



FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM VENDAS EM TEMPOS DE PANDEMIA.

457

Ana Carolina Nogueira Nascimento, Mirian Cristina Vidal da Rocha (orientador),
Ricardo Luis da Silva, Iluska Lobo Braga, e-mail: carol-inf@live.com

Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro, Universidade de São Paulo, Universidade Federal de
Rondônia.

Resumo

Devido a pandemia do coronavírus, a expectativa das empresas que trabalham de forma online é de que o *e-commerce* triplique suas demandas e aqueles que não se adaptarem a essa mudança podem fechar suas portas. O objetivo deste trabalho é analisar os fatores que levam ao sucesso uma agência de viagens de pequeno porte. Para tanto, foi utilizado o método 5W2H para a criação de um plano de ação. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, a coleta de dados se deu por entrevista com a proprietária do estabelecimento, por meio de um questionário estruturado com o objetivo de analisar os pontos que precisam ser aperfeiçoados e pontos que ocasionam oportunidades dentro da organização e o dados foram analisados de forma qualitativa; têm como base uma empresa de pequeno porte, localizada na cidade de Nova Iguaçu, Estado do Rio de Janeiro. Com base nos dados coletados foi possível apresentar alguns fatores críticos como a análise de custos, o fluxo de caixa mantendo o pagamento dos stakeholders, a análise de receitas, os lucros e pagamentos de sócios, os próximos investimentos em marketing, ter uma maior facilidade no momento da declaração dos impostos e mensuração do valor e capital da empresa de forma contábil com maior assertividade; além dos objetivos empresariais, pois o crescimento da empresa resulta em um maior trabalho e uma maior dedicação de tempo da proprietária.

Palavras-Chave: Economia do turismo, Marketing, Empreendedorismo.



1. Introdução

No Brasil o turismo estava em incessante crescimento, contudo surgiu a pandemia do Coronavírus, afetando todo o mundo acarretando no fechamento de fronteiras para evitar a evolução do contágio. Como papel fundamental neste momento de pandemia, o setor de agenciamento funciona como uma ligação entre os consumidores e os fornecedores de pacotes turísticos. É importante definir um bom posicionamento de mercado e que o empresário se diferencie de seus concorrentes.

458

Satisfazer os viajantes é uma temática complicada, pois a experiência de uma viagem não é composta somente pela hospedagem ou os atrativos que serão visitados, mas também de muitos outros elementos tangíveis e intangíveis, objetivos e subjetivos, mensuráveis e imensuráveis

O objetivo geral deste trabalho é fazer uma análise dos fatores que levam ao sucesso uma agência de viagens de pequeno porte utilizando o método 5W2H para a criação de um plano de ação em uma empresa localizada no município de Nova Iguaçu, no estado do Rio de Janeiro e sugerir melhorias com o objetivo de aumentar a lucratividade da empresa.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, a coleta de dados se deu por entrevista com a proprietária do estabelecimento e os dados foram analisados de forma qualitativa.

Realizou-se um plano de ação para empresa, com estratégias voltadas para: o investimento em marketing, treinamento de colaboradores e consultores, organização financeira, implantação de vendas via site, pós-venda e investimentos em aparelhos tecnológicos, sugerindo possíveis soluções que pudessem trazer melhorias para empresa.



2. Referencial teórico

2.1. O Turismo doméstico no Brasil

Com pouco mais de 200 milhões de habitantes, o Brasil é um país com proporções continentais, que mesmo não ajudando efetivamente nas receitas internacionais, o turismo doméstico realiza o trabalho de geração de renda, emprego e impostos. (RABAHY et al., 2009). A geração de renda e a de receitas internacionais são um dos principais resultados econômicos do turismo. Por este último motivo, a atividade turística receptora regularmente conta com uma maior atenção que o turismo doméstico nos âmbitos acadêmico e político.

Contrastado ao ano de 2018, o Ministério do Turismo (2020), registrou em 2019, aumento de 1,8% no número de viajantes que chegaram ao Brasil. Foram cerca de 97,1 milhões de passageiros registrados. Satisfeito com os resultados alcançados, o Ministro do Turismo, Marcelo Alvaro Antônio, afirma que o ano em questão foi histórico para o turismo brasileiro e destacou que marcou o início de um difícil e obstinado trabalho para que o turismo fosse incluído no centro da agenda de desenvolvimento do país. As consequências do crescimento de turistas viajando pelo país se devem à melhoria na infraestrutura, à promoção dos destinos domésticos, à abertura de mercado e a atração de investimentos. O turismo é conceituado como uma importante atividade econômica que é capaz de estimular a expansão de algumas regiões ou países, que apresentem condições para tal. A convicção frequentemente ratificada é a de que a importância do turismo na economia é decidida pela definição do seu turismo internacional. Contudo, a experiência internacional prova que isso nem sempre ocorre. No caso do Brasil, o mercado doméstico tem sido a principal parte do desenvolvimento do turismo, possibilitando as premissas de escala e de externalidade para a expansão do turismo internacional (RABAHY, VASSALO e MONTI, 2008).

De acordo com a FIPE (2012, p. 3), “o número médio do total de viagens domésticas que se realiza por domicílio é estimado em 2,6 viagens, realizadas por, pelo menos, um membro do domicílio, resultado variável em função da renda e por motivo da viagem”.



A COVID-19 no final de 2019 infectou milhares de pessoas em todo o mundo. O vírus se espalhou tão rapidamente que em janeiro do presente ano foi decretado, pela OMS (2020), Emergência de Saúde Pública Internacional e em março do mesmo ano, uma pandemia. Devido a propagação do vírus ser muito rápida e comprometer o sistema de saúde e a sociedade, medidas emergenciais foram tomadas como o isolamento social, o fechamento de escolas, universidades, restrição nos transportes públicos, fechamento de espaços de convívio comunitário e tudo o que pudesse causar aglomeração de pessoas, exceto os serviços classificados como essenciais. (OLIVEIRA et. al., 2020).

460

Em virtude desta doença, a indústria do turismo tem sofrido grandes impactos econômicos. As companhias aéreas e hotéis estão recebendo centenas de pedidos de cancelamentos e remarcações de viagens de seus clientes (CULHANE, TREGLIA, STEIF, KUHN, et al. 2020).

No Brasil a proposta, de acordo com a Fiesp (2020) é realizar a retomada das atividades respeitando os requisitos da saúde pública e controle da epidemia. A responsabilidade da retomada será de responsabilidade das autoridades públicas e o final do período da quarentena deverá ser utilizado para a organização de dados e planos, identificação da população de maior risco e reforçar o sistema de saúde para garantir o combate ao vírus.

2.2. Comunicação, marketing, vendas e fatores críticos de sucesso em pequenos negócios

O mercado do Turismo está em constante evolução e as empresas necessitam criar estratégias para manter sua competitividade. É necessário que o empresário tenha consciência que precisará se antecipar, saber o que o consumidor está buscando e atender suas necessidades.



Existem alguns fatores que podem administrar melhor a escolha do sistema de distribuição, são eles: classificação dos bens, disponibilidade de recursos, potencial de mercado, concentração geográfica dos clientes, necessidade de estocagem, complexidade do bem, entre outros (MACHADO et al., 2012). Contudo, o serviço prestado por uma agência de viagens não pode ser estocado.

461

O produto turístico é um bem de consumo abstrato, com isso é apresentado aos seus potenciais consumidores por meio de descrições, imagens, fotos e outros (SOUZA, KOVACS, 2009). Para os autores Mulholland e Chacon (2004, p. 178) “Devido à incapacidade de pré-testar ou visualizar o serviço de turismo, o marketing comunicação é um fator-chave na escolha do consumidor, muito mais do que em outros produtos ou serviços de consumo mais tangíveis”.

Através de uma comunicação integrada pode -se conquistar o reconhecimento do público alvo e a formação de um programa promocional coordenado para obter o retorno desejado, identificando o público-alvo, determinando os objetivos da comunicação, elaborando a mensagem, escolhendo da mídia, selecionando a fonte da mensagem e coleta do feedback (KOTLER E ARMSTRONG, 2014).

3. Procedimento metodológicos

Neste artigo foi utilizada a pesquisa descritiva com análise de dados qualitativa, que segundo Godoy (1995), não faz enumeração ou efetua nenhum tipo de medição de eventos estudados e também não analisa os dados de maneira estatística.

A coleta de dados, de acordo com Vieira (2002), abrange diversos métodos como entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação. Para este trabalho foi aplicada uma entrevista pessoal, onde a proprietária da empresa respondeu vinte e oito perguntas a respeito de sua gestão, pontuando os fatores positivos e os fatores que necessitam de aperfeiçoamento.



Agregando aos resultados obtidos, foi construído um plano de ação por meio da análise *Swot* e a metodologia 5W2H, ambos conduziram o resultado de uma programação orientando as ações que serão determinadas na empresa, como uma forma de contribuir com o desenvolvimento.

462

4. Análise e discussão dos resultados

A importância e proporção que o turismo tomou no Brasil, conduziu uma gama de empreendedores determinados a terem seus próprios empreendimentos. Uma dessas pessoas foi a proprietária da agência de pequeno. Ela informa que a empresa tomou forma em 2014, após sua quebra de sociedade onde não se sentia realizada e, dessa forma, resolveu recomeçar sozinha.

Não houve um planejamento detalhado do seu negócio, pois o tempo era curto e também não houve a construção de um plano de negócios, entretanto já possuía uma ampla experiência no setor. Deve-se ressaltar que ter experiência em determinado setor não inviabiliza a criação de um plano de negócios; visto que é um documento que minimiza possíveis erros e problemas futuros. Nele é possível planejar toda a estrutura de uma empresa, os gastos, de que forma será realizado, estipular uma meta de quando será realizado, valor de investimento, equipe a ser contratada, público-alvo, marketing, resultados esperados, dentre outras estratégias essenciais. Frente a esses pontos a proprietária foi entrevistada, conforme os dados na próxima página.

Planejamento do negócio

Durante a entrevista a proprietária afirmou o seguinte: “Não fiz plano de negócios, foi tudo no escuro. Eu acho de extrema importância fazer um plano de negócios”.

Falando sobre fidelização de clientes, a responsável pela agência diz que gosta de oferecer brindes de qualidade e seu objetivo é fazer com que eles tenham prazer de receber esse tipo de presente. Além disso, são fidelizados também com muita parceria, dedicação e criação de relacionamento.



Pós-venda

Relacionado ao pós-venda a proprietária diz: “Fidelizo meus clientes dando brindes de qualidade porque gosto muito de oferecer coisas boas para os meus clientes, gosto que eles tenham prazer de receber esse tipo de mimo. Além disso, os fidelizo com muita parceria, dedicação, criando relacionamento. No pós-venda, às vezes, a gente faz, às vezes, para e volta de novo. Antes da pandemia estávamos com uma pessoa já fazendo isso bem seriamente ligando para todos os clientes fazendo uma pesquisa de satisfação, porém com a pandemia tivemos que para e encerrar todos os custos”.

O pós-venda é um fator de grande importância no pós-viagem de um cliente. Essa etapa não inclui somente uma pesquisa de satisfação, mas também entrar em contato com a pessoa e lembrá-la sobre a viagem realizada a um tempo, utilizar estratégias, como uma data especial, onde seja possível oferecer outros pacotes para que esse cliente volte a comprar na empresa.

Implantação de vendas e parceria digital

Sobre vendas pela internet ela RESPONDE que a empresa “possui site, *WhatsApp, Instagram, Twitter e Facebook*. É possível comprar diretamente pelo *WhatsApp*.”

Foi respondido que: “O planejamento pré-pandemia foi colocar todos os funcionários em casa, trabalhando em casa de sobreaviso. Os funcionários respondiam aos clientes que iam entrando em contato com eles por conta das viagens e iam repassando os pedidos para mim, alguns de cartão de crédito, outros tive que conversar”. Surge então a ideia dos vendedores ou consultores mini franqueados, como pessoa jurídica. Esses consultores terão acesso ao sistema, comissões bem gratificantes, treinamentos e reconhecimento”.



Com o momento atual de pandemia, as empresas que atendiam somente presencialmente passaram a se qualificar para divulgar seus trabalhos através das redes e as empresas que já trabalhavam online estão tendo a oportunidade de melhorar suas divulgações. Portanto, explorar as redes sociais e utilizar o marketing digital e suas ferramentas de forma estratégica pode diminuir os erros através das análises de métricas e trazer muitos resultados.

464

A Empresa de Turismo possui *Facebook, Instagram, WhatsApp e Twitter*, porém as mais utilizadas para o marketing são o *Facebook* e o *Instagram*. A empresa tem sido presente nas redes produzindo conteúdos para chamar a atenção de possíveis clientes. Também é possível perceber em algumas postagens que utiliza a técnica de chamada para ação, onde o administrador da página faz uma pergunta ou solicita que o seguidor faça um comentário.

Organização financeira

A proprietária avalia sua organização financeira: “eu acho que administro a empresa de forma regular. Tenho muita coisa a melhorar no quesito da parte financeira e da organização com as minhas tarefas, mas já estou conseguindo superar os limites que eu mesma já tinha enfrentado”. Cabe destacar que a organização é importante para diversos aspectos dentro da empresa, são eles: controle de entradas e saídas, fluxo de caixa para manter o pagamento dos *stakeholders*, análise de receitas, lucros e pagamentos de sócios, futuros investimentos em marketing, maior facilidade no momento da declaração dos impostos e mensuração do valor e capital da empresa de forma contábil com maior assertividade.

4.1. Plano de ação

Com base nas respostas da entrevista sobre a empresa analisada estimamos um plano de ação com sugestões de ajustes e melhorias nos serviços da empresa.

A ferramenta 5W2H foi elaborada com 8 ações, conforme tabela 1:

Tabela 1 – Plano de Ação

O QUE FAZER	POR QUE	COMO	QUEM	ONDE	PRAZO	QUANTO
Planejamento do negócio	Estruturar a empresa	Pesquisando modelo no portal Sebrae e aplicando	CEO da empresa ou empresa de consultoria	Escritório da empresa	Curto	R\$5.600
Pós-venda	Para o cliente se sentir importante para a empresa	Ligando, enviando e-mail ou por mensagens de aplicativo	Profissional qualificado da empresa	Escritório da empresa	Curto	Aproximadamente R\$1.700,00
Treinamento de funcionários	Garantir a qualidade e padrão de atendimento	Palestras e treinamentos práticos	CEO ou funcionário qualificado	Escritório ou sala de reunião	Curto	R\$1.400,00
Implantação de vendas pelo site da empresa	A maioria dos clientes preferem praticidade, rapidez e autonomia	Disponibilizando campos de pesquisa de pacotes turísticos e página para pagamento. Analisando pessoas que trabalhem com marcas relacionadas ao turismo através de pesquisa de mercado para criação de site	Profissional de marketing da empresa ou empresa especializada no assunto.		Médio	R\$499
Inclusão de parceria	Para divulgar a marca e atrair novos consultores para prestar serviço para empresa e gerar maior lucro.	Por meio de seleção de consultores qualificados com excelência em vendas e oferecendo comissões acima do mercado	Através da contratação de uma empresa de RH para selecionar os profissionais.	Escritório ou <i>Home office</i>	Curto	R\$2.200,00.



Explorar melhor as redes sociais	Divulgar os serviços prestados pela empresa e segmentar o público em grupos como mulheres que viajam sozinhas, grupos de amigos, idosos etc.	Divulgação por meio de postagens nas redes sociais através de estratégias de marketing	Profissional qualificado da área de marketing.	Escritório ou <i>Home office</i>	Médio	R\$1.700,00
Investir em tecnologia	Melhor a qualidade do trabalho do colaborador/parceiro. Bons equipamentos de TI, sites e aplicativos bem desenvolvidos e a obtenção de <i>softwares</i> e sistemas garantem mais rapidez e o usuário consegue ter maior eficiência	Analisando junto ao financeiro da empresa o valor que poderá ser investido nos equipamentos. Procurar por empresas sérias que ofereçam esse tipo de equipamento e desenvolvimento de tecnologia.	Profissional do financeiro por possui controle de todos os gastos e investimentos da empresa.		Longo	R\$6.000,00
Organização financeira da empresa	Evitar juntar o corporativo com o pessoal, pois em algum momento a empresa pode chegar em um nível sério de dificuldade financeira	Através de pesquisa de mercado sobre empresas que ofereçam solução e organização financeira ou contador qualificado.	Empresas que ofereçam serviços financeiros ou contador.		Médio	R\$170,00

Fonte: Elaboração Própria, 2020.

Na especificação dos oito itens listados do plano de ação na tabela 1 - Plano de ação, foram realizados orçamentos de cada item, que totalizou R\$19.269,00. Antes da empresa realizar os serviços, serão feitos planejamentos orçamentários para colocar em prática, inicialmente, os serviços essenciais e o restante será feito a longo prazo.

Para o plano de negócios, uma empresa de consultoria informou que o investimento será de R\$5.600 por 80 horas de suporte.

Nas seções de pós-venda e melhoria nas redes sociais, um colaborador qualificado será contratado para realizar o serviço. O investimento será de um salário-base de um profissional de marketing, que é aproximadamente R\$1.700,00.

Na parte de treinamento dos colaboradores, o investimento feito será de R\$1.400,00 destinado ao aluguel de uma sala comercial.



Para implantar vendas via site da empresa, foram recebidos dois orçamentos de empresas diferentes. O primeiro orçamento totalizou R\$499 e o segundo R\$774,90. O investimento feito será o de menor valor.

A respeito da incorporação de parceria, uma empresa de recrutamento e seleção informou que o investimento dependerá da primeira remuneração do funcionário. Considerando que o salário de um consultor de viagem é por volta de R\$4.000 por mês, o custo da terceirização será de R\$2.200,00 (55%).

Na área de investimento em tecnologia, um colaborador de Tecnologia da Informação será contratado para se responsabilizar por toda demanda tecnológica da empresa. O investimento será, em média, R\$6.000,00.

Para uma organização financeira, é necessária a contratação de um profissional de contabilidade que custa, em média, R\$170 mensais.

O plano de ação construído não pretende finalizar a pesquisa exposta; considerando o pequeno período de tempo de realização da mesma e diversas possibilidades apresentadas a partir da entrevista realizada e do tema debatido.

5. Considerações Finais

Devido a pandemia do coronavírus, a expectativa das empresas que trabalham de forma online é de que o *e-commerce* triplique suas demandas e aqueles que não se adaptarem a essa mudança podem fechar suas portas. Muitas empresas acabam perdendo parte de suas vendas para os grandes sites da internet, porém isso pode ser revertido.

O site pode ser visto por algumas pessoas, na própria empresa, como uma ferramenta impessoal e uma das maiores estratégias da empresa é a personalização do atendimento ao cliente compreendendo as suas necessidades em profundidade oferecendo um atendimento diferenciado. Isto pode ser realizado por profissionais da área de publicidade que possuem ampla experiência na personalização de serviços e encantamento do cliente, sendo possível trabalhar essas características através do site



garantindo essa personalização e excelência no atendimento para o público-alvo da instituição analisada.

Para investigações futuras, propõe-se um estudo de cálculos estruturado, maior tempo para analisar a empresa e construir um plano de negócios com a proprietária desenvolvendo item por item de forma mais profunda.

468

Convém destacar que o tempo disponível para a pesquisa e análise dos resultados foi de apenas um semestre em meio antes pandemia do coronavírus. A entrevista foi muito importante no desenvolvimento da pesquisa, porém tendo em vista a dimensão de detalhes e das variáveis no negócio suscita a continuidade do presente estudo.

6. Referências bibliográficas

CULHANE, Dennis.; TREGLIA, Dan.; STEIF, Kenneth.; KUHN, Randall.; BYRNE, Thomas. **Estimated Emergency and Observational/Quarantine Capacity Need for the US Homeless Population Related to COVID-19 Exposure by County, Projected Hospitalizations, Intensive Care Units and Mortality.** 2020. Disponível em: <https://escholarship.org/uc/item/9g0992bm>. Acesso em: 08 de maio de 2020.

FIESP. **Plano de retomada da atividade econômica após a quarentena.** 2020. Disponível em: <https://coronavirus.fiesp.com.br/blog/fiesp-lanca-protocolo-de-retomada-das-atividades-apos-quarentena>. Acesso em: 18 jun. 2020.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Mar/Abr 1995. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/38183/36927>. Acesso em: 18 jun. 2020.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2014. 780 p.

MACHADO, Carolina de Mattos Nogueira *et al.* **Os 4 P's do Marketing: uma Análise em uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Rio de Janeiro...Rio de Janeiro: [n.i], 2012. p. 1-16. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/32016481.pdf>. Acesso em: 12 maio 2020.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. CARACTERIZAÇÃO E DIMENSIONAMENTO DO TURISMO DOMÉSTICO NO BRASIL – 2010/2011:** São Paulo: Fipe, 2012. 157 p. Disponível em: dados.fatos.turismo.gov.br. Acesso em: 24 abr. 2020.

MULHOLLAND, Ron; CHACON, Jean-Charles. Online Marketing Communication in the Tourism Industry: An Exploratory Study of Website Effectiveness Among Tourist Lodge Operators in Northern Ontario. **Journal of small business and entrepreneurship**, v. 17, n. 3, p. 177-188, 2004.



OLIVEIRA, Wanderson Kleber de *et al.* **Como o Brasil pode deter a COVID-19.** *Epidemiol. Serv. Saúde*, Brasília, v. 29, n.2, Abr 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S223796222020000200200&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 10 maio 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAUDE. **Sobre a doença.** Brasília, 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 09 jun. 2020.

RABAHY, Wilson Abrahão; OLVIERA SANTOS, Glauber Eduardo; VASSALO, Moises Diniz. DETERMINANTES DE GASTO EM VIAGENS TURÍSTICAS DOMÉSTICAS NO BRASIL. *Turismo Visão e Ação*, Balneário Camboriú, v. 11, n. 3, p. 304-324, set. 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=261056092003>. Acesso em: 23 abr. 2020.

RABAHY, Wilson Abrahão; VASSALLO, Moisés Diniz; MONTI, Ewerton. Crescimento do Turismo; Análise de Aspectos Intervenientes e a importância da proximidade dos mercados. *Itinerarium*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-29, mar. 2008. Disponível em: <http://seer.unirio.br/index.php/itinerarium/article/view/141>. Acesso em: 24 abr. 2020.

SOUZA, Anderson Gomes de; KOVACS, Michelle Helena. MARKETING TURÍSTICO E PROMOÇÃO: UMA ANÁLISE SOBRE AS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO EMPREENDIDAS PELA EMPRESA DE TURISMO DE PERNAMBUCO. *Revista Turismo Visão e Ação*, Camboriú, v. 11, n. 2, p. 201-217, 02 maio 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2610/261056090005.pdf>. Acesso em: 21 maio 2020.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista FAE*, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan./abr. 2002.

ISBN nº 978-65-993495-0-8