

**Proposta de um Modelo para o Desenvolvimento da Estratégia de Marketing de Empresas de Turismo com Base na Satisfação do Consumidor**Carlos Alberto Mello Moyano<sup>1</sup>Jorge Francisco Bertinetti Lengler<sup>2</sup>**RESUMO**

O conhecimento das expectativas e a satisfação do consumidor de turismo como instrumento para o planejamento estratégico é o alvo deste artigo. A concepção do método apoiou-se na teoria, convocando técnicas e modelos já existentes de pesquisa de marketing e unificando-os em uma estrutura que se ocupa da identificação das dimensões da qualidade, a identificação das expectativas, a avaliação do nível de satisfação e o desenvolvimento de uma matriz de posição competitiva. O método possui uma abordagem causal, antes -depois, sendo aplicado a um grupo de turistas uruguaios, que fariam uma viagem ao Oriente Médio. Foi desenvolvida uma matriz de posição competitiva baseada nas diferenças entre as avaliações do serviço recebido e às expectativas, nos seus três níveis, ideais, preditas e mínimas. As posições competitivas resultantes na matriz proposta são sete. Com base nas posições competitivas acima descritas, propusemos quatro conjuntos de estratégias de fidelização que foram categorizadas em quatro grupos: o esforço de vendas, estratégias de comunicação não-interativas, benefícios e estratégias de comunicação interativa. Os instrumentos desenvolvidos neste estudo podem ser usados por empresas de turismo como elementos críticos no planejamento de serviços e avaliação.

*Palavras-chave:* comportamento do consumidor. estratégia de marketing. Fidelização.

**1. INTRODUÇÃO**

A área de turismo tem grande contribuição para os países em termos de geração de riqueza e empregos. O setor de turismo depende de ciclos, de modas e da concorrência. A taxa de crescimento do setor de turismo no mundo foi de 6,7% no ano de 2010, confirmando a tendência de recuperação iniciada em 2009 (World Tourism Organization, 2011) e superando as expectativas anteriores. Em países em desenvolvimento, a taxa de crescimento foi da ordem de 8% no mesmo ano (World Tourism Organization, 2011). Este cenário de desenvolvimento e a consequente necessidade das empresas do setor de turismo por incrementar sua capacidade competitiva, exigem das mesmas um conjunto de estratégias de marketing que sejam específicas, em função das particularidades que este setor assume. Essa realidade justifica a finalidade deste

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Professor Adjunto da Universidade de Santa Cruz do Sul, imur@imur.com.uy

<sup>2</sup> Pós-doutor em Marketing Internacional pela University College Dublin, Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Professor Adjunto da Universidade de Santa Cruz do Sul, Jorge@lengler.org

estudo em conceber um método de análise estratégico com base na satisfação do consumidor. Assim, o presente estudo busca propor um método de análise e desenvolvimento de estratégias de marketing com a finalidade de aumentar a racionalidade e eficiência do processo decisório de marketing do setor de turismo. Como objetivos específicos tem-se a geração das dimensões da qualidade que comporão o método de análise estratégico da satisfação; a identificação das expectativas em relação aos serviços turísticos; a medição da avaliação do serviço recebido; e a criação de uma matriz de posição competitiva baseada na avaliação do serviço. Como resultado desta análise propõe-se um conjunto de estratégias mercadológicas.

Estudos anteriores têm revelado a relação direta entre a avaliação da percepção dos serviços, por parte dos consumidores, e as estratégias de marketing adotadas pelas empresas (Ullaga e Chacour, 2001). A satisfação do consumidor, caracterizada como a avaliação do usuário à discrepância entre o que este esperava e o que percebeu obter após a prestação do mesmo (Tse e Wilton, 1988), surge como um elemento determinante na construção do método proposto por este estudo. A percepção de qualidade de atributos específicos do serviço por parte do consumidor posiciona a organização competitivamente em relação aos concorrentes. Esta percepção é origem importante na indicação de que estratégias de marketing devem ser formuladas e implementadas pelas empresas de serviços na melhoria de sua posição competitiva (Ullaga e Chacour, 2001).

Optamos por estudar um país em desenvolvimento, ou seja, o Uruguai, devido ao fato de que a maioria dos estudos na área tem sido realizados em países desenvolvidos, particularmente os EUA e a Europa Ocidental. Dadas as diferenças entre economias desenvolvidas e em desenvolvimento, a generalização de estudos prévios a empresas em um país em desenvolvimento pode ser inadequada (Aulakh *et al.*, 2000). Uma lacuna existente na literatura é, portanto, determinar se o conhecimento atual pode ser generalizado com sucesso a empresas de outros países, especialmente os países em desenvolvimento. América do Sul é uma região na qual pouca pesquisa sistemática sobre as empresas do turismo tem sido realizada.

A seqüência do artigo consistirá na apresentação do referencial teórico, do método desenvolvido e dos resultados do trabalho. Finalmente apresenta-se um conjunto de estratégias mercadológicas fundamentadas na análise realizada anteriormente.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 TURISMO**

O setor de turismo depende de ciclos, de modas e da concorrência. A taxa de crescimento das chegadas de turistas internacionais foi de 7% até o mês de Abril de 2010,

confirmando a tendência de recuperação iniciada em 2009 (World Tourism Organization, 2011). De todas as formas, este setor possui algumas peculiaridades que serão apresentadas nesse capítulo.

A conceitualização do turismo tem gerado controvérsias (Hunt e Layne, 1991), que têm origem nas diversas disciplinas que o estudam ou nos pontos de vista das correntes ideológicas que o explicam. As controvérsias em relação ao conceito do turismo referem-se a como o mesmo é compreendido, se como um serviço puro ou algo agregador de valor, ou ainda maléfico à sociedade. De outra forma, pode-se compreender as diferentes acepções do termo a partir da área do conhecimento que os explicam ou nos pontos de vista das distintas correntes ideológicas.

Deve-se perguntar o que significa o turismo para os consumidores. Para estes é, essencialmente, uma atividade relacionada com o prazer, o descanso, o crescimento cultural e a recreação (Burkhart e Medlik, 1975). Como já se constatou, o turismo é uma forma particular de uso do tempo livre, mas não ocupa todos os possíveis usos do dito tempo, nem da recreação, pois os dois conceitos são mais amplos. O tempo livre é “aquele do qual dispõe o indivíduo fora das suas necessidades inevitáveis e obrigações profissionais, familiares e sociais” (UNESCO, 1958).

Nessas definições se destacam a diversidade de opiniões. Para fins desse estudo, optou-se pela definição das Nações Unidas (Organización de las Naciones Unidas, 1971) já que esta inclui tantos turistas nacionais como internacionais.

## **2.2.SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR**

Segundo Cronin *et al.* (2000), a satisfação do cliente tem atraído uma grande atenção na literatura da área devido a sua potencial influência sobre as intenções de comportamento do consumidor e retenção de clientes. A Satisfação do Consumidor (SC) foi definida de várias formas, desde abordagens cognitivas ou afetivas (Oliver, 1997) até outras que indicam o caráter específico ou acumulativo da transação (Hoest e Knie-Andersen, 2004). Howard e Sheth (1969) a definem como o estado cognitivo do comprador de estar sendo atendido adequada ou inadequadamente por um esforço que ele realizou. Oliver (1981) argumenta que a SC pode ser melhor entendida como uma avaliação da surpresa relacionada a uma experiência de compra e/ou consumo de um produto ou serviço, propondo uma integração entre teorias relacionadas ao julgamento perceptual e respostas emocionais. Tse e Wilton (1988) definem a SC como a resposta do consumidor a uma avaliação da discrepância entre as expectativas anteriores (ou outra norma predefinida) e o desempenho corrente de um produto

(serviço) depois do ato do consumo. Segundo Engel *et al.* (1995), a SC é a avaliação, após o consumo, de que a alternativa escolhida é consistente com as expectativas anteriores referentes a ela. Möwen e Minor (1998) definem a satisfação do consumidor como uma atitude referente a um produto ou serviço após sua compra e uso.

Howard e Sheth (1969) afirmam que satisfação e insatisfação são pólos de uma escala, na qual existe um ponto intermediário de neutralidade, que corresponde a um estado que não é nem satisfeito, nem insatisfeito. Dessa forma, o termo satisfação será empregado como satisfação positiva ou satisfação negativa.

### **2.3. QUALIDADE EM SERVIÇO**

O nível de qualidade percebida por um cliente em relação a um serviço é determinado pela diferença entre a qualidade esperada antes de receber o serviço e a qualidade experimentada durante e após a prestação do mesmo (Grönroos, 2004). Quando o serviço prestado não atinge o nível de expectativas do cliente, há um problema de qualidade ou uma falha na prestação do serviço, uma vez que o serviço consiste em uma experiência interativa, que acaba por envolver o cliente em diferentes níveis de intensidade. A qualidade, portanto, está relacionada a um desempenho intangível, não oriundo apenas dos fatores de produção (Lovelock, 1994; Zeithaml *et al.*, 2006). Adicionalmente, o consumidor julga os serviços não apenas pelos aspectos técnicos, mas também por aspectos funcionais, como, por exemplo, a preocupação mostrada pelos empregados e a confiança que eles inspiram (Verruck *et al.*, 2009). Para a empresa obter sucesso em um mercado de elevada competição, onde os serviços são similares a qualidade pode ser a maneira de diferenciar-se.

A qualidade é a diferença entre percepções em relação ao serviço percebido e expectativas do cliente em relação ao mesmo (Parasuraman *et al.*, 1994). Nesta definição existem três aspectos conceituais importantes:

a. - Qualidade como atitude: Parasuraman *et al.*(1985) sustentam que qualidade em serviço é uma avaliação similar à atitude, pois os consumidores emitem uma opinião valorativa sobre a qualidade de serviço, mas não considerando o serviço propriamente dito.

b. - Qualidade e satisfação: A satisfação é uma avaliação de uma transação específica enquanto que a qualidade é uma avaliação global, resultante da soma das transações específicas (Oliver, 1981). Contrariando esta posição, Teas (1993) sugere que a satisfação é uma função da qualidade percebida.

c. - Qualidade objetiva e qualidade percebida: Holbrook e Confman (1985) afirmam que a definição faz distinção entre qualidade mecanicista e humanística. A mecanicista vincula-se às

características reais do objeto e a humanística aplica-se à reação subjetiva dos indivíduos em relação aos objetos e representa um fenômeno de ordem relativa que se distingue em função das pessoas que o avaliam.

A fórmula da qualidade de serviço é a seguinte (Parasuraman *et al.*, 1994):

$$QP = P - E$$

Onde:

QP = Qualidade percebida

P = Percepções do cliente

E = Expectativas do cliente

## **2.4 AÇÕES DE MERCADO PARA FIDELIZAÇÃO**

Segundo Hoffman e Bateson (2002), existem vários novos programas com a finalidade de incrementar a lealdade do cliente e sua fidelização. Entre eles: marketing de frequência, marketing de relações, post marketing, garantias do serviço e a administração das deserções. O marketing de frequência combina a recopilação de dados, a comunicação, o reconhecimento do cliente e os prêmios para estabelecer relações duradouras. Em definitiva é uma forma de aumentar a produtividade dos clientes atuais (Barlow, 1990).

O Marketing de Relações salienta a importância de manter os clientes assim como o foco na qualidade (Christopher *et al.*, 1991). O cliente no marketing de relações é considerado em seu sentido amplo, onde se consideram todos os grupos que participam, no desenvolvimento do processo de entrega do produto ou serviço aos mercados. O foco do post marketing é a fidelização dos clientes, utilizando técnicas de base de dados, medição da satisfação, programas formais de comunicação e desenvolvimento de uma cultura organizacional afim de manter um relacionamento após a venda inicial (Vavra, 1992). As garantias do serviço diminuem o risco percebido dos clientes porque supera suas preocupações por obter um maior valor (Hart *et al.*, 1992). A administração das deserções é um processo sistemático para manter os clientes e consiste no monitoramento dos motivos das deserções e na melhora contínua do sistema de prestação do serviço (Rechheld e Sasser, 1990).

Enquanto Hoffman e Bateson (2002) sistematizam as ações para a fidelização em eixos que as organizam em torno de programas, Lehu (1999) explicita as técnicas para a perpetuação da relação da empresa com seus clientes. As técnicas propostas pelo autor reúnem ações como patrocínio, newsletter, carta de informação, clube de clientes, cuponagem eletrônica, cross – selling, lista na internet, merchandising, número de telefone gratuito, presentes, serviço de atendimento ao cliente, site da internet e cartão fidelidade.

Como conclusão, pode-se afirmar que o marketing externo, procura atrair o cliente à empresa prestadora do serviço. O marketing interativo, por sua vez, é aquele que focaliza a interação entre o cliente e o provedor do serviço, e pode ser dividido em dois tipos:

Tipo 1: aquele que tenta converter o cliente potencial em cliente efetivo.

Tipo 2: aquele que desenvolve-se com o cliente propriamente dito. O marketing interativo do Tipo 2 é aquele que procura a fidelização do cliente.

### **3. MÉTODO**

O método de análise estratégica da satisfação do consumidor adotado neste estudo compõe-se de quatro fases (Mello Moyano, 1999). As fases são as seguintes: identificação das dimensões da qualidade, identificação das expectativas, avaliação do nível de serviço recebido e análise estratégica. Como resultado da análise estratégica desenvolver-se-ão ações mercadológicas para as empresas de turismo, o que será objeto da etapa seguinte deste estudo. A seguir serão discutidas cada uma das fases do método de análise estratégica.

O instrumento utilizado na identificação das dimensões da qualidade foi o chamado do Incidente Crítico (Flanagan, 1954), no qual o respondente é convidado a indicar, caso possua a experiência, exemplos positivos de viagens anteriores e exemplos negativos. No caso de não possuir experiência é convidado a indicar coisas positivas que ele espera que sucedam nesta viagem e coisas negativas que espera não sucedam. A fase finaliza com a seleção das microdimensões da qualidade e a construção das escalas a serem utilizadas nas fases seguintes.

Aos entrevistados da segunda fase foi solicitada a identificação do nível de expectativas em três categorias: desejado, predito e mínimo. Na identificação utilizou-se escalas de 10 pontos, onde o valor 10 significava o valor máximo. Os entrevistados da segunda fase foram convidados a avaliar o serviço recebido após a viagem, terceira fase, nas microdimensões utilizadas na fase anterior.

A análise estratégica foi, desenvolvida mediante a implementação de uma Matriz de Posição Competitiva de sete categorias (Mello Moyano, 1999). Após a comparação do serviço recebido com as expectativas (ideais, preditas e mínimas) em cada uma das dimensões geradas anteriormente, as microdimensões foram categorizadas segundo três medidas. Ditas medidas são denominadas a) MMS - Medida Mínima do Serviço; b) MPS- Medida Predita do Serviço; c) MIS- Medida Ideal do Serviço.

Cada uma destas medidas é calculada a partir das seguintes equações:  $MMS = \text{Serviço percebido menos expectativa mínima}$ ;  $MPS = \text{Serviço percebido menos expectativa predita}$ ;  $MIS = \text{Serviço percebido menos expectativa ideal}$ .

Os níveis relativos de percepções e expectativas determinam a posição competitiva da empresa do ponto de vista da qualidade do serviço. O MMS reflete o nível mínimo esperado pelos clientes e no resultado negativo a empresa possui uma “crise”, e se o resultado tivesse sido de igualdade refletiria uma “desvantagem competitiva”. O MPS reflete a adequação do serviço às expectativas preditas pelos consumidores e os resultados de similitude refletiriam uma posição de leve vantagem competitiva.

O MIS indica a superioridade do serviço em relação ao nível desejado e pode possuir duas categorias: quando positivo, a “lealdade do cliente”, e quando igual, uma “vantagem competitiva”. Também a Matriz considera duas categorias de transição. A primeira quando o MIS e MPS são iguais e a segunda no caso em que o MPS e o MMS são iguais.

### **3.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

A amostra foi composta por 133 turistas que viajaram do Uruguai ao Oriente Médio (Egito, Israel e Turquia), utilizando serviços de uma operadora de turismo. Dos 133 casos pesquisados, 27% pertencem ao sexo masculino e 73% ao sexo feminino. Considerando a escolaridade do entrevistado, 48% possuem estudos até ensino médio incompleto e 52% até faculdade completa. Em relação a idade dos 133 entrevistados, a média foi de 63.9 anos; 20% possuem de 40 a 59 anos; 80%, 60 ou mais anos.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE**

As dimensões da qualidade foram identificadas utilizando o instrumento do incidente crítico. Foram identificadas 89 microdimensões, agrupadas em 13 macrodimensões a partir das semelhanças dos respectivos temas. Após a análise feita por três juizes decidiu-se selecionar 26 microdimensões.

### **4.2. ANÁLISE ESTRATÉGICA**

A análise estratégica foi desenvolvida considerando os testes realizados entre as avaliações do serviço recebido e as expectativas. Após a identificação das similitudes e diferenças entre as respostas, desenvolveu-se a Matriz de Posição Competitiva, onde

categoriza-se as variáveis, segundo os resultados dos testes, em sete níveis. A seguir são apresentadas as análises realizadas.

#### **4.2.1. EXPECTATIVAS VS. AVALIAÇÃO DO SERVIÇO RECEBIDO**

Neste capítulo serão apresentados os resultados dos testes realizados com a finalidade de identificar as possíveis diferenças entre a avaliação do serviço recebido e as expectativas nos seus três níveis: ideal, predito e mínimo.

A análise dos resultados indica que, das 26 dimensões do serviço avaliadas pelos respondentes, em quatro não existem diferenças significativas entre o serviço recebido e as expectativas ideais. Em 18, a diferença é significativa ao nível de 1%. Nas quatro dimensões restantes, esta diferença é significativa ao nível de 5%. Nas vinte e duas dimensões em que a diferença foi estatisticamente significativa, as expectativas ideais superaram o serviço recebido.

Em relação à diferença entre o serviço recebido e as expectativas preditas, observa-se que em 18 das dimensões avaliadas não existem diferenças. Dos oito pares em que há diferenças significativas, cinco o são ao nível de 5% e outros três, ao nível de 1%. Em dois dos pares em que a diferença é significativa, a avaliação do serviço recebido foi superior ao serviço predito.

Ao comparar-se o serviço recebido com as expectativas mínimas mantidas pelos consumidores antes da viagem, observou-se que em 14 das 26 dimensões avaliadas não houve diferença significativa. Em 12 das dimensões restantes, 10 obtiveram resultados significativos, ao nível de 1%, e duas ao nível de 5%. Em 11 dos 12 dos pares que apresentaram diferenças estatisticamente significativas, o serviço recebido foi superior à expectativa mínima mantidas pelos consumidores antes da viagem.

#### **4.2.2. MATRIZ DE POSIÇÃO COMPETITIVA**

A partir do exposto na parte anterior, pode-se concluir que a avaliação do serviço recebido em relação às expectativas obteve os seguintes resultados, conforme a matriz de posição competitiva.

Duas dimensões chegaram ao ideal, possuindo uma Medida Ideal do Serviço (MIS, Serviço percebido menos expectativa ideal) nula, representando uma vantagem competitiva para a empresa provedora do serviço. Outras duas dimensões encontram-se numa fase transição já que o MIS e a Medida Predita do Serviço (MPS, Serviço percebido menos



expectativa predita) foram iguais, encontrando-se entre uma condição de vantagem competitiva plena e uma leve vantagem competitiva.

Na condição de leve vantagem competitiva, com o MPS nulo, enquadram-se sete das dimensões avaliadas, uma vez que o serviço recebido foi considerado igual à expectativa predita. Numa fase transitória, com o MPS e a Medida Mínima do Serviço (MMS, Serviço percebido menos expectativa mínima) iguais, encontram-se nove das dimensões avaliadas pelos consumidores, caracterizando uma condição entre a leve vantagem competitiva e a desvantagem competitiva. Representam uma desvantagem competitiva para a empresa as cinco dimensões nas quais o MMS é nulo, já que o consumidor avaliou o serviço percebido como sendo iguais às expectativas mínimas. Por fim, uma das dimensões representa uma condição de crise para a empresa prestadora do serviço, uma vez que os respondentes julgaram-na como inferior às expectativas mínimas, sendo o MMS negativo. Nesta condição encontra-se o tempo de espera nos aeroportos, considerado longo pelos respondentes.

#### 4.3. Posições Competitivas e Estratégias de Marketing

A partir das posições competitivas, descritas na seção anterior, desenvolveram-se quatro conjuntos de estratégias de fidelização (Quadro 1). Cada um destes conjuntos foi atribuído às várias posições competitivas, de acordo com as suas particularidades e exigências em termo de intervenção da estratégia de marketing. Portanto, a atribuição das estratégias de fidelização levou em consideração o teor crítico de cada condição competitiva. Ditas estratégias foram categorizadas em quatro grupos que são os seguintes: Vendas, Comunicação Sem Interação, Benefícios e Comunicação Com Interação. As estratégias denominadas de Vendas (V) possuem como finalidade o estímulo a recompra. As de Comunicação Sem Interação (CSI) dedicam-se a manter os consumidores informados sobre as novidades da empresa e seus produtos e dessa forma estimular as vendas de forma indireta. Os Benefícios (B) procuram dar ao cliente um prêmio pelo histórico de relação com a empresa. A Comunicação Com Interação (CCI) tem por finalidade estabelecer um canal de comunicação direto com o consumidor para uma correta utilização do produto ou serviço.

**Quadro 1**  
**Matriz de Posição Competitiva e Estratégias de Fidelização**

EXPEC-TATIVAS	Necessidade de Conhecimento	Atitude	Posição Competitiva	Estratégias de Fidelização			
				B	V	CCI	CSI
IDEAL	Pouca	positiva	Lealdade do cliente	X			
			Vantagem	X			

			competitiva				
<b>TRANSIÇÃO</b>			Transição 1	X	X	X	
<b>PREDITO</b>	Mais ou menos	Mais ou menos	Leve vantagem competitiva	X	X	X	
<b>TRANSIÇÃO</b>	muita	negativa	Transição 2		X	X	X
<b>MÍNIMA</b>			Desvantagem competitiva		X	X	X
			Crise		X	X	X

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores.

As estratégias são compostas por ações mercadológicas, desenvolvidas a partir do exposto na revisão teórica. As de Vendas incluem as seguintes ações: Patrocínio, Cross – selling e Merchandising. As de Comunicação Sem Interação: Newsletter, Listas na Internet, revistas de consumidores, Site da Internet e tecnologias *push*. A estratégia de Benefícios é composta pelas seguintes ações: Clube de clientes, Couponing eletrônico, Presentes e Cartão de fidelidade. Finalmente a de Comunicação Com Interação é integrada pelas seguintes ações: Número de telefone gratuito, Atendimento ao cliente e serviço pós-vendas.

As estratégias de fidelização e as respectivas ações de marketing apresentadas acima foram distribuídas para cada uma das posições competitivas. As estratégias foram alocadas levando-se em consideração a criticidade expressa por cada uma das posições competitivas.

## 5. CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo propor um método para o desenvolvimento de estratégias de marketing com base na satisfação do consumidor de serviços de turismo. Os objetivos específicos foram os seguintes: o primeiro era gerar dimensões da qualidade que compõem o instrumento de identificação da satisfação dos consumidores de serviço de turismo; o segundo era identificar as expectativas em relação a uma viagem de turismo; o terceiro, medir a avaliação do serviço recebido; em seguida, desenvolveu-se uma matriz de posição competitiva baseada na avaliação do serviço. Por fim, e atendendo o objetivo geral deste estudo, foi desenvolvido um conjunto de estratégias de marketing para empresas de turismo com base nas posições competitivas identificadas anteriormente.

Os resultados apresentados por este estudo permitem incrementar a produtividade e a racionalidade do processo decisório de marketing. Pode-se salientar que as contribuições para os profissionais das empresas vinculadas aos serviços de turismo são as seguintes: a primeira contribuição é a inclusão da perspectiva do consumidor para a elaboração da estratégia de marketing. Neste método, as percepções, as expectativas e avaliações do consumidor possuem um caráter orientador e são o ponto original para a proposição das estratégias de marketing.

A segunda contribuição é de a utilização de um projeto experimental com medida “antes”, que possibilita conhecer as expectativas com anterioridade à viagem. Esse tratamento possibilita, aos tomadores de decisões, o planejamento do serviço a ser fornecido, com maior exatidão e atendendo aos requerimentos do consumidor.

A terceira contribuição refere-se ao desenvolvimento da matriz de posição competitiva, assim como dos indicadores que são utilizados na sua formulação. Tal matriz orientará o processo de seleção da estratégia de marketing por parte dos gestores das empresas de turismo, fornecendo um marco de análise e permitindo o incremento da racionalidade no processo.

A quarta contribuição é o desenvolvimento de um conjunto de estratégias e respectivas ações de marketing, alocadas em cada uma das posições competitivas da matriz em função da sua criticidade.

## **6. Bibliografia**

- Aulakh, P. S., Kotabe, M. and Teegen, H. (2000), "Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 3, pp. 342-361.
- Barlow, R. (1990), "Building Customer Loyalty through Frequency Marketing", *The Bankers Magazine*, Vol. May/June No. pp. 73-76.
- Burkhart, A. J. and Medlik, S. (1975), *The Management of Tourism*, Heinemann, London.
- Christopher, M., Payne, A. and Ballantyn, D. (1991), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Cronin, J., Brady, M. K. and M., H. G. T. (2000), "Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments", *Journal of Retailing*, Vol. 76 No. 2, pp. 193-218.
- Engel, J., Blackwell, R. D. and Miniard, P. W. (1995), *Consumer Behavior*, The Dryden Press, Orlando.
- Flanagan, J. C. (1954), "The critical incident technique", *Psychological Bulletin*, Vol. 5 No. 4, pp. 327-358.
- Grönroos, C. (2004), *Marketing: gerenciamento e serviços*, Campus, Rio de Janeiro.
- Hart, C. W. L., Schlesinger, L. A. and Maher, D. (1992), "Guarantees come to professional service firms", *Sloan Management Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 19-29.
- Hoest, V. and Knie-Andersen, M. (2004), "Modeling customer satisfaction in mortgage credit companies", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22 No. 1, pp. 26-42.

- Hoffman, D. and Bateson, J. (2002), *Essentials of Services Marketing. Concepts, strategies & cases*, Harcourt College Publishers.
- Holbrook, M. B. and Confman, K. P. 1985. Quality and Value en the Consumption Experience: Phaldans Rides again. In: JACOBY, J. & OLSON, J. (eds.) *Perceived Quality*. Massachussets: Lexington Books.
- Howard, J. and Sheth, J. (1969), *A Theory of Buyer Behavior*, Wiley, New York.
- Hunt, J. D. and Layne, D. (1991), "Evolution of Travel and Tourism Terminology and Definitions", *Journal of Travel Research*, Vol. 29 No. 4, pp. 7-11.
- Lehu, J.-M. (1999), *La fidélization – client*, Éditions d'Organizations, Paris.
- Lovelock, C. H. (1994), *Product Plus*, McGraw-Hill, New York.
- Mello Moyano, C. (1999), *Desenvolvimento de um instrumento de pesquisa para a avaliação da satisfação do consumidor de serviços de turismo: Um estudo exploratório*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Möwen, J. C. and Minor, M. (1998), *Consumer behavior*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Oliver, R. (1981), "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retails Settings", *Journal of Retailing*, Vol. 57 No. 3, pp. 25-49.
- Oliver, R. (1997), *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*, McGraw-Hill, New York.
- Organización De Las Naciones Unidas 1971. Directrices para la Compilación de Estadísticas de Turismo. New York: Secretaria de UNCTAD.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 4, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1994), "A Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: implications for further research", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 1, pp. 111-124.
- Rechheld, F. and Sasser, E. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, Vol. September/October.
- Teas, K. R. (1993), "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 4, pp. 18-34.
- Tse, D. K. and Wilton, P. C. (1988), "Models of Consumer Satisfaction: an extension", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 No. 2, pp. 204-212.
- Ullaga, W. and Chacour, S. (2001), "Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 525-540.
- Unesco. (1958), "Instituto para la Juventud". In: Congreso de Gauting, 1958 Gauting.
- Vavra, T. (1992), *Aftermarketing*, Irwin, Homewood.
- Verruck, F., Bampi, R. E. and Milan, G. S. (Year), "Previsão de Demanda em Operações de Serviço: Um Estudo em Uma Empresa do Setor de Transportes". In: Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais, 2009.
- World Tourism Organization. 2011. Las llegadas de turistas internacionales en el mundo han crecido casi un 7% en 2010 a 935 millones. *Sala de Prensa* [Online]. Available: <http://unwto.org/en> [Accessed 21/January/2011].
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. and Gremler, D. D. (2006), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, McGraw-Hill, Boston.