



Comunicação Pública

Vol.15 nº 28 | 2020
Número com dossiês temáticos

A comunicação omnicanal das agências de viagens com os seus consumidores

Omni-channel communication between travel agencies and their private consumers

Laura Filipe*, Raquel Barbosa Ribeiro** e Filipa Fernandes***



Edição electrónica

URL: <https://journals.openedition.org/cp/12798>

ISSN: 2183-2269

Editora

Escola Superior de Comunicação Social

Este documento foi criado de forma automática no dia 13 setembro 2021.

A comunicação omnicanal das agências de viagens com os seus consumidores

Omni-channel communication between travel agencies and their private consumers

Laura Filipe*, Raquel Barbosa Ribeiro e Filipa Fernandes*****

NOTA DO EDITOR

*Licenciada em Ciências da Comunicação pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa, e mestre em Comunicação Social pelo mesmo Instituto. Exerce funções profissionais na área do Turismo desde 2014.

Recebido: 2 de Fevereiro de 2020

Aceite para publicação: 13 de Maio de 2020

NOTA DO AUTOR

**Doutora em Ciências Sociais pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa, onde é Professora Auxiliar Convidada. É empresária de Marketing, Comunicação e Turismo. Investiga consumo sustentável, poupança e literacia financeira; e tendências de marketing e comunicação nas organizações e marketing e comunicação do turismo. Em 2018, recebeu o Prémio de Mérito Científico Investigação Avançada CGD-ISCSP em Ciências da Comunicação (com Jaime Fonseca e Isabel Soares) e em Estudos Africanos (com Filipa Fernandes); em 2017, recebeu o Prémio ISCSP-Investigação “Investigadores do CAPP” e Menção Honrosa do Prémio de Mérito Fundação D. Pedro IV (com Isabel Soares).

***Doutora em Turismo pela Universidade de Évora e membro afiliado do Centro de Administração e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

da Universidade de Lisboa. Docente e investigadora. É Professora Auxiliar no ISCSP - Universidade de Lisboa e Visiting Academic no Multidimensional Tourism Institute, University of Lapland. Tem obra publicada sobre o património, turismo, antropologia do turismo, imaginários turísticos, turistificação e tendências de marketing e turismo. Prémios recebidos: em 2019, Prémios de Mérito Científico Investigação Avançada CGD-ISCSP em Estudos Africanos pelo artigo “A promoção turística de Cabo Verde no mercado português” (com Raquel Barbosa Ribeiro).

Introdução

- 1 Este artigo pretende abordar a comunicação omnicanal entre o prestador de serviços e o consumidor nos serviços turísticos, mais especificamente entre as agências de viagens e os seus consumidores particulares. A abordagem omnicanal, que visa a integração da comunicação *online* e *offline*, orienta-se pela gestão sinérgica dos canais e dos pontos de contacto disponíveis ao consumidor, permitindo-lhe uma experiência de compra entre os vários canais otimizada e mais completa (Mellero *et al.*, 2016). Esta abordagem traduz-se numa experiência de compra consistente e contínua ao longo dos vários canais, sejam de comunicação, sejam de distribuição (Kotler *et al.*, 2017). Os pontos de contacto disponíveis ao consumidor podem ser pessoais (vendedores em loja e em visitas externas, feiras, telefone, *chat* ou conferências digitais ao vivo) ou impessoais (*media* tradicionais e digitais, *e-mail*, catálogos, *websites*, pesquisa paga e orgânica, programas de fidelidade e devoluções por *e-mail*) (Payne *et al.*, 2017).
- 2 De acordo com um relatório do World Travel & Tourism Council, o contributo direto do turismo para o PIB português aumentou 8,1% em 2018, face aos 13,2 milhões de euros em 2017. As empresas ligadas ao turismo representaram cerca de 40% das novas empresas criadas em 2018 (Hipersuper, 2019). Estes resultados mostram a capacidade do turismo gerar maior receita e emprego e distribuir cada vez mais a atividade ao longo do ano e em todo o território, ajudando Portugal a preparar-se para o futuro e a antecipar os desafios da próxima década (Araújo, 2017).
- 3 A estes desafios não é alheia a crescente popularidade da aquisição de bens e serviços *online*, que diminui, para muitos consumidores, a importância das agências de viagens na reserva de serviços; mesmo cadeias hoteleiras e companhias aéreas procuram “desintermediar” a ação das agências de viagens e promover a marcação direta dos seus serviços *online*, recorrendo a descontos e a promoções dirigidos ao consumidor final (Law *et al.*, 2015). Ainda assim, não obstante algumas previsões sobre o desaparecimento das agências de viagens devido ao impacto da Internet, muitos consumidores ainda preferem que um agente de viagens cuide dos seus planos de viagem, em vez de o fazer por conta própria, devido à perceção de benefícios financeiros, benefícios emocionais, experiência e apoio (Terblanche & Taljaard, 2018).
- 4 A pesquisa em repositórios académicos portugueses e revistas científicas (nacionais e internacionais) denotou poucos estudos nacionais sobre comunicação em turismo dedicados à importância da comunicação interpessoal e não verbal. O atendimento ao consumidor tem sido apontado como uma das características dos serviços que pode decidir a satisfação e o regresso de quem os procura (Alge *et al.*, 2002). Porém, o foco das investigações mais recentes sobre a comunicação em turismo tem sido nos recursos *online* (Mellero *et al.*, 2016). Tendo em conta que a comunicação interpessoal ainda é

fundamental para os relacionamentos humanos e carece de mais estudos, este artigo pretende contribuir para o estudo da abordagem omnicanal (articulando comunicação *online* e *offline*) aplicada ao turismo.

- 5 Os principais objetivos são: primeiro, identificar as práticas habituais de comunicação omnicanal entre as agências e os seus consumidores particulares; seguidamente, compreender os atributos de comunicação omnicanal que os consumidores particulares mais valorizam no seu relacionamento com as agências de viagem; por fim, e com base nestas informações e na literatura científica sobre o tema, sugerir às agências de viagens alguns procedimentos de comunicação no âmbito do seu relacionamento com os seus consumidores particulares, para que possam tornar o seu atendimento mais eficaz.
- 6 Este artigo está dividido em três pontos principais. No primeiro, faz-se o enquadramento teórico, com uma revisão da literatura científica e a operacionalização dos conceitos-chaves sobre turismo, marketing e comunicação, dedicando atenção à comunicação interpessoal. O segundo ponto comporta as opções metodológicas, referindo os objetivos, o método e as técnicas de recolha e análise de dados. No terceiro ponto, procede-se à apresentação de resultados, em obediência aos objetivos estabelecidos, e à discussão de resultados, em que se procura interpretar o que o estudo apurou, à luz das teorias previamente consideradas. Por fim, são traçadas reflexões conclusivas e pistas para futuras investigações.

1. Enquadramento teórico e revisão da literatura

- 7 A comunicação é o elemento fundamental e desencadeante da interação social e das trocas relacionais, com um papel fundamental na redução da incerteza, bem como na construção de um compromisso afetivo no contexto do retalho – o que é especialmente útil no setor dos serviços, dada a sua natureza intangível (Bustamante & Rubio, 2017). As formas de comunicar dividem-se em verbal, não verbal, intrapessoal e interpessoal, sendo que a comunicação verbal ocorre quando se fala ou se escreve; a comunicação não verbal recorre a gestos e a mímica, que enriquecem a transmissão de ideias e sentimentos; a comunicação intrapessoal traduz-se pela interação com o próprio corpo; e a interpessoal ocorre quando existe um contacto cara a cara entre duas pessoas (McQuail & Windahl, 2013).
- 8 A comunicação interpessoal é uma das áreas em maior desenvolvimento nos estudos sobre Comunicação e inclui estudos sobre como duas pessoas (ou organizações) podem tentar construir e manter um relacionamento, bem como sobre questões interpessoais de prevenção do conflito (Knapp & Daly, 2011). A ampla disponibilidade tecnológica para a comunicação está a desempenhar um papel importante na forma como as transações interpessoais são pensadas e manifestadas, pelo que a forma como se processa a interação face a face pode vir a ser gradualmente alterada à medida que a comunicação mediada se torne mais prevalente (Walther *et al.*, 2015).
- 9 A comunicação não verbal inclui gestos, expressões faciais, movimentos corporais, olhar e vestir. Engloba também o uso da voz, o toque, o distanciamento, o tempo e objetos físicos como mensagens. Estes indicadores são especialmente credíveis quando entram em conflito com uma mensagem verbal e podem revelar informações fisiológicas e emocionais sobre os seus autores, ajudando a causar uma boa impressão nos outros, a desenvolver novos relacionamentos e a detetar o engano e a mentira do

- interlocutor (Burgoon *et al.*, 2011). Outra componente importante nas trocas interpessoais é a inteligência emocional (a capacidade de os indivíduos monitorizarem as suas emoções e as dos outros, discriminando informação para guiar os seus pensamentos e ações), que possui cinco componentes: autoconhecimento; gestão de emoções; automotivação; empatia; e gestão de relações (Goleman, 1996).
- 10 A comunicação persuasiva inclui componentes verbais, não verbais e de imagem (O'Keefe, 2016). Envolve um processo simbólico em que os comunicadores tentam convencer outras pessoas a mudarem as suas atitudes ou comportamentos em relação a um assunto através da transmissão de uma mensagem, num ambiente de livre arbítrio (Perloff, 2010). Comporta múltiplos contactos num diálogo, no qual a confiabilidade e a credibilidade percebidas do comunicador podem afetar o sucesso das técnicas de influência que este possa usar (McCroskey & Teven, 1999). As estruturas sociais permitem que os indivíduos empreguem a persuasão como trocas recíprocas ou negociadas (Cook & Rice, 2006). A reciprocidade é “uma das mais poderosas armas de influência”, pois o processo de retribuição gera emoções que podem contribuir para a reciprocidade sustentada (Cialdini, 2009, p. 19).
 - 11 A Comunicação de Marketing é o conjunto de instrumentos que uma organização utiliza para tentar informar, persuadir, incitar e lembrar os consumidores, direta ou indiretamente, sobre o serviço ou produto que vende (Keller, 2001), procurando atingir os intervenientes no mercado através de variadas estratégias. A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) pretende ajudar na criação de mensagens coordenadas e consistentes em vários canais de comunicação; a sua premissa básica é que existem vários objetivos de comunicação para uma organização e vários meios de comunicação diferentes para atingir cada um desses objetivos, o que sugere a vantagem de utilizar várias opções de comunicação (Kitchen & Burgmann, 2010).
 - 12 Kotler *et al.* (2017) apresentam o Marketing 4.0 como a era da comunicação omnicanal (*online* e *offline*), que engloba os canais de comunicação e os canais de distribuição. De acordo com os autores, um canal de distribuição é uma rede de indivíduos e organizações envolvidas na obtenção e entrega de um produto ou serviço, do produtor ao consumidor. A definição clássica de um canal de comunicação caracteriza-o como o lado técnico (ou formal) do processo de comunicação que permite transferir informações do remetente para o destinatário e vice-versa; um canal de comunicação inclui todos os meios para a criação e aceitação de uma mensagem, ou seja, sinais, linguagem (incluindo linguagem corporal), códigos, dispositivos técnicos, entre outros (Oltarzhevskiy, 2019).
 - 13 Enquanto na comunicação multicanal se utilizavam vários canais de comunicação (*offline* ou *online*), cada um pressupondo uma estratégia diferente, a comunicação omnicanal é a conjugação dos canais de comunicação *offline* e *online* pelas marcas, como preconizado pela “*blended strategy*” (Dionísio *et al.*, 2009). O objetivo das marcas ao utilizar a comunicação omnicanal é oferecer ao consumidor uma experiência de contacto contínua, adaptada às suas preferências e a cada situação de contacto deste com a marca. Mesmo numa economia digital, como a de hoje, a interação digital, só por si, é insuficiente para gerar preferência de consumo. Desta forma, o contacto *offline* acaba por ser um dos grandes fatores de diferenciação entre as marcas (Berman & Thelen, 2018).
 - 14 Esta visão sofre também a influência de uma mudança de atitude em Marketing nas últimas décadas, com maior foco na relação individualizada com o consumidor (Ribeiro

& Soares, 2015). O Marketing Relacional, cujo objetivo é construir uma abordagem centrada no consumidor, tem sido desenvolvido de forma a atrair consumidores, mas sobretudo a manter os atuais. A sua ênfase está na visão a longo prazo, na comunicação e na aprendizagem com cada um dos consumidores, devendo essa ser uma preocupação de todo o pessoal da organização, para satisfazer os consumidores a nível funcional, emocional e espiritual (Antunes & Rita, 2008). Destaca-se, neste âmbito, o *Customer Relationship Management (CRM)*, que tira partido da informação e da tecnologia para construir uma estratégia de negócio orientada para criar relações duradouras, adequando os produtos e os serviços às necessidades de cada consumidor (Cheng *et al.*, 2013). Esta prática irá refletir-se, posteriormente, numa melhoria da qualidade do atendimento e numa maior satisfação do consumidor. No entanto, se a maioria das ferramentas do CRM é eficaz na gestão de relacionamentos em grande escala, não chega para construir efetivamente uma relação de confiança mútua entre vendedor e comprador (Giannakis-Bompolis & Boutsouki, 2014).

- 15 Por isso, o CRM Social (ou CRM 2.0) acrescenta ao CRM inicial o envolvimento do consumidor numa conversa colaborativa para oferecer benefícios que aportem valor mútuo, num ambiente de negócios confiável e transparente. No CRM 2.0, as organizações não se limitam a interagir com os consumidores; conversam com eles, ouvem o que estes têm a dizer e aprendem com eles, seja diretamente, através de discussões e interações, seja indiretamente, através da análise do conteúdo produzido por consumidores nos *Media Sociais*, também conhecido como *User Generated Content (UGC)*. O planeamento de um CRM 2.0 estratégico inclui a integração de serviços apropriados da *Web 2.0* na infraestrutura de CRM da empresa (Faase *et al.*, 2011).
- 16 Existe uma discussão sobre se a comunicação mediada por computador, tão comum hoje em dia, pode ser considerada comunicação interpessoal. Para Walther *et al.* (2015), a teoria do Processamento de Informações Sociais (PIS) da Comunicação Mediada por Computador (CMC) foi o primeiro de vários modelos teóricos de interação interpessoal *online* para explicar como indivíduos e grupos formaram impressões e desenvolveram a comunicação relacional através da comunicação eletrónica baseada em texto. Previa-se que a relativa falta de sinais não verbais na CMC, em comparação com a comunicação face a face, reduziria a qualidade socioemocional da comunicação *online*. A teoria do Processamento de Informações Sociais (PIS), em particular, articulou suposições sobre a CMC, as relações entre os sistemas não verbais e verbais e a adaptação dos utilizadores aos *media*. Os mesmos autores defendem que o avanço da tecnologia facilita a conexão, o entretenimento e o contacto e se, ao facilitar-se algumas comunicações, se nota que outras exigem mais esforço, isso não é substancialmente diferente do que ocorria com as cartas e os telefonemas; assim, as novas tecnologias transformam mas não impedem o relacionamento (Walther *et al.*, 2015).

1.1. Comunicação de Marketing em Turismo

- 17 A comunicação turística inclui a comunicação gerada pelas relações de turismo (formais ou informais), com o objetivo de dar a conhecer ao público destinos e atividades (Fernandes *et al.*, 2019). Crescentemente, as empresas, incluindo as do setor turístico, estão orientadas para o relacionamento com o consumidor e a customização, procurando tornar-se exclusivas ao apostarem em estratégias de proximidade e em relações estáveis e duradouras (Carneiro *et al.*, 2013).

- 18 Apesar de ser um tema ainda pouco estudado no âmbito da comunicação estratégica, o atendimento parece ser um tópico fundamental na comunicação turística (Jain & Gupta, 2004). A comunicação é o elemento fundamental das trocas relacionais e tem um papel preponderante na redução da incerteza dos consumidores e na construção de um compromisso afetivo, o que é especialmente útil no setor dos serviços, dada a sua natureza intangível (Celuch *et al.*, 2012).
- 19 A tecnologia de informação turística (TIT) melhora significativamente os fluxos de informação entre várias partes da indústria do turismo em vários contextos; os avanços na Internet e na tecnologia móvel nas últimas décadas levaram a mudanças rápidas na TIT, que por sua vez revolucionou a indústria do turismo (Yuan *et al.*, 2018). Os turistas usam a TIT não apenas para procurar informações antes do planeamento da viagem, mas também para fazer reservas e compras, bem como para registar reclamações e *feedbacks*; nestes processos, assume importância o *electronic word of mouth* (e-WOM), a partir de fóruns de discussão *online*, grupos de notícias, blogues e *websites* com revisões dos serviços (Barreto, 2014). O e-WOM utiliza a natureza efémera, anónima e em grande escala da internet e introduz uma nova maneira de capturar, analisar, interpretar e gerir a influência da comunicação no marketing de turismo (Jalilvand & Heidari, 2017). Ao facilitar a divulgação das opiniões próprias (e de outros consumidores), vários *websites* de opinião causam um profundo efeito na atitude e nas decisões dos turistas (Jalilvand & Samiei, 2012).
- 20 Este desenvolvimento pode exigir uma mudança de pensamento em termos de como os fornecedores de serviços turísticos constroem e desenvolvem relacionamentos com os seus consumidores, passando da gestão clássica do relacionamento com o consumidor para o relacionamento gerido pelo consumidor, que se tornou um viajante de "alta frequência" sofisticado, "empoderado", adepto das novas tecnologias e capaz de se adaptar a ambientes multiculturais; este consumidor exigirá cada vez mais que os operadores turísticos sejam precisos, personalizados e pessoais em tudo o que oferecem (Moutinho & Vargas-Sanchez, 2018). Um bom WOM pode criar uma imagem positiva do destino, mas também aumentar a consciência do destino para pessoas que não estão muito familiarizadas com ele (Phillips *et al.*, 2011).
- 21 Não obstante, no contexto dos serviços e particularmente numa agência de viagens, a comunicação interpessoal presencial é também uma ferramenta fundamental, já que permite, no contacto direto com o consumidor, criar empatia para fomentar a satisfação do consumidor e o seu retorno. Estudos demonstram que, mesmo num cenário de expansão da comunicação *online*, a comunicação interpessoal presencial é determinante para a decisão e satisfação dos consumidores (Baek *et al.*, 2012) e que é importante usar técnicas para gerir a impressão causada no consumidor, já que as impressões podem mudar consoante as intuições, as opiniões e os comportamentos individuais (Kalyoncu & Yuksek, 2017).
- 22 Para potenciar a comunicação interpessoal, os profissionais de turismo devem ter algumas qualidades individuais que incluem, além de competências de comunicação, traços positivos de personalidade, habilidades técnicas, qualificações educacionais, ética profissional e assertividade (Batman *et al.*, 2000). Talukder (2012) argumenta que a capacidade mais importante para construir e fortalecer relações positivas é a habilidade de comunicar com o outro de modo a aumentar sentimentos de confiança, abertura e apoio. É este tipo de comunicação que leva a que os consumidores se sintam emocionalmente comprometidos com a organização e que confiem nos seus serviços, o

que leva a intenções de retorno, à fidelidade, à satisfação e à recomendação a terceiros (Walz & Celuch, 2010).

- 23 Ainda sobre a importância dos profissionais de turismo para uma comunicação interpessoal com os consumidores, a literatura sobre serviços reconhece que os funcionários de linha de frente (FLF) são frequentemente responsáveis por atender às necessidades idiossincráticas dos consumidores e podem empenhar-se na personalização da oferta de serviço ou do processo de serviço (Gwinner *et al.*, 2005) e ter comportamentos atenciosos, imitativos, corteses e comuns (Gremler & Gwinner, 2008). O comportamento adaptativo interpessoal refere-se à personalização do processo de serviço e dos elementos interpessoais (comunicação, estilo de apresentação e comportamentos sociais) na interação consumidor-funcionário (Roman & Iacobucci, 2010). Os mecanismos cognitivos (confiança) e afetivos (emoções) podem explicar os efeitos da customização na lealdade e, de facto, as emoções ligam customização e confiança; a indústria do turismo está a tornar-se cada vez mais competitiva e incentivar os FLF a usar comportamentos adaptativos interpessoais torna a customização uma estratégia proativa desejável para as empresas aumentarem a lealdade do consumidor (Zhong *et al.*, 2017). Bowie e Buttle (2004) acrescentam que a aparência, a atitude e o comportamento dos funcionários devem complementar o posicionamento, o conceito do produto e o ambiente físico; a limpeza, o comportamento e o vestuário dos funcionários devem enviar uma mensagem consistente aos consumidores, já que estes dificilmente notarão o vestuário e o comportamento do funcionário quando estes correspondem à imagem da marca e a outros elementos do ambiente físico.
- 24 A gestão de impressões visa controlar, direccionar e sustentar as interações que ocorrem no início e no fim dos relacionamentos, para que as relações dos indivíduos com o ambiente possam ser geridas; as técnicas de gestão de impressões agressivas (insinuação, autopromoção, exemplificação, súplica e intimidação) procuram criar uma identidade que promova a impressão desejada, enquanto as técnicas defensivas são usadas para manter uma imagem já existente ou para melhorar uma má impressão (Kalyoncu & Yuksek, 2017).

2. Opções metodológicas

- 25 A pergunta de partida deste artigo é: como se processa a comunicação omnicanal entre as agências de viagens e os seus consumidores particulares? Os objetivos são: 1) identificar as práticas habituais de comunicação omnicanal entre as agências e os seus consumidores particulares; 2) compreender os atributos de comunicação omnicanal que os consumidores particulares mais valorizam no seu relacionamento com as agências de viagens; e 3) sugerir alguns procedimentos de comunicação às agências de viagens no âmbito do seu relacionamento com os seus consumidores particulares, para que possam tornar o seu atendimento mais eficaz. Optou-se pelo estudo dos consumidores particulares por haver estudos científicos que realçam a componente mais emocional do seu processo de compra, quando comparados com os consumidores organizacionais – o que exige uma particular sensibilidade do prestador de serviços (Ribeiro & Soares, 2015). Por uma questão de foco, privilegiou-se o estudo das práticas de comunicação interpessoal presencial estabelecidas no primeiro contacto entre o

agente de viagens e o consumidor, sem antecedentes que pudessem influenciar a postura das diferentes partes.

- 26 O método utilizado neste trabalho é misto, já que se utilizaram técnicas quantitativas e técnicas qualitativas. A pesquisa em método misto permite que os investigadores adotem uma abordagem eclética para a seleção de métodos e o pensamento e a condução da pesquisa, sendo que uma forma de fazer um plano de investigação mais sólido consiste na triangulação, isto é, na combinação de metodologias no estudo dos mesmos fenómenos (Fonseca, 2013).
- 27 Para responder aos primeiros dois objetivos, identificar e comparar as práticas de comunicação em agências com diferentes posicionamentos, foram escolhidas lojas das três agências que oferecessem pacotes standardizados de turismo de massas em Portugal com o maior volume de vendas nos últimos cinco anos e três agências vocacionadas para públicos específicos, que registassem crescimento de vendas nos últimos cinco anos e, em ambos os casos, que operassem na região da Grande Lisboa (por uma questão de acesso geográfico das investigadoras). Estes dados foram facultados pela APAVT (Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo) e pelo grupo GEA (grupo de gestão de agências de viagens). Não são revelados os nomes das agências, a pedido dos entrevistados. Por questões de confidencialidade, designou-se cada agência por um nome fictício, alusivo ao cerne da sua atividade, nomeadamente: Agência de Viagens de Grupo; Agência de Turismo de Massas; Agência de Turismo de Luxo; Agência de Turismo Acessível; e Agência de Turismo de Experiências.
- 28 Foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos responsáveis de Marketing, Comunicação e Vendas das agências selecionadas que aceitaram este nosso pedido, entre meados de maio e fim de junho de 2019, no sentido de perceber que desafios enfrentam na comunicação com os seus consumidores, se estão a adotar algum tipo de estratégia para melhorar o contacto com os consumidores e de que forma estão a fazê-lo. Durante as entrevistas, procurou-se identificar que tipo de atendimento as agências fazem aos seus consumidores (presencial e/ou *online*) e como criam e mantêm os relacionamentos, de forma a perceber de que modo a comunicação interpessoal é aplicada e valorizada. Foi ainda importante verificar se era dada formação sobre atendimento e comunicação aos colaboradores de cada empresa, além de se tentar apreender a perceção que o responsável de cada agência tem sobre o futuro da comunicação e do atendimento em turismo.
- 29 No sentido de complementar a informação das agências de viagens, recolheu-se a opinião de consumidores das agências de viagens selecionadas. Foram entrevistados 20 consumidores, já que a saturação dos dados ocorre nas primeiras doze entrevistas (Guest, Bunce & Johnson, 2006) com idades compreendidas entre os 24 e os 71 anos: 12 indivíduos do sexo feminino e oito do sexo masculino. As entrevistas decorreram entre 4 e 22 de julho de 2019 e foram aplicadas presencialmente ou por telefone.
- 30 Para perceber a experiência de comunicação do lado do consumidor, foi feita observação participante em cada uma das agências em estudo, entre 6 de março e 16 de abril de 2019, com base em dois guiões de pedidos de viagem, um sobre a Austrália e outro sobre Roma, com o objetivo de comparar o atendimento perante dois orçamentos muito contrastantes e dois destinos muito pedidos nos respetivos segmentos. Além dos guiões dos pedidos de viagem, foi utilizado um guião de observação que contemplou a aparência do agente de viagens e a forma como este recebe o consumidor e como

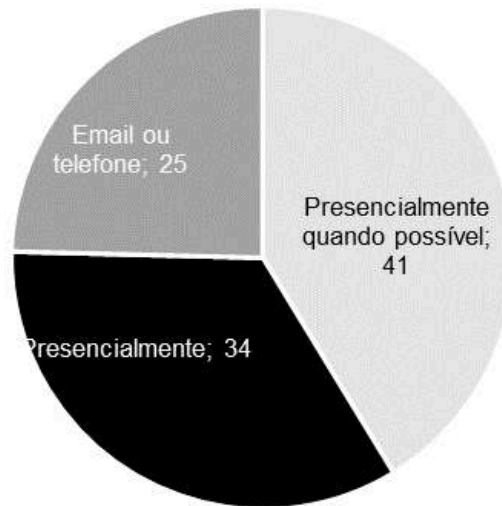
comunica e se relaciona com ele. Os critérios de observação assentaram em características físicas (tipo de roupa utilizada, acessórios e adereços, *piercings*, tatuagens, asseio) e em formas de cumprimento, postura, expressões faciais e atenção ao detalhe. Tanto os guiões dos pedidos de viagem como o guião de observação foram construídos com recurso a outros trabalhos sobre observação participante para avaliação de serviços turísticos, como o de Cerdeira (2015).

- 31 Os resultados qualitativos foram submetidos a análise de conteúdo por forma a serem enquadrados em categorias (baseadas em expressões e códigos-padrão comuns encontrados) que facilitem o seu tratamento inicial (Gall *et al.*, 2003).
- 32 Com base nestes resultados qualitativos, adiante apresentados nos resultados, procedeu-se à recolha de dados quantitativos. Foi construído um inquérito por questionário *online*, constituído por 15 questões fechadas sobre as características mais valorizadas na comunicação (presencial ou digital) feita pelas agências de viagens com os seus consumidores. O inquérito foi aplicado entre 20 de maio e 7 de Julho de 2019 a uma amostra não probabilística bola de neve, através da aplicação Google Docs, tendo sido distribuído à rede de contactos das investigadoras, incluindo universidades e grandes empresas, com o pedido de reencaminhamento para os contactos dos respondentes. O objetivo foi obter respostas de indivíduos adultos, residentes em Portugal, que recorreram a serviços de agências de viagens no último ano. A amostra é constituída por 384 indivíduos, 287 do sexo feminino e 97 do sexo masculino, com idades entre os 18 e os 65 anos. É de notar que os resultados não poderão ser extrapolados para a população portuguesa, mas permitem uma primeira quantificação destes indicadores em Portugal. Os resultados quantitativos foram analisados em SPSS 25.0.

3. Resultados e discussão

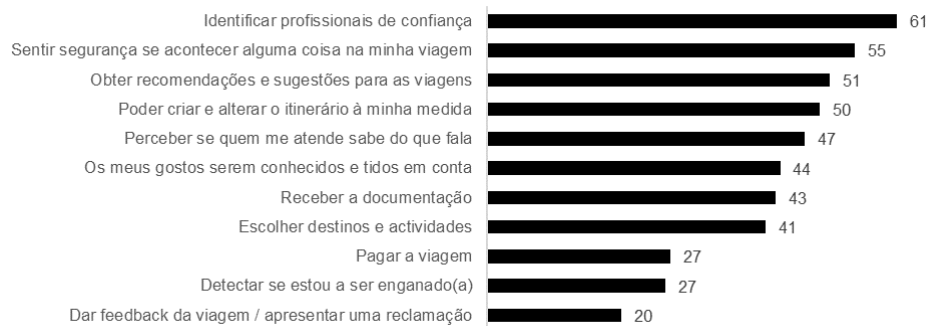
- 33 A investigação realizada permitiu evidenciar a importância da comunicação omnicanal no atendimento turístico e compreender melhor o seu processo, quer por parte das agências de viagens, quer por parte do consumidor final. Se o *online* está a crescer e oferece muitas possibilidades à comunicação humana, a comunicação presencial continua a afigurar-se importante e exige cuidados cada vez maiores aos comunicadores e profissionais de atendimento nos serviços (Knapp & Daly, 2011).
- 34 Os consumidores inquiridos preferem conversar presencialmente com o seu agente de viagens sempre que possível, reservando o *e-mail* ou o telefone para quando não houver tempo (41%). Cerca de 34% dizem mesmo conversar presencialmente com o seu agente em todas as ocasiões de contacto; apenas 25% dizem preferir tratar dos assuntos relacionados com as suas viagens por *e-mail* ou telefone – Gráfico 1. Ainda na opinião dos inquiridos, o contacto presencial (cara a cara) é especialmente importante para identificar profissionais de confiança (61%), sentir segurança se algo acontecer na viagem (55%) e obter sugestões e recomendações para as viagens (51%) – Gráfico 2.

Gráfico 1: Preferência de atendimento pelos consumidores de agências de viagens (%)



Fonte: Elaboração própria. n=384.

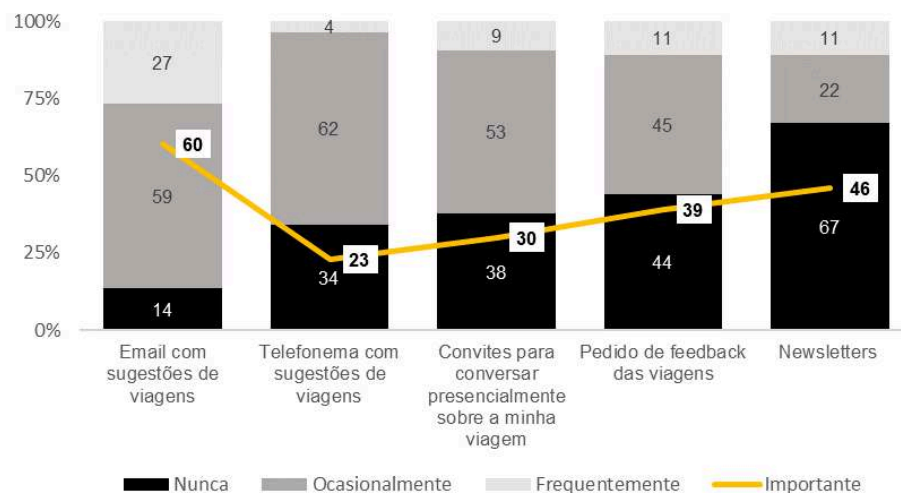
Gráfico 2: Motivos de importância do contacto presencial para os consumidores de agências de viagens (%)



Fonte: Elaboração própria. n=384.

- 35 No Gráfico 3 constatamos que, se a receção habitual de *e-mails* com sugestões de viagens é denotada pela maioria dos inquiridos (86%), os telefonemas com a mesma finalidade têm menor penetração (66%) e os convites para conversar presencialmente ainda menos (62%); são proporcionalmente menos os consumidores que dizem valorizar tais iniciativas (60%, 23% e 30% respectivamente). Os pedidos de *feedback* pós-viagem por parte das agências são referidos por 56% dos viajantes inquiridos (e valorizados por 39%). Já as *newsletters*, recebidas por apenas 33%, são consideradas importantes por 46% dos inquiridos.

Gráfico 3: Contactos recebidos dos agentes de viagens e perceção da respetiva importância para os consumidores (%)



Fonte: Elaboração própria. n=384.

- 36 No que respeita à comunicação verbal e não verbal do agente de viagens, o traço ao qual os consumidores atribuem mais importância é a capacidade de esclarecer dúvidas e dissipar receios (82%), seguindo-se-lhe o sorriso (76%), a calma e a paciência (67%), a prontidão no atendimento (65%) e a escuta atenta (57%).
- 37 Quando ventilamos estes resultados pelas variáveis de caracterização e aplicamos o teste chi-quadrado, evidencia-se a relevância da idade para explicar algumas diferenças, ilustradas na Tabela 1: os consumidores mais novos (até 24 anos) sentem maior necessidade da comunicação presencial para identificar profissionais de confiança do que os consumidores com 45 ou mais anos. Para esta geração, a importância dada à partilha de testemunhos do agente de viagens e de outros viajantes adquire relevo, consentaneamente com a “era da partilha *online*”, em que nasceram e vivem. O género, a região ou o nível de instrução não denotaram contrastes estatisticamente significantes.

Tabela 1: Diferenças sobre a importância atribuída à comunicação presencial com o agente de viagens, por grupos etários (%)

Image 10003DEC00003F7000000653B5EEA36B1ED6F6DB.emf

	Até 24 anos	25-44 anos	45+ anos	Sig
Identificar profissionais de confiança	71%	35%	58%	0,044
Importância da partilha do meu agente de viagens	78%	57%	47%	0,012
Importância da partilha de testemunhos de outros viajantes pelo meu	74%	48%	64%	0,036

Fonte: Elaboração própria. n=384.

- 38 Já o nível profissional traduz diferenças na forma de contacto preferida com o agente de viagens (Tabela 2): os quadros médios e superiores e os especialistas enfatizam menos a imprescindibilidade da importância da comunicação presencial em todas as situações; também acreditam menos que o contacto presencial previna a possibilidade de serem enganados e mostram-se menos preocupados com a vantagem de pagar presencialmente, o que pode dever-se à maior literacia tecnológica e à maior perceção da escassez de tempo próprio.

Tabela 2: Diferenças sobre a importância atribuída à comunicação presencial com o agente de viagens, por nível profissional (%)

Image 100049E800003B2900000974FE313F03FBE1DF42.emf

	QM S e TE	Outros	Sig
Contacto presencial importante para detectar se estou a ser enganado(a)	14%	26%	0,000
Contacto presencial importante para pagar a viagem	16%	32%	0,044
Prefiro atendimento por email ou telefone	29%	20%	0,137
Prefiro atendimento presencial quando possível	50%	35%	0,137
Prefiro sempre atendimento presencial	21%	43%	0,137

Fonte: Elaboração própria. n=384.

- 39 O esclarecimento de dúvidas e a obtenção de sugestões foram apresentados pelos consumidores entrevistados como os principais fatores de importância numa conversa presencial com o agente de viagens e também como as suas principais vantagens (face a um atendimento digital): “a interação faceaface dificilmente pode ser substituída pela interação *online* ou pelo telefone.” (Manuel). Os entrevistados afirmam que se sentem a interação face-a-face como um processo rápido e eficaz, porque obtêm *feedback* imediato do agente de viagens e sentem confiança e segurança na escolha. Isto permite-lhes criar uma relação mais próxima com o agente que é particularmente importante na fase inicial de preparação da viagem: “o interesse do contacto pessoal está no conhecimento do agente de viagens; se se limitar a exibir e a ler os programas de viagens, a consulta via internet é mais rápida e se for feita por *e-mail* tem a vantagem de ficar documentada” (Rui). Os respondentes sublinharam ainda a importância da experiência do agente quando traduzida em sugestões e recomendações personalizadas. O contacto direto com o agente permite obter recomendações deste, perceber a sua experiência e o seu conhecimento profissional, com vantagem face ao que o consumidor pode obter *online* se pesquisar por por conta própria.
- 40 Estes detalhes identificados pelos consumidores estão de acordo com o defendido por Talukder (2012) e Terblanche & Taljaard (2018), que argumentam que a capacidade mais importante para construir e fortalecer relações positivas é a habilidade de comunicar com o outro de modo a aumentar os sentimentos de confiança, abertura e apoio, sendo este tipo de comunicação que leva a que os consumidores se sintam emocionalmente comprometidos com a organização, confiem no seus serviços e fortaleçam intenções de retorno com fidelidade e satisfação.
- 41 Nas restantes comunicações ao longo do planeamento da viagem, o *e-mail* parece ser particularmente útil aos consumidores, já que “permite ter toda a viagem organizada com tempos e um mapa guia” (André) e lembrar em vésperas de viagem “os aspetos principais, as temperaturas, as roupas e sugestões complementares, notas e dicas para quando formos tratar da bagagem sabermos com o que contar e não haver esquecimentos” (Paula). A dificuldade de deslocação à agência de viagens ou a falta de disponibilidade para fazê-lo foram as principais desvantagens do atendimento presencial mencionadas pelos entrevistados.
- 42 Os consumidores mencionaram ainda que gostariam de receber mais sugestões de novas viagens, preferencialmente através de *newsletters* personalizadas, e valorizam pequenas lembranças e mensagens em datas especiais (como aniversários ou no Natal). Valorizam, ainda, convites para eventos especiais propostos pela agência, *feedback* do seu agente de viagens sobre as últimas viagens que este tenha feito e mais testemunhos de viajantes sobre destinos que possam enquadrar-se nos seus gostos pessoais: “poderia até ser algo simbólico relacionado com uma viagem que tivesse feito recentemente ou

que me criasse interesse em visitar um outro destino dentro das minhas preferências de viagem; penso que era mais um passo para sentir-me «mais especial» enquanto cliente” (Joana). Estas preferências vão ao encontro do que defendem Gwinner *et al.* (2005) sobre a personalização do serviço, sobre a experiência e a confiabilidade do comunicador (O’Keefe, 2016) e do *word of mouth* positivo, que ajuda à formação de percepções de imagem de um destino (Phillips *et al.*, 2011) e, neste caso, também da agência de viagens. No entanto, os entrevistados preferem receber estas atenções de forma não presencial (sendo o *e-mail* o formato mais mencionado). Note-se que estas atenções especiais, valorizadas pelos consumidores, não são proporcionadas pelas agências de viagens em estudo e não foram sequer mencionadas pela maioria das agências, mas são indicadores úteis para sugerir melhorias nos procedimentos a tomar pelas agências de viagens.

- 43 Durante a observação participante nas agências de viagens em estudo, as investigadoras apuraram que os funcionários reagiram à entrada do consumidor, cumprimentando-o com um sorriso e perguntando em que podiam ajudar. Sorriam ao falar com o consumidor e mostraram-se profissionais e amigáveis, mas sem familiaridade. Os gestos eram contidos e a postura descontraída, ainda que reta. Estas observações validam o que foi mencionado pelos entrevistados sobre as suas preferências face à postura do seu agente de viagens. Os entrevistados destacam ainda a importância da educação e do uso da audição ativa, que ajuda a esclarecer possíveis dúvidas e receios, além de uma linguagem clara e adequada ao seu interlocutor, como defendido por Gremler e Gwinner (2008) ao afirmarem que os funcionários de linha da frente devem empenhar-se em ter comportamentos atenciosos e corteses com ações simples que tornam o atendimento agradável para a outra pessoa, como o sorriso, a boa disposição, a boa educação, a preocupação com o bem-estar do consumidor e o recordar o seu nome. Quando questionados sobre a impressão com que ficam da aparência do agente de viagens aquando do atendimento presencial, os entrevistados dizem não ter mudanças a propor. Alguns indivíduos afirmam nem sequer reparar em tal aparência, o que leva a crer que os entrevistados podem dar mais importância ao conhecimento e à experiência do agente de viagens do que à sua aparência; com efeito, a atitude e o comportamento dos funcionários complementam o posicionamento da agência, transmitindo uma mensagem consistente aos consumidores, que, por esse motivo, não notam o vestuário do funcionário (Bowie & Buttle, 2004).
- 44 Comparando as entrevistas aos responsáveis com a observação participante em cada agência, não foram detetadas diferenças no atendimento consoante o tipo de agência, i.e., as agências de nicho não apresentam procedimentos distintos dos das agências de massas em estudo. O único tópico em que as agências de nicho se diferenciaram das agências de massas foi no envio das propostas que prometeram e que foram personalizadas de acordo com o pedido feito. Esta conclusão denota que, apesar de as agências estudadas terem noção de alguns procedimentos que podem adotar para tornarem o seu atendimento e serviço mais personalizado, (ainda) não os puseram em prática.
- 45 Em termos de procedimentos de atendimento, as agências dizem dar importância a um atendimento cuidado, em que se trate cada consumidor individualmente, de forma a perceber as suas necessidades e a traçar um perfil para melhor ir ao encontro das suas expectativas para prestar o serviço mais adequado, como é defendido por Ribeiro & Soares (2015). Diz a Agência de Massas: “atenção, detalhe e os pormenores levam-nos a

uma boa compreensão e assim podemos prestar o serviço mais adequado; temos de saber ler os sinais e criar proximidade com os clientes”, sendo vantajoso ler nas entrelinhas e analisar a postura corporal do consumidor para compreender o seu estado de espírito ou um gosto especial que permita uma maior personalização do serviço. A comunicação fluente com o consumidor (que demonstre a experiência e o conhecimento do agente de viagens) é também apresentada como fundamental. Sobre as vantagens da comunicação presencial em comparação com outras formas de comunicação, as agências concordam que comunicar de forma presencial permite perceber tudo de uma forma mais rápida e clara, que facilita o fecho de vendas. Tal convicção vai ao encontro do que indicam Alge *et al.* (2002) sobre o atendimento ser uma das características dos serviços que pode decidir a satisfação e o regresso de quem os procura. Declaram os entrevistados, a propósito: “Comunicar de forma presencial permite-nos perceber tudo de forma mais rápida, clara e [com] mais facilidade no fecho das vendas. A proximidade com o consumidor atinge-se de uma forma mais eficaz caraacara [porque] o consumidor sabe exatamente quem está do outro lado” (Agência de Turismo de Massas); “se todos os clientes viessem cá, a probabilidade de vendermos todas as viagens era maior” (Agência de Turismo de Luxo).

- 46 Confirma-se, com base nas declarações dos agentes, que a comunicação presencial permite atingir uma proximidade maior e mais eficaz com o consumidor porque permite criar empatia entre o agente e o consumidor; além disso, numa situação presencial, o consumidor pode aperceber-se da experiência do agente, como defendem Walz e Celuch (2010) sobre a importância da comunicação na construção de um compromisso afetivo. Complementarmente, a comunicação não verbal foi referida pelos agentes de viagens por permitir detetar se a pessoa está a dizer a verdade ou a mentir (como argumentado por Burgoon *et al.*, 2011, p. 245), mas acima de tudo por validar a confiança que o consumidor pode depositar no agente e na agência de viagens. Foi ainda enfatizada a importância do sorriso e da boa disposição por parte do agente de viagens para criar maior empatia com o consumidor, indo ao encontro do que referem Burgoon *et al.* (2011) sobre os indicadores não verbais poderem revelar informações fisiológicas e emocionais sobre os seus autores que criam um contexto mais profundo para entender a comunicação total de outra pessoa.
- 47 Apesar destas preocupações, existe uma discrepância entre o que as agências dizem proporcionar aos seus consumidores durante o atendimento e o que foi observado durante a visita às agências, nomeadamente: na obtenção de sugestões e recomendações (a quase totalidade dos agentes não ofereceu sugestões e recomendações aquando da conversa presencial com o observador) e na rapidez e eficácia no planeamento da viagem (sem um esboço de proposta na hora, remetendo para um *e-mail* e/ou proposta a ser enviado no futuro), o que leva a crer que as agências percebem o que devem fazer para melhorar o relacionamento com os seus consumidores, mas (ainda) não o aplicam.
- 48 É de realçar que apenas uma agência afirmou dar importância ao *feedback* por parte do consumidor no final da viagem, que vê como fundamental para ajustar a estratégia de comunicação e melhorar os serviços da Agência – como defende Cialdini (2009, p. 19), afirmando que a reciprocidade é “uma das mais poderosas armas de influência”. O processo de retribuição gera emoções que podem contribuir para a reciprocidade sustentada (Cook & Rice, 2006) e os sentimentos de confiança podem evoluir à medida

que a troca continua, aumentando o afeto positivo entre os atores e perpetuando a relação de comunicação persuasiva.

- 49 Os responsáveis das agências entrevistados concordam que o futuro da sua comunicação passará pelo *online* e pela personalização (seja presencial seja digitalmente), como é defendido por Kotler *et al.* (2017) no contexto da conjugação dos canais de comunicação *online* e *offline* pelas marcas.
- 50 Em relação à formação dos agentes de viagens, as agências afirmam que esta é fundamental, mas admitem que não existem grandes oportunidades de procurar formação, seja pela deficiência ou inexistência desta, seja pela dificuldade de dispensar agentes para irem a formações, dado que a maioria das agências possui um número reduzido de colaboradores ou uma grande rotatividade de colaboradores (este último fator impedindo as agências de investirem mais nos seus colaboradores, por receio de que saiam da empresa passado pouco tempo). Apesar de as agências em estudo admitirem a dificuldade de dar formação aos seus colaboradores, o facto de reconhecerem a necessidade da formação alinha-se com o que argumentam Zhong *et al.* (2017) sobre os funcionários de linha de frente serem responsáveis por atender às necessidades dos consumidores, orientando-os no processo de tomada de decisões e, através da personalização do serviço, criarem benefícios específicos para cada consumidor – sendo, para isso, necessário aprenderem habilidades gerais de construção de relacionamento (como sejam o tom, o vocabulário e a identificação das necessidades do consumidor) para que o consumidor perceçione que o funcionário e a empresa estão interessados nas suas necessidades individuais (Gremler & Gwinner, 2008). Como refere a Agência de Turismo de Luxo, “se alguém estiver a atender com uma cara maldisposta o cliente não compra. Ponto final. Não compra. Os clientes não querem ser maltratados, têm de ser bem tratados”.

Conclusão

- 51 Constatou-se que a comunicação interpessoal no atendimento das agências de viagens envolve o agente de viagens e o consumidor, sendo composta por comunicação verbal e comunicação não verbal, mesmo que as agências de viagens estudadas recebam pedidos de viagem por *e-mail* e telefone com maior frequência do que pedidos presenciais.
- 52 Identificou-se que as agências de viagens privilegiam um atendimento cuidado e personalizado (com uma postura correta e profissional), com atenção ao detalhe e demonstrando o conhecimento e a experiência do agente de viagens, que ao mesmo tempo deve estar atento à postura do consumidor. A comunicação interpessoal foi identificada com a mais eficaz para criar maior proximidade e melhor relacionamento com o consumidor, enquanto a comunicação não verbal valida a confiança que os consumidores podem depositar no agente e na agência de viagens. As características de comunicação interpessoal identificadas pelas agências de viagens foram também validadas pelos consumidores, que preferem o atendimento presencial em vez do digital, especialmente para o início da preparação da viagem. A importância de os consumidores serem atendidos por agentes educados, que saibam ouvir e que usem uma linguagem clara e adequada ao seu interlocutor foi enfatizada. Ficou também evidente a relevância do sorriso e da simpatia, bem como do conhecimento e da experiência do agente de viagens..

- 53 Assim, foi possível concluir que existe um consenso entre as práticas de atendimento pretendidas e valorizadas pelos consumidores investigados e o que as agências em estudo dizem proporcionar e/ou considerar importante durante o processo de atendimento presencial, mas existe uma discrepância entre o que as agências dizem proporcionar aos seus consumidores durante o atendimento e o que foi efetivamente observado. Tal leva a crer que as agências percebem o que devem fazer para melhorar o relacionamento com os seus consumidores, mas (ainda) não o aplicam.
- 54 Com base nos resultados acima mencionados, foi possível pensar em sugestões de melhoria dos procedimentos de atendimento interpessoal das agências de viagens: completar o atendimento *online* com telefonemas e convites para conversas presenciais; trabalhar uma postura de disponibilidade, confiança e segurança (o que implica uma boa preparação prévia); adotar uma postura simpática, alegre, prestável e informal durante o atendimento (especialmente no presencial, mas também é importante no digital), , mas sem excessiva familiaridade; sorrir; recorrer a uma linguagem direta e adequada ao interlocutor, sem termos técnicos difíceis de compreender; investir em formação específica em comunicação e marketing e até mesmo em psicologia, permitindo aos agentes de viagens perceberem o que os consumidores atuais pretendem e qual a melhor forma de comunicar com cada consumidor; manter uma comunicação relativamente regular com os consumidores mesmo fora do âmbito de planeamento de viagens, por exemplo, enviando mensagens em datas especiais (como aniversários dos consumidores ou aniversários de viagem).
- 55 Em conclusão, este trabalho procurou aportar melhorias de procedimentos interpessoais para as agências de viagens, já que, apesar do crescimento das plataformas de marcações *online*, a maioria dos consumidores prefere o aconselhamento de um agente de viagens qualificado e valoriza um relacionamento próximo, pelo que as agências de viagens devem apostar na melhoria deste relacionamento (recorrendo também a ferramentas digitais complementares). Este estudo é inovador porque aborda particularmente as agências de viagens portuguesas e o seu relacionamento com os consumidores, oferecendo contributos específicos em áreas ainda pouco estudadas que merecem atenção. Em futuras investigações sugere-se dar continuidade ao estudo, aplicando-o numa escala maior e também em diferentes áreas geográficas do país de forma a comparar como se processa a comunicação interpessoal com os consumidores noutras regiões do país, ou até mesmo noutros países, por forma a identificar se há diferenças na comunicação interpessoal mediante diferenças culturais.
- 56 Contudo, este estudo não é isento de limitações. A base de estudo e a observação das agências de viagens poderia ter sido mais ampla, por forma a consolidar os resultados obtidos, assim como a contribuição de mais responsáveis de agências de viagens e de mais consumidores (nomeadamente, consumidores específicos das agências em estudo). Nesta pesquisa, a falta de colaboração por parte das agências impediu a criação de uma base de estudo maior. Ainda assim, considera-se que foram obtidas conclusões ricas e fundamentadas, que poderão ser úteis em estudos futuros.
- 57 Sendo o turismo um setor de elevada importância na economia portuguesa e estando em pleno crescimento, este estudo pode servir como inspiração, ponto de partida ou complemento para a comunidade académica desenvolver investigações na área da comunicação interpessoal no turismo. Esta investigação pode ser uma mais-valia para os responsáveis de agências de viagens, alertando-os para a importância do processo da

comunicação interpessoal no atendimento. Este estudo pretende ser uma base para estimular as agências de viagens a melhorar os seus processos de atendimento ao consumidor, sobretudo quanto à comunicação interpessoal.

BIBLIOGRAFIA

- Alge, J. B., Gresham, T. M., Heneman, L. R., Fox, J., & McMasters, R. (2002). Measuring customer service orientation using a measure of interpersonal skills: a preliminary test in a public service organization. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 467-476.
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma: Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(2), 36-46.
- Araújo, L. (2017). Portuguese tourism strategy 2027 Leading the tourism of the future. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(6), 646-652.
- Baek, Y. M., Wojcieszak, M., & Carpini, M. X. D. (2012). Online versus face-to-face deliberation: Who? Why? What? With what effects? *New Media & Society*, 14(3), 363-383.
- Batman, O., Yildirgan, R., & Demirtas, N. (2000). Tourism guidance. *Degisim Publication, Adapazari*, 24-35.
- Barreto, A. M. (2014). The word-of-mouth phenomenon in the social media era. *International Journal of Market Research*, 56(5), 631-654.
- Berman, B., & Thelen, S. (2018). Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(7), 598-614.
- Bowie, R., & Buttle, F. (2004). *Hospitality marketing: An introduction*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinmann.
- Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Manusov, V. (2011). Nonverbal signals. In M. L. Knapp & J. A. Daly (Eds.), *The SAGE handbook of interpersonal communication* (4^a ed., pp. 239-280). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bustamante, J. C., & Rubio, N. (2017). Measuring customer experience in physical retail environments. *Journal of Service Management*, 28(5), 884-913.
- Carneiro, L. C., Simões, D., & Filipe, S. (2013). A gestão do relacionamento com o cliente na era das redes sociais. *Estudos do ISCA*, 5, 1-20.
- Celuch, K., Bantham, H. J., & Kasouf, J. C. (2012). Change as a moderator of inter-firm communication and conflict management. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 25, 46-62.
- Cordeira, N. N. (2015). *A comunicação interpessoal no atendimento turístico* (Tese de Mestrado não publicada). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

- Cheng, L., Yang, C., & Teng, H. (2013). An integrated model for customer relationship management: An analysis and Empirical Study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), 462-481.
- Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice* (Vol. 4). Boston: Pearson Education.
- Cook, K. S., & Rice, E. (2006). Social exchange theory. In J. Delamater (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp 53-76). Boston: Springer.
- Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. C. (2009). *b-mercator: Blended marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Faase, R., Helms, R., & Spruit, M. (2011). Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 5(1), 1-22.
- Fernandes, F., Ribeiro, R. B., & Lima, L. (2019). A promoção turística de Cabo Verde no mercado português. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(3), 509-526.
- Fonseca, J. R. S. (2013). Clustering in the field of social sciences: That's your choice. *International Journal of Social Research Methodology: Theory and Practice*, 16(5), 403-428.
- Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (1996). *Educational research: An introduction* (6ª ed.). Longman Publishing.
- Giannakis-Bompolis, C., & Boutsouki, C. (2014). Customer relationship management in the era of social web and social customer: An investigation of customer engagement in the Greek retail banking sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 67-78.
- Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury.
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2008). Rapport-building behaviors used by retail employees. *Journal of Retailing*, 84(3), 308-324.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Kumar, A. (2005). Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8(2), 131-148.
- Jain, K. S., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-27.
- Jalilvand, M. R., & Heidari, A. (2017). Comparing face-to-face and electronic word-of-mouth in destination image formation: The case of Iran. *Information Technology & People*, 30(4), 710-735.
- Jalilvand, M. R., & Samiei, N. (2012). The effect of electronic word of mouth on brand image and purchase intention: An empirical study in the automobile industry in Iran. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(4), 460-476.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.
- Kalyoncu, M., & Yuksek, G. (2017). The effect of impression management techniques which tourist guides use in package tours on personal interaction quality. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(1), 15-25.
- Keller, K. L. (2001). Mastering the marketing communications mix: Micro and macro perspectives on integrated marketing communication programs. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 819-847.

- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2010). Integrated Marketing Communication. In Wiley International Encyclopedia of Marketing (eds. J. Sheth & N. Malhotra). doi: 10.1002/9781444316568.wiem04001
- Knapp, M. L., & Daly, J. A. (2011). *The SAGE handbook of interpersonal communication*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. Coimbra: Edições Almedina.
- Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., & Fong, L. H. N. (2015). Distribution channel in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 431-452.
- McCroskey, J. C., & Teven, J. J. (1999). Goodwill: A reexamination of the construct and its measurement. *Communications Monographs*, 66(1), 90-103.
- McQuail, D., & Windahl, S. (2013). *Communication models for the study of mass communications*. New York: Routledge.
- Mellero, I., Sese, J., & Verhoef, P. (2016). Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. *Universia Business Review*, 50, 18-37.
- Moutinho, L., & Vargas-Sanchez, A. (2018). *Strategic management in tourism* (3ª ed.). Boston: CABI.
- Hipersuper (2019). Atividades ligadas ao turismo lideram criação de novas empresas em 2018. Disponível em :<http://www.hipersuper.pt/2019/01/07/atividades-ligadas-ao-turismo-lideram-criacao-novas-empresas-2018/>
- O'Keefe, D. J. (2002). *Persuasion: Theory and research* (Vol. 2). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Oltarzhevskiy, D. O. (2019). Typology of contemporary corporate communication channels. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 608-622.
- Payne, E. M., Peltier, J. W., & Barger, V. A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 185-197.
- Perloff, R. M. (1993). *The dynamics of persuasion: Communication and attitudes in the 21st century*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Phillips, W. J., Wolfe, K., Hodur, N., & Leistriz, F. L. (2011). Tourist word of mouth and revisit intentions to rural tourism destinations: A case of North Dakota, USA. *International Journal of Tourism Research*, 15(1), 93-104.
- Ribeiro, R. B., & Soares, I. (2015). Marketing/marketing science. In D. T. Cook & J. M. Ryan (Eds.), *The Wiley Blackwell encyclopedia of consumption and consumer studies* (pp. 389-393). Chichester: John Wiley & Sons.
- Talukder, A. K. M. M. H. (2012). An empirical study of supportive communication impacting customer satisfaction in multinational company's service industry of Bangladesh. *Ege Academic Review*, 12(4), 435-448.
- Terblanche, N. S., & Taljaard, A. (2018). The perceived value and perceived benefits experienced by customers using travel agents. *South African Journal of Business Management*, 49(1), 1-13.
- Walther, J. B., Van Der Heide, B., Ramirez, A., Burgoon, J. K., & Peña, J. (2015). Interpersonal and hyperpersonal aspects of computer-mediated communication. In S. S. Sundar (Ed.), *The handbook of psychology and communication technology* (pp. 1-22). West Sussex: Wiley-Blackwell.

Walz, M. A., & Celuch, K. (2010). The effect of retailer communication on customer advocacy: the moderating role of trust. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 23, 95-110.

Yuan, Y., Tseng, Y. H., & Ho, C. I. (2018). Tourism information technology research trends: 1990-2016. *Tourism Review*, 74(1), 5-19.

Zhong, Y. Y. S., Busser, J., & Baloglu, S. (2017). A model of memorable tourism experience: The effects on satisfaction, affective commitment, and storytelling. *Tourism Analysis*, 22(2), 201-217.

RESUMOS

Este artigo pretende abordar a comunicação omnicanal entre o prestador e o consumidor nos serviços turísticos, mais especificamente entre as agências de viagens e os seus consumidores particulares. A abordagem omnicanal, que visa a integração da comunicação *online* e *offline*, orienta-se pela gestão sinérgica dos canais e dos pontos de contacto disponíveis ao consumidor, permitindo-lhe uma experiência de compra entre os vários canais otimizada e mais completa, o que se traduz numa experiência de compra consistente e contínua ao longo dos vários canais, sejam de comunicação, sejam de distribuição. Os objetivos são: i) identificar as práticas habituais de comunicação omnicanal entre as agências e os seus consumidores particulares; ii) compreender os atributos de comunicação omnicanal que os consumidores particulares mais valorizam no seu relacionamento com as agências de viagem; e iii) sugerir procedimentos de comunicação às agências de viagens para tornar o seu atendimento mais eficaz. Recorreu-se à observação participante em agências de viagens com diferentes posicionamentos e a entrevistas aos seus responsáveis, com o objetivo de identificar as suas práticas de atendimento. Posteriormente, foram realizadas entrevistas a consumidores particulares de agências de viagens para aferir que aspetos da comunicação interpessoal mais valorizam. Os resultados sugerem que a comunicação interpessoal é a mais eficaz para criar maior proximidade e melhor relacionamento com o consumidor (sendo privilegiada tanto pelas agências de viagens como pelos consumidores), enquanto a comunicação não-verbal valida a confiança que os consumidores podem depositar no agente e na agência. No entanto, nota-se que, apesar de as agências terem noção de alguns procedimentos que podem adotar para tornarem o seu atendimento e serviço mais personalizados e de acordo com o seu posicionamento (e com o exigido pelo consumidor), ainda não os colocaram em prática.

This article aims to address omni-channel communication between provider and consumer in tourism services, more specifically between travel agencies and their private consumers. The omni-channel approach, which aims to integrate online and offline communication, is driven by the synergistic management of channels and consumer contact points, enabling the consumer to enjoy a more complete and optimized cross-channel shopping experience, which translates into a consistent and continuous shopping experience across multiple channels, be it communication or distribution. The objectives of this study are: i) to identify customary omni-channel communication practices between agencies and their private consumers; ii) to understand the omni-channel communication attributes that private consumers value most in their relationship with travel agencies; and iii) to suggest service procedures to the travel agencies in order to make their service more effective. We used participant observation in travel agencies with different market positioning and interviews with their leaders, in order to identify their service practices. Subsequently, interviews were conducted with travel agencies' private consumers to determine which aspects of interpersonal communication were most valued by them. The results suggest that interpersonal communication is the most effective in creating a greater proximity

and a better relationship with the consumer (being privileged by both travel agencies and consumers), while nonverbal communication validates the trust that consumers can place in the agent and in the travel agency. However, it should be noted that while agencies are aware of some procedures they can take to make their service more personalized and in accordance with their positioning (and consumer demand), they have not yet put them into practice.

ÍNDICE

Palavras-chave: comunicação omnicanal, serviços turísticos, consumidor, agências de viagens

Keywords: omni-channel communication, tourism services, consumer, travel agencies

AUTORES

LAURA FILIPE*

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa
laurafilipe1@hotmail.com

RAQUEL BARBOSA RIBEIRO**

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa
rribeiro@iscsp.ulisboa.pt

FILIPA FERNANDES***

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa
ffernandes@iscsp.ulisboa.pt