

**O CASO HURB - avaliando a proteção e o bem-estar do consumidor na perspectiva da Escola Ativista de Marketing**

**ANA LUIZA PIMENTA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINIST

**ANITA CRISTINA CARDOSO-MAGALHÃES**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINIST

## **O CASO HURB – avaliando a proteção e o bem-estar do consumidor na perspectiva da Escola Ativista de Marketing**

### **INTRODUÇÃO**

Em abril de 2023, a empresa de turismo HURB (antigo Hotel Urbano) foi alvo de uma intensa crise de imagem após a repercussão negativa da conduta de seu então CEO, João Ricardo Mendes, nas redes sociais (Martins, 2023). João Ricardo Mendes, fundador e então CEO do HURB — empresa conhecida por democratizar viagens com preços acessíveis — ofendia publicamente um consumidor, ao expor uma ligação com ele na rede social, divulgava dados privados e encerrava com provocações ao som de um rap de Eminem. O conteúdo viralizou.

Poucos dias depois, ele renunciaria ao cargo em meio a uma avalanche de denúncias, ações judiciais e milhares de reclamações em plataformas como Reclame Aqui, PROCON e Consumidor.gov. O HURB, antes premiado por seu atendimento ao cliente, agora via sua reputação ruir.

Esse episódio revelou um aparente descompasso entre o discurso institucional da empresa — centrado no cliente e na democratização do turismo — e suas práticas comerciais. Milhares de reclamações e denúncias passaram a questionar a ética nas vendas, a entrega dos serviços, a relação com fornecedores e a comunicação institucional.

A gerência de Relacionamento com Clientes na sede do Rio de Janeiro — acompanhava o desenrolar da crise com um misto de preocupação e impotência. A empresa tinha diversas ações de encantamento dos viajantes e acreditava na proposta de “humanizar a experiência de viagem”. Mas nas últimas semanas, tudo mudara.

### **DILEMA**

Desde o início da pandemia, o HURB passou a comercializar pacotes promocionais com data flexível — uma alternativa criativa em meio às restrições globais. Porém, à medida que os clientes começaram a requisitar suas viagens já pagas, a empresa teve dificuldades para honrar os compromissos. Acusações de não entrega, cancelamentos unilaterais, reembolsos não processados e atraso nos pagamentos a fornecedores se multiplicaram.

Internamente, crescia a pressão para conter o avanço das reclamações. A gerência de relacionamento com clientes precisava decidir: deveria orientar sua equipe a seguir com as estratégias de comunicação e venda da empresa, mesmo diante da crise, ou propor uma reformulação completa do relacionamento com os consumidores — ainda que isso contrariasse decisões da alta gestão e exigisse mudanças profundas?

A cada novo caso de cliente insatisfeito, a tensão aumentava. Estaria o modelo de negócios do HURB ruindo sob o peso da própria expansão acelerada? Teria a empresa ultrapassado os limites entre persuasão e abuso? E, sobretudo, seria possível reverter a perda de confiança dos consumidores e restabelecer um marketing verdadeiramente centrado no bem-estar e na transparência?

Esse caso para ensino propõe a análise crítica da estratégia de marketing do HURB à luz da Escola Ativista do Marketing, com base em cinco aspectos centrais: (1) a persuasão por meio de vendas low cost como prática social responsável; (2) a não entrega dos serviços e sua implicação ética; (3) a comunicação digital como estímulo ao consumo; (4) a busca pela maximização dos lucros; e (5) o compromisso com o bem-estar e a segurança do consumidor (Belli et al., 2014).

## BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

O HURB, antigo Hotel Urbano, é uma empresa brasileira de tecnologia voltada ao turismo, que atua na venda de pacotes de viagens nacionais e internacionais, integrando transporte, hospedagem e passeios em uma única plataforma digital desde 2011 (HURB, 2023). Com sede no Rio de Janeiro e escritórios em Sorocaba (SP), Porto e Lisboa (Portugal) e Montreal (Canadá), a empresa iniciou seu processo de internacionalização entre 2018 e 2019 (Brandão, 2018).

Com operações em mais de 4.700 cidades internacionais e cerca de 500 mil usuários registrados, o HURB apresentou crescimento significativo desde 2016. Em 2018, já havia superado o faturamento de 2016 nos primeiros oito meses do ano (Colaço, 2018). Nos anos de 2020 e 2021, o volume bruto de mercadorias (GMV) foi de R\$ 1,8 bilhão e R\$ 1,9 bilhão, respectivamente. Em 2022, a empresa atendeu a 650 mil viajantes, demonstrando seu alcance e capacidade operacional (HURB, 2023).

Desde sua fundação, a organização investiu na valorização dos colaboradores e na construção de uma cultura organizacional centrada no atendimento ao cliente. Em 2018, recebeu o prêmio Great Place to Work (GPTW) na categoria Agência de Turismo (Teizen, 2018).

Os fundadores, João Ricardo e José Eduardo Mendes, reforçavam o compromisso com o atendimento individualizado e com a experiência dos consumidores — valores exemplificados por histórias como a de Dona Marly, uma idosa que recebeu atenção especial da equipe após o cancelamento de sua viagem a Fátima, Portugal. Em entrevista a Brandão (2018), eles lembraram do caso de uma senhora de 88 anos que havia comprado uma viagem para Fátima, em Portugal, um sonho antigo dela. Em razão de problemas de saúde, ela precisou cancelar a reserva e adiar a viagem. Tocada pela situação, a atendente do HURB, da equipe de Relacionamento com o Cliente, enviou para a casa da viajante uma cartinha desejando melhoras e também uma imagem de Nossa Senhora de Fátima. Emocionada com a surpresa, a Dona Marly gravou um vídeo agradecendo o carinho e a atenção. (Brandão, 2018).

A empresa conta com mais de 200 mil hotéis parceiros em todo o mundo e oferece o serviço FlyHurb (buscador de voos com filtros), atendimento 24 horas e opções de pacotes com data fixa ou flexível, além de cancelamento pela própria plataforma (HURB, 2023).

A seguir, apresenta-se a linha do tempo da evolução da empresa:

- 2011 – Fundação com cinco funcionários e modelo de compra coletiva, logo substituído por novo modelo de negócio.
- 2012 – Início da venda de acomodações e pacotes internacionais.
- 2013 – Crescimento da equipe para 600 funcionários.
- 2014 – Lançamento do aplicativo próprio. • 2015 – Patrocínio ao Rock in Rio e ao retorno do lutador Anderson Silva ao UFC.
- 2016 – Reforço do foco em pessoas e aprendizado organizacional.
- 2017 – Mudança para nova sede (HURB House) e inauguração do coworking em Sorocaba.
- 2018 – Evolução da marca para HURB e foco nos pacotes internacionais.
- 2019 – Início do projeto de internacionalização, Macedônia.
- 2020 – Lançamento do site internacional e abertura do escritório em Porto (Portugal).
- 2021 – Abertura do coworking em Lisboa e aquisição da Squair (IA) e da

Envision (plataforma de turismo).

- 2022 – Lançamento de barco autônomo despoluente em parceria com a TideWise (Medeiros, 2022).

## **O MERCADO DE TURISMO, O CONSUMO NO PÓS PANDEMIA E A CRISE**

A empresa em questão está inserida no setor do turismo, atividade historicamente ligada ao deslocamento de pessoas ao redor do mundo (Gössling & Hall, 2022). A partir do século XX, impulsionado por avanços sociais, pela expansão da produção capitalista, pela globalização e pelo crescente uso das redes sociais, emergiu o chamado turismo de massa (Ito, 2013). Mais recentemente, esse movimento intensificou-se a tal ponto que deu origem ao fenômeno do overtourism, marcado por um crescimento vertiginoso no fluxo de turistas.

Diversos fatores contribuíram para essa expansão, como a oferta de preços mais acessíveis em relação às formas tradicionais de hospedagem e transporte — tendência que coincidiu com o surgimento de plataformas disruptivas como Uber e Airbnb (Miguel, Vaquero & Parra, 2023).

Além disso, elementos como a estabilidade política, a redução nas taxas de acidentes de trânsito e os avanços na infraestrutura turística foram fundamentais para tornar destinos mais atrativos e seguros (Mubarrok, Dewanti & Purna, 2025). Soma-se a isso a influência das mídias sociais, que, com seu forte apelo comercial e persuasivo, desempenharam papel estratégico na promoção do turismo. Por meio da divulgação de experiências e estilos de vida aspiracionais, essas plataformas fomentaram significativamente o crescimento do turismo global (Wedemann, 2020).

Porém, com o advento da pandemia de COVID-19, a partir de março de 2020, o turismo global entrou em colapso. As viagens foram canceladas, fronteiras fechadas e empresas do setor paralisaram suas operações. Para evitar prejuízos ainda maiores, o HURB passou a oferecer pacotes de data flexível, válidos por até dois anos (Menezes, 2023). Era uma tentativa de manter as vendas ativas em meio à incerteza, com promessas de embarques futuros e vantagens de preço.

Nos anos seguintes, com a retomada gradual do turismo, o volume de embarques aumentou, mas também as dificuldades: clientes encontravam problemas para remarcar datas, hotéis e voos estavam indisponíveis nos períodos desejados, e a empresa acumulava atrasos em pagamentos a parceiros.

A equipe da Gerência de Relacionamento com Clientes passou a lidar com um crescimento exponencial de demandas, sem estrutura proporcional. Os relatos de clientes que compraram pacotes e não conseguiram viajar se tornaram comuns. As plataformas de reclamação foram inundadas. Só no Reclame Aqui, entre outubro de 2022 e março de 2023, mais de 29 mil queixas foram registradas. A reputação da empresa, que já foi classificada como "Boa", despencou para "Ruim" (Sampaio & Sutto, 2023).

Internamente, os questionamentos surgiam. Por que seguir vendendo pacotes se parte deles não estava sendo entregue? Os preços baixos eram realmente sustentáveis? Como garantir o atendimento adequado diante da escassez de estrutura e recursos?

## **A EXPLOÇÃO DA CRISE EMPRESARIAL E O IMPASSE**

A tensão chegou ao limite em abril de 2023, quando o então CEO da empresa, João Ricardo Mendes, protagonizou vídeos e mensagens que circularam amplamente nas redes. Além de xingar clientes e divulgar informações privadas, adotou um tom debochado ao

justificar os atrasos (Martins, 2023). A repercussão foi imediata. A mídia nacional repercutiu o caso, e órgãos como o Procon e a Secretaria Nacional do Consumidor passaram a investigar a empresa (Sena, 2023).

A Gerência de Relacionamento com Clientes assistia a tudo com angústia. Em poucas semanas, o número de reclamações dobrou (Sena, 2023), e a equipe de atendimento passou a receber mensagens com tom cada vez mais agressivo. Alguns colaboradores pediram desligamento. Outros se recusavam a defender publicamente a empresa, por temerem comprometer sua imagem profissional.

Mesmo assim, a empresa seguia operando, anunciando pacotes e embarques. A nova liderança prometia soluções, enquanto buscava retomar acordos com fornecedores e contornar a pressão de órgãos reguladores (Bolzani, 2023). Mas a dúvida permanecia: havia tempo hábil para reconstruir a confiança dos clientes?

Numa reunião de segunda-feira, a Gerência de Relacionamento com Clientes foi informada de que a campanha de vendas de pacotes com data flexível seria mantida. Seu papel seria garantir que a comunicação com os consumidores fosse “tranquila e confiante”. A orientação era clara: evitar a palavra “crise” e reforçar o compromisso com os embarques.

Ao final do encontro, a gerência permaneceu na sala em silêncio. Sabia que parte da equipe estava esgotada, que os clientes estavam descrentes, e que a reputação da marca estava abalada. Questionava-se se ainda fazia sentido continuar promovendo um modelo que parecia não dar conta de suas promessas.

Diante do quadro, a Gerência de Relacionamento com Clientes precisa tomar uma decisão: deve seguir reforçando o discurso oficial da empresa ou propor uma mudança radical na forma de se relacionar com os consumidores — ainda que isso a coloque em confronto com seus superiores?

A resposta não é simples. O futuro do HURB, da sua própria equipe e de milhares de clientes pode depender da escolha que ela fizer.

## **NOTAS DE ENSINO**

O caso aborda o dilema enfrentado Gerência de Relacionamento com Clientes do HURB, diante da grave crise reputacional vivida pela empresa em 2023. Após anos de expansão e fortalecimento de uma marca pautada no encantamento do consumidor, o HURB se vê em meio a uma onda de denúncias, reclamações e investigações, agravadas pela postura do então CEO em redes sociais. O dilema proposto convida os alunos a refletirem sobre os limites entre marketing centrado no consumidor, decisões estratégicas de expansão e responsabilidade ética nas relações de consumo.

Este caso para ensino foi elaborado com o objetivo de fomentar a reflexão crítica sobre práticas de marketing, a partir da perspectiva da Escola Ativista do Marketing. A abordagem permite analisar tensões entre performance comercial, ética empresarial e bem-estar do consumidor.

## **OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**

Esse caso para ensino tem como objetivo problematizar as ações de gestão e o impacto das e nas estratégias de marketing do HURB, uma vez que se propõe utilizar como base teórica a Escola Ativista do Marketing (Belli et al., 2014), que será detalhada na etapa Diálogos com a Literatura. Ao final da discussão, espera-se que os alunos sejam capazes de:

- Analisar criticamente os limites e implicações do marketing centrado no

consumidor;

- Compreender as consequências estratégicas e reputacionais de decisões organizacionais em contextos de crise;
- Avaliar práticas de comunicação e relacionamento com stakeholders em situações de desgaste de imagem;
- Identificar elementos estruturais de modelos de negócios escaláveis e os riscos associados à promessa de experiências acessíveis em larga escala.
- Compreender os fundamentos da Escola Ativista de Marketing.

## **FONTE DE DADOS**

Os dados são todos secundários, pesquisados em instituições como imprensa formal, sites, órgãos públicos e mídias sociais do setor administrativo e econômico e se mostram acessíveis ao público em geral conforme apresentado nas referências.

## **DISCIPLINAS SUGERIDAS PARA USO DO CASO**

Este caso pode ser apresentado em disciplinas de graduação e pós-graduação como: gestão organizacional, marketing de relacionamento, gestão de crise, comunicação organizacional, compliance (fraude e calote), gestão de marcas, estratégia empresarial, ética e responsabilidade social. Os cursos de graduação e pós-graduação com maior adesão a esses temas são nas áreas de Administração de Empresas, Marketing, Estratégia, Ética Empresarial, Comunicação e Comportamento do Consumidor.

## **EIXOS DE DISCUSSÃO**

Objetivando alavancar uma problematização consistente do caso, sugere-se a criação dos seguintes eixos de discussão:

1. a persuasão por meio de vendas low cost como prática social responsável;
2. a não entrega dos serviços e sua implicação ética;
3. a comunicação digital como estímulo ao consumo;
4. a busca pela maximização dos lucros; e
5. o compromisso com o bem-estar e a segurança do consumidor

Seguem algumas perguntas orientadoras:

Como a Gerência de Relacionamento com Clientes pode equilibrar suas responsabilidades com os clientes, com a equipe e com a liderança da empresa?

Se você estivesse no comando da Gerência de Relacionamento com Clientes, qual decisão tomaria? Justifique com base em critérios éticos, estratégicos e operacionais.

O modelo de negócio baseado em preços promocionais é compatível com os princípios da responsabilidade social? O modelo de negócios da empresa é viável a longo prazo? Quais são seus riscos e fragilidades?

Como a comunicação institucional contribuiu para o agravamento ou resolução da crise?

Que práticas de pós-venda poderiam ter sido adotadas para mitigar os efeitos da crise?

Até que ponto é legítimo o uso da comunicação persuasiva em contextos de vulnerabilidade do consumidor?

Como alinhar inovação em marketing com práticas sustentáveis e respeito ao consumidor?

Quais foram os principais erros de marketing cometidos pelo HURB?

A conduta do CEO nas redes sociais comprometeu a reputação da marca? Como?  
O modelo de vendas do HURB prioriza o bem-estar do consumidor?  
A crise poderia ter sido evitada ou mitigada com outra abordagem de comunicação?  
Como a Escola Ativista do Marketing avaliaria as ações do HURB?  
Quais os fatores estruturais e conjunturais que levaram o HURB à crise reputacional em 2023?  
Qual deve ser o papel do marketing em uma situação de crise ética e institucional?

## ASPECTOS PEDAGÓGICOS

Tempo estimado: 1h30 a 2h (podendo ser expandido em dois encontros)

### **Proposta de Condução em Sala de Aula**

#### **Etapa 1 — Preparação prévia (individual):**

- Leitura do caso.
- Pesquisa sobre a atuação do HURB, Reclame Aqui, ações judiciais, notas da Senacon e de órgãos de defesa do consumidor.

#### **Etapa 2 — Discussão em grupo (20 a 30 min):**

- Alunos se organizam em grupos e respondem às questões orientadoras.
- Cada grupo escolhe uma estratégia de ação que a Gerência de Relacionamento com Clientes poderia adotar.

#### **Etapa 3 — Plenária e análise crítica (40 a 60 min):**

- Debate sobre os impactos de cada decisão.
- Confronto entre valores de marketing e sustentabilidade ética.
- Reflexão sobre estratégias alternativas de reconstrução reputacional.

#### **Etapa 4 — Encerramento (10 min):**

- Professor retoma o dilema e convida os alunos a decidirem como agiriam no lugar da Gerência de Relacionamento com Clientes.
- Pode-se sugerir uma redação individual com a proposta de um plano de ação alternativo.

## DIÁLOGOS COM A LITERATURA

A Escola Ativista do Marketing tem como característica principal ser considerada uma escola não-interativa e não-econômica, no contraponto de outras escolas de Marketing que são classificadas como interativas e econômicas. Esta distinção entre interativa/não-interativa e econômica/não-econômica é a base para a discussão desse Caso para Ensino. (Belli, 2014).

Conforme Azjental (2010), a interatividade está baseada no estímulo de forças entre compradores e vendedores e esse estímulo gera ou cria uma relação de interdependência entre esses atores, e já a não-interatividade tem, então, o foco em influências que esses atores podem exercer sobre outro, ou seja, interativo tem estímulo direto e não-interativo tem influência. (Azjental, 2010).

O critério econômico tem como base os valores econômicos e a geração de retorno financeiro estimulados pelo marketing, enquanto o não-econômico baseia-se nos fatores sociais e psicológicos que podem afetar ou influenciar o comportamento dos consumidores. (Azjental, 2010).

Então, a primeira percepção que se precisa ter sobre a Escola Ativista do Marketing é que seus estudos, mesmo com uma literatura reduzida ou denominada também como “Escola do Consumerismo” (Belli et al., 2014, p.211) ou ainda, estudada por alguns autores dentro da Escola

do Macromarketing, utilizam-se dos conceitos e técnicas da Psicologia aplicada, no que diz respeito ao bem-estar do consumidor.

A Escola Ativista do Marketing tem ações efetivas contra o marketing em si, que se constitui de práticas de estímulo ao consumo, na maximização de lucros, sem se atentar ao bem-estar e segurança do consumidor e da sociedade. A base dessa escola está na subjetividade do consumo e suas consequências, do que nos valores pressupostos pelo conceito base de marketing. (Belli et al., 2014)

Segundo Lagrosen e Svensson (2006), as escolas não-interativas e não-econômicas surgiram nas décadas de 1960 e 1970, aproximadamente, quando se perceberam ações de atores nos mercados como fatores sociais e psicológicos, que não podiam ser explicados por uma análise econômica. (Lagrosen e Svensson, 2006).

A Escola Ativista do Marketing está vinculada às questões da satisfação, insatisfação e bem-estar dos consumidores, visto que o marketing é retratado como um meio de persuasão para o consumo, onde o consumidor é estimulado a comprar a qualquer custo. Então na visão da Escola Ativista do Marketing, a utilização de práticas do marketing que possam induzir o consumidor a compras equivocadas, pode gerar a falta de equilíbrio entre as forças de vendas e o poder dos consumidores. Essa Escola enfatiza ainda, que as práticas de vendas persuadem ou manipulam o consumidor para que ele consuma a qualquer custo, sem perceber o quê e o porquê de estar comprando. (Belli et al., 2014)

Belli et al. (2014) enfatizam que mais especificamente, a Escola Ativista foca o desequilíbrio entre as forças dos vendedores (oferta) e compradores (demanda) e nas más práticas de marketing das empresas individualmente no mercado. As ideias da Escola Ativista, estavam no criticismo às práticas do marketing no ambiente, e ainda, em que os consumidores se tornavam (ou eram) vítimas dos efeitos perversos de suas ações individuais. Ainda, o bem-estar de longo prazo do consumidor mostra a efetividade do marketing, ao passo que a satisfação imediata, a eficiência do marketing. (Belli et al., 2014, p.212)

Para que se possa entender um pouco mais sobre as premissas da Escola Ativista do Marketing, é preciso contextualizar o seu surgimento, os seus integrantes e a sua evolução em relação às escolas que a precederam. Para começar, a Escola Ativista do Marketing surgiu após a Segunda Guerra Mundial e início da Guerra Fria. As sociedades eram polarizadas em dois grandes blocos: um em apoio aos Estados Unidos e adepto do capitalismo e outro em apoio à União Soviética e adepto do socialismo. A formação desses blocos ocasionou uma série de tratados econômicos e militares, independentes. (Belli et al., 2014).

E, foi exatamente nessa época, que a sociedade americana se despontou como o farol da liberdade, da democracia e da prosperidade econômica e como o verdadeiro inimigo do comunismo soviético. A prosperidade americana era crescente gerando empregos, aumento nos investimentos e produção de bens, crescimento da indústria e aumento do consumo da população (Shaw & Jones, 2005).

Nesse cenário, a Escola Ativista do Marketing encontra seu espaço na luta pela defesa do consumidor, que teve como referência o advogado Ralph Nader, com suas publicações em parceria com a *Public Citizen*. Esse é um marco importante, pois além da luta em defesa do consumidor, Nader (1965) fez publicações denunciando empresas e suas produções com defeitos e que poderiam causar grandes perigos à sociedade. Além disso, ele tratou de outros temas como poluição mundial e segurança viária. Assuntos polêmicos que jamais tinham sido abordados em outras escolas do marketing. (Belli et al., 2014).

Outro ponto importante que aparece nas pesquisas empíricas da Escola Ativista do Marketing (Belli et al., 2014) é a exclusão de grupos de consumidores considerados irrelevantes para o *Marketing Concept*, como as minorias raciais, as pessoas com deficiência, os pobres e

outros grupos minoritários. Como a Escola Ativista do Marketing tinha como seus principais autores profissionais que não eram do Marketing, de certa forma, gerou uma reflexão de que esses autores estariam ligados ao marketing mesmo que através de outras áreas, e também seriam consumidores, de onde fundamentavam suas críticas e seu ativismo.

Diversos pensadores fortaleceram e ampliaram as discussões da Escola Ativista do Marketing trazendo temas como técnicas de manipulação do consumidor, propaganda enganosa, indução ao erro, trapaça, vendas fraudulentas e propagandas iscas. Temas polêmicos que demandavam ação conjunta da sociedade, de fiscalização e legislação, com os órgãos públicos.

São exemplos: Packard (1957), com a publicação *The Hidden Persuaders* em que explora as técnicas de pesquisa motivacional e outras técnicas psicológicas utilizadas pelos profissionais de propaganda para manipular expectativas e induzir o desejo de produtos principalmente na época do pós-guerra; Nader (1965) com a publicação intitulada *Unsafe at Any Speed*, que relata a venda a baixo custo pela General Motors, do carro Chevrolet Corvair, com defeitos em seu projeto, sem se preocupar com os perigos iminentes de acidente; e os autores com suas publicações sobre os consumidores minoritários e suas desvantagens como Kotler (1972), com a publicação *What Consumerism Means To Marketers*; Jacoby e Small (1975), com a publicação *The FDA approach to defining misleading advertising*; Gardner (1975), com a publicação *Deception in advertising*; Andreasen (1977), com a publicação *A Taxonomy Of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction Measures*; e Ford e Calfee (1986), com a publicação *Recent developments in FTC policy on deception*.

Dessas contribuições da Escola Ativista do Marketing (Belli et al., 2014) surge nos Estados Unidos, em 1962, e no Brasil, em 1990, o Código de Defesa do Consumidor e outros códigos de segurança e controle, em prol da defesa física, econômica e social do consumidor.

A Escola Ativista do Marketing (Belli et al., 2014) gera então, um marco no contexto do Marketing, com o surgimento do Marketing Social e Societal em prol, consecutivamente, da melhoria da qualidade de vida das pessoas e da preservação ou melhoria do bem-estar do consumidor.

Por fim, para a contemporaneidade, a Escola Ativista de Marketing (Belli et al., 2014) deixa um legado que se aproxima das práticas atuais de ESG - *Environmental, Social and Governance* - nas organizações, onde as questões como transparência, governança, compliance, sustentabilidade e responsabilidade social, são temas altamente discutidos e cobrados pela sociedade e governos.

Sendo o caso de ensino um estudo sobre estratégias que prejudicaram os clientes e fornecedores e que contrariam as bases da Escola Ativista de Marketing (Belli et al., 2014), as seguintes questões poderiam ser pensadas:

Sobre responsabilidade social – o fato de a organização ter um discurso que não foi coerente com sua ação com os clientes, ou seja, não cumpriu com as entregas das vendas, pode gerar processos por parte dos clientes, cobrando danos patrimoniais, danos morais, danos emocionais, danos temporais e outros, além do impacto negativo na imagem e reputação da mesma?

Sobre práticas comerciais éticas – o fato de a empresa ter praticado preços muito inferiores ao mercado nacional e internacional configuraria prática ilícita de mercado?

Sobre práticas de estímulo ao consumo – o fato de haver grande divulgação de promoções, de pacotes para viagens antecipados, de pacotes sem datas fechadas ou casadas com outros serviços configuraria má fé, para estímulo de venda não sustentável?

Sobre maximização de lucros – o excesso de oferta de pacotes muito abaixo do preço poderia ser configurado como ação de estímulo ao consumo sem garantias? Qual o

posicionamento dos stakeholders envolvidos, como as empresas aéreas e hotéis parceiros?

Sobre bem-estar e segurança do consumidor e da sociedade – o fato de a empresa ter gerado transtorno na entrega dos pacotes, trocas de datas, devoluções de dinheiro, cancelamento de viagens poderia ser considerado ato ilícito e infração de legislação vigente, impactando o mercado do turismo a nível nacional? Aborde também a relação do bem-estar e segurança dos colaboradores contratados da empresa – empregados.

## REFERÊNCIAS SUGERIDAS PARA PRÉ-AULA

- Belli, H. C. et al. (2014). A escola ativista do marketing: origens, contribuições e contemporaneidade. *Revista de Administração da Unimep*, 12 (2), 207-224.
- Lagrosen, S., & Svensson, G. (2006). A seminal framework of marketing schools: revisited and updated. *Journal of Management History*, 12(4), 369-384.
- Shaw, E., & Jones, D. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5(3), 239-281.

## REFERÊNCIAS

- Andreasen, A. (1977). A taxonomy of consumer satisfaction/dissatisfaction measures. *Journal of Consumer Affairs*, 11, 11-24.
- Azjental, A. (2010). *História do pensamento em marketing*. São Paulo: Saraiva.
- Belli, H. C. et al. (2014). A escola ativista do marketing: origens, contribuições e contemporaneidade. *Revista de Administração da Unimep*, 12(2), 207-224.
- Bolzani, I. (2023). *Caso Hurb aumenta insegurança no mercado de agências de viagens*. Portal G1. Economia. Recuperado de: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/04/28/caso-hurb-aumenta-inseguranca-no-mercado-de-agencias-de-viagem-saiba-o-que-deve-acontecer-agora.ghtml>
- Brandão, T. (2018). *Com estratégia de internacionalização, Hotel Urbano muda de nome*. Recuperado de: <https://www.cidademarketing.com.br/marketing/2018/07/31/com-estrategia-de-internacionalizacao-hotel-urbano-muda-de-nome/>
- Butler, R. W., & Dodds, R. (2019). *Overtourism: Issues, realities and solutions*. Recuperado de: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=1XacDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP5&dq=Dodds+%26+Butler,+2019&ots=nx0zJrp38Z&sig=9yHyegRa-tsZDg8kgtSnir9PCV4#v=onepage&q=Dodds%20%26%20Butler%2C%202019&f=false>
- Camargo, F., & Daros, T. (2018). *A sala de aula inovadora: estratégias pedagógicas para fomentar o aprendizado ativo*. Porto Alegre: Penso.
- Colaço, J. (2018). De Hotel Urbano a Hurb: startup tem melhor ano da sua história. Recuperado de: [https://www.panrotas.com.br/mercado/agencias-de-viagens/2018/08/de-hotel-urbano-a-hurb-startup-tem-melhor-ano-da-sua-historia\\_157915.html](https://www.panrotas.com.br/mercado/agencias-de-viagens/2018/08/de-hotel-urbano-a-hurb-startup-tem-melhor-ano-da-sua-historia_157915.html)
- Ford, G. T., & Calfee, J. E. (1986). Recent developments in FTC policy on deception. *Journal of Marketing*, 50(3), 82.
- Globo. (2020). Crise do coronavírus: veja o que muda nas operações no Brasil de empresas aéreas e ligadas ao turismo. Confira as alterações de políticas de cancelamento e reembolso, além de atrações que foram suspensas. Recuperado de: <https://g1.globo.com/turismo-e-viagem/noticia/2020/03/16/crise-do-coronavirus-veja-alteracoes-das-operacoes-no-brasil-de-empresas-aereas-e-ligadas-ao-turismo.ghtml>

- Globo. (2024). *IBGE: Viagens dentro do Brasil aumentam mais de 70% em 2023, em retomada pós-pandemia*. Recuperado de: <https://g1.globo.com/turismo-e-viagem/noticia/2024/09/14/ibge-viagens-dentro-do-brasil-aumentam-mais-de-70percent-em-2023-em-retomada-pos-pandemia.ghtml>
- Gardner, D. M. (1975). Deception in advertising: a conceptual approach. *Journal of Marketing*, 39(1), 40-46.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20, 2021. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- IATA. (2018). International Air Transport Association. *Annual Review Report 2018*. 74th Annual General Meeting. Sydney. Recuperado de: <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2018.pdf>
- Ito, C. A. (2013). Evolução histórica do turismo e suas motivações. *Tópos*, 2(1), 123-141. Recuperado de: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/topos/article/view/2208>
- Jacoby, J., & Small, C. (1975). The FDA approach to defining misleading advertising. *Journal of Marketing*, 39(4), 65.
- Kotler, P. (1972). What consumerism means for marketers. *Harvard business Review*, 50, p. 48-57.
- Lagrosen, S., & Svensson, G. (2006). A seminal framework of marketing schools: revisited and updated. *Journal of Management History*, 12(4), 369-384.
- Martins, C. (2023). *Em surto nas redes, CEO da HURB xinga clientes e faz ameaças após não emitir passagens*. Folha de São Paulo. Economia. Recuperado de: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/04/em-surto-nas-redes-ceo-da-hurb-xinga-clientes-e-faz-ameacas-apos-nao-emitir-passagens.shtml>
- Medeiros, V. (2022). *Hurb Labs desenvolve projeto inovador para utilizar navio autônomo no Rio de Janeiro*. CPG. Indústria/Indústria Naval. Recuperado de: <https://clickpetroleogas.com.br/hurb-labs-desenvolve-projeto-inovador-para-utilizar-navio-autonomo-no-rio-de-janeiro/>
- Menezes, P. (2023). *Hurb começa a regularizar pagamentos de fornecedores e estuda mudança na venda de pacotes*. Portal Mercado e Eventos. Notícias / Agências e Operadoras. Recuperado de: <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/agencias-e-operadoras/hurb-comeca-a-regularizar-pagamentos-de-fornecedores-e-estuda-mudanca-na-venda-de-pacotes/>
- Miguel, S. M., Vaquero, M. C., & Parra, B. M. (2023). Gestión del overturism en centros históricos mediante demarketing. *Investigaciones Turísticas*, 25, 196-219.
- Ministério do Turismo. (2021). [A Retomada do Turismo | Saiba mais](https://retomada.turismo.gov.br/). Acesso em 2 de abril de 2025.
- Mubarrok, W., Dewanti, D. S., & Purna, F. P. (2025). Do external factors affect the level of tourist visits. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan*, 9(1), 323-332. Recuperado de: <https://online-journal.unja.ac.id/JIITUJ/article/view/32433>
- Nader, R. (1965). *Unsafe at any speed the designed-in dangers of the american automobile*. New York: Grossman Publishers.
- Packard, V. O. (1957). *The hidden persuaders*. New York: Pocket Books.
- Presidência da República. (2020). Lei Nº 14.020, de 6 de julho de 2020. Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e Renda. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/Lei/L14020.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L14020.htm). Acesso em 2 de abril de 2025.
- Sampaio, L., & Sutto, G. (2023). *O que está acontecendo com o Hurb (e o que eu devo fazer?)*.

- Portal Infomoney. Consumo. Recuperado de: <https://www.infomoney.com.br/consumo/o-que-esta-acontecendo-com-o-hurb-e-o-que-eu-devo-fazer-veja-recomendacao-de-especialistas/>
- Sena, F. (2023). *Polêmicas e reclamações, Hurb acumula 206 queixas no ES*. A Gazeta. Cotidiano. Recuperado de: <https://www.agazeta.com.br/es/cotidiano/polemicas-e-reclamacoes-hurb-acumula-206-queixas-no-es-em-2023-0423>
- Shaw, E., & Jones, D. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5(3), 239-281.
- Teizen, B. (2018). *Veja as melhores empresas para trabalhar em hotelaria e Turismo*. Panrotas. Recuperado de: [https://www.panrotas.com.br/hotelaria/eventos/2018/07/gptw-premia-pela-primeira-vez-os-melhores-de-hotelaria-e-turismo\\_157524.html](https://www.panrotas.com.br/hotelaria/eventos/2018/07/gptw-premia-pela-primeira-vez-os-melhores-de-hotelaria-e-turismo_157524.html)
- Univero On Line - UOL Notícias. (2023). Ganho milionário, deboche e rap de Eminem: quem é CEO da HURB que renunciou. UOL. Economia. Site. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/04/25/quem-e-ceo-hurb-renuncia.htm>
- Wedemann, E. (2020). *Análise do consumo dentro e fora do lar em 2020*. Kantar Group and Affiliates. Recuperado de: <https://www.kantar.com/brazil/inspiration/consumo/analise-do-consumo-dentro-e-fora-do-lar-em-2020?par=br/Releases/An%C3%A1lise-do-consumo-dentro-e-fora-do-lar-em-2020>