....	48
5.1.1 Negócio.....	48
5.1.2 Missão.....	48
5.1.3 Valores.....	49
5.1.4 Objetivos da Organização.....	49
5.1.5 Serviços.....	49
5.1.6 Mercado de Atuação.....	50

5.2 MICROAMBIENTE .....	50
5.2.1 A Empresa .....	50
5.2.2 Clientes.....	52
5.2.3 Concorrentes .....	53
5.2.4 Fornecedores.....	54
5.2.5 Reguladores .....	54
5.3 MACROAMBIENTE.....	55
5.3.1 Ambiente Econômico .....	55
5.3.2 Ambiente Tecnológico.....	56
5.3.3 Ambiente Demográfico.....	57
5.3.4 Ambiente Sociocultural .....	58
5.4 ANÁLISE SWOT .....	59
5.4.1 Ambiente Interno.....	59
5.4.2 Ambiente Externo .....	60
5.5 OBJETIVOS DE MARKETING .....	62
5.6 ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE MARKETING.....	63
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo onde as empresas estão cada vez mais semelhantes diante dos olhos dos consumidores, estas buscam constantemente alternativas para se sobressairerem perante a concorrência. Percebe-se que os clientes estão mais exigentes na qualidade dos serviços adquiridos. Através dos avanços da tecnologia, os consumidores têm a possibilidade de comparar as empresas e o que elas oferecem em poucos minutos.

A grande competitividade e a necessidade de aumentar ou manter sua participação de mercado provocam ações nas empresas que objetivam destacar-se de seus concorrentes. A busca de novas tecnologias e ferramentas de gestão são métodos necessários para o aprimoramento dos processos para que os objetivos empresariais sejam atingidos.

Uma agência de viagens vende serviços de valores intangíveis aos seus consumidores. A realização de viagens está cada vez mais ao alcance da população brasileira, que exige um atendimento eficiente em todas as etapas desde a contratação dos pacotes turísticos até o acompanhamento durante a viagem. A Usina Travel, preocupada com seus consumidores e com o que eles esperam de uma agência de viagens, procura dar um atendimento personalizado a seus clientes, com respostas rápidas e informações esclarecedoras, a fim de que este sinta que seu sonho de realização de uma viagem será feita com toda a qualidade e segurança, e atinja e supere todas as suas expectativas.

O presente trabalho tem como objetivo a realização de um plano de marketing para a empresa Usina Travel. Através da aplicação de algumas metodologias de análise e ferramentas de marketing, será possível elaborar um documento para a organização, aplicando os conhecimentos obtidos durante o curso de Administração na realidade de uma empresa.

No desenvolvimento deste plano de marketing serão inicialmente apresentadas características e histórico da Usina Travel. Após, é feita uma breve apresentação do ambiente em que a empresa está inserida, situação problemática, e a justificativa para a realização deste trabalho, assim como são apresentados os objetivos gerais e específicos do mesmo. Na sequência, são apresentados referenciais teóricos, e é explicitado o método utilizado para a elaboração deste plano.

O plano de marketing será composto por análises do macroambiente e do microambiente. Serão analisados inicialmente os fatores internos da organização, como sua estrutura, serviços prestados, clientela e concorrência. Também serão analisados fatores externos à Usina Travel, como variáveis econômicas, demográficas, sociais e culturais. Através destas análises, será possível identificar as potencialidades e fragilidades da organização, e as oportunidades e ameaças de mercado. A partir daí, são apresentados os objetivos de marketing propostos, e as estratégias e planos de ação para alcançá-los, tendo sempre como base o referencial teórico de marketing.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### 2.1 HISTÓRICO

A Usina Travel surgiu no início de 2011, com base em um plano de negócios realizado pelas sócias Paula e Fernanda em uma disciplina de um curso técnico em Porto Alegre. Antes de sua fundação, as sócias trabalhavam em parceria com outra agência de viagens, a Villa Travel, que já possuía mais experiência no mercado.

A empresa hoje funciona com duas funcionárias que realizam as mesmas atividades: atendimento via internet, telefone e e-mail, alimentação do site e blog, e contratação dos serviços das operadoras de turismo. Havendo necessidade, é possível a visita de um atendente até o cliente para que seja realizado o fechamento do negócio.

### 2.2 A ORGANIZAÇÃO

A Usina Travel oferece serviços como: pacotes turísticos; reserva e emissão de tickets aéreos e terrestres nacionais e internacionais; cruzeiros marítimos; aluguel de veículos no Brasil e no exterior; reserva de hotelaria; intercâmbio cultural em diversos países ao redor do mundo; além de realizar traslados e acompanhar os passeios. A empresa trabalha em parceria com algumas operadoras de turismo, que disponibilizam pacotes fechados de viagens; ou a própria operacionaliza, com aluguel de veículo e acompanhamento nas viagens.

A divulgação dos serviços oferecidos pela Usina Travel se dá principalmente através de *mailing* e do seu site na internet. Apesar de divulgar suas ações principalmente ao público jovem, pessoas de várias idades contatam a agência em busca de maiores informações e compra de pacotes turísticos.

### **2.3 O AMBIENTE**

A agência de viagens Usina Travel está inserida em um mercado em contínuo crescimento no Brasil. O ambiente econômico é bastante favorável de acordo com pesquisas de diversas instituições, que apontam resultados positivos nos últimos semestres, e estimam avanços ainda maiores nos próximos anos, com a realização de grandes eventos, e a continuidade do crescimento econômico.

O turismo virou realidade para muitas pessoas com a popularização das passagens aéreas e a facilidade nas condições de compra das mesmas. Famílias que tinham o sonho de realizar uma viagem, mas não tinham meios para isso, agora vêm a possibilidade real de adquirir um pacote turístico no Brasil, ou até mesmo no exterior. A acessibilidade dos consumidores às informações de compra e a respeito do destino está cada vez mais fácil. Hoje é possível que um cliente compre um pacote turístico sem sair de casa, através da disponibilização das empresas de todas as informações que são indispensáveis aos seus clientes, em suas páginas na Internet.

Outro fator que tem influenciado o positivamente o ambiente é a valorização que é dada aos benefícios de realizar uma viagem de turismo, seja com a família, com amigos ou individualmente. As mídias estão explorando bastante alguns sentimentos nos consumidores de serviços turísticos, como sustentabilidade e exclusividade. A importância de o indivíduo estar em constante aproximação junto à

natureza, e também a exploração de lugares ainda pouco visitados - a sensação de que o indivíduo é o primeiro a conhecer e poder divulgar o lugar.

## **2.4 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Conforme dados da Organização Mundial do Turismo (OMT), o setor do turismo é uma das maiores fontes de emprego do mundo. A diversidade de destinos turísticos ao redor do planeta, diferentes segmentos de turismo, eventos esportivos, entre outros motivos fazem as pessoas terem o desejo de conhecer lugares diferentes, aventurar-se com a natureza, ter momentos de relaxamento, o conhecimento de um novo idioma. São diversos os motivos pelos quais as pessoas viajam, e as agências de turismo devem estar preparadas para atender toda essa demanda através de pesquisas, treinamentos, busca de novas tecnologias para poder proporcionar um serviço qualificado.

Recentes pesquisas do Ministério do Turismo informaram que houve um crescimento contínuo das intenções positivas de viagem pela população brasileira, atingindo em março de 2010 o maior índice desde 2005, quando se iniciou a Sondagem de Expectativas do Consumidor. Em 2010, o total de desembarques em vôos nacionais nos aeroportos do país registrou crescimento de 20,82% em comparação ao ano de 2009, atingindo nível recorde na série histórica.

Entre os mercados pesquisados, o segmento de agências de viagens registrou o maior faturamento em 2010, principalmente em virtude do aumento do consumo de viagens pela classe C, da recuperação da econômica brasileira, e do câmbio desvalorizado. Também contribuíram para esse resultado a maior facilidade na compra do serviço, na forma de pagamento, e ampliação da capacidade de atendimento através das ferramentas *online*.

A agência de turismo Usina Travel está situada no mercado do turismo em Porto Alegre. A empresa iniciou suas atividades recentemente, ainda não possui sala comercial devido ao alto custo, e divulga seus serviços basicamente por *e-mail* e páginas na *internet*. A Usina Travel não possui um plano de marketing e ainda não conseguiu definir seu público-alvo, onde priorizará suas ações de marketing. As sócias estão em busca de algum diferencial, para definir melhor seu público-alvo, e tornar a empresa pioneira e conhecida por este.

De acordo com Kotler (2006), o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing, na busca de atingir seus objetivos de mercado. Este plano é dividido em dois níveis: o plano de marketing estratégico, que estabelecerá os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida, baseada em análises das melhores oportunidades existentes no mercado; e o plano de marketing tático, que especifica as táticas de marketing, que incluem características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de distribuição e serviços.

Dessa maneira, este estudo prevê responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais ações a empresa deve desenvolver para se ajustar ao seu mercado-alvo?

## 2.5 JUSTIFICATIVA

Com a globalização, o avanço da tecnologia, e a facilidade na obtenção de informações de mercado, ocorre o aumento da oferta de serviços turísticos. Assim, muitas empresas passaram a aceitar a necessidade da criação de um planejamento para poder atingir os seus objetivos, e estar capacitada para competir por uma maior fatia no mercado.

É cada vez mais visível que empresas estão buscando diferenciais competitivos visando destaque no mercado. Um exemplo de diferencial competitivo bastante explorado pelas empresas do ramo de serviços é a qualidade no atendimento ao cliente, peça chave para a sobrevivência da organização diante do aumento da competitividade do mercado.

A elaboração de um plano de marketing, com a análise do ambiente externo à organização, em conjunto com os fatores internos, indicará meios para que a Usina Travel proceda com ações de marketing planejadas e estruturadas, visando sua consolidação no mercado de turismo no Brasil.

Esta ferramenta será importante para a empresa definir seu posicionamento no mercado, auxiliar na maneira como pretende vender seus serviços a seus clientes, além de dispor de conhecimentos para que a empresa possa obter estratégias em busca de atingir seus objetivos.

## 2.6 OBJETIVOS

### 2.6.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de marketing para a Usina Travel Agência de Turismo.

### 2.6.2 Objetivos Específicos

- Descrever a situação atual em que a empresa se encontra;
- Analisar o ambiente externo à organização;
- Analisar o ambiente interno, identificando suas forças e fraquezas;
- Definir os objetivos de marketing;
- Determinar as estratégias adequadas para o atingimento dos objetivos;
- Determinar um plano de ação para execução das estratégias elaboradas.

## 3 REVISÃO TEÓRICA

### 3.1 MARKETING

Segundo Kotler (2006), o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, de tal modo que supra as necessidades dos consumidores trazendo lucros para a empresa. O autor o identifica como uma função organizacional que envolve a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, assim como administra o relacionamento com os mesmos. Na definição de Semenik e Bamossy (1995), o marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de ideias, bens e serviços, criando trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

De acordo com Westwood (1996), o marketing, para ser bem sucedido, está relacionado à existência de um produto certo, à disposição dos clientes no lugar e na hora certa, além disso, a empresa deve se certificar de que os clientes tenham conhecimento do produto.

Kotler (1993) se baseia em variados conceitos para a definição do conceito de marketing, como necessidades, desejos e demandas, valor e satisfação, trocas e transações:

- Necessidades, Desejos e Demandas: necessidades são os requisitos humanos básicos; desejos são moldados pela sociedade, direcionado a algo específico; demandas são desejos por produtos específicos com a possibilidade de comprá-los;
- Valor e Satisfação: são requisitos para o sucesso da oferta. O consumidor busca satisfação quando compra um produto, e o valor reflete os benefícios e os custos que este produto traz.

- Trocas e Transações: envolve a obtenção de algo em contrapartida a entrega de outro produto.

Para Kotler (2006), a troca é considerada um dos elementos centrais do marketing, e envolve a obtenção de algo em contrapartida a entrega de outro produto, em que gere a satisfação das necessidades das duas partes. Conforme Semenik e Bamossy (1995), as partes que efetuam trocas terão bens de qualidade superior, e freqüentemente a um custo menor do que se cada parte tentasse produzir aqueles itens sozinha.

Kotler (2006) diz que atividades de marketing podem assumir muitas formas, dependendo das atividades mais focadas. O mesmo autor sugere a utilização de um composto de marketing, que nada mais é do que um conjunto das ferramentas que a empresa usa para perseguir seus objetivos de marketing. McCarthy (apud Kotler, 2006) classificou essas ferramentas em quatro grupos, que classificou como: produto, preço, praça (distribuição) e promoção; os quatro P's de marketing. Produto refere-se ao bem ou serviço que a empresa vai oferecer no mercado; Preço é o valor pelo qual a empresa irá disponibilizar o produto; Praça refere-se às localidades onde os produtos serão distribuídos; e Promoção é a maneira como a empresa ofertará o produto.

Cobra (1997) salienta que, apesar de os elementos dos quatro P's serem interdependentes, a prática revela uma inter-relação constante entre eles. O autor diz que o produto ou serviço deve satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores; que deve ser levado até o consumidor de forma acessível e rápida; a um preço ajustado às condições de custo de fabricação e de mercado; e divulgado ao mercado, estimulando e realizando a venda.

Westwood (1996) diz que o marketing envolve descobrir os desejos dos clientes, para adaptar os produtos e serviços oferecidos pela empresa, de modo que os satisfaça. Para Semenik e Bamossy (1995), a satisfação pode ser considerada um princípio-guia para o sucesso no mercado – é a base do conceito de marketing.

Kotler (2006) diz que as organizações podem conduzir suas atividades de marketing em cinco orientações diferentes:

- Orientação de produção: em que os gerentes das organizações concentram-se em alcançar alta efetividade com baixos custos, e distribuição em massa;
- Orientação de produto: em que é dado maior foco à qualidade e inovação do produto;
- Orientação de vendas: quando a ideia é vender aquilo que fabrica, e não fabricar aquilo que o mercado quer;
- Orientação de marketing: em que se dá uma maior importância à necessidade real do cliente, oferecendo o produto certo ao cliente certo.
- Orientação de marketing holístico: quando se reconhece a amplitude dos efeitos de tudo que está envolvido nas atividades do marketing, desde os consumidores, funcionários, outras empresas, concorrentes e a sociedade como um todo.

De acordo com Churchill e Peter (2000), o marketing não é aplicado apenas a bens, mas também serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, organizações, informações, ideias, etc. Assim como pode estar envolvido a estes itens em conjunto, como por exemplo, um restaurante, que presta serviços e oferece produtos.

A administração de marketing, segundo Kotler e Armstrong (1998), é definida como a análise, planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefícios com o público-alvo, com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais. Deste modo, a administração de marketing tem como tarefa o desenvolvimento da satisfação dos clientes, através de trocas e transações conforme os desejos dos mesmos, considerando ainda a necessidade contínua de lucratividade da empresa. Churchill e Peter (2000) seguem na mesma linha, e citam como tarefas de administração de marketing o desenvolvimento de planos e estratégias de marketing, e a execução de atividades de marketing para implementá-las e controlá-las.

Machline (2003) desmembra a administração de marketing em duas áreas de responsabilidade: responsabilidade estratégica e responsabilidade operacional. O

autor entende a responsabilidade estratégica como o conjunto de decisões estratégicas de marketing, que incluem a análise e a segmentação do mercado, além da decisão de quais produtos e serviços oferecer, o preço, quais canais de distribuição, e por que meios de comunicação. Já a responsabilidade operacional, segundo Machline (2003), engloba as ações táticas de marketing, como a execução das vendas, o desenvolvimento dos meios de comunicação, o controle dos canais de vendas, gerenciamento dos estoques, etc.

### 3.1.1 Marketing de Serviços

Kotler (2006) define serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra, e que não resulta na propriedade de nada, embora sua execução possa estar relacionada a algum produto concreto. O autor define as quatro características básicas: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

Kotler (2006) define que os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos ou experimentados antes de serem adquiridos. Assim, os consumidores buscam sinais da qualidade do serviço, seja nos equipamentos, nas pessoas que os manuseiam, na comunicação do serviço, nos preços percebidos. O mesmo autor ainda defende o profissional de marketing tem a tarefa de tornar tangível o intangível, administrando esses sinais e evidências percebidos pelos consumidores. Segundo Semenik e Bamossy (1995), os consumidores de serviços percebem maiores riscos na seleção de serviços, devido à dificuldade em avaliar as diferentes alternativas de serviços disponíveis. Os autores também acreditam que os consumidores buscam manifestações tangíveis do serviço (ex.: certificado da empresa) o que ajuda o cliente a relacionar o valor com a oferta da empresa.

De acordo com Churchill e Peter (2000), os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. O cliente está sempre presente enquanto o serviço é

executado. Os autores acreditam que o sucesso de uma organização que presta serviços depende da sua capacidade de desenvolver relações com o cliente e oferecer um serviço de qualidade. Assim, a retenção de clientes é de vital importância para o marketing de serviços. Hayes e Bloom (2002) acrescentam que o critério de satisfação do consumidor de serviços também é diferente do consumidor de produtos, pois o cliente sempre participa do processo.

Deste modo, os serviços dependem de onde, quando, e de quem os fornecem - são altamente variáveis, conforme Kotler (2006). O autor defende que para controlar a qualidade dos serviços prestados, o administrador de marketing deve providenciar treinamentos eficazes, ter funcionários adequados, padronizar o serviço em toda a organização, e acompanhar a satisfação do cliente através de pesquisas.

Segundo Ferrel e Hartline (2005), a precibilidade dos serviços pode ser um problema quando há oscilação de demanda. Para isso, a empresa pode buscar um equilíbrio entre demanda e oferta utilizando preços diferenciados nos horários de pico e de baixa, oferecendo serviços complementares ou alternativos nos períodos de pico, ou utilizar-se de sistemas de reserva, controlando a demanda. Semenik e Bamossy (1995) dizem que a precibilidade está estreitamente ligada à questão da intensidade de mão-de-obra de serviços, ou seja, ter pessoal disponível no exato momento em que o serviço é procurado.

Conforme Czinkota (2001), o conceito do benefício que os clientes percebem após a prestação do serviço está intimamente relacionado com as experiências que ele obteve. Isso demonstra o quanto o consumidor é parte integral no processo dos serviços. Czinkota (2001) diz:

“Os fatores que influenciam a experiência do serviço do consumidor incluem aqueles que são visíveis para ele: o local de prestação do serviço, os prestadores, outros clientes, e a organização e os sistemas visíveis.”

Os atributos de experiência somente podem ser avaliados durante e após o processo de produção do serviço, de acordo com o mesmo autor.

Segundo Czinkota (2001), o melhor método para medir a satisfação dos clientes de serviços é medir as expectativas com as percepções. A satisfação dele

pode ser aumentada com a diminuição das expectativas, ou ainda pela melhora das percepções. Czinkota (2001) diz que todo esse processo ocorre na mente do cliente, por isso é importante que o profissional de marketing saiba identificar e avaliar as expectativas e percepções dos clientes, através de pesquisas e consultas. Ferrel e Hartline (2005) dizem que o benefício da satisfação dos clientes com os serviços prestados podem ser percebidos já no curto prazo. Os clientes satisfeitos poderão buscar o serviço com mais frequência; divulgarão o serviço para novos clientes; e as chances desses clientes mudarem para empresas concorrentes diminuirão.

Czinkota (2001) defende a ideia de que, assim como a satisfação do cliente é uma excelente medida de curto prazo, a qualidade do serviço é formada por uma avaliação do desempenho geral no longo prazo. As percepções de qualidade tendem a se basear em uma comparação repetida da expectativa do cliente quanto a um serviço particular. Segundo Czinkota (2001), as empresas que são excelentes na qualidade da prestação de serviços o conseguem com a concentração de esforços em cinco dimensões de qualidade de serviços: a dimensão dos tangíveis, da confiabilidade, da agilidade nas respostas, da garantia, da empatia.

- Dimensão dos tangíveis: na ausência de um produto físico, os consumidores buscam a evidência de algo tangível no serviço, como equipamentos, pessoas;
- Dimensão da confiabilidade: reflete a consistência do desempenho da empresa ao longo do tempo;
- Dimensão da agilidade nas respostas: compromisso da empresa de fornecer o serviço no momento certo;
- Dimensão da garantia: refere-se à competência da empresa, sua cortesia com os clientes e à segurança de suas operações;
- Dimensão da empatia: capacidade de experimentar os sentimentos dos clientes como se fossem seus.

O composto de marketing para serviços possui assim, os mesmos elementos encontrados no composto de marketing de bens.

De acordo com Churchill e Peter (2000), o serviço em si, precisa se adequar às necessidades e desejos de cada cliente específico em busca de valor, sendo assim, difícil sua perfeita padronização. Os autores defendem que os gerentes de marketing devem buscar a inovação e a melhoria dos serviços prestados continuamente, como chave para o sucesso da empresa em detrimento da concorrente.

Churchill e Peter (2000) afirmam que o preço de um serviço tem a mesma funcionalidade do preço de um bem: cobrir custos e gerar lucros. Porém, devido às suas características intangíveis, a maneira como o consumidor percebe e relaciona a qualidade do serviço ao preço é muito maior. Os autores entendem que parte do estabelecimento do preço de um serviço envolve assegurar que ambas as partes entendam o que está incluído na troca. Machline (2003) dá uma especial atenção ao preço do serviço, afirmando que o cliente paga por um serviço não apenas a quantia que desembolsa, mas também aspectos como tempo e custo psicológico, ou seja ansiedade e incerteza.

Bateson e Hoffman (2001) classificam o consumidor de serviços como um tomador de riscos maior do que o consumidor de bens. Os autores identificam quatro tipos de riscos percebidos na compra de itens ou serviços: risco financeiro, que pressupõe os custos no caso da compra ser malsucedida; risco de desempenho, que se refere ao serviço ou produto não corresponder às expectativas do cliente; risco social, que se refere à possível perda de status social com a aquisição do produto; e o risco físico, que se refere à possibilidade de o comprador se machucar com a aquisição do bem ou serviço. Tendo em vista a dificuldade em padronizar um serviço, e a ausência, muitas vezes, de informação relacionada ao serviço, Bateson e Hoffman (2001) consideram os riscos de um tomador de serviços consideravelmente maiores que os riscos do consumidor de um bem.

Os serviços devem ter fácil acessibilidade aos consumidores. Churchill e Peter (2000) acreditam que, dependendo da natureza do serviço prestado pela empresa, e do que seus clientes valorizam, a organização pode ir até o cliente, o cliente pode se deslocar até a organização, ou até mesmo que essa relação possa ser feita a distância. O importante é que o serviço esteja disponível aos clientes,

quando eles precisarem. Kotler (2006) salienta diversas empresas prestadoras de serviços se utilizam das facilidades da internet para chegar até o consumidor.

A promoção do serviço é um dos grandes desafios do marketing de serviços (Churchill e Peter, 2000). Os profissionais de marketing devem assegurar que o público-alvo entenda e valorize o serviço que está sendo oferecido, assim como na maneira como ele irá beneficiar o comprador.

### **3.2 PLANO DE MARKETING**

Conforme Westwood (1996), o plano de marketing pode ser definido com um documento que estabelece os objetivos de marketing de uma empresa, no curto ou longo prazo, analisa as variáveis que envolvem a organização, e sugere estratégias para alcançar tais objetivos.

Westwood (1996) diz:

“Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócio mais promissoras para a empresa, e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. Ele estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades.”

Para McDonald (2008), os principais efeitos de um plano de marketing em uma organização são: a identificação das oportunidades e ameaças que surgem, o preparo para enfrentar possíveis mudanças, a especificação de vantagem competitiva sustentável, a melhora na comunicação interna, envolvimento em todos os níveis gerenciais, redução de conflitos internos, distribuição mais adequada de recursos escassos, coerência de abordagem em toda a organização, e uma orientação mais focada no mercado em toda a organização.

Ferrel e Hartline (2005) acreditam que o plano de marketing pode ajudar a estabelecer ou reajustar a missão do negócio da empresa. Ele poderá definir questões como a identificação do negócio, a identificação do cliente e de seus valores, a definição do negócio em si e a maneira como ele deve ser desenvolvido, e a partir daí chegar a uma definição da missão da empresa.

Kotler (2006) expõe os tópicos essenciais de um plano de marketing promissor:

- Resumo executivo: breve indicação das principais metas da empresa. Ajuda na compreensão do direcionamento geral do plano. Deve ser seguido de um sumário, que delinea o restante do plano e fundamenta os detalhes operacionais;
- Análise da situação: são levantados os principais pontos influenciadores no macro e microambiente. É realizada através de uma análise *SWOT*, sigla em inglês que relaciona as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa;
- Estratégia de marketing: onde são definidos a missão e os objetivos financeiros e de marketing do plano;
- Projeções financeiras: relaciona uma previsão de receitas e despesas da organização;
- Controles: análise dos resultados após a implantação do plano, e monitoramento do progresso, para possíveis modificações.

McDonald (2004) observa que o planejamento de marketing, na prática, é um processo complexo, dadas todas as restrições que qualquer empresa tem. O autor cita como os principais problemas de elaboração e implementação de um plano de marketing: franco apoio do diretor-executivo e da alta administração; falta de um plano para o planejamento; falta de apoio dos gerentes de linha; confusão sobre os termos de planejamento; números no lugar de objetivos; muitos detalhes; separação entre planejamento operacional e planejamento estratégico; não integração de um planejamento de marketing a um sistema de planejamento corporativo total.

### 3.2.1 Matriz SWOT

Kotler (2006) diz que a análise SWOT é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa; um monitoramento dos ambientes externo e interno. Ward (1998) diz que, para cada um destes atributos, a empresa poderia fazer as seguintes perguntas, por exemplo:

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• qual o ponto forte da empresa?</li> <li>• qual sua principal aptidão?</li> <li>• a empresa possui vantagens situacionais, participação no mercado, e aprovação por parte do público?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qual o ponto fraco da empresa?</li> <li>• a empresa apresenta algum ponto vulnerável?</li> <li>• a empresa atua em posição de desvantagem em comparação às concorrentes?</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• quais as oportunidades no mercado?</li> <li>• existem novos mercados em expansão?</li> <li>• existe possibilidade de aumento da demanda?</li> <li>• melhorias de fatores macroeconômicos ajudariam no comércio?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• quais as ameaças no ambiente?</li> <li>• há possibilidade de um período de recessão?</li> <li>• o setor encontra-se em fase de retração?</li> <li>• potencial para diversificação é menor?</li> </ul>

Figura 1: Perguntas para Matriz SWOT.

Para Colenghi (1997), dentro de cada etapa para elaborar um planejamento estratégico é necessário realizar uma análise do ambiente interno e do ambiente externo da empresa. No ambiente interno busca analisar as forças e fraquezas, e no ambiente externo procura identificar as oportunidades e ameaças que podem auxiliar ou prejudicar o desenvolvimento da empresa.

Segundo Westwood (1997), esta análise questiona se o produto e a empresa serão realmente capazes de satisfazer o plano de marketing e quais serão suas limitações.

### 3.2.2 Análise Situacional

Na visão de Kotler (2006), a administração das empresas tem como grande responsabilidade analisar a situação em que ela está no que se refere ao passado, à atualidade, e ao futuro. Nesta análise, devem ser levantados dados acerca do ambiente externo, ou seja, o ambiente em que a empresa está inserida no âmbito econômico, social, político, demográfico e sociocultural; e no ambiente interno, que são as informações de dentro da empresa, e considera os seus recursos, sua cultura organizacional, sua estrutura, além de suas estratégias e objetivos. McDonald (2008) salienta que o principal entendimento na análise situacional é que o ambiente em que a organização opera não é controlado por ela, e é dinâmico. Sendo assim, este ambiente deve ser constantemente monitorado, ao passo que a empresa deve estar preparada para adaptar sua base de ativos e sua abordagem ao mercado.

Identificando as mudanças e tendências em andamento no ambiente, o profissional de marketing pode tentar prever futuras mudanças e de que maneira elas podem afetar a efetividade dos programas de marketing da empresa (Czinkota, 2001). O autor diz que, neste processo, ainda podem ser identificadas novas oportunidades de mercado, ou ameaças potenciais, que poderão ser evitadas a tempo, e até mesmo transformadas em oportunidades.

### 3.2.2.1 Cenário Externo

Toda organização que almeja lucrar financeiramente deve acompanhar as forças que afetam sua capacidade de funcionamento. Segundo Aaker (2001), as forças macroambientais têm origens econômicas, tecnológicas, político-legais e socioculturais. Já as forças microambientais são caracterizadas pelos clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores.

As forças econômicas incluem itens como inflação, níveis de emprego e renda, taxas de juros, impostos restrições comerciais, etc. Ferrel e Hartline (2005) dizem que o gerente de marketing deve aferir e antecipar as condições econômicas gerais da nação ou região em que operam. Quanto às forças tecnológicas, Kotler (2006) diz que o desenvolvimento de uma nova tecnologia cria conseqüências de longo prazo que nem sempre são previsíveis. Deste modo, o autor defende que o gerente de marketing deve estar sempre acompanhando a aceleração do ritmo de mudanças tecnológicas, as oportunidades derivadas desta inovação, novas regulamentações e variações de orçamentos em P&D. No ambiente sociocultural, de acordo com Czinkota (2001), conforme ocorrem mudanças neste ambiente, as necessidades e desejos dos clientes mudam, assim como deve mudar a tentativa do profissional de marketing de atender a essas novas exigências. Quanto às forças do ambiente político-legal, Ferrel e Hartline (2005) dizem que o gerente de marketing sempre deve estar atento às regulamentações referente ao produto ou serviço ofertado pela sua organização, além de estar em contato com o cenário político na sua região de atuação.

Ferrel e Hartline (2005) propõem um levantamento de informações ambientais para a análise do ambiente externo. A identificação dos concorrentes, bem como suas forças e vulnerabilidades; aumento ou diminuição dos fornecedores, assim como a organização dos mesmos; o conhecimento e a previsão das condições econômicas gerais do país, e em escala global; tendências políticas; efeitos de mudanças das leis que regulamentam o negócio da empresa; impactos que o

desenvolvimento da tecnologia acarreta no negócio; e mudanças de valores socioculturais.

Nesse contexto, Aaker (2001) diz que é de extrema importância que a empresa, em seu plano de marketing, saiba identificar e explorar as oportunidades e ameaças que existem no ambiente.

Segundo Kotler (2006), uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento. As oportunidades podem ser identificadas de três maneiras: oferecer produto ou serviço cuja oferta no mercado é escassa; oferecer produto ou serviço de maneira inovadora no mercado; ou oferecer um produto ou serviço ainda novo no mercado. Kotler (2006) completa dizendo ser necessária uma análise dos benefícios que estarão envolvidos no aproveitamento dessas oportunidades, assim como seus custos.

Porém, alguns fatos podem representar ameaças no ambiente organizacional. De acordo com Kotler (2006), uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou evento desfavorável que ocorreria na ausência de uma postura defensiva de marketing da empresa. É necessária a existência de planos contingenciais, que previnam e detalhem as mudanças ambientais que podem acontecer.

### 3.2.2.2 Cenário Interno

O cenário interno é formado pelas características que a empresa possui frente ao mercado. Aaker (2001) diz que, além de caracterizar as forças e fraquezas da empresa, também podemos citar seus objetivos, suas estratégias, seus desempenhos recentes, a disponibilidade de recursos, e sua cultura e estrutura organizacional.

Segundo Ferrel e Hartline (2005), para uma correta análise da situação do cenário interno, o gerente de marketing deve avaliar os objetivos, as estratégias e os desempenhos de marketing atuais da empresa. É necessário um monitoramento dos objetivos e metas para assegurar que eles permaneçam coerentes com a missão da empresa. Os autores afirmam que algumas mudanças no ambiente externo podem acarretar a criação de planos contingenciais, que, se mal planejados, podem transformar os objetivos de curto prazo da empresa em algo que não se adequa a sua missão. Também é de suma importância o conhecimento da disponibilidade de recursos que a empresa possui para ações de marketing. Muitas vezes isso está fortemente relacionado à relevância que a função de marketing tem na organização, e o valor que os dirigentes dão a essa ferramenta, conforme Ferrel e Hartline (2005). Kotler (2006) frisa a importância de a empresa utilizar de maneira correta suas vantagens competitivas, e tentar minimizar suas desvantagens. Para isso, a empresa não deverá necessariamente buscar eliminar suas fraquezas, se os custos que isso incorrer forem muito grandes.

“A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários, ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.”

Czinkota (2001) salienta que as estratégias de marketing também são restringidas pelos recursos disponíveis pela empresa, que incluem a capacidade financeira, a tecnologia, o pessoal, e até mesmo o talento gerencial. Essas restrições de recursos evitam que o gerente de marketing persiga todas as oportunidades disponíveis no mercado.

Ferrel e Hartline (2005) propõem um modelo para análise do ambiente interno da organização. Este modelo é dividido em três partes: revisão dos objetivos, estratégias e do desempenho atuais; revisão dos recursos organizacionais atuais e previstos; e revisão de questões culturais e estruturais atuais e previstas. Na primeira parte, os autores sugerem que sejam levantadas informações quanto às metas e objetivos atuais de marketing, se estas são coerentes com a missão da empresa, com os desempenhos atuais, etc. Na segunda parte, Ferrel e Hartline

(2005) sugerem o levantamento de informações dos recursos que a empresa dispõe, sejam eles financeiros, humanos, de experiência, de relacionamentos com fornecedores e distribuidores, etc. Já na terceira parte, devem ser levantadas questões relativas à cultura e a estrutura atual da empresa, e estas previstas no futuro da organização: os aspectos positivos e negativos da cultura da empresa, importância da função de marketing, política interna.

### 3.2.3 Objetivos de Marketing

Objetivo é a seção do plano de marketing que define de que forma a empresa reagirá ao mercado (Machline, 2003). Em marketing, um objetivo é algo a ser alcançado em um determinado período, e que configura a realização de uma oportunidade, conforme o autor. Westwood (1996) acrescenta que os objetivos de marketing devem ser definíveis e quantificáveis, de tal forma que, com a implantação do plano de marketing, o desempenho possa ser comparado com objetivo.

Ferrel e Hartline (2005) dizem que os objetivos de marketing devem ser realistas, tendo em vista os ambientes interno e externo identificados. O autor salienta que objetivos facilmente realizáveis não motivarão os empregados para que atinjam níveis mais elevados de desempenho. Sendo assim, um bom objetivo deve exigir esforço dos empregados.

Machline (2003) diz que a equipe de marketing geralmente começa com a definição de um objetivo geral, e desenvolve estratégias para alcançar objetivos específicos decorrentes deste objetivo geral. De acordo com o autor, os objetivos de marketing explicam a maneira como o marketing vai contribuir para o resultado da empresa.

### 3.2.4 Estratégias de Marketing

Conforme Kotler (2006) estratégias de marketing são as maneiras que o administrador utilizará para alcançar os objetivos de marketing da empresa. Essas estratégias sempre estarão relacionadas aos quatro P's de marketing: produto, preço, praça (distribuição), promoção. Westwood (1996) diz que todas as estratégias devem ter consistência em relação umas às outras, e com os objetivos que se espera que atinjam. Além disso, as estratégias do plano de marketing devem ser harmônicas com as do plano corporativo. Westwood (1996) ainda define 3 tipos de estratégias:

- Estratégias defensivas: têm o objetivo de evitar a perda de clientes. Melhorar a imagem da organização e o desempenho do produto, eliminar as falhas, são alguns exemplos de estratégias defensivas;
- Estratégias de desenvolvimento: idealizadas para oferecer uma variedade maior de produtos ou serviços aos clientes já existentes;
- Estratégias de ataque: para atrair novos clientes. Como exemplos, a entrada em novos mercados geográficos e a utilização de novos canais de venda.

Ferrel e Hartline (2005) dizem que a estratégia de marketing de uma organização descreve como a empresa irá satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes. Segundo o autor, a estratégia de marketing pode ser composta por um ou mais programas de marketing, sendo que cada programa consiste em dois elementos: pelo menos um mercado-alvo, e um composto de mercado (4 P's). Assim, para desenvolver uma estratégia de marketing, a organização deve escolher a combinação certa de mercado-alvo e composto de marketing na tentativa de criar vantagens competitivas distintas de seus rivais.

### 3.2.4.1 Diferenciação

As percepções do consumidor são de máxima importância no processo de diferenciação, pois as diferenças de produtos concorrentes podem basear-se em qualidades reais, que são as qualidades e recursos do produto, ou qualidades psicológicas (percepção e imagem). (Ferrel e Hartline, 2005).

Existem diversas variáveis para diferenciar uma marca. Kotler (2006) cita quatro diferentes técnicas de diferenciação: baseada no produto ou serviço, nos funcionários, no canal e na imagem.

As diferenciações baseadas no produto podem ser feitas em diversas dimensões, como formato, desempenho, durabilidade, conservação, estilo, design, e no atendimento ao cliente, manutenção, entrega, facilidade do pedido, etc., segundo Kotler (2006). O autor acredita que a qualidade do produto ou serviço também é transmitida por outros elementos de marketing. O preço alto de um produto pode significar qualidade superior, assim como a embalagem e a propaganda podem passar uma imagem de qualidade ao cliente. De acordo com Ferrel e Hartline (2005), elementos como confiabilidade, durabilidade e facilidade de manutenção, também estão diretamente relacionados à percepção do cliente da qualidade do produto ou serviço. Semenik e Bamossy (1996) consideram a diferenciação de produto uma das estratégias mais fundamentais de marketing, visto que se o produto de uma empresa não for percebido como diferente e atraente pelos consumidores, estes não terão motivo para escolher pela marca da empresa em detrimento das marcas concorrentes.

Kotler (2006) diz que a diferenciação baseada nos funcionários se refere à manutenção do pessoal bem treinado. Os profissionais bem treinados apresentam seis características: competência, gentileza, credibilidade, confiabilidade, presteza e comunicação. Características que sempre são percebidas e valorizadas pelo cliente. A diferenciação baseada no canal se refere à capilaridade da oferta, segundo Kotler

(2006). É fundamental que o cliente tenha facilidade de acesso ao produto ou serviço.

Kotler (2006) frisa a importância de distinguir identidade de imagem, para a formulação de uma estratégia de diferenciação de imagem. Identidade é o modo como a empresa busca identificar e posicionar a si mesma ou seu produto. Imagem é a maneira como o público vê a empresa e seu produto. Segundo Kotler (2006), uma identidade eficaz precisa exercer três funções: estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor, comunicar essa personalidade de forma diferenciada, e transmitir poder emocional. Para que tenha sucesso, essa identidade precisa ser veiculada através de todas as formas disponíveis.

Na dificuldade de identificar elementos de diferenciação do produto ou serviço, quando todos possuem as mesmas características, os mesmos recursos ou benefícios, um bom serviço de suporte ao consumidor pode ser o diferencial a ser explorado (Ferrel e Hartline, 2005). Os autores dizem que esta poderá ser a única forma de diferenciar um produto com este status de *commodity* do produto orientada principalmente pelo preço.

Aaker (2001) diz que as estratégias de diferenciação, para serem bem sucedidas, devem possuir três características básicas: agregar valor ao cliente, que esse valor agregado seja percebido pelo cliente, e que essas estratégias sejam difíceis de copiar. O autor diz que quando um ponto de diferenciação possui uma qualidade superior, em constante evolução, e foi realizado com um esforço total da organização, as empresas concorrentes sentem mais dificuldade de imitar as técnicas de produção do produto ou serviço.

### 3.2.4.2 Segmentação de Mercado

Um segmento de mercado consiste em dividir em grupos consumidores que possuem preferências semelhantes. Kotler (2006) diz que os profissionais de marketing não criam segmentos, que sua tarefa é identificá-los e decidir em quais deles empresa irá focar. Aaker (2001) segue na mesma linha, e afirma que a segmentação traz inúmeros benefícios para a empresa, pois ela poderá definir preços, planejar, divulgar e oferecer o produto ou serviço que melhor satisfaz seu público-alvo.

Ferrel e Hartline (2005) acreditam que para uma segmentação ser bem sucedida, a empresa deve atentar para alguns critérios: a capacidade de identificação e mensuração dos segmentos; o segmento deve ser suficientemente lucrativo; a acessibilidade do segmento, no que diz respeito à comunicação e distribuição.

#### 3.2.4.2.1 Segmentação Geográfica

A segmentação geográfica requer uma divisão de acordo com uma região, país, estado, cidades e até bairros, segundo Aaker (2001). Os critérios analisados podem ser a densidade populacional, o clima, e características culturais de cada região. O autor defende que profissionais de marketing podem comparar os desejos e necessidades de pessoas de regiões diferentes, a fim de procurar diferenças que caracterizem um segmento. Machline (2003) acredita que os locais onde as pessoas trabalham, moram, passam as férias, têm grande impacto sobre o comportamento de compras.

Aaker (2001) ainda diz que uma empresa pode atuar em várias regiões de um país, porém, utilizar de diferentes técnicas de marketing em cada região, de acordo com as preferências identificadas em cada segmento.

#### 3.2.4.2.2 Segmentação Demográfica

Kotler (2006) define esta forma de segmentação como a mais comum praticada pelas empresas. Nesta segmentação, o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas como idade, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, nacionalidade, classe social, geração e tamanho da família. O autor diz que é um método bastante utilizado de segmentação devido à facilidade para obter as informações, que são amplamente divulgadas e relativamente fáceis de medir.

Hooley e Saunders (2006) citam como principal desvantagem da segmentação demográfica a ausência de garantia de que os segmentos serão internamente homogêneos, e externamente heterogêneos, de maneira relevante ao profissional de marketing. Os autores dizem que dentro do mesmo segmento deverá haver indivíduos que exibirão padrões comportamentais diferentes entre si, motivados por desejos e necessidades bastante diversos.

#### 3.2.4.2.3 Segmentação Psicográfica

Conforme Kotler (2006), na psicografia, os compradores são divididos em grupos com base no estilo de vida, personalidade e valores; ou seja, a maneira como as pessoas conduzem suas vidas, incluindo suas atividades, motivações,

interesses e opiniões. O autor afirma que esse é um tipo de segmentação mais específica que a demográfica, já que pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos diferentes.

Hooley e Saunders (2006) acreditam que esse método é o mais difícil de mensurar, e geralmente as características de cada segmento são inferidas através de grandes conjuntos de perguntas realizadas junto aos consumidores. Semenik e Bamossy (1996) acreditam que o grande desafio que essa segmentação apresenta aos profissionais de marketing é acompanhar os valores em rápida mudança dos consumidores e identificar de que modo esses valores serão traduzidos em preferências por produtos e serviços.

#### 3.2.4.2.4 Segmentação Comportamental

Segundo Ferrel e Hartline (2005), esse método de segmentação é o mais poderoso, porque utiliza o comportamento real do consumidor ou seu uso do produto para fazer distinções de segmentos. Os autores dizem que essas distinções geralmente estão ligadas às razões pelas quais os consumidores compram e usam os produtos.

Os grupos são divididos segundo seus conhecimentos, atitudes com relação à compra, uso e resposta a um produto. Kotler (2006) identifica como componentes dessa segmentação:

- a) Papéis de decisão - as pessoas podem desempenhar cinco papéis no processo de decisão da compra, são eles: iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário.
- b) Variáveis comportamentais - são identificadas como: ocasião em que é feita a compra, benefícios que os consumidores buscam, status do usuário, índice de utilização do produto, status de fidelidade ao produto, e atitude em relação ao produto.

- c) Modelo de conversão – avalia o nível de compromisso psicológico dos consumidores com a marca.

Ferrel e Hartline (2005) alertam, porém, que essa segmentação é difícil de executar na prática, por ser bastante dispendiosa e consumir bastante tempo, além de algumas características pessoais não ficarem bem claras.

### **3.2.4.3 Posicionamento**

Kotler (2006) define posicionamento como a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O posicionamento da marca ajuda no estabelecimento de estratégias da organização. Para isso, o autor afirma que é necessário que as semelhanças e diferenças das marcas já existentes no mercado sejam definidas e comunicadas. Churchill e Peter (2000) também defendem que os clientes potenciais precisam conhecer o produto e as necessidades ou desejos que ele pretende suprir. E isso está diretamente envolvido com uma comunicação eficiente, que torne o produto disponível por meio de canais que dêem suporte à estratégia de posicionamento e definindo um preço que combine com a posição do produto e com o valor atribuído pelo mercado-alvo (Churchill e Peter, 2000).

De acordo com Ferrel e Hartline (2005), a empresa pode escolher entre várias estratégias de posicionamento, como fortalecer a posição atual, reposicionar-se ou tentar reposicionar a concorrência. Para fortalecer a posição atual, a empresa precisa monitorar constantemente as necessidades do consumidor, e qual o valor que eles dão ao produto. Ferrel e Hartline (2005) defendem que uma empresa que é reconhecida pelo seu bom atendimento ao público deve continuar investindo por sua manutenção. Uma queda nas vendas ou participação no mercado pode significar, por exemplo, que a empresa perdeu sua credibilidade com seu público-alvo, nessa situação, a empresa deve reposicionar sua marca. Outra alternativa é tentar

reposicionar a marca do concorrente, através de propagandas que a desfavoreçam de alguma maneira perante o consumidor (Ferrel e Hartline, 2005).

Machline (2003) divide o posicionamento em duas partes: posicionamento do produto; e posicionamento da empresa. O autor defende quatro ideias básicas a respeito do posicionamento do produto: ele é definido pelo mercado, e não pela empresa; o posicionamento deve se basear em elementos intangíveis; fixação de um público-alvo específico; disposição da empresa na experimentação, de acordo com as respostas do mercado. Quanto ao posicionamento da empresa, o autor acredita que este requer que o produto conquiste a credibilidade e reconhecimento junto aos clientes. Este posicionamento empresarial será feito basicamente por meio do sucesso financeiro da organização.

Kotler (2006) diz que um passo importante para o posicionamento da marca é determinar os pertencentes na categoria em que a empresa está inserida. Identificar quais são as marcas concorrentes no mercado e seus substitutos mais próximos, considerando diversos fatores como recursos disponíveis, habilidades e intenções.

A empresa precisa definir seu mercado-alvo para que possa determinar a estrutura de referência competitiva e, para isso, é necessário compreender o comportamento do consumidor e o conjunto de critérios que ele utiliza na escolha de uma marca. Após, o profissional de marketing de uma empresa deve identificar dois pontos importantes, que Kotler (2006) chama de Pontos de Diferença e Pontos de Paridade:

- a) Pontos de diferença: que benefícios e qualidades os consumidores associam às marcas existentes no mercado, e a sua própria marca;
- b) Pontos de paridade: que características o produto deve apresentar para que seja considerado digno e confiável o bastante para pertencer a uma categoria de produtos.

Conforme Kotler (2006), para alcançar um ponto de paridade em algum atributo, os consumidores precisam acreditar que a marca é boa o bastante neste aspecto. Essa sensação pode ser um sinal de que estão dispostos a fundamentar suas avaliações em outros fatores potencialmente mais favoráveis. Kotler (2006)

explica que as empresas precisam necessariamente possuir pontos de paridade para que possam adquirir pontos de diferença diante das concorrentes. Possuindo pontos de diferença, a empresa deve buscar nítida superioridade neste atributo.

#### **3.2.4.4 Estratégias de Preço**

O preço é um dos principais elementos de marketing no que diz respeito à participação de mercado e lucratividade da empresa, de acordo com Westwood (1997). Atualmente, com a facilidade que os consumidores têm de obter informações a respeito dos mais variados produtos, é fundamental que o profissional de marketing possua uma estratégia de preços bem definida para atingir seus objetivos.

Machline (2003) diz que o sucesso no estabelecimento do preço de um produto está intimamente relacionado à determinação do público-alvo ou segmento. Segundo o autor, a percepção e a reação do segmento ao preço estabelecido estão relacionadas ao alinhamento deste ao posicionamento escolhido.

Kotler (2006) acredita que as decisões de compra dos consumidores se baseiam em como eles percebem os preços. Muitos clientes estabelecem um limite mínimo abaixo do qual os preços podem representar qualidade inferior, e um limite máximo acima do qual os preços serão vistos como não compensadores. Kotler (2006) cita dois tópicos-chave: preços de referência, que o cliente utiliza ao comparar as opções de compra; inferência preço-qualidade, que nada mais é do que o cliente associar o preço à qualidade do produto.

Vários fatores determinam a estratégia de precificação em uma organização. Kotler (2006) descreve seis passos para estabelecer uma política de determinação de preços: seleção do objetivo da determinação de preços, determinação da demanda, estimativa de custos, análise de custos, preços e ofertas dos

concorrentes, seleção de um método de determinação de preços, e seleção do preço final.

O primeiro passo diz que a empresa precisa definir qual o objetivo da determinação de preços. Segundo Kotler (2006), esses objetivos podem ser: sobrevivência da empresa; maximização do lucro atual; maximização da participação do mercado; desnatamento máximo do mercado, que é o lançamento de um produto com um preço bastante elevado, que vai reduzindo com o tempo; e liderança na qualidade do produto. Após esse passo, a empresa necessita determinar sua demanda. Através de uma curva de demanda, o profissional de marketing poderá analisar o impacto que o aumento ou diminuição do preço causa nas vendas do produto. Em situações normais, a demanda é inversamente proporcional ao preço.

O terceiro passo, segundo Kotler (2006), é estimar os custos de produção. Os preços praticados pela organização devem ser suficientemente altos para cobrir os custos totais (soma de custos fixos e custos variáveis) de produção e marketing. Para isso, deve ser feita uma análise de como os custos variam em diferentes níveis de produção. No quarto passo, Kotler (2006) se refere à análise dos custos, preços e ofertas dos concorrentes, tendo como base a faixa de preços possíveis, determinados pela demanda de mercado e pelos custos da própria organização.

Após essa análise comparativa com os concorrentes, as empresas devem selecionar um método de determinação de preço. Kotler (2006) cita seis métodos: preço de markup, que não é muito utilizado, pois não leva em conta a demanda atual, nem o valor percebido; preço de retorno-alvo, onde a empresa determina o preço que renderia sua taxa-alvo de retorno sobre investimento; preço de valor percebido, que se refere ao valor que o cliente percebe através do preço do produto; determinação de preço com base no valor; determinação de preços de mercado, em que a empresa se orienta pelos concorrentes; e determinação de preços por leilão. O último passo é a seleção do preço final. Para isso, a empresa deverá analisar a influência que os outros elementos do mix de marketing têm na produção do produto, além de ser coerente com a política de determinação de preços existente na empresa.

Apesar de o preço ser um dos compostos de marketing mais fáceis de mudar, não significa que a maioria das empresas faça um bom trabalho de determinação de preços (Ferrel e Hartline, 2005). O preço do produto é um dos pontos fundamentais para a lucratividade da empresa, a qual o profissional de marketing sempre deverá estar atento.

### **3.2.4.5 Estratégias de Produto**

Os profissionais de marketing devem considerar que os produtos possuem uma hierarquia de valor para o cliente. Conforme Kotler (2006), os níveis são divididos em: benefício central, produto básico, produto esperado, produto ampliado, produto potencial. O benefício central se refere ao benefício fundamental que o cliente procura no produto. Produto básico é o segundo nível, e possui características que todo o produto da categoria deve possuir. Produto esperado, segundo o autor, é o conjunto de atributos e condições que o consumidor normalmente espera que acompanhe o produto. Kotler (2006) define o produto ampliado como algo que supere as expectativas do consumidor, ou seja, é a partir desse nível que o administrador de marketing buscará a diferenciação do produto. Já produto potencial refere-se a ampliações e transformações a que o produto deverá se submeter no futuro.

O profissional de marketing deve buscar diferenciar a marca da empresa a partir do nível do produto ampliado, na tentativa de oferecer benefícios superiores aos oferecidos pela concorrência (Aaker, 2001). Para isso, é importante estar sempre consciente e atento a todos os benefícios que as empresas concorrentes estão oferecendo junto aos seus produtos, além de ter o conhecimento das necessidades do cliente.

Ferrel e Hartline (2005) citam a estratégia do ciclo de vida do produto como uma das ferramentas mais amplamente reconhecidas e respeitadas. Os autores

ressaltam que o ciclo de vida do produto não abrange uma marca individualmente, mas categorias de produtos. A extensão de cada estágio pode variar, portanto, é difícil determinar com precisão o tempo envolvido para cada estágio.

O estágio do desenvolvimento do produto é caracterizado pela compreensão dos benefícios específicos que esse produto proporcionará ao público-alvo, assim como sua utilidade. Segundo Ferrel e Hartline (2005), esta é uma fase de experimentação do produto, conseqüentemente, a empresa não obterá receita de vendas neste estágio.

Conforme Ferrel e Hartline (2005), o estágio de introdução começa após a conclusão do desenvolvimento. Neste estágio, a empresa deve atrair os consumidores através de propagandas e outras ferramentas de vendas, e expandir os canais de distribuição. Este estágio terminará quando as vendas indicarem que o produto é amplamente aceito pelo público-alvo. McDonald (2008) diz que se um produto novo for bem sucedido neste estágio, as compras repetidas crescerão e se disseminarão gradualmente. Então começa o estágio de crescimento, que é o momento em que a empresa deverá alavancar suas vantagens diferenciais percebidas em relação ao produto, assegurando um posicionamento forte no mercado. Ainda neste estágio, segundo Ferrel e Hartline (2005), deve-se buscar manter o controle da qualidade do produto, aumentar a disponibilidade através de distribuidores, atentando sempre para as atividades da concorrência.

Os autores dizem que o estágio de maturidade tende a ser um período mais estável, onde poucas novas empresas entram no mercado da categoria. A empresa deve gerar fluxo de caixa, sustentar sua participação no mercado, e tentar roubar a participação das empresas concorrentes. No estágio de declínio, a empresa poderá tentar adiar essa queda, por meio de novos recursos para o produto, e com a aplicação de novas tecnologias, ou aceitar esse período, retirando o apoio de marketing destinado ao produto.

Ferrel e Hartline (2005) acreditam que a empresa deve continuar focada nas mudanças do mercado, e não nos produtos da empresa. Ao focar o mercado, a

empresa poderá tentar criar novos produtos que melhor satisfaçam a necessidade dos clientes.

As estratégias no mercado de serviços são um pouco mais difíceis de ser elaboradas, de acordo com Giuliani (2009). O autor diz que a medida de qualidade de um serviço é a satisfação do cliente, um parâmetro subjetivo. De qualquer modo, a finalidade da ação estratégica continua sendo a vantagem competitiva sustentável, e a imagem da empresa e a qualidade do serviço prestado se tornam os pontos mais relevantes. O mau funcionamento de qualquer elemento resultará em um serviço com qualidade deficiente, o que deteriorará a imagem da empresa (Giuliani, 2009).

#### **3.2.4.6 Estratégias de Comunicação**

A comunicação é um dos elementos que mais merece atenção na elaboração de estratégias de marketing da empresa, de acordo com Kotler (2006). CIM (comunicação integrada de marketing) é o termo utilizado para se referir ao uso estratégico de elementos promocionais que buscam garantir o maior impacto de persuasão sobre os consumidores atuais e potenciais.

Kotler (2006) acredita que a CIM permite que a organização conquiste relacionamentos de longo prazo com o público. Um dos objetivos básicos da CIM é transmitir uma mensagem coerente aos consumidores através de diferentes ângulos. Ela é a ferramenta que reconhece a importância de passar as mesmas mensagens aos mercados-alvos através dos diferentes meios de comunicação (Ogden e Crescitelli, 2007). Os autores definem a CIM como uma expansão do elemento de promoção do mix de marketing.

Ferrel e Hartline (2005) citam um modelo clássico para atingir as metas e objetivos de campanhas de comunicação de marketing, o modelo AIDA, que significa atenção, interesse, desejo e ação.

- a) Atenção: atrair a atenção dos clientes acerca da existência do produto;
- b) Interesse: estimular o interesse do cliente pelo produto demonstrando suas características e benefícios;
- c) Desejo: através de propagandas, estimular o desejo dos clientes, convencendo-os da superioridade do produto em relação à concorrente;
- d) Ação: utilizar promoções para que a efetiva aquisição do produto ocorra.

Kotler (2006) apresenta as ferramentas promocionais do mix de comunicação: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e assessoria de imprensa, eventos e experiências, marketing direto, vendas pessoais.

A propaganda pode ser utilizada para estimular vendas rápidas ou desenvolver uma imagem duradoura para um produto. Segundo o mesmo autor, ela permite que o consumidor receba e compare a mensagem transmitida com vários outros concorrentes. Kotler (2006) diz que a propaganda em larga escala ainda passa uma sensação positiva de poder e sucesso. Ogden e Crescitelli (2007) acreditam que o benefício-chave da propaganda é a capacidade de comunicar uma mensagem para um grande número de pessoas ao mesmo tempo.

Promoções de vendas visa dar um motivo ao consumidor para a rápida aquisição de um bem, segundo Giuliani (2009). De acordo com Ogden e Crescitelli (2007), a promoção pode ser entendida como um conjunto de técnicas de incentivo, impactante, de prazo determinado, com o objetivo de estimular os diversos públicos à compra e venda mais rápida, e com maior volume.

Relações públicas são programas que utilizam atitudes públicas para melhorar a percepção geral do público-alvo em relação à organização (Kotler, 2006). Ogden e Crescitelli (2007) seguem na mesma linha, e definem essa ferramenta como o gerenciamento da imagem da empresa mediante o estabelecimento de um bom relacionamento com seus vários públicos.

Giuliani (2009) diz que a venda pessoal é destinada à venda de produtos que necessitam de explicações mais detalhadas, fazendo-se necessário o contato direto de algum representante da organização com o consumidor. Ferrel e Hartline (2005) acreditam que as vendas pessoais são a forma mais precisa de comunicação, pois

assegura às companhias que elas estão em contato direto com consumidor potencial.

Os eventos, segundo Ogden e Crescitelli (2007), podem ser definidos em eventos com orientação técnica, que possuem maior repercussão na área de negócios *business-to-business*; e eventos destinados ao público geral, ou seja, os consumidores. Segundo Kotler (2006), é uma ferramenta que possui como ponto positivo o fato de não ser agressiva nem direta.

Marketing direto pode se dar através de telemarketing, mala direta ou pela internet, e suas principais características são a interatividade e capacidade de atualização, de acordo com Kotler (2006). Ogden e Crescitelli (2007) dizem que o marketing direto estimula uma resposta imediata. Devido à mensurabilidade desta ferramenta, a organização consegue saber a eficácia deste esforço de marketing.

### **3.2.4.7 Estratégias de Distribuição**

Churchill e Peter (2000) definem canal de marketing como uma rede organizada de órgãos e instituições que, em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais. Ou seja, é o meio que a empresa utilizará para que seus produtos ou serviços cheguem até seus consumidores-alvo. Os autores dizem que um sistema de distribuição eficiente geralmente exige dinheiro e tempo de construção, porém, capaz de gerar lucros durante muitos anos.

Segundo Coughlan (2002), o sistema de projeto e administração do canal de marketing requer o começo no usuário final. Para projetar um canal de marketing com bom funcionamento, que seja capaz de atender suas demandas, o profissional de marketing deve primeiramente entender a natureza da demanda dos usuários finais.

A conexão e integração entre todos os membros dos canais de marketing são chamados de cadeia de suprimento, segundo Ferrel e Hartline (2005). Eles citam três aspectos estratégicos fundamentais de qualquer cadeia de suprimentos: a estrutura do canal, a integração do canal e os meios para criar valor na cadeia de suprimentos.

Há três diferentes opções estruturais básicas para distribuição: distribuição exclusiva, distribuição seletiva e distribuição intensiva (Ferrel e Hartline, 2005). A distribuição exclusiva é um modelo bastante restritivo de estrutura e, neste modelo, as empresas geralmente dão a apenas um revendedor o direito de vender seu produto dentro de uma zona geográfica. Na distribuição seletiva, a empresa dá direito a vários distribuidores o direito de vender seus produtos. Segundo os autores, este tipo de distribuição é especialmente importante quando o serviço pós-venda é inevitável. Na distribuição intensiva, a organização disponibiliza o maior número possível de revendedores e canais de venda para conseguir a máxima exposição. Este modelo está mais ligado a bens de conveniência, como medicamentos, alimentos, materiais de escritório, etc.

A integração do canal tem como meta criar uma rede contínua de fornecedores, distribuidores, compradores e consumidores. Ferrel e Hartline (2005) dizem que a integração resulta em um empreendimento ampliado que gerencia valor, coordenando o fluxo de informações, bens e serviços nos dois sentidos da cadeia de suprimentos. De acordo com os autores, esse empreendimento requer três fatores-chave: conectividade, que se refere aos vínculos informacionais e tecnológicos entre as empresas da cadeia; comunidade, que significa a compatibilidade entre as metas das empresas da cadeia; e colaboração, que é o reconhecimento da interdependência entre os membros da cadeia de suprimentos.

Churchill e Peter (2000) dizem que a empresa também deverá ter um sólido conhecimento dos componentes de valor que seus consumidores acham atraentes. Essa sinergia será fundamental para a criação de valor na cadeia de suprimentos. Segundo os autores, com ela os membros do canal terão mais habilidade para aumentar sua comunicação com o cliente e as vendas, melhorar o serviço pós-

venda, aumentar a eficiência na entrega do produto, e acrescentar melhorias ao produto.

No ramo de serviços, existe a particularidade de os consumidores não poderem ter a posse física do que estão adquirindo. Sendo assim, os sistemas de distribuição devem ser desenvolvidos de maneira que ofereça o serviço de maneira conveniente e em lugares onde os consumidores esperam encontrá-lo, conforme Ferrel e Hartline (2005). O autor completa dizendo que a distribuição de serviços requer múltiplos escoamentos com o objetivo de aumentar a conveniência do consumidor, maximizando sua disponibilidade por meio de diversos canais. Churchill e Peter (2000) citam os sites na Internet como excelente meio de distribuição de serviços aos consumidores. Algumas negociações podem ser iniciadas e finalizadas a distância, apenas com o uso da rede, dependendo da natureza do serviço.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia considerada para a realização deste projeto, que tem como objetivo a elaboração de um plano de marketing para a microempresa do segmento do turismo Usina Travel, visando auxiliar a organização a aumentar sua participação no mercado, e definição do seu público-alvo.

Para este trabalho, a modalidade de estudo adotada será a pesquisa qualitativa. Segundo Roesch (2005), a pesquisa qualitativa tem caráter mais exploratório, faz surgir aspectos subjetivos de maneira espontânea. Conforme a autora sugere, é apropriada para avaliação formativa, com o objetivo de melhorar a efetividade de um programa. A pesquisa qualitativa não emprega procedimentos estatísticos como centro do processo de análise de um problema (SOARES, 2002). Através dessa abordagem de pesquisa, o pesquisador interpreta os fatos, com o objetivo de encontrar uma solução para o problema proposto.

### 4.1 COLETA DE DADOS

Para a realização do plano de marketing, foram realizadas técnicas de coletas de dados visando atingir os objetivos do trabalho.

Para a análise do ambiente externo da empresa, as forças macroambientais serão identificadas através de dados secundários, que serão obtidos através da utilização de informações disponíveis na própria empresa, internet, artigos acadêmicos, e leitura de jornais e periódicos. Para a análise do ambiente interno, serão utilizados métodos de observação, conversas informais e entrevistas semi-

estruturadas com as proprietárias da empresa. Também serão realizadas entrevistas com atuais clientes da empresa, e clientes potenciais.

As entrevistas com clientes atuais da Usina Travel foram realizadas através da indicação da representante da empresa. Foi passada uma lista com nomes de diversos clientes, e, a partir desta lista, selecionados seis indivíduos para participar das entrevistas. Os clientes potenciais que participaram das entrevistas foram selecionados por julgamento, analisando perfis de indivíduos usuários de Internet e consumidores de pacotes de viagens. As entrevistas com clientes potenciais foram concluídas no momento em que as respostas passaram a apresentar semelhança entre elas, atingindo um resultado satisfatório.

## **4.2 ANÁLISE DE DADOS**

Para a análise dos dados, será realizada uma matriz *SWOT* com o objetivo de explorar os pontos fortes e fracos da empresa, relacionando-os com as oportunidades e ameaças do ambiente em que esta está inserida. Com a matriz *SWOT*, serão elaborados caminhos, cursos, estratégias e programas de ação, buscando proporcionar aos proprietários da empresa condições para que sejam alcançados os objetivos propostos.

Com a elaboração de estratégias e planos de ação, se buscará que esse plano de marketing proposto seja adotado pela empresa, e, posteriormente, analisar os resultados alcançados.

## 5 PLANO DE MARKETING

### 5.1 A ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

Neste capítulo será apresentada a empresa estudada, sob aspectos como negócio, missão, valores, objetivos da organização, serviços oferecidos e mercado de atuação. No microambiente serão apresentados os principais clientes, fornecedores, concorrentes e órgãos reguladores. Na análise do macroambiente serão apresentados os fatores econômicos, o ambiente demográfico, tecnológico e sociocultural.

#### 5.1.1 Negócio

A agência de viagens tem como negócio a realização de viagens de lazer ou negócio de maneira personalizada.

#### 5.1.2 Missão

Oferecer serviços turísticos personalizados e de qualidade, com atendimento flexível, e trabalhar a conscientização da preservação do meio ambiente nos destinos oferecidos em nossa agência.

### 5.1.3 Valores

Os valores definidos pela empresa são:

- Satisfação;
- Confiança;
- Atendimento personalizado;
- Responsabilidade;
- Qualidade.

### 5.1.4 Objetivos da Organização

Os principais objetivos da organização são: ter o reconhecimento no mercado gaúcho, buscar sempre novas opções de destinos turísticos, aumento na participação no mercado portoalegrense.

### 5.1.5 Serviços

A Usina Travel oferece serviços como: pacotes turísticos fechados; reserva e emissão de tickets aéreos e terrestres nacionais e internacionais; cruzeiros marítimos; aluguel de veículos no Brasil e no exterior; reserva de hotelaria; intercâmbio cultural em diversos países como EUA, Irlanda, Espanha, Itália, Alemanha, entre outros; além de realizar traslados e acompanhar os passeios.

### 5.1.6 Mercado de Atuação

A Usina Travel trabalha com o agenciamento de pacotes de turismo fechado, adquiridos junto a operadoras de turismo. Está inserida no ramo de serviços, no mercado de turismo. A empresa atua exclusivamente pela Internet, possibilitando que a compra dos serviços sejam realizadas de qualquer parte do Brasil.

## **5.2 MICROAMBIENTE**

O microambiente analisa o comportamento de unidades econômicas, como a empresa, os clientes, os fornecedores, os concorrentes e órgãos reguladores, individualmente.

### 5.2.1 A Empresa

A Usina Travel divulga os pacotes turísticos das operadoras com que tem parceria através de seu site, blog com registros de viagens de alguns clientes, e redes sociais. O site dispõe de diversas informações necessárias aos consumidores para a compra dos pacotes, e até mesmo para a decisão do destino, com informações e curiosidades das localidades.

Após a decisão de compra do cliente, a empresa faz contato com as operadoras de turismo, através de e-mail ou sistema próprio das operadoras. Na maioria das vezes o retorno não é imediato, mas não passa de um dia para a resposta de disponibilidade e preços. Havendo necessidade de urgência, o contato é feito por telefone. A Usina Travel não possui uma sala comercial, assim, as conclusões do negócio têm sido realizadas em locais determinados pelo cliente. O pagamento pode ser feito com dinheiro em espécie, cheques, ou cartões de crédito, com o envio dos dados do cartão para a operadora do pacote.

Após a viagem é enviado um e-mail àqueles clientes que compram pacotes fechados das operadoras de turismo, com pesquisa de satisfação, sugestões e reclamações, e de que maneira eles classificam o serviço. Quando a Usina Travel operacionaliza a viagem, é entregue uma ficha de pesquisa de satisfação no fim da viagem. Atualmente, a Usina Travel operacionaliza apenas em um pacote turístico, com destino ao Beto Carrero.

Foram realizadas entrevistas com clientes da Usina Travel com o objetivo de saber a satisfação deles com o atendimento. Os clientes da empresa informam não terem tido dificuldades no processo de compra dos serviços. A maioria encontrou todas as informações que necessitavam no site da empresa. Relatam que as atendentes sempre foram bastante atenciosas, dando todos os esclarecimentos necessários, e colocando-se à disposição para possíveis dúvidas. Os clientes demonstraram satisfação no atendimento também referente à rapidez com o desfecho da compra. Quanto à imagem da empresa, os mesmos clientes percebem a Usina Travel como uma empresa jovem, que está preocupada com o conforto e as informações que são passadas aos clientes.

Clientes atuais avaliam positivamente o uso da internet como principal meio de atendimento da empresa, pois sempre tiveram um retorno rápido, e puderam adquirir os pacotes de viagens no conforto de seus lares. Já alguns clientes acreditam que um espaço físico é indispensável para a Usina Travel neste período inicial de atividades, apesar de não terem tido dificuldades no atendimento e no esclarecimento de dúvidas.

### 5.2.2 Clientes

A Usina Travel trabalha no mercado de turismo, principalmente na cidade de Porto Alegre. A empresa ainda não possui um estudo aprofundado dos seus clientes, bem como suas características e preferências. No entanto, é possível identificar um grande número de consumidores universitários e jovens que recém terminaram o ensino médio que adquirem pacotes de viagens em grupo com a Usina Travel, de destinos como Buenos Aires e Montevideú, nordeste brasileiro e Santa Catarina.

A agência oferta pacotes turísticos criados pelas operadoras de turismo, de acordo com a demanda por determinados destinos. Visto que a Usina Travel oferece seus serviços unicamente por meios eletrônicos, seu mercado consumidor é bastante específico. É necessário fazer uma relação do seu público consumidor com os usuários de Internet no Brasil. Segundo dados pesquisados pelo IBGE (2009), o número de internautas no Brasil aumentou em 112,9% em relação ao ano de 2005, sendo que 48% estão na faixa entre 25 e 44 anos. Não existe uma diferença significativa quanto ao sexo dos internautas brasileiros. De acordo com a mesma pesquisa, 87% dos usuários utilizam a internet semanalmente, e cerca de 60% usam a Internet diariamente. As classes A e B são maioria no uso da internet no Brasil, porém há um grande avanço da classe C na rede. A pesquisa mostra que 93% da classe A possuem Internet em seu domicílio, classes B e C possuem 59% e 17% respectivamente. Contudo, é importante atentar que 22% da população que não tem Internet em casa, a acessa através de *lan houses* ou no local de trabalho.

Devido à grande quantidade de agências de turismo existentes no mercado, e o aperfeiçoamento cada vez maior das mesmas em seus serviços, os consumidores se mostram cada vez mais exigentes na compra dos pacotes de viagem. Através de entrevistas realizadas com clientes potenciais da Usina Travel, foi possível perceber que os mesmos consideram as empresas de turismo muito semelhantes em diversos

questos, como variedades de destino, sites bastante informativos, divulgação, etc. Para eles, o atendimento personalizado é um diferencial no momento da compra. Os clientes potenciais exigem uma ampla disponibilidade de atendimento, a possibilidade de esclarecer suas dúvidas no instante em que eles precisarem. Um site bastante informativo é essencial para esses clientes; que contenha todas as informações que eles julgarem necessárias, para ter o mínimo, ou nenhuma, dúvida a ser questionada aos atendentes. Eles não acreditam que a existência de um espaço físico seja indispensável para a Usina Travel nesse momento, mas que seria importante. Com um bom atendimento, rápido e esclarecedor, acreditam ser possível que a empresa atue somente através de meios eletrônicos.

### 5.2.3 Concorrentes

A concorrência vem se intensificando nos últimos anos devido ao forte crescimento da economia no setor, e ao aumento da demanda por pacotes turísticos, decorrente principalmente do aumento da classe média brasileira e às facilidades na compra dos serviços.

Os principais concorrentes diretos da Usina Travel são as agências de viagens, que oferecem os mesmos serviços da empresa em análise, como venda de pacotes de turismo, emissão de tickets aéreos, aluguel de carros nos destinos, hospedagem em hotéis, etc. Deste modo podemos citar a Portosul Turismo, Fellini Turismo, ambas com atendimento presencial na cidade de Porto Alegre, e pela Internet, a RZ Turismo, que presta atendimento unicamente *online*, e a CVC viagens, conhecida nacionalmente no mercado de turismo. Todas elas procuram colocar no site todas as informações que o consumidor precisa, assim como links para outros sites contendo informações adicionais. Em todas elas é possível finalizar a compra através da Internet por meio de pagamento de cartões de crédito.

Também é necessário destacar outras forças competitivas presentes no mercado em que a Usina Travel está inserida. Além do planejamento dos pacotes de turismo oferecidos aos clientes, a empresa trabalha com reserva de hotéis, emissão de passagens aéreas, locação de automóveis, etc., diretamente com as empresas fornecedoras desses produtos e serviços a um determinado preço. Deste modo, é possível identificar a concorrência no ambiente das próprias fornecedoras dos serviços, que poderão vender estes serviços a preços diferentes daqueles ofertados aos consumidores finais, ou até mesmo dificultar a oferta do serviço, dependendo das condições do mercado em que elas estão inseridas.

#### 5.2.4 Fornecedores

Os fornecedores para pacotes nacionais e internacionais são as operadoras de turismo: CVC, Personal Operadora, Clipper Travel, Sepean, CLM, RCA, Cativa Operadora. Para as passagens aéreas, são utilizados os fornecedores: Competence consolidadora ou Skyteam. Para os pacotes de cruzeiros das empresas MSC, CVC ou Royal Caribbean, é necessário solicitar a cotação com a operadora para realizar a compra. Para os pacotes que a própria Usina Travel trabalha como operadora, a empresa contata diretamente os hotéis e empresas de ônibus, entre elas: Planalto, EKS, Lisotur e Turissilva.

#### 5.2.5 Reguladores

A EMBRATUR é o órgão do Ministério do turismo que regulamenta sobre a atividade de Agências de Viagens e Turismo no Brasil.

### 5.3 MACROAMBIENTE

O macroambiente analisa elementos como o ambiente econômico, tecnológico, demográfico e sociocultural em que a empresa está inserida.

#### 5.3.1 Ambiente Econômico

O mercado do turismo no Brasil vem apresentando resultados positivos nos últimos anos, refletindo os indicadores econômicos do país. Conforme pesquisas realizadas pelo IBGE (2011), a economia brasileira terminou o ano de 2010 com um crescimento de 7,5% - um dos ritmos de expansão mais alto da economia mundial. O setor de serviços teve um crescimento de 5,4% no mesmo período, e há projeções de aumento de 4,4% para o mesmo período em 2011.

O setor turístico vive um momento particular de entusiasmo, reflexo do crescimento da economia brasileira, e da realização de megaeventos esportivos marcados para os próximos anos, como a Copa do Mundo e as Olimpíadas. Esse entusiasmo leva o Ministério do Turismo a projetar um crescimento ainda maior no setor nos próximos anos. A expectativa para 2011 é que o número de desembarques em aeroportos brasileiros cresça 14,3% em comparação ao ano passado. Segundo pesquisa realizada pela FGV (Fundação Getúlio Vargas), a pedido do Ministério do Turismo, 33,7% dos brasileiros planejam viajar nos próximos seis meses, número 2,6 pontos percentuais superior ao registrado em agosto de 2010.

O turismo doméstico deverá ser favorecido pela recente alta do dólar, que chegou a ser cotado em R\$ 1,93 no fim de setembro deste ano, maior preço registrado desde 2009. Embora haja uma tendência de menor valorização da moeda norte-americana nos próximos meses, o cenário atual é benéfico ao mercado turístico nacional.

Empresas de turismo sentem este momento positivo no setor, e já registram aumento de faturamento há oito trimestres consecutivos, e 84% delas apostam na manutenção dessa tendência, conforme o Ministério do Turismo. O estudo mostra também expectativa de realização de maiores investimentos das empresas pesquisadas, com contratação de novos funcionários, investimento em instalações e infraestrutura, etc.

### 5.3.2 Ambiente Tecnológico

Kotler (2006) acredita que a tecnologia é uma das forças que mais afetam a vida das pessoas. A busca por novas tecnologias é uma constante em diversas áreas como informática, agricultura, educação, etc. Com o aparecimento de novas tecnologias aumentam o número de mercados e oportunidades, causando um crescimento da economia.

O ambiente tecnológico pode trazer oportunidades e ameaças para a agência de viagens Usina Travel. As oportunidades surgem à medida que o avanço tecnológico possibilita que os clientes da agência possam ter acesso a todas as informações dos serviços oferecidos através do site da empresa ou e-mail. A tecnologia também auxilia a empresa a aprimorar o atendimento aos clientes por meios de pesquisas de interesses de destinos turísticos, além de ajudar em diversos processos dentro da organização. As ameaças também devem ser consideradas, visto que os consumidores têm a possibilidade de conferir as ofertas de diversas

agências de viagens concorrentes, a qualquer instante, na busca pelo melhor preço ou serviço.

A possibilidade de os clientes visualizarem todos os detalhes relacionados à viagem no site da empresa de turismo, e até mesmo concluir a compra por meios eletrônicos é um avanço tecnológico importantíssimo para as organizações e para os consumidores, que têm a praticidade de esclarecer todas as dúvidas que surgirem apenas acessando o site. Os clientes podem iniciar o processo de compra com as informações de destinos dispostas na página eletrônica, ter conhecimento de todos os detalhes que implicam em sua viagem, e ainda concluir a negociação no conforto de seus lares.

### 5.3.3 Ambiente Demográfico

A Usina Travel está inserida em um ambiente demográfico em que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010), a população brasileira é de 190.732.694 pessoas, dos quais 10.695.532 pertencem ao estado do Rio Grande do Sul, e 1.409.939 à cidade de Porto Alegre, onde reside a grande maioria dos consumidores dos serviços da empresa.

Pesquisas do IBGE apontam mudanças na pirâmide etária da população brasileira. A base da pirâmide está mais estreita conforme diminui a taxa de natalidade no Brasil; e a faixa etária da terceira idade está cada vez maior. Com a diminuição da natalidade, e o aumento da expectativa de vida, tem se ampliado o número de adultos na população, o que favorece o quadro econômico no país: os brasileiros na faixa de idade mais ativa – entre 15 e 64 anos - já representam dois terços da população brasileira.

É importante que as empresas estejam atentas a essas alterações demográficas, para que possam verificar as tendências da população, e criar novos segmentos que atendam às necessidades e desejos dos potenciais consumidores.

#### 5.3.4 Ambiente Sociocultural

Ao longo dos últimos anos, a indústria do turismo apresentou um crescimento superior às expectativas de mercado em geral. Com a já citada popularização das passagens aéreas, e a facilidade para compra dos pacotes, viagens de turismo viraram realidade para muitos brasileiros que não conseguiam enxergar a viabilidade de realizar uma viagem de turismo.

O intercâmbio cultural é uma das atividades de turismo que cresceu muito ultimamente. É cada vez mais comum o aluno universitário realizar uma viagem para o exterior durante seu curso acadêmico, e suas motivações são diversas. O jovem hoje tem curiosidade de conhecer novas culturas, conhecer povos diferentes, e ter a sensação de possuir total independência por estar longe de casa.

Outras características dos novos turistas que vêm crescendo bastante são a exclusividade, e a sustentabilidade. A exclusividade sugere que os turistas procuram descobrir novos lugares, com padrões diferenciados, e diferentes daqueles já tradicionais. Eles querem ser os primeiros a conhecer, a poder divulgar um lugar, cultura ou paisagem ainda inexplorada pela maioria da população. Os turistas também têm se mostrado bastante preocupados com o cuidado com o meio-ambiente, adquirindo pacotes em que a aproximação com a natureza é a principal característica.

## **5.4 ANÁLISE SWOT**

A análise SWOT é bastante utilizada para analisar o cenário em que uma organização está inserida, sob os pontos de vista interno e externo. Primeiramente são identificados os pontos fortes e pontos fracos da empresa, e as oportunidades e ameaças do mercado. Após, é feita uma análise através dos cruzamentos entre estes itens.

### **5.4.1 Ambiente Interno**

Na análise do ambiente interno são identificadas as forças e fraquezas da organização em estudo. Os pontos fortes são as aptidões da empresa, pontos que favorecem a organização. Já os pontos fracos são aspectos desfavoráveis à organização, pontos em que ela é vulnerável. Foram identificados os seguintes pontos:

#### **5.4.1.1 Pontos Fortes**

- Retorno positivo dos clientes quanto aos serviços contratados;
- Deslocamento da agência até o cliente;
- Acesso ágil a sistemas das operadoras;
- Retorno rápido ao cliente;

- Site da empresa;
- Fidelidade dos clientes.

#### **5.4.1.2 Pontos Fracos**

- Inexistência de uma sala comercial;
- Pouca experiência dos funcionários;
- Dificuldade de identificação do público-alvo;
- Reconhecimento da credibilidade;
- Poucos funcionários;

#### **5.4.2 Ambiente Externo**

Na análise do ambiente externo são identificadas forças exteriores à empresa, que representam oportunidade ou ameaças referentes ao negócio da organização. Foram identificados os seguintes pontos:

##### **5.4.2.1 Oportunidades**

- Maior poder aquisitivo da população brasileira;
- Estabilidade da moeda nacional;
- Realização de grandes eventos em território nacional;
- Aumento do acesso à Internet;

- Aumento na intenção de viagem na população brasileira;
- Surgimento de novos destinos turísticos;
- Taxa de câmbio favorável ao turismo interno.

#### 5.4.2.2 Ameaças

- Dependência das operadoras de turismo;
- Taxa de câmbio desfavorável ao turismo no exterior;
- Alto número de concorrentes;
- Sazonalidade do turismo;
- Pouca divulgação da empresa.

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno positivo dos clientes quanto aos serviços contratados;</li> <li>• Deslocamento da agência até o cliente;</li> <li>• Acesso ágil a sistemas das operadoras;</li> <li>• Retorno rápido ao cliente;</li> <li>• Site da empresa;</li> <li>• Fidelidade dos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de uma sala comercial;</li> <li>• Pouca experiência dos funcionários;</li> <li>• Dificuldade de identificação do público - alvo;</li> <li>• Reconhecimento da credibilidade;</li> <li>• Poucos funcionários;</li> <li>• Pouca divulgação da empresa.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior poder aquisitivo da população brasileira;</li> <li>• Estabilidade da moeda nacional;</li> <li>• Realização de grandes eventos em território nacional;</li> <li>• Aumento do acesso à Internet;</li> <li>• Aumento na intenção de viagem na população brasileira;</li> <li>• Surgimento de novos destinos turísticos;</li> <li>• Taxa de câmbio favorável ao turismo interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência das operadoras de turismo;</li> <li>• Taxa de câmbio desfavorável ao turismo no exterior;</li> <li>• Alto número de concorrentes;</li> <li>• Sazonalidade do turismo.</li> </ul>

Figura 2: Matriz SWOT Usina Travel

Podemos citar o retorno positivo dos clientes como principal ponto forte da Usina Travel. Em entrevistas realizadas com indivíduos que adquiriram algum pacote de turismo da empresa, verificou-se um alto grau de satisfação com os serviços. Já o ponto fraco mais evidente da Usina Travel pode ser considerado a ausência de uma sala comercial.

A realização de grandes eventos em território nacional aparece como a principal oportunidade para a Usina Travel, devido à grande movimentação turística que ocorrerá durante esses períodos. Enquanto o alto número de concorrentes mais experientes no mercado aparece como principal ameaça de mercado.

## **5.5 OBJETIVOS DE MARKETING**

Após serem realizadas as análises de ambiente interno e externo, e a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, e as oportunidades e ameaças de mercado, foram traçados os objetivos de marketing para este plano:

- Fortalecer a marca Usina Travel junto ao mercado;
- Promover maior acessibilidade e qualidade aos canais de distribuição da empresa;
- Aumentar sua participação como operadora de turismo.

Definidos os objetivos, foram desenvolvidas estratégias de marketing considerando os pontos fortes e fracos da empresa, e visando o aproveitamento das oportunidades de mercado e minimização das ameaças.

## 5.6 ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE MARKETING

As estratégias de marketing foram elaboradas a partir das oportunidades e ameaças do mercado, em conjunto com as forças e fraquezas da Usina Travel. A fim de alcançar os objetivos estabelecidos, foram definidos os planos de ação:

- Objetivo: Fortalecer a marca Usina Travel junto ao mercado

Por ser uma empresa bastante nova no mercado, com início das atividades em fevereiro de 2011, não possui uma marca muito conhecida no mercado consumidor. As estratégias sugeridas para converter esse ponto fraco e fortalecer a marca Usina Travel se baseiam no aumento da divulgação dos serviços prestados pela empresa. Através de uma ação mais forte nos meios eletrônicos, com a realização de campanhas promocionais em sites e redes sociais, colocação de banners em sites de empresas parceiras, e também com mais publicidade física, como publicidade em jornais e patrocínios, é possível que a Usina Travel tenha sua marca fortalecida junto ao seu público-alvo.

Muitos clientes valorizam a reputação de uma empresa na escolha de compra do serviço. Uma empresa nova, que atua principalmente por meios eletrônicos, é extremamente importante que ela possua uma marca forte à percepção dos consumidores.

- Objetivo: Promover maior acessibilidade e qualidade aos canais de distribuição da empresa

Para este objetivo, sugere-se que a empresa aprimore seus canais de distribuição. A ausência de uma sala comercial é um obstáculo que a Usina Travel possui para transmitir credibilidade aos clientes potenciais. Possuindo um ambiente físico, os clientes têm a sensação de segurança na concretização do negócio, pois sabem que existe um endereço onde que eles poderão se dirigir no caso de um defeito problemático da compra.

Também se sugere a melhora nas condições de pagamento dos serviços. A aquisição de maquinetas móveis para aquisição dos pacotes com cartões de débito e crédito também representariam um conforto e segurança maior ao cliente e à própria empresa. A qualificação dos principais meios de divulgação da empresa, o site e o blog, também é sugerida. Através de maior divulgação do blog e incentivo aos clientes atuais que postem suas experiências no blog, os clientes potenciais poderão ter maior segurança na aquisição do pacote turístico.

- Objetivo: Aumentar sua participação como operadora de turismo

Atualmente a Usina Travel operacionaliza apenas o pacote turístico com destino ao Beto Carrero. Para aumentar o número de pacotes em que a empresa também é a operadora, sugere-se a elaboração de novos pacotes fechados. Isso seria possível através da contratação de mais um funcionário agente de viagens para a Usina Travel, com experiência no acompanhamento de viagens turísticas. A realização de treinamento para as atuais sócias também seria de suma importância para atingir eficientemente este objetivo.

Indica-se também a necessidade do desenvolvimento de pesquisas junto aos atuais clientes quanto aos destinos turísticos que a empresa deve oferecer. Através dessas pesquisas é possível, além de oferecer os pacotes de viagens já tradicionais, diferenciar os pacotes que a Usina Travel oferece das outras agências e operadoras, que costumam ser bastante semelhantes.

Segue abaixo tabela relacionando os objetivos, as estratégias, as ações propostas, o período, o responsável, o custo e o método de controle. O custo

total deste plano de ação é adequado aos objetivos que se propõe, considerando a realidade econômica e a organização no contexto do mercado de turismo.

Objetivo	Estratégia	Ação	Marco-chave	Responsável	Custo R\$	Controle
Fortalecer a marca Usina Travel junto ao mercado	Maior divulgação da empresa	Participação em eventos relacionados ao turismo;	1º semestre de 2012	Fernanda	600,00	Aumento no volume de vendas em 20% nos primeiros meses após a prática das ações de divulgação.
		Colocação de banners em sites de empresas parceiras;	Em andamento	Fernanda	0,00	
		Realização de campanhas em redes sociais;	1º semestre de 2012	Fernanda	0,00	
		Publicidade em jornais locais;	Em andamento	Paula	200,00	
		Patrocínio de eventos e clubes.	Em andamento	Paula	1.500,00	
Promover maior acessibilidade e qualidade aos canais de distribuição da empresa	Aprimoramento dos canais de distribuição	Criar um ambiente físico para atendimentos especiais;	2º semestre de 2012	Paula	1.000,00	Crescimento do volume de vendas em 60% até dezembro/2013.
		Melhorar as formas de pagamento dos serviços.	1º semestre de 2012	Paula	150,00	Aumento nas vendas e satisfação do cliente até junho/2012.
		Qualificar e aumentar as postagens no blog da empresa;	Em andamento	Fernanda	0,00	Aumento no volume de vendas e acessos ao site.
Aumentar sua participação como operadora de turismo	Elaboração de mais pacotes turísticos fechados	Contratação de um agente de viagens;	1º semestre de 2012	Paula e Fernanda	1.500,00	Ficar entre as 10 maiores operadoras de turismo do Rio Grande do Sul até 2015.
		Realização de treinamento entre os funcionários;	1º semestre de 2012	Fernanda	200,00	Aumento da satisfação do cliente até janeiro/2013.
		Desenvolvimento de pesquisas junto aos atuais clientes quanto a novos destinos.	Em andamento	Paula e Fernanda	0,00	Aumento na lucratividade da empresa em 20% até junho/2013.
					5.150,00	

Figura 3: Plano Ação

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como tema a elaboração de um plano de marketing para a Agência de Viagens Usina Travel. Espera-se que este trabalho acadêmico auxilie a administração da empresa na condução de suas atividades, ainda de atuação recente no mercado de turismo.

O mercado de turismo no Brasil apresenta um momento favorável às organizações, com alto crescimento econômico, e muitas são as oportunidades no curto e médio prazo. Devido a este momento de otimismo, verifica-se o aumento da concorrência. Para se destacar diante desta concorrência, é necessário que a empresa planeje constantemente suas ações.

Neste sentido, observou-se a necessidade da realização de um plano de marketing com o objetivo de auxiliar a Agência de Viagens Usina Travel em suas ações. Atualmente, a empresa possui dificuldades na identificação de seu público-alvo, e nas ações que devem ser tomadas no sentido de diferenciar-se das empresas concorrentes.

Primeiramente, buscou-se analisar o ambiente em que a empresa está atuando, analisando todos os fatores que influenciam a organização. Após, com a realização de entrevistas com clientes atuais e potenciais consumidores, foi possível verificar quais as reais necessidades, o que a clientela espera de uma agência de viagens, e a imagem que esta tem da Usina Travel diante do mercado. O apoio contínuo das representantes da empresa possibilitou que fossem verificadas as principais dificuldades que a empresa possui neste início de atuação.

Este trabalho não deve ser visto como definitivo para a empresa no auxílio dos objetivos propostos por ele. Ele pode e deve ser alterado de acordo com as mudanças nos ambientes interno e externo da empresa. Verificando-se a necessidade de alterações, sugere-se a reavaliação das ações e estratégias propostas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hábitos de Consumo do Turismo Brasileiro. Ministério do Turismo, julho de 2010. Disponível em <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em: setembro e outubro de 2011.

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BATESON, John E., HOFFMAN, Douglas. **Marketing de Serviços**. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2001.

CHURCHIL, Gilbert A., PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000

COBRA, Marcos, ZWARG, Flávio A. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. 4 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e qualidade total: uma integração perfeita**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

CZINKOTA, Michael R... [et al] **Marketing: as melhores práticas**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FERREL, O. C., HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. 9 ed. São Paulo: Thomsom, 2005.

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John A., PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

MACHLINE, Claude... [et al] **Gestão de Marketing**. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

McDONALD, Malcolm H. B. **Planos de marketing**. 2 ed. Rio de Janeiro: JB, 1993.

OGDEN, James R, Crescitelli, Edson. **Comunicação Integrada de Marketing: Conceitos, técnicas e práticas**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEMENIK, Richard J., BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia Científica**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. 1 ed. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

VAZ, Gil N. **Marketing Turístico**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

WARD, Michael. **50 Técnicas Essenciais da Administração**. São Paulo: Nobel, 1998.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing: guia prático**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.