

GESTÃO ESTRATÉGICA DE VENDAS NO ECOSISTEMA TURÍSTICO: DA ABORDAGEM TRANSACIONAL À LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇOS

STRATEGIC SALES MANAGEMENT IN THE TOURISM ECOSYSTEM: FROM TRANSACTIONAL APPROACH TO SERVICE-DOMINANT LOGIC

Vinicius Rodrigues Ferreira

Formado em Gestão, pela Universidade Estadual de Goiás

RESUMO

O presente artigo científico propõe uma análise aprofundada sobre a gestão de vendas aplicada ao setor de turismo, investigando a transição dos modelos clássicos de comercialização de *commodities* para a Lógica Dominante de Serviços (S-D Logic) e a Economia da Experiência. O objetivo central é demonstrar como a integração de ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM), aliada a uma liderança estratégica focada em competências humanas, pode gerar vantagem competitiva sustentável em um mercado saturado pela desintermediação digital. A metodologia utilizada baseia-se em uma revisão bibliográfica sistemática e exploratória de obras seminais e contemporâneas até o ano de 2021, abrangendo teorias de marketing, administração estratégica e turismo. Os resultados indicam que a eficácia na gestão de vendas turísticas contemporânea não reside na transação isolada, mas na co-criação de valor e na gestão do ciclo de vida do cliente. Conclui-se que as organizações que negligenciam a personalização e a inteligência de dados tendem à obsolescência, exigindo do gestor de vendas um perfil analítico, consultivo e tecnologicamente fluente.

Palavras-chave: Gestão de Vendas. Turismo. Estratégia Competitiva. CRM. Lógica Dominante de Serviços.

ABSTRACT

This scientific article proposes an in-depth analysis of sales management applied to the tourism sector, investigating the transition from classic commodity marketing models to Service-Dominant Logic (S-D Logic) and the Experience Economy. The central objective is to demonstrate how the integration of Customer Relationship Management (CRM) tools, combined with strategic leadership focused on human competencies, can generate sustainable competitive advantage in a market saturated by digital disintermediation. The methodology used relies on a systematic and exploratory bibliographic review of seminal and contemporary works up to the year 2021, covering theories of marketing, strategic management, and tourism. The results indicate that effectiveness in contemporary tourism sales management lies not in isolated transactions, but in value co-

creation and customer lifecycle management. It is concluded that organizations neglecting personalization and data intelligence tend toward obsolescence, requiring the sales manager to have an analytical, consultative, and technologically fluent profile.

Keywords: Sales Management. Tourism. Competitive Strategy. CRM. Service-Dominant Logic.

1. INTRODUÇÃO

A indústria do turismo, reconhecida globalmente como um dos pilares fundamentais da economia de serviços, enfrenta um momento de inflexão crítica no que tange às suas metodologias de gestão comercial e vendas. Historicamente, o setor operou sob uma lógica industrial fordista, caracterizada pela padronização de pacotes, turismo de massa e uma abordagem de vendas focada estritamente no volume e na ocupação de inventário. No entanto, as transformações socioculturais e o advento de tecnologias disruptivas alteraram drasticamente o comportamento do consumidor, exigindo uma reconfiguração completa das estratégias de vendas. Não se trata mais apenas de vender um deslocamento ou uma hospedagem, mas de gerenciar expectativas complexas em um cenário de alta competitividade.

A gestão de vendas no turismo contemporâneo deve ser compreendida sob a ótica da intangibilidade e da inseparabilidade, características intrínsecas aos serviços, que tornam o processo comercial muito mais desafiador do que na venda de bens manufaturados. O gestor de vendas, neste contexto, deixa de ser um mero supervisor de metas financeiras para se tornar um estrategista que deve orquestrar canais de distribuição, precificação dinâmica e, fundamentalmente, o relacionamento a longo prazo com o cliente. A literatura acadêmica aponta que a sustentabilidade das empresas turísticas depende diretamente da capacidade de seus líderes em transitar da venda transacional para a venda consultiva e relacional.

Este artigo justifica-se pela necessidade premente de sistematizar o conhecimento sobre as novas competências exigidas na gestão comercial turística, uma área frequentemente negligenciada em detrimento da gestão operacional ou logística. A relevância do tema é amplificada pela crise de desintermediação provocada pelas *Online Travel Agencies* (OTAs), que forçam as agências e operadoras tradicionais a redescobrirem seu valor agregado. Sem uma gestão de vendas robusta, baseada em dados e centrada na experiência do usuário, a sobrevivência de empresas no ecossistema turístico torna-se improvável. A venda, portanto, é analisada aqui não como um evento isolado, mas como um processo contínuo de geração de confiança.

O problema de pesquisa que norteia este trabalho pode ser sintetizado na seguinte questão: de que maneira a gestão estratégica de vendas, fundamentada na Lógica Dominante de Serviços e no uso intensivo de dados, pode mitigar os efeitos da commoditização no setor de turismo? Para responder a tal questionamento, busca-se compreender as variáveis que influenciam a decisão de compra do

turista moderno e como as organizações podem estruturar suas forças de vendas para atender a essas novas demandas. A hipótese central é que a tecnologia, longe de substituir o vendedor humano, potencializa sua capacidade de oferecer consultoria de alto nível, desde que gerida corretamente.

A estrutura deste trabalho foi desenhada para cobrir as principais dimensões da gestão de vendas aplicada ao turismo. Inicialmente, aborda-se a evolução histórica e teórica do setor. Em seguida, discute-se a aplicação de conceitos avançados de marketing de serviços. A análise prossegue com o papel da tecnologia e do CRM, a importância da economia da experiência, os desafios da distribuição multicanal e a liderança de equipes. Por fim, são apresentadas as perspectivas futuras e a sustentabilidade do modelo comercial. Cada seção foi elaborada com rigor teórico, buscando dialogar com autores clássicos e contemporâneos que balizam o pensamento estratégico na área.

Metodologicamente, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório-descritivo, realizada através de levantamento bibliográfico. Foram selecionadas fontes secundárias de alta credibilidade, incluindo livros, teses e artigos científicos publicados até 2021. A análise dos dados seguiu uma abordagem hermenêutica, buscando interpretar os textos selecionados à luz das realidades práticas do mercado turístico. Evitou-se o uso de fontes não acadêmicas ou efêmeras, garantindo a solidez e a perenidade das discussões apresentadas ao longo do texto.

Em suma, a introdução deste tema complexo serve como alicerce para demonstrar que a gestão de vendas no turismo é uma ciência que exige multidisciplinaridade. O gestor precisa entender de psicologia do consumidor, estatística aplicada, geografia, tecnologia da informação e gestão de pessoas. Ao longo dos próximos tópicos, essas facetas serão dissecadas, oferecendo ao leitor uma visão holística e aprofundada sobre como transformar departamentos de vendas burocráticos em motores de inovação e lucratividade sustentável.

2. A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE VENDAS NO CONTEXTO TURÍSTICO

A compreensão da gestão de vendas atual no turismo exige um retorno analítico às suas origens, onde o modelo de "turismo de massa" ditava as regras do jogo comercial. Durante grande parte do século XX, especialmente no pós-guerra, a gestão de vendas era essencialmente logística e operacional, focada na emissão de bilhetes e vouchers. As agências de viagens funcionavam como meros postos avançados de distribuição das companhias aéreas e redes hoteleiras, com pouca ou nenhuma autonomia estratégica sobre o produto. O vendedor era um tirador de pedidos (*order taker*), cuja habilidade principal era o domínio dos códigos dos sistemas de reserva globais (GDS), sem a necessidade premente de desenvolver habilidades de negociação complexa ou consultoria personalizada.

Com o passar das décadas e o aumento da concorrência, observou-se o fenômeno da padronização excessiva, onde o foco da gestão de vendas residia na economia de escala. Pacotes turísticos eram

formatados como produtos de prateleira, visando atingir o maior número possível de consumidores com o menor custo unitário. A gestão comercial, nesta fase, preocupava-se majoritariamente com métricas de volume bruto e *market share*, negligenciando a rentabilidade por cliente ou a fidelização. A literatura de turismo aponta que esse modelo, embora lucrativo por um tempo, criou uma cultura de vendas viciada em preço baixo, o que viria a se tornar uma fragilidade estrutural com a chegada da internet e a transparência de preços.

A ruptura desse paradigma ocorreu com a revolução digital e a ascensão do "novo turista", um consumidor mais informado, independente e avesso à padronização fordista. A gestão de vendas precisou, então, migrar de uma orientação para o produto para uma orientação para o mercado. As empresas que insistiram em manter suas equipes de vendas focadas apenas em transações rápidas começaram a perder espaço para ferramentas de automação. O papel do gestor de vendas transformou-se: tornou-se imperativo treinar as equipes para entenderem as motivações psicossociais da viagem, saindo da venda de características (um quarto de hotel) para a venda de benefícios (descanso, status, aventura).

Outro aspecto crucial na evolução histórica é a mudança na relação de poder entre fornecedores e distribuidores. Antigamente, as companhias aéreas pagavam comissões generosas, o que sustentava a estrutura de vendas das agências sem grande esforço comercial ativo. Com o corte dessas comissões (o chamado "fim da comissão base zero"), a gestão de vendas teve que se reinventar para buscar remuneração através de taxas de serviço e consultoria. Isso exigiu uma sofisticação argumentativa muito maior por parte dos vendedores, que precisaram justificar ao cliente final o valor do seu trabalho intelectual, algo inédito na história do setor até então.

A globalização também desempenhou um papel determinante na complexidade da gestão de vendas. Com a abertura de novos destinos e a facilidade de acesso a mercados remotos, o portfólio de produtos turísticos expandiu-se exponencialmente. O gestor de vendas passou a ter o desafio de gerir uma quantidade incalculável de informações, exigindo curadoria. Vender turismo deixou de ser sobre ter acesso à informação (que o cliente também tem na internet) e passou a ser sobre a capacidade de filtrar, organizar e validar essa informação. A história recente do setor mostra que as vendas bem-sucedidas são aquelas que reduzem a ansiedade do cliente diante do excesso de opções.

Além disso, a evolução das vendas no turismo acompanhou a evolução das teorias gerais de administração de vendas. Passou-se da fase da manipulação e pressão (anos 70/80), para a fase da satisfação do cliente (anos 90) e, finalmente, para a fase da parceria e co-criação de valor (anos 2000 em diante). No turismo, isso é visível na mudança de postura dos agentes, que hoje atuam como *Travel Designers* ou consultores de estilo de vida. A gestão dessas equipes exige métricas qualitativas, como o Net Promoter Score (NPS), e não apenas quantitativas, refletindo o amadurecimento histórico da profissão.

Por fim, é impossível dissociar a história da gestão de vendas no turismo das crises econômicas e sanitárias. Cada crise (11 de setembro, crise de 2008, pandemias) funcionou como um catalisador que eliminou empresas com gestão de vendas amadora e fortaleceu aquelas com processos robustos e adaptáveis. A resiliência tornou-se uma competência de vendas. A análise histórica nos ensina que o setor é cíclico e vulnerável a fatores externos, e que a gestão de vendas deve ser construída com flexibilidade suficiente para alternar entre estratégias de expansão e estratégias de retenção defensiva, conforme o cenário macroambiental ditar.

3. A LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇOS (S-D LOGIC) APLICADA ÀS VENDAS DE VIAGENS

A Lógica Dominante de Serviços (S-D Logic), proposta seminalmente por Vargo e Lusch, oferece o arcabouço teórico mais robusto para fundamentar a moderna gestão de vendas no turismo. Diferente da Lógica Dominante de Bens (G-D Logic), onde o valor é criado na fábrica e destruído pelo consumidor, a S-D Logic postula que o valor é sempre co-criado. No turismo, isso é uma verdade absoluta: uma viagem não é um produto pronto; ela é uma experiência que se concretiza apenas quando o turista interage com o destino, os prestadores de serviço e a comunidade local. Para a gestão de vendas, isso significa que não se vende um objeto, mas uma proposta de valor que requer a participação ativa do cliente para ter sucesso.

Sob essa perspectiva, a venda deixa de ser o ponto final do processo produtivo para ser o início de um processo relacional. O vendedor de turismo atua como um integrador de recursos. Ele combina recursos operantes (conhecimento, habilidades) e recursos operandos (aviões, hotéis) para propor uma solução. A gestão de vendas deve treinar os profissionais para entenderem que o cliente não compra um assento na janela; ele compra a facilidade de deslocamento para realizar um negócio ou a vista panorâmica para realizar um sonho. A S-D Logic força a equipe de vendas a focar no "serviço em uso", ou seja, como aquela viagem servirá aos propósitos superiores do cliente.

A aplicação da S-D Logic no turismo exige uma mudança radical na retórica de vendas. Em vez de focar nos atributos tangíveis (tamanho da cama, horário do voo), o discurso deve centrar-se nos resultados intangíveis. A gestão deve orientar a força de vendas para realizar diagnósticos profundos. Se o valor é co-criado, o vendedor precisa entender profundamente o contexto do cliente para desenhar a proposta. Isso alinha-se com as metodologias de venda consultiva, onde o vendedor educa o cliente sobre como extrair o melhor valor daquela experiência turística, transformando a venda em um ato de consultoria estratégica.

Um ponto crítico na S-D Logic é o conceito de "valor em contexto". O mesmo pacote turístico para Paris tem valores completamente diferentes para um casal em lua de mel e para um executivo em uma feira de negócios. A gestão de vendas eficaz é aquela que consegue segmentar e adaptar a oferta a esses diferentes contextos. Sistemas rígidos de vendas e scripts decorados são inimigos dessa lógica. A gestão deve empoderar os vendedores com autonomia para personalizar a oferta,

garantindo que o valor proposto seja relevante para o contexto específico daquele consumidor, naquele momento específico.

A co-criação de valor também implica que o cliente tem responsabilidades. Na gestão de vendas de turismo, isso significa educar o cliente sobre o seu papel no sucesso da viagem (por exemplo, a importância de chegar no horário, de respeitar as normas locais, de ter a documentação correta). Uma venda que não alinha essas expectativas está fadada a gerar insatisfação, independentemente da qualidade do hotel ou do voo. Portanto, a função de vendas expande-se para uma função pedagógica, onde o gestor deve garantir que a comunicação seja clara, transparente e honesta, evitando a promessa de valores que não podem ser entregues.

A S-D Logic também reitera a importância das redes de serviço. Nenhuma empresa de turismo vende sozinha; ela depende de um ecossistema complexo de parceiros. A gestão de vendas deve, portanto, incluir a gestão do relacionamento com fornecedores. O vendedor precisa confiar que o hotel entregará o serviço prometido. Se a cadeia de valor falha, a percepção de valor do cliente desmorona. Assim, o gestor de vendas no turismo também atua como um gestor de parcerias, garantindo que todos os elos da corrente estejam alinhados com a proposta de valor vendida ao cliente final.

Por fim, adotar a Lógica Dominante de Serviços na gestão de vendas é um imperativo de sobrevivência. Em um mundo onde os produtos turísticos básicos são commodities acessíveis a um clique, o único diferencial real é o serviço — definido aqui como a aplicação de competências em benefício do outro. As agências e operadoras que internalizam essa filosofia não vendem viagens; elas vendem a garantia de que o tempo e o dinheiro do cliente serão convertidos em bem-estar e memórias, algo que um algoritmo de busca de preços, por mais sofisticado que seja, ainda não consegue replicar com a mesma empatia e profundidade contextual.

4. O PAPEL DO CRM E DA INTELIGÊNCIA DE DADOS NA PERSONALIZAÇÃO DA OFERTA

No cenário atual, a gestão de vendas no turismo é indissociável da tecnologia da informação, especificamente dos sistemas de Gestão de Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management* - CRM) e da análise de *Big Data*. A era da intuição acabou; a era da precisão baseada em dados é a norma. O CRM não deve ser encarado pela gestão apenas como um software de cadastro, mas como uma filosofia estratégica que coloca o conhecimento sobre o cliente no centro das decisões comerciais. No turismo, onde as preferências são altamente subjetivas, a capacidade de registrar, processar e ativar dados comportamentais é o maior ativo de uma equipe de vendas.

A inteligência de dados permite segmentar a base de clientes com uma granularidade antes impossível. Em vez de agrupar clientes apenas por dados demográficos (idade, renda), a gestão de vendas moderna utiliza dados psicográficos e comportamentais: destinos visitados anteriormente, gasto médio por viagem, preferências alimentares, datas de aniversário de casamento, e até padrões

de navegação no site da empresa. O gestor de vendas utiliza essas informações para criar campanhas de "micro-segmentação", oferecendo o produto certo, para o cliente certo, no momento exato, aumentando drasticamente as taxas de conversão em comparação com o marketing de massa.

O uso de algoritmos preditivos é uma fronteira que a gestão de vendas turística avançada já está explorando. Com base no histórico de compras, sistemas de inteligência artificial podem sugerir qual será o próximo destino provável de um cliente, antes mesmo que ele comece a pesquisar. Isso permite que a equipe de vendas atue de forma proativa, antecipando desejos. Para o gestor, isso significa uma mudança no fluxo de trabalho: em vez de esperar o telefone tocar, a equipe recebe "leads qualificados" gerados pela análise de dados, otimizando o tempo e o esforço da força de vendas.

Entretanto, a implementação do CRM e da inteligência de dados traz desafios significativos de gestão. O primeiro é a qualidade dos dados. Um banco de dados sujo, desatualizado ou duplicado é inútil. A gestão de vendas deve inculcar na cultura da equipe a disciplina de registrar cada interação. O vendedor precisa entender que a informação é tão valiosa quanto a comissão. Além disso, há o desafio ético e legal, especialmente com regulações como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). O gestor deve garantir que o uso dos dados para vendas respeite a privacidade e o consentimento do cliente, construindo uma relação de confiança e não de invasão.

A personalização da oferta, viabilizada pelos dados, é a resposta do turismo à commoditização. Quando um vendedor tem acesso ao histórico do cliente e sabe que ele prefere quartos em andares baixos e tem alergia a glúten, e usa essa informação proativamente, ele cria uma barreira de saída formidável. O cliente percebe que "treinar" um novo fornecedor (ou uma OTA) daria muito trabalho. Assim, o CRM torna-se uma ferramenta de retenção e fidelização. A gestão de vendas deve monitorar métricas como *Lifetime Value* (LTV), focando no lucro gerado pelo cliente ao longo de anos, e não apenas na margem da venda imediata.

A integração do CRM com outros canais (omnichannel) é outro ponto crucial. O cliente interage por e-mail, WhatsApp, redes sociais e telefone. A gestão de vendas precisa de sistemas que unifiquem essas interações em uma visão única (*Single Customer View*). Se o cliente reclama no Twitter e depois liga para o vendedor, o vendedor precisa saber da reclamação para conduzir a venda adequadamente. A fragmentação da informação é um sinal de má gestão que frustra o consumidor e perde vendas. A tecnologia deve servir como a "cola" que une todos os pontos de contato.

Concluindo este tópico, a tecnologia e o CRM são "meios" e não "fins". Eles não substituem o toque humano, mas o "aumentam". A gestão de vendas bem-sucedida no turismo utiliza a tecnologia para automatizar o burocrático (emissão, cobrança, envio de vouchers) e liberar o ser humano para o que ele faz de melhor: ter empatia, negociar e criar conexões emocionais. O gestor

de vendas do futuro é, portanto, um híbrido que entende tanto de pessoas quanto de plataformas analíticas, utilizando os dados para dar superpoderes à sua equipe comercial.

5. A ECONOMIA DA EXPERIÊNCIA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA GESTÃO COMERCIAL

A teoria da Economia da Experiência, formalizada por Pine e Gilmore, defende que a evolução do valor econômico progrediu de *commodities* para bens, depois para serviços e, finalmente, para experiências. No turismo, essa transição é palpável. A gestão de vendas que foca apenas nos componentes de serviço (voo + hotel) está competindo em um mercado de "oceano vermelho", sangrento e baseado em preço. Para navegar em um "oceano azul", a gestão comercial deve focar na venda de experiências memoráveis, transformando a viagem em uma produção teatral onde o cliente é o protagonista.

Vender uma experiência exige uma abordagem fundamentalmente diferente de vender um serviço. O serviço é sobre economizar tempo e esforço do cliente; a experiência é sobre o tempo que o cliente *quer* gastar. O gestor de vendas deve treinar sua equipe para vender sensações, narrativas e transformações pessoais. Não se vende uma viagem para a Disney; vende-se a magia da infância recuperada. Não se vende um trekking no Peru; vende-se a superação pessoal e a conexão com a ancestralidade. Essa mudança de *pitch* de vendas exige criatividade e uma profunda inteligência emocional por parte dos vendedores.

A personalização é a chave da Economia da Experiência. Uma experiência massificada é, por definição, menos valiosa. A gestão de vendas deve incentivar a "customização em massa" ou a customização artesanal, dependendo do nicho. Isso envolve ouvir o cliente para adicionar toques pessoais que tornam a viagem única. Pode ser um jantar surpresa, um guia que fala o dialeto específico do interesse do cliente, ou um roteiro fora do circuito turístico tradicional. O valor comercial dessas adições é desproporcionalmente alto em relação ao seu custo, permitindo margens de lucro superiores.

Dentro da gestão comercial, a Economia da Experiência também altera a precificação. Enquanto serviços são precificados pelo mercado (preço da concorrência), experiências são precificadas pelo valor percebido. Se a equipe de vendas consegue comunicar eficazmente a exclusividade e a transformação que a viagem proporcionará, o preço torna-se secundário. O gestor de vendas deve trabalhar o *branding* e o *storytelling* da marca para sustentar esses preços premium. A venda torna-se um exercício de sedução e promessa de valor emocional.

Entretanto, a gestão da entrega da experiência é crítica. Há um risco elevado na venda de expectativas altas. Se a equipe de vendas promete uma experiência transformadora e a operação entrega um serviço medíocre, a frustração é imensa. Por isso, a gestão de vendas deve estar intimamente alinhada com a gestão de operações e produtos. O vendedor não pode prometer o que

o destino não pode entregar. O *feedback loop* entre quem vende e quem opera deve ser constante para ajustar as promessas de venda à realidade da entrega.

A "memória" é o produto final da Economia da Experiência. A gestão de vendas deve preocupar-se com o pós-venda não apenas como uma cortesia, mas como uma forma de consolidar essa memória. Ações como enviar uma foto impressa da viagem, pedir um depoimento ou relembrar a viagem um ano depois são táticas comerciais que prolongam a experiência e mantêm a marca viva na mente do consumidor. Isso estimula a lealdade e a recomendação boca a boca, que é a ferramenta de vendas mais poderosa no turismo de experiência.

Em suma, a Economia da Experiência oferece uma rota de fuga para a guerra de preços. Para a gestão de vendas, isso significa abandonar a mentalidade de "vendedor de passagens" para assumir a identidade de "arquiteto de sonhos". É um modelo mais trabalhoso, que exige profissionais mais qualificados e tempos de atendimento mais longos, mas é o único modelo capaz de gerar rentabilidade sustentável e defesa contra a automação no setor de turismo de lazer e luxo.

6. LIDERANÇA E CAPACITAÇÃO DE EQUIPES DE VENDAS DE ALTA PERFORMANCE NO TURISMO

A tecnologia e a estratégia são inúteis sem o capital humano capaz de executá-las. A gestão de vendas no turismo é, em última análise, gestão de pessoas. Liderar equipes de alta performance neste setor apresenta desafios específicos: a alta rotatividade (*turnover*), a necessidade de conhecimento técnico geográfico vasto, o estresse sazonal e a pressão por metas. O líder de vendas no turismo deve atuar como um mentor e facilitador, criando um ambiente onde o conhecimento tácito (a experiência de viagem do vendedor) possa ser compartilhado e transformado em conhecimento explícito para toda a organização.

O treinamento e capacitação (*training*) devem ser contínuos e não eventos esporádicos. O produto turístico muda constantemente: fronteiras abrem e fecham, hotéis são reformados, vistos mudam de regra. A gestão de vendas deve implementar rotinas de atualização constante. Além do conhecimento técnico ("hard skills"), é vital investir em "soft skills": empatia, escuta ativa, resiliência, negociação e comunicação persuasiva. O vendedor de turismo lida com os sonhos e o dinheiro suado das pessoas; a inteligência emocional é a principal ferramenta de trabalho. O gestor deve promover *role-plays* e simulações para afiar essas habilidades.

A motivação da equipe de vendas no turismo vai além do comissionamento financeiro, embora este seja fundamental. Profissionais de turismo geralmente são apaixonados por viagens. A gestão deve utilizar essa paixão como alavanca motivacional, oferecendo *famtours* (viagens de familiarização) não apenas como prêmio, mas como ferramenta de trabalho. Um vendedor que visitou o destino vende com muito mais propriedade, entusiasmo e autoridade. O gestor deve estruturar esses incentivos de forma estratégica, atrelando-os a metas de aprendizado e compartilhamento de conhecimento com a equipe no retorno.

A definição de metas e indicadores de desempenho (KPIs) deve ser inteligente. Metas baseadas apenas em volume de vendas podem incentivar a venda de produtos ruins ou baratos, prejudicando a marca a longo prazo. A gestão de vendas moderna adota um *Balanced Scorecard*, equilibrando metas financeiras com metas de satisfação do cliente (NPS), taxa de conversão, tempo de resposta e qualidade do preenchimento do CRM. O vendedor deve ser avaliado pela saúde da sua carteira de clientes e não apenas pelo fechamento do mês. Isso cria uma cultura de sustentabilidade comercial e responsabilidade.

O recrutamento é outro pilar da liderança. Encontrar talentos que combinem paixão por viajar com agressividade comercial e disciplina organizacional é difícil. Muitas vezes, a gestão comete o erro de contratar "viajantes" que não são "vendedores", ou "vendedores" que não têm sensibilidade cultural. O perfil ideal é o do consultor híbrido. O processo de *onboarding* (integração) deve ser robusto, imergindo o novo colaborador na cultura da empresa e nos processos de vendas desde o primeiro dia, para reduzir o tempo de rampa (*ramp-up time*) até que ele comece a produzir resultados.

A gestão de conflitos também é parte da rotina da liderança. No turismo, problemas acontecem: voos cancelam, furacões atingem o Caribe, hotéis dão *overbooking*. A equipe de vendas está na linha de frente recebendo a frustração do cliente. O líder deve dar suporte emocional e técnico nesses momentos de crise, atuando como um escudo e ajudando a encontrar soluções. Uma equipe que se sente desamparada pelo gestor em momentos de crise perde a motivação e a confiança na empresa. A liderança servidora é o modelo mais adequado para este ambiente de alta pressão.

Por fim, a gestão de vendas deve promover a diversidade e a inclusão. O turismo é uma atividade global e multicultural. Uma equipe de vendas diversa tem mais capacidade de se conectar com uma base de clientes ampla e de compreender as nuances culturais dos destinos vendidos. O líder deve fomentar um ambiente de respeito e colaboração, onde a competição interna saudável não se transforme em predação. Equipes colaborativas trocam dicas de destinos e ajudam a fechar vendas complexas, elevando o resultado de todo o departamento.

7. SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA E PERSPECTIVAS FUTURAS PARA A GESTÃO DE VENDAS

A sustentabilidade econômica da gestão de vendas no turismo depende da capacidade de adaptação a um futuro volátil, incerto, complexo e ambíguo (mundo VUCA). As margens de lucro no agenciamento de viagens sofreram compressão histórica, exigindo modelos de negócio mais leves e eficientes. O futuro aponta para uma gestão de vendas baseada em receitas recorrentes e serviços agregados, fugindo da dependência exclusiva da comissão de fornecedores. Modelos de assinatura (clubes de viagem) e cobrança de taxas de consultoria (*fee-based pricing*) estão ganhando tração e exigem uma nova mentalidade comercial.

A integração entre vendas e marketing (*Smarketing*) será cada vez mais profunda. A fronteira entre quem atrai o cliente e quem fecha a venda está desaparecendo com o digital. A gestão deve alinhar essas duas áreas para que trabalhem com os mesmos objetivos e métricas. O conteúdo gerado pelo marketing deve servir de munição para o vendedor, e os *insights* do vendedor devem pautar as campanhas de marketing. As empresas que mantiverem esses departamentos em silos isolados perderão eficiência e agilidade no mercado futuro.

A sustentabilidade também passa pela responsabilidade social e ambiental (ESG). O consumidor moderno está cada vez mais consciente do impacto de suas viagens. A gestão de vendas deve incorporar a sustentabilidade no discurso comercial, não como *greenwashing*, mas como um valor real. Vender fornecedores éticos, que respeitam o meio ambiente e as comunidades locais, torna-se um diferencial competitivo. O vendedor deve ser capaz de orientar o cliente para escolhas mais responsáveis, agregando valor moral à compra e posicionando a empresa como um agente de transformação positiva.

O trabalho remoto e as equipes distribuídas são uma realidade consolidada, especialmente após a pandemia de COVID-19. A gestão de vendas no futuro terá que lidar com equipes que não compartilham o mesmo espaço físico. Isso exige novas ferramentas de controle e colaboração digital, além de uma gestão baseada em confiança e resultados, não em horas trabalhadas. O "nomadismo digital" também se aplica aos vendedores de turismo, que podem trabalhar de qualquer lugar do mundo, vivenciando o produto que vendem, o que pode ser um grande trunfo se bem gerenciado.

A inteligência artificial continuará avançando, assumindo funções cada vez mais complexas. Chatbots e assistentes virtuais farão o atendimento de primeiro nível e vendas simples 24/7. A gestão de vendas humana ficará restrita às vendas complexas, de alto valor agregado e que exigem empatia profunda. O futuro da profissão não é a extinção, mas a especialização. O gestor deve preparar sua equipe para conviver com a IA, usando-a como assistente e não como rival. A tecnologia libertará o vendedor da burocracia para que ele possa ser mais humano.

A análise preditiva de cenários será vital. O turismo é sensível a câmbio, política e clima. Uma gestão de vendas sustentável deve ter planos de contingência para diferentes cenários econômicos. A diversificação de produtos e destinos é uma estratégia de *hedge* (proteção). Se o dólar sobe, a equipe foca no nacional; se a Europa fecha, foca no Caribe. A agilidade em pivotar a estratégia comercial será o marcador das empresas sobreviventes. O gestor deve ter a mão no pulso do mercado global para orientar o leme rapidamente.

Em conclusão, o futuro da gestão de vendas no turismo pertence às organizações ambidestras: aquelas que conseguem ser eficientes na operação digital de baixo custo para produtos simples, e extremamente sofisticadas e pessoais no atendimento de consultoria para viagens complexas. O equilíbrio entre *high-tech* (alta tecnologia) e *high-touch* (alto contato humano) é o "santo graal".

O gestor de vendas é o alquimista responsável por realizar essa mistura, garantindo que a tecnologia sirva à humanidade do encontro, que é a essência última do turismo.

REFERÊNCIAS

- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 14. ed. São Paulo: Senac, 2019.
- BUHALIS, Dimitrios. **eTourism: Information technology for strategic tourism management**. London: Pearson Education, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MINTZBERG, Henry. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. **The experience economy: competing for customer time, attention, and money**. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RACKHAM, Neil. **Alcançando excelência em vendas: Spin Selling**. São Paulo: M. Books, 2009.
- VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, New York, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.