

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

Centro de Ciências Exatas e Humanas
Curso de Administração de Empresas com Habilitação em Mercado
Internacional

PROPOSTA DE PLANO PARA QUALIFICAÇÃO DO CONSULTOR DE
VIAGENS

LINDBERG TAVARES DE MELLO JUNIOR

Orientador: Prof. Dr. VALDEIR REJANILDO VIDRIK

BAURU

2007

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

Centro de Ciências Exatas e Humanas
Curso de Administração de Empresas com Habilitação em Mercado
Internacional

PROPOSTA DE PLANO PARA QUALIFICAÇÃO DO CONSULTOR DE
VIAGENS

LINDBERG TAVARES DE MELLO JUNIOR

Orientador: Prof. Dr. VALDEIR REJANILDO VIDRIK

Monografia apresentada à Universidade do Sagrado Coração , como
Requisito para obtenção do Título de Bacharel em Administração de
Empresas com Habilitação em Mercado Internacional.

BAURU

2007

DEDICATÓRIA

Dedico a Deus por sempre estar do meu lado, me fortalecendo, e me guiando em todos os momentos de minha vida, e por nunca deixar eu desistir dos meus sonhos, por mais difíceis que eles pareçam, e que me deu a oportunidade de cursar e concluir um sonho que é uma faculdade.

A minha família que tanto amo, e que sempre me ajudou e me aconselhou em todos os momentos de minha vida.

Dedico também a minha noiva Daniela, que sempre esteve ao meu lado, me incentivando, me entendendo, e me ensinando a ver a beleza das coisas simples com muito amor e dedicação.

Minha noiva Daniela, minha filhinha do meu coração Geovana, minha família eu AMO muito todos vocês ! Obrigado por existirem e fazerem parte de minha vida.

Deixo uma frase de reflexão, na qual sempre me lembro em todos os momentos de minha vida.

“Posso todas as coisas, naquele que me fortalece.”

(Jesus Cristo)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade do Sagrado Coração, pela seriedade acadêmica e por dispor de grandes professores, realmente como o “slogan”, que nos ensinam dia-a-dia não somente a sermos profissionais e líderes, mais sermos profissionais e líderes com coração.

Agradeço meu estimado orientador , Prof. Dr. Valdeir Rejanildo Vidrick, pela grande atenção, dedicação, paciência e profissionalismo de sua parte. O Admiro muito, e desde a minha primeira aula com o mesmo, sempre almejei que fosse meu orientador no meu trabalho final. Muito obrigado professor.

Agradeço a todo o corpo docente de professores do curso de Administração de Empresas, que além de serem os melhores, considero muito a todos como grandes pessoas, amigos que vou levar esta lembrança por toda a minha vida. Obrigado Vidrik, Raul, Osires, Julio César, Luis Carlos, Benedito, Helena, Sandra, Fabio, Marcos, Antônio, Vilmar.....etc.

Agradeço também meus colegas de trabalho e minha chefe da Flytour, que neste período me ajudaram, muito para que eu fizesse este trabalho com presteza.

RESUMO

A atividade das agências de viagens passa por mudanças em todo o mundo. Novas tecnologias e demandas dos clientes levam o mercado a buscar novos caminhos para fortalecer o negócio. As agências de viagens tem sofrido a diminuição das receitas de emissão de passagens aéreas por conta da guerra de tarifas, e redução de comissionamento ocorrida nos últimos anos entre companhias aéreas. Reduzir estrutura, modernizar. Independentemente do tipo de atividade e do porte de sua empresa varejista, operadora, consolidadora ou de viagens corporativas - a fórmula do agente de viagens é a mesma para garantir sua rentabilidade e expandir negócios no século 21. É um mundo em que a globalização e a velocidade tecnológica imperam soberanas, sem poupar os saudosistas de uma época na qual o agente de viagens dependia apenas de seu talento de bom vendedor e empreendedor. Não quer dizer que tais atributos sejam dispensáveis hoje em dia. Para vencer a concorrência, é preciso ser aliado das novas tecnologias e valorizar seus serviços como um consultor de viagens. O perfil do agente de viagens, na medida em que se volta ao consumidor numa relação comercial e não mais exclusivamente de distribuidor, adquire características predominantes de consultor. Trata-se de um novo perfil que exige um reposicionamento dos serviços de agenciamento em meio ao conflito de desintermediação como distribuidor e reintermediação como consultor. A atuação de consultoria implica agregação da competência de gerenciamento da própria consultoria prestada nas relações com os consumidores. Os agentes de viagens devem investir em conhecimento e não mais apenas como emissores de passagens, voltando-se assim a prestar serviços de consultoria deixando de serem meros consolidadores de serviços para atuarem na negociação da informação e conhecimento, este é o objetivo deste trabalho, capacitar através de treinamento específico o novo profissional que o mercado exige.

Palavras chaves: Mudanças , Perfil , Consumidor, Exigência e Consultoria.

ABSTRACT

The travel agencies' activity goes through a lot of changes all over the world. New technologies and customers' demands cause the market to search for new ways to strengthen business. The travel agencies have suffered a decrease in the issue of airline tickets due to the fare war, and the reduction of commissions occurred in the past few years among the airline companies. To reduce structure, to modernize. Independently from the type of activity and the structure of the retail, operator, consolidator or corporative trips company – the travel agent's formula is the same to guarantee his profitability and expand business in the 21st century. It is a world in which the globalization and the technological speed reign, without thinking of those people who still miss a time when the travel agent depended only on his talent of a good seller and businessman. It does not mean that such attributes are dispensable nowadays. To conquer the competition, it is necessary to be connected to the new technologies and value the services as a trip consultant. The profile of the travel agents, once they start having a commercial relationship with the customer and not exclusively as a distributor anymore, acquires characteristics that are predominant of a consultant. It is a new profile that demands a different replacement of the services provided by the agencies amid the conflict of disintermediation as a distributor and the reintermediation as a consultant. The consultancy action implies aggregation of the management competence of the consultancy itself provided in the relationship with the customers. The travel agents must invest in knowledge because they are not only people who issue air tickets; they have to provide consultancy services and act in the negotiation of the information and knowledge. They should leave behind the fact of being mere consolidators of services. This is the aim of this paper: enable the new professional that the market demands through a specific training.

Key-words: Changes, Profile, Consumer, Demand and Consultancy.

SUMÁRIO

1.0 SITUAÇÃO PROBLEMA	09
1.1 Introdução.....	09
1.2 Caracterização da situação problema.....	10
1.3 Objetivo.....	11
1.3.1 Objetivo Geral.....	11
1.3.2 Objetivo Específico.....	11
1.4 Justificativa.....	11
2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 A educação para o crescimento e o profissionalismo do indivíduo.....	12
2.2 O desejo de Desenvolvimento Organizacional pelas pessoas.....	15
2.3 Gestão de Recursos Humanos e a capacitação de pessoas.....	16
2.4 Tendências no mercado de Agências de Viagens.....	25
2.5 Métodos de cobrança de taxas de serviço.....	27
2.5.1 Tipos de cobrança de taxas de serviços.....	29
2.5.2 Management Fee.....	29
2.5.3 Transaction Fee.....	30
2.5.4 Frat Fee.....	30
2.5.5 Sucess Fee.....	31
2.6 Empreendedorismo e o Espírito Intraempreendedor.....	31
2.7 Arte no Atendimento ao Cliente.....	35
3.0 METODOLOGIA.....	33
3.1 Tipo de pesquisa.....	33
3.2 Forma de obtenção de dados.....	33
3.3 Limitação da pesquisa.....	33
4.0 RESULTADOS – Proposta de capacitação.....	33
4.1 Competências e Habilidades do novo Agente de Viagens.....	33
4.2 Corpo Docente/ Multiplicadores.....	33

4.3 Ensino.....	34
4.3.1 Técnicas.....	34
4.3.2 Recursos.....	35
4.4 População alvo.....	35
4.4.1 Quantitativa.....	35
4.4.2 Qualitativa.....	35
4.5 Organização Didática do Curso.....	36
4.5.1 Grade Curricular.....	36
4.5.2 Turno de funcionamento.....	37
4.5.3 Matrícula.....	37
4.5.4 Processo de Avaliação.....	37
4.5.5 Ementas e Conteúdo.....	38
5.0 CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIAS.....	45
ANEXOS.....	48

1.0 – SITUAÇÃO PROBLEMA

1.1 - Introdução

Em um mundo cada vez mais globalizado a economia mundial passa por um período de transformação e tem resultado no aumento significativo da competitividade, o que faz com que as empresas necessitem estar cada vez mais próximas de seus clientes.

Atualmente, como resultado dos avanços tecnológicos, os meios de comunicação adquirem mais recursos, dinamismo e alcances mais distantes.

Como parte fundamental desse processo de mudança está a Internet: uma rede mundial de computadores onde a informação pode trafegar em alta velocidade, permite a troca de dados e informações instantaneamente entre praticamente qualquer outro ponto do planeta e a comunicação direta entre pessoas e substitui outros meios de comunicação como o telefone, cartas, telegramas etc.

O profissional agente de viagem trabalha como intermediador de processos de compra e venda de atividades turísticas, constituem-se em canais de distribuição, e estabelecem ampla ligação entre fornecedores turísticos (Hotéis, Restaurantes, empresas de transportes...) além de serem considerados prestadores de serviços, com a possibilidade de organizar viagens e vender serviços e produtos turísticos.

Se no passado o agente de viagem precisava ter conhecimentos técnicos para exercer a sua atividade podemos afirmar que nos dias de hoje, somente estas características não bastam para mantê-lo no mercado; a competitividade exige muito mais deste profissional.

Em uma realidade em que até as companhias aéreas disputam os clientes com as os

agentes de viagem, em que os clientes tem acesso, via Internet, as informações sobre destinos turísticos e em que há muito mais opções de roteiros, é preciso adaptar-se aos novos desafios para cativar e fidelizar o cliente.

1.2 – Caracterização da situação problema

A tendência atual nas organizações é valorizar cada vez mais os profissionais que estão preocupados com sua qualificação profissional e pessoal e com o desenvolvimento de competências, habilidades e conhecimento multidisciplinares.

Assim, o profissional requisitado pelas organizações deve, necessariamente, possuir um conjunto de habilidades específicas, ser um membro ativo e participativo na sociedade em que está inserido, ser generalista e ao mesmo tempo ser um especialista ou seja, as empresas e os clientes procuram o super profissional.

O mercado turístico, composto de um complexo de atividades econômicas, sociais, culturais e ambientais, é um dos setores de maior projeção na atualidade.

Pela sua abrangência, complexidade e multicasualidade contribuem com mais de dez pontos percentuais para o Produto Interno Bruto Mundial.(Abav/Sebrae, 2006)

O turismo, como um mercado globalizado, atinge e emprega universalmente o elemento humano em diversas funções que abrangem desde cargos de gestão e planejamento a cargos de atendimento direto ao turista o fenômeno de desenvolvimento a comunidade receptora.

As exigências de uma qualificação profissional adequada dos recursos humanos são cada vez maiores tanto no setor privado como no público. Nesse sentido, exige-se que o trabalho dos profissionais envolvidos na prestação de serviços turísticos seja absolutamente eficaz e coerente com os anseios da gestão local.

Assim, há a necessidade de um novo perfil profissional qualificado e apto a lidar com as mudanças constantes que estamos vivendo no mundo de hoje.

1.3 – Objetivos

1.3.1 – Objetivo Geral

Discutir a qualificação do novo agente de viagens para uma atuação mais eficiente e eficaz no mercado.

1.3.2 – Objetivo específico

Elaborar e propor um plano de formação (qualificação) para o novo agente viagens

1.4 - Justificativa

Este projeto pode contribuir para potencializar e preparar o profissional que vive em um mercado de constantes mudanças, com isso toda a classe, e todo o público que necessita de seus serviços, ganham por ter profissionais aptos a propor sempre o melhor. Esperamos que colabore também para a empregabilidade de toda a classe (os agentes atuais), no novo cenário de trabalho que vem ocorrendo assim como em outros continentes como o Europeu, onde trabalham sem ganhar comissão dos fornecedores, cobrando uma taxa pelos seus serviços prestados aos clientes.

2.0 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1- A Educação para o Crescimento e o Profissionalismo do Indivíduo

Segundo Chiavenato (1991), desde seu nascimento até sua morte o ser humano vive numa constante interação com seu meio ambiente, recebendo e exercendo influências em suas relações com ele. Educação é toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos. O ser humano, todavia, recebe essas influências, assimila-as de acordo com suas inclinações e predisposições e enriquece ou modifica seu comportamento dentro dos seus próprios padrões pessoais.

A educação pode ser institucionalizada e exercida não só de modo organizado e sistemático, como nas escolas e igrejas e obedecendo a um plano preestabelecido, como também pode ser desenvolvida de modo difuso, desorganizado e assistemático, como no lar e nos grupos sociais a que o indivíduo pertence, sem obedecer a qualquer plano pré – estabelecido. A educação é o preparo para a vida e pela vida. Pode-se falar, em educação social, religiosa, política, moral, profissional, etc.

Ainda Chiavenato (1991), afirma que a educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional. Compreende três etapas interdependentes, mais perfeitamente distintas:

- A que prepara a pessoa para uma profissão. Formação profissional;
- A que aperfeiçoa a pessoa para a carreira. Aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional;
- A que adapta a pessoa para uma função; treinamento.

Formação Profissional é a educação institucionalizada ou não que visa preparar e formar o homem para o exercício de uma profissão, em determinado mercado de trabalho, seus objetivos são amplos e mediatos, visando qualificar a pessoa para uma futura profissão. Pode ser dada nas escolas ou fora delas e mesmo dentro das próprias empresas.

Desenvolvimento Profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e

aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo.

Seus objetivos perseguem prazos mais longos visando dar o homem aqueles conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas. É dado nas organizações ou em firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal. Também obedece a um programa pré-estabelecido e atende a uma ação sistemática visando à adaptação da pessoa à filosofia da organização. Pode também ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização. É mais conhecido como desenvolvimento de recursos humanos

- Treinamento é a educação institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos e imediatos, visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-a adequadamente.

É dado nas organizações ou em firmas especializadas em treinamento. Nas empresas, é delegado geralmente ao nível do chefe imediato da pessoa que está trabalhando ou mesmo por um colega de trabalho.

Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática visando à rápida adaptação da pessoa ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização.

Segundo Demo(2002), 1. Propedêutica é preocupação formal, metodológica,, instrumental. Significa construir a capacidade de construir conhecimento. A ponta para a competência humana de aprender a aprender, saber pensar. Ou seja, esta em jogo, principalmente, a qualidade formal, com base no manejo e na produção do conhecimento. Nesse caso, conhecimento é visto como instrumentação ou método primordial da inovação na realidade e na história. É decisivo para a cidadania e para a competitividade. Não esgota educação, que é o processo maior, apenas educação tem nele seu instrumento primordial. É fundamental que educação, além de humanizar o conhecimento, se dedique a aprimorar sua qualidade formal, em particular sob o desafio construtivo. Manejar e construir conhecimento é meta instrumental essencial do processo educativo. Tendo os meios mais

competentes à mão, poderá melhor efetivar suas metas.

A capacidade construtiva pode ser motivação decisiva, dependendo do ambiente da escola, sobretudo da competência dos profissionais envolvidos. Teorias modernas têm feito esforços convincentes no sentido de mostrar como se dá o processo de construção de conhecimento, desde a primeira infância, com realce para a psicologia cognitiva e para a vertente do construtivismo. De modo geral, admite-se que o processo consta de fases que precisam ser ultrapassadas, à medida que as anteriores se completam e entram como insumo das seguintes. Essa estrutura dada é confrontada com habilidade cultural, que pode imprimir condições estimuladoras capazes de potenciar expressivamente as oportunidades de desenvolvimento da criança, na dupla direção da cidadania e do conhecimento. (DEMO, 2002).

Conforme Taruni (1982), as demandas econômicas da atual explosão demográfica e as grandes potencialidades da revolução tecnológica contribuem, conjuntamente, para que o planejamento econômico se resista de uma importância sem precedentes, não apenas nos países que conquistaram recentemente sua independência, mas também naqueles mais desenvolvidos, que atravessam atualmente um período de reconstrução social. Ênfase tem sido dada também ao planejamento da educação, cuja importância ultrapassa a esfera específica da educação, constituindo um fator de crescimento econômico e desenvolvimento social.

A importância hoje conferida ao planejamento e a ampliação dos conhecimentos relativos aos fatores essenciais de sua eficácia não podem conduzir à desconsideração do fato de que a elaboração e implementação de uma dada política sempre envolveram planejamento. Embora a um nível bastante simples, algumas técnicas de planejamento têm sido utilizadas de há muito, por vários Ministérios da Educação, no preparo de seus orçamentos anuais. Assim, sempre se tentou traduzir as finalidades gerais em objetivos e políticas específicos. Ademais, decisões relativas às formas mais adequadas de organizar o ensino, como também aos professores, métodos, construção, equipamentos e material escolar, distribuição de recursos financeiros, materiais e humanos entre os diferentes

setores do sistema, foram freqüentemente tomadas antes que se utilizasse a expressão “planejamento da educação”.(TARUNI, 1982).

Segundo Pichering (1972), A educação, através das instituições que controla, é um serviço que a sociedade presta aos seus membros. Os objetivos desse serviço, como os da própria sociedade, muitas vezes estão em conflito. Se quisermos usar o instrumento da educação inteligentemente, e como o grau apropriado de precisão, será necessário examinar esses conflitos na esperança de solucioná-los. Dois deles são de tão grande importância que serão estudados separadamente posteriormente. O primeiro deles surge porque a educação tende a aperfeiçoar o status social e o poder aquisitivo. Sua acessibilidade e distribuição são fundamentais para o conceito do Estado do bem-estar social. O segundo surge porque as instituições educacionais e os que nelas trabalham tendem a se tornar intelectualmente isolados num mundo próprio.

2.2 – O Desejo de Desenvolvimento Organizacional pelas Pessoas

Segundo Bergamini (1990), o conceito de Desenvolvimento Organizacional tem apresentado , aparentemente diferentes significados, ao longo do tempo, da mesma forma que se vem afigurando como atividade de enorme abrangência e difícil especificação, quanto à sua aplicação prática. Assim, seu entendimento tem-se tornado bastante complexo e muitas das organizações brasileiras têm tido dificuldade em recorrer a um conjunto de instrumentos, que realmente lhes poderia ser útil. Há uma enorme gama de atitudes comprovadas dentro do tema e elas podem ser percebidas, desde um entusiasmo e a crença de que o Desenvolvimento Organizacional seria um recurso para a resolução de problemas insolúveis, até uma postura de descrença total, batizando-o como uma das novas teorias que só servem para complicar ainda mais a vida das pessoas dentro das organizações. Talvez já tenha chegado o momento de colocar as coisas nos devidos lugares e procurar ressaltar, na realidade, quais podem ser as efetivas contribuições do assunto, na atual situação enfrentada pela maioria das organizações brasileiras. Parece haver uma sensação de que muitas coisas precisam ser modificadas, que a situação atual apresenta características não favoráveis nem às pessoas nem ao contexto organizacional como um todo. Nesse sentido,

acredita-se que muito mais empresas poderiam, ou, até mesmo, deveriam já estar fazendo uso das técnicas de Desenvolvimento organizacionais.

O Brasil atravessa uma era de imperiosas solicitações ambientais que, se não forem convenientemente enfrentadas, podem vir a transformar-se em ameaças à perpetuação de muitas empresas. Se for possível transformar tais ameaças em oportunidades de maior desenvolvimento, não somente estará assegurada sua perpetuidade, como também tais organizações estarão em condições de desfrutar de mais amplo progresso e desenvolvimento. Trata-se, em última instância, de fazê-las abandonar uma atitude simplesmente reativa para assumir outra considerada como mais eficaz, que seria caracterizada por uma posição proativa. Não se trata mais de deixar que as coisas aconteçam, para então ver o que pode ser feito a respeito, mas de antecipar-se aos acontecimentos para enfrentá-los de forma eficaz, atuando da maneira adequada no momento em que se deva fazê-lo (BERGAMINI, 1990).

Conforme Aquino (1980), a função desenvolvimento torna-se, portanto, um imperativo para as empresas interessadas em uma mão-de-obra saudável e produtiva, e surge como resposta positiva à ânsia de crescimento e desenvolvimento dos funcionários, pressionados por uma sociedade competitiva. O desejo de ascensão do empregado é produto da sociedade sob a qual vivemos e pela qual somos fortemente pressionados; o conceito de sucesso é atribuído em função da ascensão a níveis hierárquicos e funcionais.

A influência dos valores sociais é tão grande no comportamento dos empregados que a empresa que não possui programas de desenvolvimento tende a perder seus melhores funcionários em um prazo de dois a cinco anos, dependendo de sua localização. Nas regiões competitivas, industrializadas e urbanizadas, a rotatividade é alta, visto que nelas há maiores pressões para o desenvolvimento. As possibilidades de o empregado esperar para conseguir melhor posição na empresa ocorrem nas sociedades tradicionais e nas regiões em que a concorrência e os valores de competição são menos acirrados.

Assim, a empresa que objetiva atrair e fixar pessoas capazes deve reforçar seus cuidados com relação à situação dos funcionários, lotados em regiões de elevado índice de desenvolvimento.

A função desenvolvimento não se limita apenas ao planejamento de carreira. Na prática é executada, também, pelo treinamento, por uma sadia política de promoção, baseada no desempenho, e por vários outros instrumentos que ofereçam ao funcionário plena condição de realização pessoal e profissional. (AQUINO, 1980)

2.3 – Gestão de Recursos humanos e a capacitação de pessoas

Conforme Gil (1994), o treinamento nas empresas tem sido desenvolvido segundo enfoques diferentes ao longo tempo. Nas primeiras décadas do século, coincidindo com o período de hegemonia da Escola Clássica de Administração, assumiu principalmente a forma de adestramento de recursos humanos. Seu objetivo expresso era a preparação do indivíduo para atingir o mais elevado nível de produtividade possível. Como o homem era visto como um ser que trabalhava essencialmente em troca de dinheiro, sem nenhuma identificação com a organização, o treinamento só poderia visar, naturalmente, os aspectos físicos do trabalho.

Com o advento da Escola das Relações humanas, o treinamento nas empresas passou a abranger aspectos psicossociais do indivíduo. Assim, os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho das tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração à organização.

Nos tempos atuais, o que predomina no setor de treinamento – pelo menos nas grandes organizações – é o modelo sistêmico. O treinamento é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimento, habilidades e atitudes, para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização. O treinamento passa a ser entendido como um dos sistemas da Administração de Recursos Humanos, que se desenvolve a partir dos subsistemas: diagnóstico, prescrição, execução e avaliação.

O enfoque sistêmico tem a vantagem de incorporar as mais diversas contribuições científicas ao processo de treinamento. Tanto é que os programas de treinamento cada vez mais passam a considerar, entre outros objetivos, as necessidades e aspirações do indivíduo,

suas motivações, dificuldades de aprendizagem etc. e a tendência observa em muitas empresas é a de designar as atividades de capacitação de pessoal e mesmo o órgão que as desenvolve sob a rubrica de desenvolvimento de recursos humanos.(GIL, 1994)

Segundo Staton (1975), o conceito de aprendizagem para o programa de treinamento é a mudança de comportamento. A mudança de comportamento ocorre como resultado de três fatores básicos para qualquer aprendizagem:

- 1) Conhecimento, o que fazer e como fazer
- 2) Atitude, desejo ou vontade de pôr em prática o que se aprende.
- 3) Habilidade, capacidade de aplicar no trabalho o conhecimento que foi adquirido no processo de treinamento.

Assim, a aprendizagem é tridimensional e cada uma das dimensões tem de ser adequadamente desenvolvida numa instrução eficiente. Aprender qualquer uma dessas três dimensões não garante o desenvolvimento automático das outras duas. O professor deve especificar cada fator separadamente.

O conhecimento pode ser ministrado ativamente através de exposição ou leituras indicadas. As atitudes são cultivadas por meio de discussão, mas podem ser bastante influenciadas por outros métodos. As habilidades são melhor desenvolvidas pelo método de demonstração - desempenho e dramatização. Manter um equilíbrio entre esses três fatores é extremamente importante, e na manutenção desse equilíbrio repousa o sucesso do programa de instrução. (STATON, 1995).

Conforme Saldanha (1979), é importante identificar as necessidades do treinamento:

- Escolher método mais indicado;
- Indicar os elementos encarregados do treinamento;
- Fixar os incentivos

Evidentemente, o órgão encarregado terá de conhecer as necessidades de aperfeiçoamento do setor humano da organização para evitar a implantação em setor não – essencial, prejudicando assim outros setores onde houvesse mais urgência de treinamento.

Para cada tipo de treinamento nós temos o método mais adequado de ministrá-lo e os elementos mais indicados para efetuar-lo.

Também a fixação de incentivo, para a atração do empregado, deve ser o objeto de prévio estudo por parte da administração, a fim de estimular o empregado para seu aperfeiçoamento.

Segundo Milkovich (2000), as organizações americanas gastam mais de 50 bilhões de dólares por ano em treinamento formal. Quando incluímos neste cálculo todo o tempo, materiais e energia devotados ao treinamento em serviços e às parcerias educacionais, o valor total é indiscutivelmente muito mais alto. O treinamento tem um papel fundamental na preparação e atualização do pessoal quando planejado cuidadosamente e integrado com outras atividades como sistema de remuneração e recrutamento e seleção externa e interna.

Na realidade, o treinamento e o staffing interno estão tão intimamente interligados que os discutimos com componentes de um único processo – o desenvolvimento do empregado. Muitos têm argumentado que o treinamento é a chave da competitividade e da justiça social, trazendo para o mercado grupos anteriormente excluídos.

Ainda que os esforços empregados no treinamento sejam extraordinários, é ainda mais extraordinário o quão pouco se sabe a respeito da administração e eficaz destes investimentos. Os executivos das áreas financeiras, de marketing ou produção, que são responsáveis pelas conseqüências de suas decisões, devotam um tempo considerável para assegurar que os recursos financeiros sejam bem administrados.

Imagine a realização se um executivo propusesse a construção de uma nova fábrica apenas baseado nas opiniões de umas poucas pessoas, sem uma análise sistemática do assunto. De todas as atividades ligadas à área de pessoal, o treinamento parece estar sempre mais sujeito a modas e modismo.

Administradores precisam abordar as decisões sobre treinamento de forma mais sistemática, usando a abordagem diagnóstica aqui sugerida. O essencial é focar o impacto do treinamento, e não suas atividades. As pesquisas sobre treinamento têm aumentado, mas ainda existem muitas lacunas no conhecimento de seus efeitos. Portanto, os administradores

devem ser criativos e flexíveis no uso das informações.

A tendência mais importante afetando o treinamento é possivelmente sua fusão com outras formas de desenvolvimento. Cada vez mais, os papéis funcionais, progresso na carreira e sistemas de remuneração têm sido estruturados para apoiar e encorajar o aprendizado contínuo. A fronteira entre o treinamento em serviço e a fora de serviço está cada vez mais tênue, na medida em que as organizações usam programas para aprendizes, materiais didáticos baseados na realidade cotidiana da empresa e treinamento computadorizado. Em resumo, os princípios do treinamento e do aprendizado terão um papel ainda mais destacado no futuro das organizações, ainda que possa ficar cada vez mais difícil diferenciar as atividades de treinamento das demais atividades de recurso humanos. (MILKOVICH,2000)

Conforme Ferreira citado por Tomelim (2000), o treinamento é imprescindível a todo tipo de organização, tanto às de maior como às de menor estrutura. Aliás, não é necessariamente o tamanho da empresa que justifica ou não a convivência do treinamento, mais, sim, a natureza das atividades que nelas se desenvolve, a falsa e, às vezes, generalizada suposição de que o treinamento seja recursos somente acessíveis às grandes empresas – já o observara alguém, alhures – tem levado muito empregador da pequena e até da média indústria a olhá-lo com certa reserva, se não a relegá-lo a condição de uma providência ordinariamente adiável.

Não incorreremos em exagero se afirmar-mos que, até certo ponto, o treinamento seja mais necessário à pequena empresa que a grande. Primeiro porque tais empresas, não dispondo de uma estrutura que comporte o refinamento da especialização, tendem, naturalmente, a sobrecarregar seu pessoal com uma variedade de atividades nem sempre correlatas. Só nisso há uma forte razão para que se cuide convenientemente da qualificação da equipe de trabalho. Segundo, porque, não podemos dispor, como geralmente acontece, de bons serviços de recrutamento e seleção peculiares às grandes firmas – terão de se valer de outros recursos (ou talvez o único recurso: o treinamento) para melhor atenderem ao imperativo do “homem certo no lugar certo” infelizmente, ainda há homens de empresas que raciocinam minimizadamente quando se lhes fala sobre a conveniência de estabelecer uma política adequada de treinamento para os empregados de suas organizações.

Acomodados a uma falsa que seus empregados pela observação e exercitação, aprendam novos serviços, ou se aperfeiçoem nos antigos” esquecem-se eles de que um processo assistemático de aprendizagem pela simples observação geralmente completando por um processo defeituoso de transmissão de conhecimento de homem a homem, além de ser pouco eficiente, é muito mais oneroso para a empresa.

Segundo Carvalho(1988) vantagens do treinamento – quando bem implantado, o subsustena de formação proporciona inúmeras vantagens, dentre as quais se destacam as seguintes:

Possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa.

Define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização.

Caracteriza is vários tipos e formas de desenvolvimento d4e pessoal a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins.

Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longos prazos, integrando às metas globais da empresa.

Paralelamente a essas vantagens estruturais, o processo de treinamento proporciona, em termos de áreas empresariais, os seguintes benefícios:

Quanto ao mercado de trabalho - definição das características e atribuições dos empregados.

- Racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de colaboradores.
- Melhoria dos padrões profissionais dos treinados
- Quanto ao pessoal em serviços
- Melhor aproveitamento das aptidões dos empregados.
- Maior estabilidade de mão-de-obra
- Estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal de melhoria funcional.
- Dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa.
- Quanto à empresa como um todo

Conforme Rackham (1980), Uma das grandes dificuldades em qualquer tipo de treinamento de habilidades interativas que usa métodos de grupo é que a composição de um grupo particular pode auxiliar a aprendizagem de alguns de seus membros, mas impedir a de outros. Tornamo-nos cientes desta dificuldade muito cedo em nossa pesquisa na BOAC. Logo que começamos a observar o comportamento dos membros do curso sistematicamente, verificamos uma situação de grupo que ocorre comumente que em geral tinha conseqüências funestas para seus membros. A situação era que havia grande variação do diálogo dos indivíduos nos grupos, com um par de membros tendo muito a dizer e um ou mais falando pouco.

Segundo Carvalho (1932), sempre que nos deparamos com a palavra “pedagogia”, a associamos ao nosso tempo de escola de primeiro e segundo graus. Essa visão permanece em nossa estrutura mental e cultural, onde a pedagogia tem um significado relacionado, exclusivamente, com instrução escolar, sendo o pedagogo o tradicional mestre-escola.

Entretanto, a pedagogia não se limita, apenas, à educação de crianças, adolescentes e jovens em idade escolar, embora o vocábulo seja oriundo da educação infantil.

Assim é que quando afirmamos que o adulto já está formado e é capaz de decidir por si mesmo, isso não significa que ele tenha, igualmente, em cada situação profissional ou mesmo vivenciar, a experiência necessária para decidir corretamente e com juízo seguro.

Dessa forma, a necessidade de ajudar o indivíduo é, em nossa época, bem maior que anteriormente, uma vez que a velocidade dos acontecimentos, das descobertas e das especializações de toda sorte, é de dia mais intensa e competitiva.

É particularmente notável que essa transformação se dê com maior ênfase na área empresarial, não só no que se refere ao trabalho que aí é feito, cujos procedimentos se alteram constantemente, mas também no seu relacionamento social e econômico.

Como se vê, o conceito de que a pedagogia se limita a utilizar as clássicas formas de ensino, palestras, perguntas, etc., é falso. A pedagogia moderna confia à missão de aprender, em primeiro lugar, à prática, ao próprio trabalho.

Nesse novo enfoque à atuação pedagógica, é particularmente importante a PEDAGOGIA

DO TRABALHO NA EMPRESA.

Como acentua Riedel, a “atividade do indivíduo que está aprendendo – e o adulto é, também, um aprendiz – é uma das exigências da moderna pedagogia. Não só a pedagogia atribui um valor à atividade profissional como elemento de formação propriamente dita, como a considera um fator de instrução geral. Com sua atividade, o funcionário da empresa se apropria do mundo que o rodeia, adquirindo personalidade peculiar. A atividade profissional envolve o indivíduo, afirmando em sua vida” (CARVALHO, 1932).

Segundo Carvalho, (2001) o método de treinamento em grupo (MTG) constitui uma série de atividades envolvendo um determinado número de aprendizes, os quais, sob determinadas condições, produzem resultados em respostas a problemas que lhe são encaminhados pelo processo de treinamento.

No MTG, a aprendizagem dá-se em função de alguns princípios interdependentes a saber:

Os participantes do grupo necessitam obter todas as informações possíveis acerca de assunto a ser discutido.

Essas informações servirão de embasamento às opiniões individuais dos membros do grupo.

Com base nessas opiniões, surgem as propostas alternativas para a solução dos problemas de formação apresentados.

Finalmente, o grupo busca um acordo entre a maioria de seus integrantes, respeitando-se a opinião de cada treinando no processo de sua capacitação profissional.

O MTG deve funcionar, para ter êxito sobre forma sinérgica (relativo à sinergia = ação simultânea; associação de vários fatores que, contribuindo para uma ação ordenada, aumenta sua eficiência), isto é, seu desempenho é mais eficiente enquanto grupo, comparativamente à atuação individual de seus membros.

As técnicas do MTG mais empregadas no processo de capacitação profissional podem ser assim relacionadas: (CARVALHO, 2001)

- A reunião de debates, como técnica de formação de grupo, constitui-se na discussão de decisão sobre problemas ligados ao trabalho dos participantes, discussão essa coordenada por um líder indicado pelo próprio grupo.

Entre as situações de treinamento onde a reunião de debates pode ser empregada com sucesso, destacam-se:

Análise e discussão de idéias e interesses profissionais afins.

Motivação dos treinados para encaminhamento e solução de temas ligados ao processo de formação.

Criação e manutenção de um ambiente mais informal na discussão de problemas de treinamento.

Por outro lado, cabe ao instrutor de treinamento:

Definir de forma bastante clara os objetivos da discussão em grupo;

Fazer com que os integrantes do grupo de debates se identifiquem com o problema a ser analisado;

Encaminhar ao líder indicado pelo grupo um plano contendo os tópicos orientadores do debate.

► **Brainstorming** (= “tempestade cerebral”, “tempestade de idéias” e também conhecida como “técnica criativa”) é uma técnica de treinamento em grupo com um máximo de dez participantes, cuja finalidade central é produzir novas idéias e encorajar sugestões visando selecionar questões e problemas ligados ao processo de formação profissional.

► **A demonstração** é uma técnica de treinamento em grupo que visa uma comprovação prática de um enunciado teórico. É uma técnica que se aplica com maior frequência na aprendizagem de habilidade manual, onde o movimento físico e o manuseio de objetos devem ser assimilados. Outro campo de utilização plena da demonstração é o ensino de processos rotineiros de produção e administração.

Também conhecida como role-playing, a dramatização é uma técnica de treinamento em grupo baseado na representação dramatizada ou teatralizada de situações reais de trabalho. É particularmente indicada para situações de capacitação profissional, envolvendo atividades que exigem contatos com outras pessoas, tais como vendedores, professores, gerentes, etc.

► **O estudo de caso** pode ser caracterizado como sendo uma técnica de

treinamento grupal baseada em discussões organizacionais e sistemáticas de casos tomados da vida real. Parte de um acontecimento prático, ocorrido no âmbito da empresa, para chegar à formulação teórica de sua solução.

► **Painel** - Trata-se de uma técnica reunindo vários especialistas (entre três e seis) analisando determinado assunto, diante de um grupo de assistentes. Os membros do painel debatem a matéria da forma mais descontraída possível, sob a coordenação do instrutor.

O propósito central do painel é informar o auditório, através dos debates, sobre os mais diversos aspectos de um assunto objeto de programa de formação dos assistentes. Outros objetivos do painel são Complementar a assimilação de um determinado assunto já apresentado no treinamento.

Proporcionar maior descontração às discussões sobre o tema, motivando mais o auditório.

Permitir aos assistentes conhecer as mais diversas opiniões de especialistas ligados ao assunto em discussão.(CARVALHO, 2001)

Também, conhecido como “jogo administrativo” ou “jogo de negócios”, o jogo de empresas é uma técnica de formação em grupo que utiliza, basicamente, um modelo simulado em face das situações de trabalho. Dessa forma, o jogo administrativo é uma atividade de simulação voltada para o mundo dos negócios, “envolvendo dois ou mais participantes, organizada por meio de um conjunto de regras que regulam seu início, desenrolar e término.” (CARVALHO,2001)

2.4 – Tendências no Mercado de Agências de Viagens e Turismo

Segundo Tomelin (2001), os agentes de viagens influenciados pelo fenômeno que vem revolucionando o setor de viagens estão sofrendo alterações e mudanças de enfoque de atuação junto aos seus clientes. Anteriormente dedicavam-se ao agenciamento de viagens voltando aos provedores. Agora, buscam o gerenciamento de orçamentos e serviços dos clientes pela cobrança dos seus serviços. É uma nova filosofia de relacionamento com o consumidor que poderá ser traduzida num perfil de Gerenciamento e Consultoria das relações com os consumidores, e atendem, por exemplo, ao alertar de

Segundo Reinaldo citado por Tomelim (2000), afirma que os agentes de viagens precisam estar atentos ao novo perfil do consumidor, ao aparecimento de outros distribuidores não tradicionais no trade e ao desenvolvimento de novas tecnologias, lembrando que as agências de viagens são elo, dentro da cadeia distributiva, que mais tem sofrido com o impacto das relações com o mercado.

A evolução do perfil do agente de viagens vem sendo marcada pela resolução no setor de viagens, seja por falta de atualização, ou pela falta de visão de futuro para enfrentar os novos reflexos advindos dos fenômenos:

Guerra de tarifas (comissionamento);

Desregulamentação dos transportes aéreos;

Aperfeiçoamento do uso do ambiente Internet no setor de viagens;

Desenvolvimento de GDS.

O processo de mudança está afligindo e contradizendo processos, sistemas e procedimentos até pouco tempo utilizados por este profissional.

Esses mesmo agentes de viagens tradicionais não só estão fora do processo de mudança, mas também parecem ter suas existências ameaçadas pelas mesmas companhias aéreas que, até pouco tempo, incentivavam e fomentavam sua função junto ao setor como parceiro – distribuidor de seus produtos. Era usual, no setor, trabalhar com promoções e vantagens competitivas na comercialização dos bilhetes aéreos em relação aos outros produtos e serviços turísticos.

Atualmente, o agente de viagens continua tendo, na venda de bilhetes, seu maior volume de negócios; entretanto, o direcionamento de suas ações tende a ser para o mix de produtos e serviços no setor.

Como resultado do processo de desregulamentação do transporte aéreo na América do Norte, Europa e diversos países do mundo, da adoção de uma política de céus abertos e do incremento do transporte de cargas, as companhias aéreas, dentre outras ações, tentam garantir a competitividade, o desenvolvimento veloz e a aplicação de novas tecnologias para sistemas de reservas, processos de comercialização, melhoria dos sistemas de controle. Buscam, portanto, a redução das operações de serviços e custos.

A racionalização das frotas limitando custo pessoal e reduzindo despesas de promoção são esforços que visam alcançar a revisão dos custos de comercialização, venda e captação de receita. Ao desencadear esse processo, ocorreu a exclusão do agente de viagens tradicional como principal distribuidor do produto, sobretudo pelo corte no comissionamento anteriormente repassado a estes profissionais.

O futuro dos agentes de viagens para o milênio que se inicia não está muito clara, pelo menos para as agências de viagens que matem estrutura, enfoques, aproximações e princípios convencionais. O sucesso será de quem estiver disposto a inovar para adaptar-se a mudança e adquirir ferramentas para enfrentar o futuro.

A competência na nova função comercial depende de conscientização mútua do agente de viagens/agência de viagens e das instituições formadoras rima à absorção de políticas e programas de qualificação profissional que atualizem e treinem a formação de recursos humanos modernizados e bem estruturados para atender a esta nova tendência. Isso implica a queda de conceitos pré-estabelecidos pela velha firma de exercer as funções de agente de viagens. Estes profissionais continuarão a oferecer serviços, pois a reposição está na atitude, capacidade e conhecimento do profissional – base para a mudança de perfil requerido. (TOMELIN, 2001)

2.5 – Métodos de cobrança de taxas de serviços

Conforme apostila ACADEMIA FLYTOUR (2006), as agências subsistiam com as comissões pagas pelos fornecedores. Não havia correlação entre os serviços prestados aos clientes e quantidade de receita paga pelos fornecedores. Não havia segurança entre os serviços que as comissões seriam suficientes para cobrir os custos. As companhias aéreas iniciaram o processo de redução dos custos de distribuição.

O corte das comissões introduziu uma nova dinâmica no mercado, acostumado somente com o aumento de tarifas. As companhias aéreas reduziram as comissões base, mas não eliminaram os custos do sistema. Tão somente transferiram a responsabilidade para as agências e os clientes.

Fee é um sistema de remuneração baseado em prestação de serviços, cujos valores variam de acordo ao volume e a complexidade do atendimento, criteriosamente analisados.

Na prática, as agências de viagem especializadas em contas comerciais são remuneradas pelos clientes com base nos custos da operação, acrescidos da taxa de gerenciamento (fee).

Fee é uma taxa (ou valor, ou um preço), que se cobra do cliente, que cubra os custos para a realização dos serviços, e o lucro que a agência quer receber sobre os mesmos.

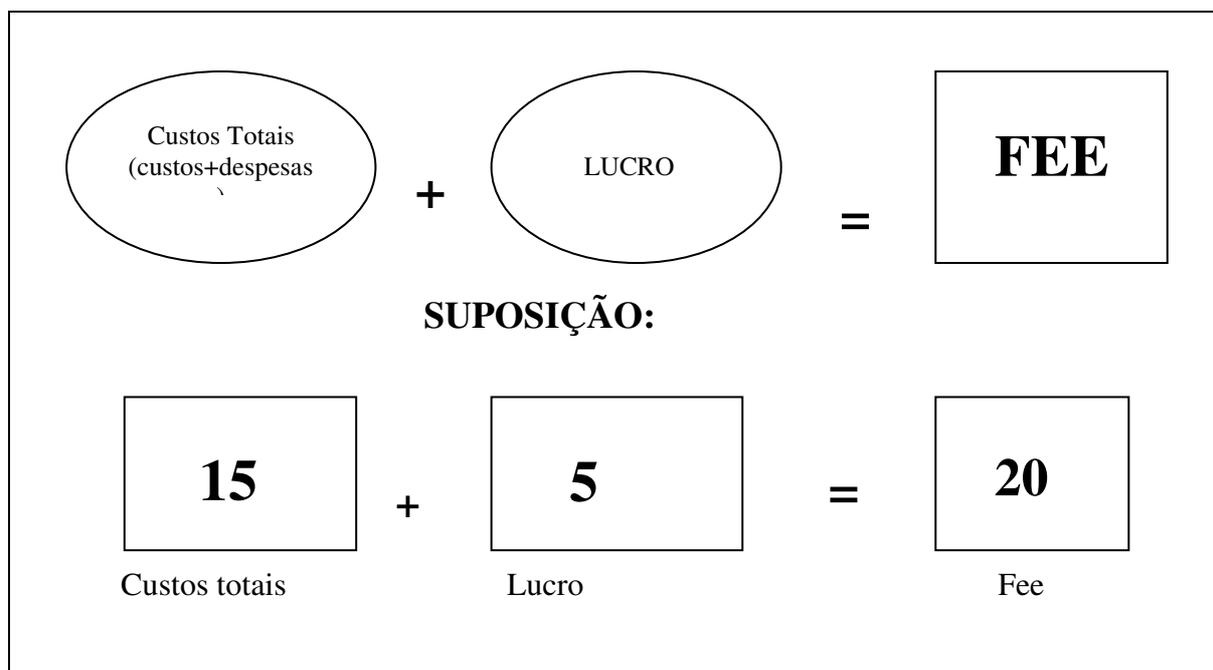


Figura: 01

Titulo: Ilustração de taxas de serviço

Vantagens das mudanças:

Cliente

- **Transparência:**
 - Aplicação da menor tarifa disponível.
 - Credibilidade pelo serviço pago.

- **Cliente faz a análise de custos e negociação:**
 - Com o fornecedor (do produto final).
 - Com o prestador de serviços (Agência de Viagens).

Impacto para a agência de viagem:

Profissionalização da agência.

Investimento em tecnologia.

Controle de custos (rigoroso).

Educação e capacitação dos colaboradores.

Agilidade diante das mudanças.

Requerimentos para o Fee

Requerimentos técnicos

Cálculo preciso das comissões (receita) geradas pelo serviço.

Cálculo preciso dos custos para a realização do serviço.

Definição do lucro pelo serviço.

Conscientização da agência de viagem

Controle de custos.

Possuir processos de qualidade próprios.

Geração de novos negócios e novas receitas.

Investimento em capacitação

2.5.1 – Tipos de cobrança de taxas de serviços

2.5.2 -Management Fee

Ainda conforme apostila ACADEMIA FLYTOUR (2006), O cliente paga por todos os custos da agência (aqui os valores são os realizados e portanto variáveis) e um percentual de administração – uma porcentagem do volume de vendas – como remuneração da agência.

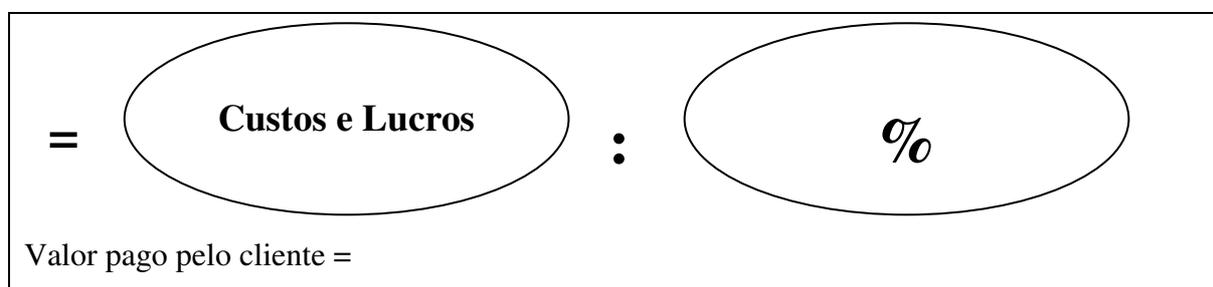


Figura 02 Título da figura: Exemplo de cobrança de taxa de serviço em Management.

2.5.3 -Transaction Fee

O cliente paga à agência uma taxa de transação para cada processo emitido. Cobrindo todos os custos da agência e sua remuneração.

Dentro desse modelo ainda é possível elaborar preços distintos para tipos de transação: bilhete nacional, ponte aérea, bilhete internacional, reserva de hotel, reserva de locação de veículo etc.

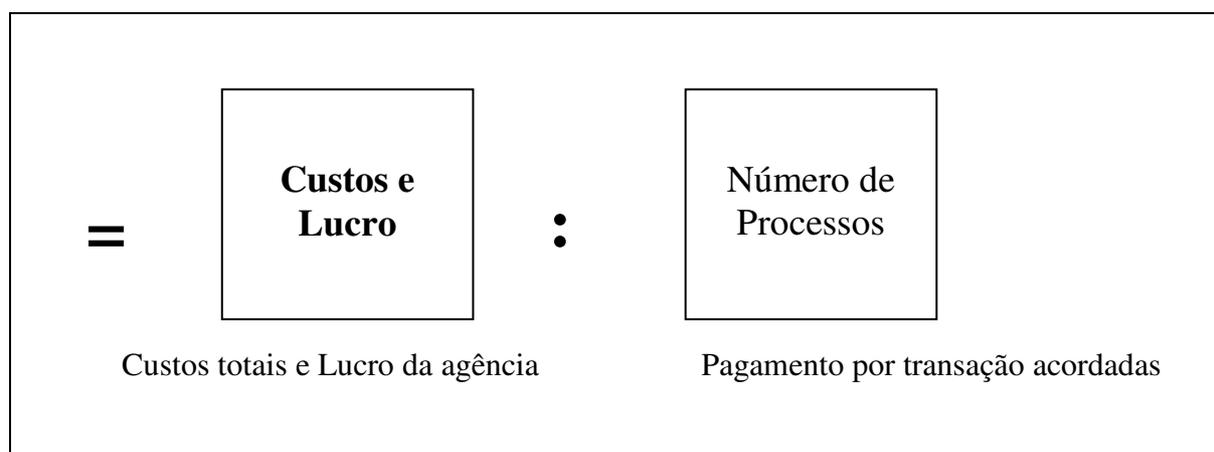


Figura: 03

Título: Exemplo de cobrança de taxa de serviço por Transaction.

2.5.4 - Flat Fee

Nesse modelo, as agências são remuneradas com base em valores fixos, previamente estabelecidos de acordo ao volume de compra de cada cliente.

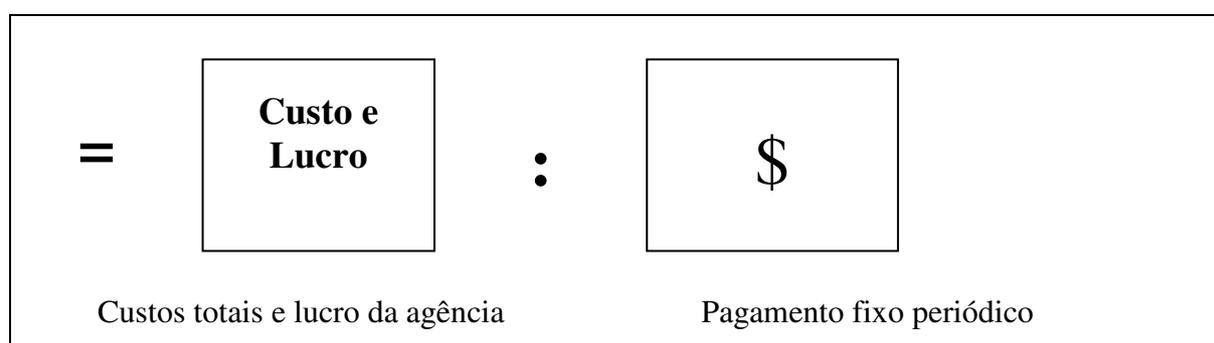


Figura: 04

Título: Exemplo de cobrança de taxa de serviço por Flat.

2.5.5- Sucess Fee

Nesse modelo, as agências são remuneradas com base na conquista de metas, pré-estabelecidas.

Em um plano de economia, que visa reduzir as despesas de viagem do cliente.

Utilizado como complemento de outras formas de remuneração

Maior percepção do cliente pelo benefício adquirido.(ACADEMIA FLYTOUR,2006)

2.6 – Empreendedorismo e o Espírito Intraempreendedor

Segundo apostila Sebrae Orientação para o Crédito (2000), a cultura do Brasil é do empreendedor espontâneo. Ele só precisa de estímulo como uma flor precisa de sol e um pouco de água para brotar na primavera. O Brasil está sentado em cima de uma das maiores riquezas naturais do mundo, ainda relativamente pouco explorada : o potencial empreendedor dos brasileiros.

Creio que o Brasil é atualmente um dos países onde poderia haver uma grande explosão empreendedora. Só os brasileiros têm poder para que isso aconteça FILON citado por Sebrae, (2000)

Conforme relata Martins (2007), o empreendedor é aquele que tem coragem de pagar para ver, fazer acontecer. São pessoas que promovem soluções para sua subsistência, aquelas que toma a iniciativa, dão o primeiro passo. As pessoas assim consideradas superam as barreiras da mediocridade, ousam e se arriscam tomando decisões inovadoras, questionam e superam o status.

Relata a apostila Sebrae Saber Empreender(2006), empreendedorismo e pequenos negócios são freqüentemente discutidos, mas o conteúdo de cada um desses conceitos varia enormemente de um lugar para outro, de país para país, de autor para autor.

Nos últimos anos, tem havido espaço para uma multidão de especialistas no campo do empreendedorismo. Podemos até mesmo dizer que existe hoje um ramo de pesquisa rotulado de “empreendedorismo”.

Da economia e das ciências do comportamento surge os principais autores, mas o assunto percorre muitas outras disciplinas.

O espírito empreendedor é uma demanda crescente na sociedade, quaisquer que sejam os ramos de atividade. Essa idéia tem reunido muitos adeptos e tem tido grande aceitação nas organizações, o que, mais ainda, exige melhor preparação e desenvolvimento de habilidades cognitiva (capacitação e treinamento) e interpessoal (relacionamento). É preciso saber fazer acontecer (MARTINS, 2007)

2.7 – Arte do Atendimento ao cliente

Segundo apostila Service Plus Varig (1999) ao mesmo tempo em que a tecnologia leva ao desenvolvimento de novos e melhores produtos e serviços, também torna o trabalho mais complexo. Esses novos produtos e serviços exigem que as pessoas que tem contato com o cliente sejam mais preparadas e se comuniquem melhor.

Enquanto isso, os clientes estão ficando mais sofisticados. À medida que a concorrência traz mais fornecedores e a tecnologia introduz produtos e serviços mais especializados e sofisticados, os clientes tornam-se mais seletivos e suas expectativas de atendimento aumentam.

As organizações de sucesso vêem seus clientes como um investimento, e o relacionamento com o cliente é um recurso poderoso para fazer e manter este investimento. Uma parte importante do investimento em seus clientes é dar-lhes Service Plus. Service Plus significa satisfazer as necessidades do cliente de forma consistente e aproveitar todas as oportunidades para superá-las, através de um verdadeiro espetáculo ao vivo. (SERVICE PLUS, 1999).

3.0 – METODOLOGIA

3.1 – Tipo de pesquisa

Esta pesquisa pode ser classificada quanto ao seu método de qualitativa. Quanto a fonte de dados ela é bibliográfica e documental.

3.2 – Forma de obtenção de dados

Os dados foram obtidos por consultas bibliográficas, consultas à apostilas de treinamento, jornais e informativos de fornecedores ligados ao trade turístico.

3.3 – Limitações da pesquisa

Dado que o mercado de trabalho do agente de viagens no Brasil vem passando por mudanças significativas ; seu futuro, como forma de operar, ainda não se revela de modo claro; o material documental e bibliográfico para consultas ainda é limitado, e/ou até de qualidade científica pouco qualificada; as propostas feitas nesta pesquisa não podem ser tomadas como definitivas e adequadas para todo e qualquer agente de viagem.

4.0 - RESULTADOS – PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO

Já há tempos em que nas empresas de sucesso a gestão de RH passou de controladora de trabalho, ausências, contratação, demissão e outros para funções mais estratégicas e pró-ativas, dentre elas a capacitação de pessoas. Nesta, uma das tarefas do gestor de pessoas, é, no mínimo, elaborar planos de formação dos colaboradores como o que propomos a seguir.

4.1- Competências e Habilidades do Novo Agente de Viagens

- Capacidade de colocar o conhecimento em prática
- Otimização constante dos processos e recursos
- Efetuar e acompanhar as solicitações dos clientes
- Manter-se com visão de planejamento antecipado
- Vender e elaborar pacotes de viagem, fornecendo consultoria aos clientes.
- Emitir e encaminhar passagens, hospedagens e locações.
- Capacidade para planejar o trabalho
- Capacidade para acompanhar e controlar os resultados obtidos.
- Possuir visão de conjunto
- Capacidade para considerar as variáveis envolvidas nas atividades.
- Capacidade para realizar tarefas múltiplas e simultâneas.
- Capacidade de delegação.
- Capacidade de se comunicar com clientes e equipe adequadamente.
- Capacidade para contornar situações difíceis com clientes internos e externos.
- Ser empreendedor, inovador e motivador.
- Sempre buscar estar atualizado através de cursos, palestras e participação em feiras e seminários.

4.2 – Docentes / Multiplicadores

Os multiplicadores devem ter conhecimento e experiência prática nos assuntos que

ministrarão, bem como sólida formação teórica dos mesmos e visão de mercado e negócios para o setor.

4.3 – Ensino

4.3.1 - Técnicas

Aulas com exposição oral, exercícios, simulações, simpósios, visitas técnicas a operadoras, consolidadoras, companhias aéreas, aeroportos.

4.3.2 – Recursos

- Quadro Branco
- Computadores com softwares : Sistema GDS Amadeus Vista , pacote Office.
- Projetor multimídia
- Internet banda larga.
- Sala de aula
- Manuais
- Livros
- Apostilas

4.4 – População Alvo

4.4.1 – Quantitativa

Em cada início de ano são admitidos no máximo 15 alunos, para que o ensino e o conteúdo abordado sejam feitos com maior intensidade e maior eficácia do ponto de vista da aprendizagem.

4.4.2- Qualitativa

Os alunos devem possuir no mínimo ensino médio completo, vontade e motivação necessária para o aprendizado, de preferência estar trabalhando no trade ou almejar atuar no mesmo.

4.5 – Organização didática do curso

4.5.1 - Grade Curricular

DISCIPLINA	C/H	SEMESTRE	
		1º	2º
	15	X	
Introdução ao Turismo	45	X	
Geografia Turística	6	X	
Comunicação Eficaz	15	X	
Administração do tempo	15	X	
Inglês Básico para o Turismo	15	X	
Contabilidade Básica	15	X	
Empreendedorismo	15	X	
Marketing Turístico	15	X	
Informática	30	X	
Organização de Eventos	30	X	
Técnicas de Motivação	15	X	X
Atendimento ao Cliente	30		X
Gerenciamento de Conflitos	9		X
Técnicas de Negociação	12		X
Técnicas de Fee	30		X
Técnicas de vendas de pacotes	30		X
Venda de Passagens aéreas	15		X
Locação de Veículos	9		X
Venda de rodoviário	9		X
GDS – Amadeus - Reservas	30		X
GDS – Amadeus - Tarifas	30		X
GDS – Amadeus - Emissão	30		X
GDS – Amadeus - Reemissão	30		X
CARGA HORÁRIA TOTAL:	465		

Tabela – 01 Título: Grade curricular do projeto de qualificação

4.5.2 – Turno de funcionamento e carga horária

O curso de qualificação tem suas disciplinas ministradas no período noturno, de Segunda à Sexta-feira, como também plantão de dúvidas aos sábados no período da manhã previamente agendado, com o professor.

Terá uma carga horária total de 465 horas totalizando todas as disciplinas.

4.5.3 – Matrícula

A matrícula é realizada anualmente direto no Departamento de gestão do conhecimento, observando-se pré-requisitos, e compatibilidade de horários.

Em cada início de ano são admitidos à matrícula inicial até no máximo de 15 alunos, caso excedam o número máximo de 15 alunos, é aberta uma lista para possíveis desistências.

4.5.4 – Processo de Avaliação

A avaliação atende aos princípios pedagógicos que regem esse processo, tais como: continuidade, abrangência, diversificação de instrumentos, coerência com os objetivos propostos, conteúdos desenvolvidos e metodologias adotadas.

Um outro requisito do processo de avaliação é que guarde coerência com os objetivos das disciplinas, do curso como um todo e do perfil profissiográfico, explicitado neste projeto pedagógico.

A avaliação é feita por disciplina, conforme as atividades curriculares desenvolvidas, abrangendo os aspectos de frequência e aproveitamento, ambos eliminatórios.

Cabe ao multiplicador a responsabilidade de verificação da aprendizagem e o registro de frequência dos alunos.

Considera-se aprovado, independentemente de exames finais, o aluno que tiver frequência igual ou superior a 80 % (oitenta por cento) das atividades da disciplina e a média das verificações parciais igual ou superior a 7,00 (sete).

Submete-se a exame final o aluno que, tendo satisfeito as exigências anteriores, obtenha o mínimo de 80 % (Oitenta por cento) de frequência às atividades da disciplina e média das verificações parciais não inferiores a 6,00 (seis).

É aprovado o aluno que, submetendo-se a exame final, obtenha média aritmética, entre as verificações parciais e a nota obtida no exame final, igual ou superior a 6 (seis).

Considera-se reprovado o aluno que não tenha frequência mínima de 80% (oitenta por cento), não obtiver média das verificações parciais ou iguais ou superior a 6 (seis) e, após a realização do exame final, não lograr média igual ou superior a 6 (seis).

4.5.5 – Ementas e Conteúdos

Disciplina: Introdução ao Turismo

Carga horária: 15 horas

Ementa: Estrutura de uma agência de viagens. Termos específicos,. Tipos de transporte. Reservas.

Conteúdo: fluxograma de agência de viagem, codificação e decodificação dias da semana, cidades, companhias, alfabeto fonético, abreviaturas, glossário, tipos de passageiros, classes de serviços e de reservas, transporte aéreo nacional e internacional, categorias de aeroportos, status de reservas, fluxo do status de reservas, rotinas de reservas por telefone.

Disciplina: Geografia Turística

Carga horária: 45 horas

Ementa: Destinos turísticos nacionais e internacionais.

Conteúdo: principais destinos turísticos, parques nacionais, ecologia, resorts, festas populares, museus, atrativos, viagens religiosas.

Disciplina: Administração do tempo

Carga horária: 15 horas

Ementa: Gestão do tempo na empresa.

Conteúdo: análise de textos, planilhas, e técnicas de otimização de tempo.

Disciplina: Comunicação Eficaz

Carga horária: 6 horas.

Ementa: Comunicação na agência de turismo.

Conteúdo: técnicas de comunicação eficaz, estudo de textos

Disciplina: Inglês Básico para o Turismo

Carga horária: 15 horas.

Ementa: Inglês básico para viagens e negócios de turismo.

Conteúdo: vocabulário básico, inglês em reservas aéreas, o inglês em reservas de hotéis e carros e inglês para viajantes.

Disciplina: Contabilidade Básica

Carga horária: 15 horas.

Ementa: Contabilidade básica para o turismo.

Conteúdo: conceito e objetivo da contabilidade, usuários das informações contábeis, conceito de patrimônio, formação do patrimônio, conceito de ativo e passivo, noções de débito e crédito, contas de resultados, despesas, receita, lucro e/ou prejuízo.

Disciplina: Empreendedorismo

Carga horária: 15 horas.

Ementa: Motivação. Empreendedorismo

Conteúdo: Estabelecimento de metas, busca de informação, planejamento e monitoramento, busca de oportunidades e iniciativas, exigências de qualidade e de eficiência, capacidade de

correr riscos calculados, persistência, comprometimento, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

Disciplina: Marketing Turístico

Carga horária: 15 horas.

Ementa: Técnicas básicas de marketing para o turismo

Conteúdo: o marketing, processos, atividades e gestão, o comportamento do consumidor e o plano de marketing.

Disciplina: Informática

Carga horária: 30 horas.

Ementa: Planilhas eletrônicas. Editor de textos. Banco de dados. Elaboração de sites.

Conteúdo: editor de textos Word, planilha eletrônica Excel, banco de dados Access, gerador de apresentação Power Point e elaboração de um site web através do software Dreamweaver 4.01.

Disciplina: Organização de Eventos

Carga horária: 30 horas.

Ementa: Gestão de eventos.

Conteúdo: Conceito, tipos e unção dos eventos em turismo, eventos sociais e empresariais, planejamento e organização de eventos.

Disciplina: Técnicas de Motivação

Carga horária: 15 horas.

Ementa: Motivação do cliente

Conteúdo: Entendendo melhor o que é motivação, motivação ou movimentação, vontade própria, estímulo interno, aspectos motivadores, empresa de sucesso, o empresário motivado, o colaborador motivado, fornecedor e parceiros motivados, o cliente motivado e produtividade e desempenho.

Disciplina: Atendimento ao Cliente

Carga horária: 30 horas.

Ementa: Técnicas de atendimento do cliente interno e externo

Conteúdo: por que prestar um fantástico atendimento, a concorrência, fidelização, satisfação do cliente, atitudes positivas, comportamento proativo, atendimento telefônico.

Disciplina: Gerenciamento de Conflitos

Carga horária: 9 horas.

Ementa: Gestão de conflitos no ambiente de trabalho

Conteúdo: como lidar com problemas, como tomar iniciativas, solucionando problemas, melhorando a comunicação, relacionamento interpessoal, feedback, superando dificuldades e administrando conflitos.

Disciplina: Técnicas de Fee

Carga horária: 30 horas.

Ementa: Operação com remuneração por taxas.

Conteúdo: cobrança de taxas de serviços, definição de Fee, o impacto para a agência de viagens, custos diretos e indiretos, alocação de custos, modalidades de Fees, management fee, flat fee, transaction fee, succes fee

Disciplina: Venda de Pacotes

Carga horária: 30 horas.

Ementa: Técnicas de venda de pacotes de viagens. Tipos de produtos.

Conteúdo: vôos regulares, charters, tipos de acomodação, seguros, rede hoteleira, operadoras, receptivos, venda de ingressos, shows, city tours etc.

Disciplina: Venda de Passagens aéreas

Carga horária: 30 horas.

Ementa: Técnicas de vendas de passagens nacionais e internacionais. Tipos de clientes e seu comportamento

Conteúdo: tipos de passageiros, alfabeto fonético, acordos comerciais entre cias aéreas, code share, passes aéreos, vusas, viagens triângulares, programas de fidelidade, tipos de equipamentos, rotas, sides, regras tarifarias, rotas não comissionadas, emissão manual de bilhetes, taxas de embarque.

Disciplina: Locação de Veículos

Carga horária: 9 horas.

Ementa: Locação de veículos no Brasil e no exterior

Conteúdo: acordos comerciais com locados, principais locadoras, como locar um veículo

Disciplina: Venda de rodoviário

Carga horária: 9 horas.

Ementa: Viagens rodoviárias: vendas e desenvolvimento

Conteúdo: tipos de ônibus de passageiros, função do guia, customização de operações, públicos, rotas, impostos, seguros, acordos comerciais.

Disciplina: Técnicas de Negociação

Carga horária: 12 horas.

Ementa: Técnicas de negociação.

Conteúdo: conceito de negociação, fornecedores, técnicas, procedimentos

Disciplina: GDS – Amadeus Reservas

Carga horária: 30 horas.

Ementa: Reservas pelo sistema AMADEUS

Conteúdo: reservas de vôos nacionais, regionais e internacionais, solicitar um assento, uma refeição especial, um serviço especial, hotéis, tipos de acomodações, uma determinada rede, veículos, tipos de veículos, locais de retirada e devolução.

Disciplina: GDS – Amadeus Tarifas

Carga horária: 30 horas.

Ementa: Tarifação no sistema global de distribuição

Conteúdo: tarifas nacionais, regionais, internacionais, estudantes, econômicas, executivas, primeira classe, ida e volta, somente ida, triangulares, passes, acordos comerciais.

Disciplina: GDS – Amadeus Emissão

Carga horária: 30 horas.

Ementa: Emissão de passagens aéreas, bilhetes físicos e eletrônicos através do sistema de distribuição global.

Conteúdo: emissão de passagens, tour codes, comissionamentos, regras de emissão, acordos comerciais entre cias, parcelamentos, códigos de parcelamentos, trabalhando com coeficientes.

Disciplina: GDS – Amadeus Reemissão

Carga horária: 15 horas.

Ementa : Reemissão de bilhetes aéreos através do sistema global de distribuição

Conteúdo: verificar uma regra tarifária, cobrança de multas, taxas, procedimentos de reemissões, procedimentos.

5.0 – CONCLUSÃO

A evolução do perfil do agente de viagens vem sendo marcada pela revolução no setor de viagens, e sua inadequação. Seja por falta de atualização ou pela falta de visão do futuro para enfrentar os novos reflexos advindos dos fenômenos como: guerra de tarifas (comissionamento), desregulamentação dos transportes aéreos, aperfeiçoamento do uso do ambiente Internet no setor de viagens e desenvolvimento dos sistemas globais de distribuição.

Comparando como a situação atual de milhares agentes de viagens brasileiros, a consultoria especializada parece ser o único caminho viável para o futuro da atividade no Brasil.

Os agentes brasileiros devem seguir o exemplo dos agentes americanos, tornando-se consultores de viagens altamente especializados.

O que vem garantindo a diferenciação entre um destino e outro é justamente o contato humano de alguém experiente assessorando o turista. E nisso, nos parece que o agente de viagens será sempre insubstituível.

O novo papel do consultor de viagens traz vantagens competitivas em relação ao modelo antigo do agente de viagens. A Internet estabeleceu um sistema mundial de comunicação integrado, aliado aos programas de treinamento, softwares de gerenciamento de vôos e tarifas, busca de hotéis e de serviços, que aumentam sua capacidade de entender as necessidades dos clientes e superar suas expectativas com relação aos serviços adquiridos. Este é o correto modelo de gestão: o alinhamento da tecnologia como a gentileza, o carinho e a atenção do ser humano.

Futuramente as agências de viagens, operadoras, consolidadoras, etc, deverão enxugar mais suas estruturas e investir mais em tecnologia e em capacitação e especialização de seus funcionários.

Este trabalho visa ajudar o profissional a entender as vertentes de mudanças que vem ocorrendo no mercado e a necessidade de mudança do perfil dos agentes de viagens para o novo perfil de consultores de viagens.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro. *Administração de Recursos Humanos Uma Introdução*, São Paulo, Editora Atlas S/A, 1980.

ACADEMIA FLYTOUR, *Técnicas de Fee*, apostila, 2006.

APOSTILA VARIG, *Estilo Varig de Atendimento*, Editora: Omni-Trevisan, 1999.

APOSTILA SEBRAE, *Saber Empreender*, Editora: Sebrae, 2006.

APOSTILA SEBRAE, *Orientação para o Crédito*, Editora Sebrae, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de Recursos Humanos Uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional*, São Paulo, Editora Atlas S/A, 1990.

CARVALHO, A.V. *Treinamento de Recursos Humanos*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1988.
Fazer o mesmo em todos

CARVALHO, A.V. *Treinamento de Recursos Humanos Princípios, Métodos e Técnicas*, São Paulo: Ed. Pioneira, 2001.

CARVALHO, Adalberto Dias . *Novo Conhecimento Nova Aprendizagem*, Editora Fundação Calouste Gulbenkia, 2001

CHIAVENATO, Idalberto. *Recurso Humanos na Empresa*, São Paulo, Editora Atlas S/A, 1991.

DEMO, Pedro. *Educação e Qualidade* 7ª edição, Campinas, Editora Parirus, 2002

ECONOMIA, *Caixa e Tam viabilizam venda de bilhetes em casas lotéricas*, Disponível em: HYPERLINK <http://www.bomdiabauru.com.br/index.asp?jbd=3&id=87&mat=79028>
Acesso em 04 de junho de 2007.

GIL, Antônio Carlos. *Administração de Recursos Humanos um Enfoque Profissional*, São Paulo, Editora Atlas S/A , 1994.

MARTINS, Débora, Artigo *Espírito Intraempreendedor*, Editora: Academia Flytour, 2007.

MILKOVICH, George e BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo, Editora Atlas S. A , 2000.

PORTO, Fernando - *Lá fora Momento de Transição*. Disponível em: http://www.revistahost.com.br/publisher/preview.php?edicao=0605&id_mar=243
HYPERLINK
Acesso em: 18 de abril de 2007.

PANROTAS, *Gol Reafirma que comissão de agentes devem acabar*, Disponível em :
HYPERLINK http://rntur.com/por/noticia_interna.php?idnoticia=970
http://rntur.com/por/noticia_interna.php?idnoticia=970
Acesso em 07 de Maio de 2007.

PICKERING, Sir George, *O Desafio à Educação*, Rio de Janeiro, Editora Zahar Editores, 1972.

RACKHAM, Neil e MORGAN, Terry, *Análise Comportamental em Treinamento*, São Paulo Editora McGraw-Hill do Brasil, 1980.

SALDANHA, Genuino da Silva. *Manual de Pessoas*, Rio de Janeiro, Editora Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1979.

STATON, Thomas F. . *Princípios Educacionais Aplicados ao Treinamento de Pessoal*, Belo Horizonte, Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1975.

TANURI, Leonor Maria. *A Educação no Mundo*, São Paulo, Editora: Saraiva, 1982

TOMELIN, Carlos Alberto, *Mercado de Agências de Viagens e Turismo*, São Paulo, Editora: Aleph, 2001.

ANEXOS

Notícia publicada dia 7 de Maio de 2007.

Através do site :

HYPERLINK "http://rntur.com/por/noticia_interna.php?idnoticia=970"

Gol reafirma que comissão de agentes deve acabar

O vice-presidente de Marketing e Serviços da Gol, Tarcisio Gargioni, reafirmou hoje, que o comissionamento do agente de viagens deve acabar nos próximos anos. Segundo ele, “isso é uma tendência de mercado e será absorvida rapidamente. "O comissionamento deve acabar. Vamos seguir a líder (Tam), se ela parar de pagar a gente também pára”, afirma o VP. Para Gargioni, o agente de viagens terá de ser remunerado por vender viagens e não por intermediar a venda de passagens. “Ele terá que fazer apenas a venda da viagem. A companhia aérea se encarrega de vender o bilhete”, afirma.

Segundo ele, as consolidadores também sofrerão esse embargo. “Nós não trabalhamos com consolidadores, mas atualmente eles trabalham como agentes financeiros e não como consolidadores realmente”, diz. Gargioni ressalta ainda que o perfil do agente está mudando e a cabeça das companhias aéreas também. “Teremos um novo mercado dentro de pouco tempo”, diz.

**Notícia publicada no Jornal Bom dia Bauru,
na data dia 30 de Maio de 2007.**

E também Através do site :

<http://www.bomdiabauru.com.br/index.asp?jbd=3&id=87&mat=79028>

Caixa e TAM viabilizam venda de bilhetes em casas lotéricas

A Caixa Econômica Federal e a TAM lançaram ontem uma parceria que permitirá o pagamento nas casas lotéricas de bilhetes aéreos. Nesse caso, as passagens devem ser compradas pela Internet ou telefone da companhia.

O objetivo é facilitar a vida do passageiro. O serviço estará disponível em cerca de nove mil unidades lotéricas espalhadas por todo o Brasil. “Queremos buscar um público que hoje não tem cartão de crédito, mas que poderá adquirir as tarifas promocionais oferecidas pela TAM”, diz o vice-presidente de Finanças e Gestão e Diretor de Relações com Investidores, Líbano Barroso.

http://www.panrotas.com.br/canais/redacao/plantao/portal_reader_noticia.asp?cod_not=29780"

Publicada em 06/06/2007 17:22:00

Abav-RS consegue liminar contra a Gol

A Abav-RS acaba de anunciar que a Justiça do Estado concedeu liminar que dá direito aos agentes de viagens do Estado de receberem comissionamento de 9% e 10% nas vendas de bilhetes da companhia Gol. “Todos sabemos que a liminar é uma medida atenuante e que ainda teremos muita luta, mas o importante é termos coragem e força para seguir sempre em frente diante de qualquer obstáculo”, diz o comunicado enviado pela entidade a seus associados.

O processo da Abav-RS iniciou logo após a decisão da Gol de pagar às agências de viagens a comissão de 7% e 6% sobre a venda de bilhetes aéreos para viagens domésticas e internacionais, respectivamente.

Esta reportagem mostra como o mercado vem mudando e logo estará trabalhando sem comissões para os agentes de viagens, em virtude da guerra tarifaria entre as cias aéreas.

Hoje a comissão do agente de viagens para vôos nacionais é de 7 %, com tarifas tão baixas o custo acaba sendo muito maior que a receita.

26/04/2007

Publicada no Jornal da Cidade de Bauru, caderno de turismo

Gastando pouco

A pé, de ônibus, trem ou avião, é possível conhecer Madri e arredores com pouco dinheiro no bolso

Eliane Barbosa

É possível gastar pouco em Madri. Quem visitar a cidade sem pacotes que conjugam aéreo com hospedagem tem como opção as diárias em hostales (uma espécie de pensão familiar, com conforto básico).

Na Gran Via, 15, funciona um excelente da madrileña Carmen que já hospedou muita gente de Bauru. Outros endereços são o Armesto (calle San Agustín, 6, 1º andar, telefone 429-0940); o Astória (Carrera der San Jerônimo,30-32, 5º andar, telefone 429-1188; o Cantábrico (Calle Cruz 5, www.hostalcantabricoma.drid.com) e o Centro Sol (Carrera de San Jerônimo,5, www.hostalcentro.sol).

Diárias a partir de 25 euros. O café da manhã, opcional, gira em torno de 3 euros. A maioria tem administração familiar e oferece quartos com banheiro privativo. Para que mais se durante as viagens o turista passa o dia inteiro fora visitando os pontos turísticos, museus, igrejas, etc?

A Ibéria (www.iberia.com.br, telefone (11) 3218-7130 oferece tarifas promocionais para o trecho São Paulo-Madri. A TAP (www.tap.pt) pára antes em Lisboa. Dependendo do dia, oferece uma estada em Portugal antes da viagem a Espanha.

Os meses de abril a junho e de setembro a outubro são os melhores para se visitar a Espanha, pois a temperatura ainda é amena e os lugares são mais tranquilos. Em julho tudo fica lotado. Outro inconveniente dos meses de julho e agosto: a temperatura fica muito alta e o clima muito seco em Madri, atingindo mais de 40 °C e os estudantes estão por toda parte, por coincidir com as férias escolares na Europa.

Use sem medo a rede de trens (Renfe, www.renfe.es), que na Espanha está completando 15 anos de transporte rápido e eficiente. A viagem entre Madri e Barcelona, nos trens rápidos, custa 59 euros e demora em torno de cinco horas. De Madri também há trens para Lisboa (Portugal), demorando em torno de dez horas. As viagens de ônibus são mais demoradas e mais em conta: para Barcelona custam 24 euros e duram mais de sete horas.

Avião: as companhias aéreas nacionais como a Ibéria e Spnair voam para todo o território. A passagem Madri-Barcelona custa entre 62 a 158 euros e dura 1h30. Assim como ocorre no Brasil, as empresas fazem promoções relâmpagos e algumas já vendem o trecho (com direito a paradas no território espanhol) aqui mesmo no Brasil.

Consulte antes de viajar o site oficial da Espanha: www.spain.info. Telefone: o código da Espanha é o 34 e o de Madri, 91.