



**JOSEFINA OLÍVIA
MARQUES GODINHO
SALVADO**

**AGÊNCIAS DE VIAGENS DO FUTURO: UM
ARQUÉTIPO PARA PORTUGAL**



**JOSEFINA OLÍVIA
MARQUES GODINHO
SALVADO**

**AGÊNCIAS DE VIAGENS DO FUTURO: UM
ARQUÉTIPO PARA PORTUGAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento em Turismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Carlos Costa, Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais, Elísio e Gracinda, pelo seu caloroso apoio em todos os projectos da minha vida.

O júri

Presidente

Doutor Joaquim da Costa Leite
Professor associado com Agregação da Universidade de Aveiro

Vogais

Doutor Carlos Manuel Martins Costa (Orientador)
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

Doutora Ana Maria Alves Pedro Ferreira
Professora Adjunta da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da
Universidade do Algarve

agradecimentos

A realização deste trabalho de investigação só foi possível através do apoio de algumas pessoas, a quem gostaria de agradecer.

À Universidade de Aveiro, pela oportunidade que me deu em frequentar este Mestrado, e pela possibilidade de fazer investigação numa instituição reconhecida nacional e internacionalmente.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Carlos Costa, pelo repto lançado e motivação persistente ao longo desta investigação, pela sua disponibilidade, sábios conselhos e orientação, e pela oportunidade de poder partilhar o seu profundo conhecimento. Obrigada Professor por ter me ter desafiado!

Ao meu marido, António Pedro, pelo seu amor, apoio e cumplicidade em todas as minhas aspirações, e aos meus filhos, Ana Margarida e Pedro Miguel, pelo envolvimento e alegria, onde sempre consegui encontrar o incentivo necessário para a conclusão desta investigação.

Aos meus pais, pelo amor, carinho, compreensão e profunda amizade que me deram ao longo de toda a minha vida, pelos seus ensinamentos, valores e apoio incondicional em todos os meus projectos. A eles, eu dedico esta tese.

À Maria José Silva pela amizade e disponibilidade em partilhar os seus conhecimentos e às agências de viagens que respondendo ao Inquérito por Questionário, tornaram possível esta investigação.

Aos meus amigos, pela sua verdadeira amizade e pela presença em momentos importantes da minha vida.

palavras-chave

Distribuição Turística, Drivers da Economia Digital, Agências de Viagens do Futuro, GDS – Global Distribution Systems, Cadeia de Valor, SAD – Sistemas de Apoio à Decisão, TRS – Tourism Recommender Systems.

resumo

A distribuição turística reconhece nos *drivers* da economia digital um efeito incentivador da produtividade e da rentabilidade, conduzindo a vantagens competitivas sustentáveis. O grande poder da Internet e a desregulamentação de alguns sectores económicos, veio revolucionar os conceitos de negócio, os processos organizacionais e sobretudo a gestão das cadeias de valor e de oferta das agências de viagens. A ampla tipologia de canais de retalho deste sector e as complexas relações entre eles, sugere uma colossal quantidade de informação a ser processada, gerida, distribuída e comunicada. As agências de viagens vivem actualmente num ambiente de negócios Darwiniano, onde apenas as mais resilientes sobrevivem. A competitividade é assim uma questão de sobrevivência e de liderança. Este enquadramento facilitou a génese de um novo arquétipo de agências de viagens, que designaremos por “Agências de Viagens do Futuro”, dominado por modelos organizacionais virtuais resilientes e por inovadores Web-Systems interactivos do tipo Travel Recommender Systems. A metodologia utilizada nesta tese, envolveu um inquérito por questionário a agências de viagens independentes e a grupos de agências de política fechada, em Portugal. O objectivo foi avaliar o nível de utilização das TICs no negócio e conhecer o grau de sofisticação / interactividade dos serviços disponíveis no front-office e nos seus sites, de modo à sua classificação como agências de viagens do futuro.

keywords

Tourism distribution, Digital Economy Drivers, Travel Agencies, GDS - Global Distribution Systems, Value Chain, TRS - Tourism Recommender Systems.

abstract

The tourism distribution recognizes in the digital economy drivers an incentive to productivity and rendibility, leading to sustainable competitive advantages. The great power of the Internet and deregulation came to transform the business concepts, the process organization and over all the business chain management of travel agencies. The large typology of retail channels in this economic activity and the complex relationship between them, suggest a colossal amount of information to be processed, managed, distributed and communicated. The travel agencies live currently in a Darwinian environment business-oriented, where only resilient entrepreneurs are able to survive. The competitiveness is thus a leadership and survival question. This framing makes possible the geneses of a new archetype of travel agencies, that we will assign "Future Travel Agencies". It is dominated by resilientes virtual organizations models and by interactive and innovators Travel Recommender Systems. The methodology used in this thesis, involved a survey inquiry for independent travel agencies and for closed politics groups travel agencies, in Portugal. The objective was to evaluate Tics level used in work processes and be acquainted with sites sophistication and interactivity degree of the available services in front-office, in order to classify them, as future travels agencies.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	II
ABREVIATURAS	VI
1. ECONOMIA DIGITAL E CADEIA DE VALOR DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Contexto competitivo das agências de viagens	3
1.3. Intermediários turísticos: agências de viagens.....	6
1.4. Economia Digital e Competitividade	20
1.5. Cadeias de Valor e de Oferta das Agências de Viagens.....	26
1.6. Conclusão	43
2. SISTEMAS E TECNOLOGIAS NAS AGÊNCIAS VIAGENS	44
2.1. Introdução.....	44
2.2. Globalização, Liberalização e Desintermediação	46
2.3. Sistemas de Reserva (GDS)	57
2.4. Sistemas Apoio à Decisão (SAD)	64
2.5. Tourism Recommender Systems (TRS)	69
2.6. Conclusão	80
3. ARQUÉTIPO DE AGÊNCIA DE VIAGENS DO FUTURO	81
3.1. Introdução.....	81
3.2. Arquétipo das agências de viagens do futuro	83
3.3. Conclusão	89
4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO EM TURISMO	91
4.1. Introdução.....	91
4.2. Modelos e Processos de Investigação	92
4.3. Etapas do Processo de Investigação	100
4.3.1. Quadro Conceptual: Tema, Problema e Hipóteses de Investigação.....	100
4.3.2. Quadro Operatório: Métodos de Investigação.....	106
4.3.3. Trabalho de campo: Questionário	116
4.3.4. Análise dos dados e Discussão de Resultados.....	120
4.3.5. Conclusões.....	121
4.4. Avaliação da metodologia	122
4.5. Conclusão	124
5. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	126
5.1. Introdução.....	126
5.2. Agências de Viagens: Números e Conjunturas.....	130
5.3. Agências de Viagens: Economia Digital e Cadeias de valor e Oferta	139
5.3.1. Tipologia e características.....	140
5.3.2. Economia Digital e Cadeias de Valor e Oferta	152
5.3.3. Acções Estratégicas e factores de Competitividade	176
5.3.4. Desafios e Oportunidades.....	195
5.4. Agências de viagens: Sistemas e Tecnologias.....	198
5.5. Agências de viagens: Arquétipo do Futuro.....	210
5.6. Conclusão	220
6. SÍNTESE E CONCLUSÕES	223
6.1. Introdução.....	223
6.2. Evolução e características do retalho na distribuição turística.....	225
6.3. Factores de competitividade das agências de viagens.....	227
6.4. Impacto das TIC no modelo competitivo	229
6.5. Conclusão	231
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	234
ANEXO – QUESTIONÁRIO	I

Índice de Figuras

Figura 1 – Drivers da economia digital e cadeias de valor e oferta das agências de viagens	1
Figura 2 - Sistema de distribuição directa	7
Figura 3 – Sistema de distribuição indirecta.....	8
Figura 4 - Decreto-Lei nº 263/2007 Regulamenta a actividades Próprias Agências Viagens.....	12
Figura 5- Decreto-Lei nº 263/2007 Regulamenta a actividade Acessórias Agências Viagens.	12
Figura 6 – Tipologia de agências de viagens (OMT, 1998)	13
Figura 7 – Tipologia de agências de viagens (Santesmases, 1999 in Abranja, 2005)	14
Figura 8 – Ondas de Schumpeter	24
Figura 9 - Ciclo de criação valor nas OVR's (Wildeman, 1998).....	36
Figura 10 - Globalização e Desintegração Vertical (Azevedo, 2000)	37
Figura 11 – Estratégias Push e Pull	47
Figura 12 – Modelos de Distribuição: inicial e novo.....	47
Figura 13 - Modelo tradicional da distribuição Turística	48
Figura 14 – Sistema de intermediação, tradicional.....	48
Figura 15 - Novo modelo da distribuição turística (Lubbe, 2006)	49
Figura 16 – Sistema de venda directa em Comércio electrónico (desintermediação)	51
Figura 17 - Canais de Distribuição das Companhias Aéreas Adaptado de Alamdari (2002),	52
Figura 18 – Sistema de Comércio Electrónico com intermediários (reintermediação)	53
Figura 19 – Primeiro Sistema experimental automatizado de reservas	57
Figura 20 – GDS (2004)	60
Figura 21 – Dos GDSs tradicionais aos GNEs.....	61
Figura 22 – Dos GDSs aos GNEs	62
Figura 23 - Soluções de Software para a indústria do Turismo (Fonte: www.isotravel.com)	62
Figura 24 – “Cockpit” de gestão para suporte à decisão (adaptado Turban 2004).....	65
Figura 25 – Organização Férias Portugal	71
Figura 26 – Organização das férias dos portugueses (obtenção da informação)	72
Figura 27 - Rating System do RoadTripAmerica.....	75
Figura 28 – Visitar Berlin a 3 dimensões	79
Figura 29 - SolidOptex® optical technology e (MyVu)	79
Figura 30 - Emergência de Novas formas Organizacionais.....	81
Figura 31 – Arquétipo de agências de viagens do futuro	83
Figura 32 – Etapas do planeamento da pesquisa.....	92
Figura 33 - Etapas do Procedimento	93
Figura 34 – Investigação empírica Hill e Hill (2000)	95
Figura 35 – Estratégias de investigação (adaptado de Rego e Nunes, 2003)	98
Figura 36 – Etapas do processo de investigação da tese (adaptado de Rego e Nunes, 2003)	100
Figura 37 – 5 Blocos de convergência tecnológica no <i>trade</i> das Agências de viagens	102
Figura 38– Esquema de questionário: Capítulos / Objectivos Operacionais / Hipóteses.....	105
Figura 39 – Processo criação de Clusters (Adaptado de Hair, 1998)	108
Figura 40 – Número de sedes e balcões de Agências de Viagens	109
Figura 41 – Universo alvo de Agencia de Viagens repartido em Clusters	110
Figura 42 – Universo expurgado e Universo inquirido de balcões de Agencia de Viagens	111
Figura 43 – Base Dados SPSS: Método Ward	112
Figura 44 – Base Dados SPSS: Dendrograma	112
Figura 45 – Inquéritos Enviados / Recebidos.....	116
Figura 46 - Nº questionários enviados vs respondidos / cluster	117
Figura 47 – Canais de envio de questionários	117
Figura 48 - Respostas obtidas por tipo abordagem	119
Figura 49 – Fases de análise de dados em SPSS e EXCEL.....	121
Figura 50 – medidas de tendência central e a de dispersão.....	128
Figura 51 - Drivers do Negócio das Agências de Viagens (adaptado Turban,2004)	130

Figura 52 – “Mundo Plano” das Agências de Viagens (1959-2008).....	136
Figura 53– Evolução do Nº de balcões de Agências de Viagens entre 2002 e 2008	137
Figura 54 – Crescimento de número de balcões 2008-2005	137
Figura 55 – % balcões de Agências de Viagens por Distrito	138
Figura 56 – Evolução Nº balcões Agências de Viagens 2008-2002	138
Figura 57 – Cadeias de valor das Agências de Viagens (adaptado Turban,2004)	139
Figura 58 – Resumo Capítulo vs Questionário vs Hipóteses 1 e 2	140
Figura 59 – Tipologia de agências de Viagens	141
Figura 60 – Tipologia de agência de viagens por cluster	141
Figura 61 – Âmbito de actuação.....	141
Figura 62 – Âmbito de actuação por cluster.....	142
Figura 63 – Pertença a grupo associativo do trade	142
Figura 64 – Tipo de associativismo por cluster	142
Figura 65 – Tipologia societária	143
Figura 66 – Volume de Capital Social.....	143
Figura 67 – Origem do Capital Social	143
Figura 68 – Forma societária / Volume capital social / Natureza Capital por cluster	144
Figura 69 – Numero de profissionais por Balcão	145
Figura 70 – Nº Médio de Profissionais / balcão por cluster	145
Figura 71 – Competências Recursos Humanos.....	146
Figura 72 – RH efectivos vs Contratados	146
Figura 73 – Competências Core vs Competências Gerais	146
Figura 74 – Competências Técnicas Core	147
Figura 75 – Competências Académicas	147
Figura 76 – Entidades de formação core.....	147
Figura 77 – Escalões de receitas / ano.....	148
Figura 78 – Rendimento por Cluster	149
Figura 79 – Tendência de Vendas e Resultados Líquidos, nos próximos 2 anos.....	150
Figura 80 – Expectativas Vendas e Resultados Líquidos, por Cluster.....	150
Figura 81 – Principais objectivos das Agências de Viagens	151
Figura 82 – Objectivos por Cluster	151
Figura 83 - Cadeias de Valor e oferta das Agências de Viagens	153
Figura 84 – Tipologia facturação por tipo de cliente: empresarial e Individual	154
Figura 85 – Tipologia facturação por tipo de cliente (empresarial vs Individual).....	156
Figura 86 – Produtos de Turismo mais procurado / vendido	157
Figura 87 – Turismo Sol e Praia por Cluster (1 = + importante e 17 = - Importante).....	158
Figura 88 – Turismo de Cidade (1 = + importante e 17 = - Importante).....	159
Figura 89 – Principais destinos em Portugal, Presente vs Futuro	160
Figura 90 – Principais destinos no estrangeiro, Presente vs Futuro	160
Figura 91 – Desenvolvimento de produto próprio nas Agências de Viagens/ e por cluster	162
Figura 92 – Mercado alvo de produto próprio nas Agências de Viagens / Cluster	162
Figura 93 – TOP 20 de Fornecedores da amostra de Agências de viagens	164
Figura 94 - Sequencia de vistas do processo de reserva on-line da Transhotel.....	165
Figura 95– Canais de contacto com o mercado.....	168
Figura 96 – Canais de contacto (presente e futuro) por cluster.....	169
Figura 97 – Canais com potencial de desenvolvimento	169
Figura 98 – Agentes de viagens como Intermediários e produtores	171
Figura 99 – Intermediários / Produtores por cluster.....	171
Figura 100 – on-line com fornecedores: geral e por cluster.....	172
Figura 101 - Produtos mais aceites na NET - geral	173
Figura 102 – Produtos mais aceites na NET por Cluster	173
Figura 103 – Serviços disponibilizados na Internet em páginas próprias - geral	174
Figura 104 – Objectivos mais importantes na decisão de colocar a sua empresa na web	174
Figura 105 – objectivos mais importantes na decisão de colocar a sua empresa na web	175

Figura 106 – Vendas Net actuais e futuras	175
Figura 107 – Vendas por área de actividade.....	180
Figura 108 – Fontes de Receita das agências de viagens.....	182
Figura 109 – IATA: Taxas de serviço e sua aplicação	184
Figura 110 – Taxas de Serviço Cobradas	184
Figura 111 – Taxas de Serviço Cobradas	185
Figura 112 – Taxas de Serviço aéreas, nos EUA, Escandinávia, França, UK, Espanha	185
Figura 113 – Tipos e níveis de taxas de serviços cobrados – comparação internacional	186
Figura 114 – Agências de Viagens IATA que emitem bilhetes para congéneres	187
Figura 115 – Actividade de Incoming.....	187
Figura 116 – Necessidade de novas Estratégias.....	187
Figura 117 – Acções Estratégicas.....	189
Figura 118 – Acções Estratégicas por cluster	190
Figura 119 – Factores de competitividade.....	191
Figura 120– Atributos na satisfação dos clientes nas Agências de Viagens	193
Figura 121 – Redes de Cooperação ou parceria	194
Figura 122 – 5 Blocos de Convergência Tecnológica nas Agências de Viagens	199
Figura 123 – Resumo Capítulo vs Questionário vs Hipóteses 3	200
Figura 124 – Volume de tráfego vs margens de exploração GDS	201
Figura 125 – Multiplicidade de canais das companhias aéreas	202
Figura 126 – Utilização de Sistemas de Reserva - GDS.....	204
Figura 127 – Sistemas de Informação de Gestão e Contabilidade	206
Figura 128 – Gestravel - Ecrã de Gestão de Clientes	207
Figura 129 – Gestravel - Ecrã de Facturação	207
Figura 130 – ferramentas Web geradoras de informação.....	208
Figura 131 – Organização da Agências de viagens do Futuro (adaptado Turban,2004)	210
Figura 132 – Resumo Capítulo vs Questionário vs Hipóteses 4	211
Figura 133 – Agências de Viagens com Rede Interna de PC's	211
Figura 134 – Nº PCs com Internet nas agências de viagens.....	212
Figura 135 – Nº PCs com Internet nas agências de viagens por cluster	212
Figura 136 – Agências de viagens com página própria, de Internet	213
Figura 137 – Indicadores de Visita na Página da Net	213
Figura 138 – Vendas Net actuais e futuras	214
Figura 139 – Factores que dificultam a venda na Net.....	214
Figura 140 – Produtos e Serviços mais vendidos na Net.....	215
Figura 141 – Formas de pagamento mais usadas na Net	215
Figura 142 – Peso da Facturação em Comércio electrónico	216
Figura 143 – Atitude face aos produtores Serviços Net	216
Figura 144 – Atributos TIC das Agencia Viagens do Futuro	217
Figura 145 – Atributos da agência de viagens do futuro	217
Figura 146 – Net nos negócios.....	218
Figura 147 - Canais com potencial de desenvolvimento	219
Figura 148 - Agências de viagens com produto próprio, obtêm mais produtividade	219
Figura 149 – Blocos de convergência tecnológica no trade das Agências de viagens	221
Figura 150 – Arquétipo de agência de viagens do futuro	232

Abreviaturas

APAVT – Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo

ATAA – Associação Americana das Transportadoras Aéreas

BTRC - Business Travel Research Centre

B2B - Business to Business

B2C - Business to Consumer

CAB – Civil Aeronautics Board

CRM – Customer Relationship Management

CRS – Central Reservations System

CTP – Confederação do Turismo Português

ECTAA -Associação Europeia das Agências de Viagens

ETC – European Travel Commission

EU – União Europeia

GDS – Global Distribution System

GNE – Global New Entrants

GSA - General Sale Agent

IA – Inteligência artificial

IATA – International Air Transport Association

ICEP – Instituto de Comércio Externo Português

INE – Instituto Nacional Estatística

KPI - Key Performance Indicators

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OLAP - Online Analytical Processing

OMT – Organização Mundial Turismo

OTA - Open Travel Alliance

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

RIA - Rich Internet Applications –

ROI – Return on Investment

SABRE – Semi-Automatic Business Research System Environment,

SAD – Sistema de Apoio Decisão

SBTs - Self-Booking Tools

TI – Tecnologias de Informação

TICs – Tecnologias Informação e Comunicação

R.H. – Recursos Humanos

RSS - Real Simple Syndication

USP - Unique Selling Proposition

VLOGS - video blogs

WTTC – World Travel & Tourism Council

XML – Extensible Markup Language

Capítulo 1

Economia Digital e Cadeia de Valor das Agências de Viagens

1. Economia Digital e Cadeia de Valor das Agências de Viagens

“O Turismo é inevitavelmente afectado pelos desenvolvimentos tecnológicos e nenhum dos players envolvidos pode escapar ao seu impacto” (Buhalis, 1998).

1.1. Introdução

Ao longo deste capítulo pretende-se construir uma ideia clara do impacto das TIC's no paradigma competitivo da distribuição turística – agências de viagens, e das conseqüentes mutações no processo de negócio (organização e cadeia de valor).

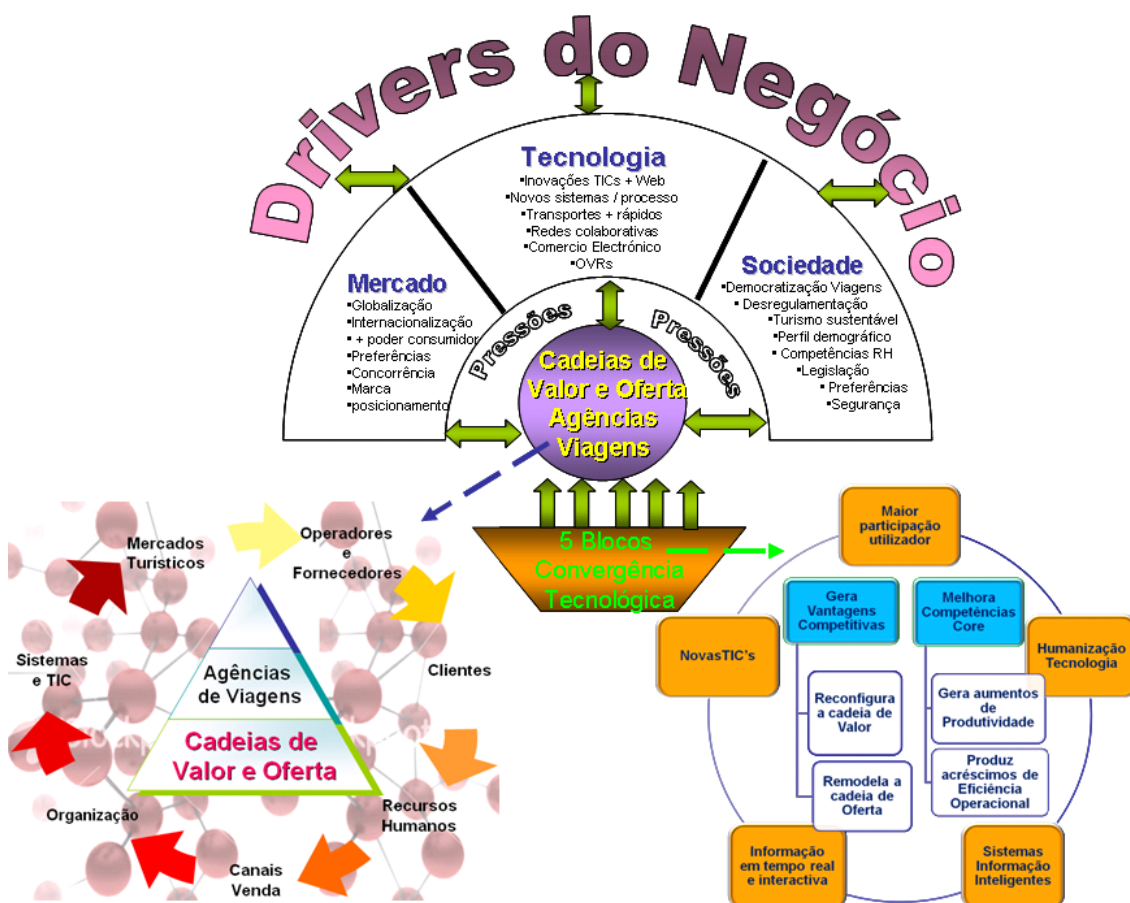


Figura 1 – Drivers da economia digital e cadeias de valor e oferta das agências de viagens

Perante a globalização, a internacionalização, a liberalização do comércio, a concentração da oferta e a evolução tecnológica, aumenta o nível da

competição, impondo novas estratégias para as organizações de turismo e novas políticas para as agências de viagens. Este enquadramento empresarial será salientado na Secção 1.2 – Contexto competitivo das agências de viagens.

Perante semelhante ambiente globalizado, a competitividade das agências de viagens, converte-se numa prioridade. Considerando que o retalho da distribuição turística, é constituído por um vasto leque de tipologias de empresas, discriminadas na Secção 1.3 – Intermediários turísticos: agência de viagens, a estratégia chave adoptada, será a reconfiguração das funções, para mobilizar a criação do valor em novas formas e para novos jogadores.

Surge uma nova maneira de fazer negócios, pois os mercados passaram a ser globalizados e as novas tecnologias alteraram o processo de comercialização, tornando as empresas mais expostas às oscilações de mercado. Este assunto será detalhado na Secção 1.4 – Economia Digital e Competitividade.

Torna-se assim crucial, conhecer os processos de negócio e, saber gerir a cadeia de valor, para se conquistarem vantagens competitivas sustentáveis. A importância em analisar ao pormenor as várias contribuições de cada elemento da cadeia de valor, leva a estabelecer com precisão, onde se encontram as ineficiências. E isto permite uma alteração na gestão da empresa como um todo e da gestão dos serviços em particular. Para melhorar a eficácia e a eficiência da empresa, a ênfase é colocada nas novas técnicas de gestão dos processos de negócios, integrados na cadeia de valor. A Secção 1.5. Cadeias de Valor e de Oferta das Agências de Viagens, comunica essas estratégias

Portanto, a competitividade implica a agregação de novos elementos que possam melhorar, transformar e integrar os negócios turísticos. No actual contexto empresarial, a competitividade pode ter outro significado: o de cooperação, ou seja, competir é também cooperar, integrar, unir para que se tenha um alcance maior do objectivo de toda a cadeia de valor: o cliente.

Para que esse objectivo seja alcançado, os processos de negócios precisam estar integrados na cadeia de valor.

1.2. Contexto competitivo das agências de viagens

As empresas ligadas ao Turismo vivem um ambiente de negócios Darwiniano onde apenas as mais resilientes sobrevivem. Nesta teoria, a sobrevivência ou a extinção de cada organismo não é determinada pelo mais forte ou mais rápido, mas pela habilidade em se adaptar ao ambiente. Ainda que nasçam frágeis, os organismos lutam pela sua sobrevivência, desde o primeiro instante da sua existência, lidando com a escassez de recursos e com o propósito de obter posições privilegiadas, que assegurem a sua perpetuidade.

Transpondo a Teoria da Evolução, para os negócios, entende-se que a sobrevivência organizacional depende de inovações que produzam mudanças evolutivas e favoreçam uma constante adaptação aos macros e micros ambientes. Tribe (2003) caracteriza esta envolvente do turismo através de 4D's, difícil, devastadora, dinâmica e diferenciadora, referindo que as organizações que permanecerem estáticas neste cenário enérgico, estão condenadas a desaparecer.

Deste modo, urge criar condições para que a distribuição turística, acompanhe os trends do ambiente transaccional, aproveitando de forma adequada as competências dos recursos humanos, as inovações tecnológicas e os predicados estruturais, conduzindo à obtenção de vantagens competitivas. A eficiência operacional destas empresas, pode ser incrementada pela gestão dos seus processos críticos, que serão definidos como prioritários, e pelas expectativas e necessidades dos clientes. Manter constante a interacção com clientes, profissionais preparados, processos ágeis e flexíveis, bem como qualidade nos serviços, possibilita às agências de viagens gerir com maior propriedade os seus recursos, para o alcance de vantagens competitivas.

As Inovações tecnológicas e de processos constituem o agente de diferenciação neste mercado, não só como ferramenta de apoio à actividade (emissão electrónica de bilhetes, marcações online de viagens, contacto entre operadores, etc.), mas essencialmente como factor de melhoria organizacional, tornando mais próximos, mais ágeis e mais eficientes as relações com os stakeholders.

É nesta envolvente que trabalham as 1804 agências de viagens em Portugal, das quais 58% são agências independentes. O ambiente transaccional das agências de viagens é constituído pelos agentes que interagem directamente com o Sector do Turismo, salientando, os Clientes (clientes finais e parceiros de negócio), Concorrentes (competidores actuais e potenciais que satisfazem as mesmas necessidades), Fornecedores (entidades que prestam serviços em actividades do core business e complementares) e Comunidade (organizações que partilham recursos, e que têm interesses no mercado do Turismo).

De notar que o tradicional sistema de distribuição do turismo assenta num modelo linear, onde produtos e serviços se encaminham do fornecedor para o consumidor, directa ou indirectamente através de intermediários, tais como os agentes de viagens. O agente de viagens tradicional é considerado um agente dos fornecedores a quem é paga uma comissão pela venda dos serviços, desempenhando funções de intermediário, reunindo um portfólio de produtos e serviços, que entrega aos consumidores.

As suas principais tarefas envolvem: Funções de *broker*, passando a informação entre os consumidores e os fornecedores; Processamento de transacções, incluindo emissão de bilhetes e envio dos valores aos fornecedores; e Aconselhamento a viajantes. A sua cadeia de valor cria benefícios para o fornecedor e para o consumidor, e está sustentada em relações de confiança e de poder. Na prática encontra-se:

- I. Uma exclusividade na distribuição de serviços turísticos disponibilizados pelos diversos tipos de fornecedores, que pagam uma “comissão” pela intermediação e pela capilaridade da rede;
- II. Um monopólio da relação com os clientes e consumidores, pois dominam a complexa diversidade de informação de viagens (múltiplos fornecedores, destinos e produtos), e detêm informações confiáveis sobre destinos distantes;
- III. Um contacto permanente realizado por meio de acções de comunicação (Marketing, publicidade, promoção, venda pessoal) e de informação que permitem às organizações articular estratégias que optimizem a relação entre os diferentes *players*.

No final do Sec. XX houve um grande processo de mudança, surgindo uma das grandes criações da humanidade, a World Wide Web (WWW) ou simplesmente Internet, dando origem à Economia da Internet, ou Nova Economia ou Economia Digital. Este desafio fez surgir um novo paradigma organizacional assente em modelos virtuais resilientes, exigindo que as empresas adoptassem novas formas de fazer negócios, aprendessem a gerir de modo racional, prevenindo-se da “destruição criativa” da inovação, criassem uma dinâmica de “empresa curiosa” (Schumpeter, 1969) em eterna aprendizagem, sendo “learning organizations” (Senge, 1990) e tendo sempre presente que “o Mundo é Plano” (Friedamn, 2005).

Decorrente deste ambiente, importantes mudanças sucederam, tais como a globalização, a internacionalização, a liberalização do comércio, a mudança de comportamento da procura e a evolução das tecnologias da informação e comunicação (TICs), impulsionando assim a indústria turística. A emergência da Internet criou uma panóplia de novos canais quer para a distribuição directa quer para a indirecta, que podem ser aproveitados como uma oportunidade de negócio. Como consequência, observa-se:

- I. O balanceamento entre os aumentos de investimento e a redução de custos. Os primeiros, em valor e tempo: resultado das constantes mudanças e necessidades de formação, sistematização de procedimentos e optimização de operações. Os segundos, eliminando tempos improdutivos, diversificando serviços, criando sinergias;
- II. A transformação da composição das receitas, com a redução do peso das tradicionais comissões e o aumento das receitas de serviços de valor acrescentado;
- III. A diversificação do portfólio para se adequar às singularidades dos clientes;
- IV. A ampliação dos mercados para acompanhar a globalização;
- V. O aproveitamento de sinergias resultantes de parcerias, cooperação ou associação entre players, reforçando a importância das redes colaborativas;

- VI. A optimização de processos através das Tics, no front-office e no back-office;
- VII. A personalização do atendimento pela utilização de TRS – Tourism Recommender System, que apoiam o cliente na tomada decisão.

Na indústria do turismo, surge um novo modelo da distribuição turística constituído por um renovado perfil de agente de viagens, um agente do consumidor, o *inomediador* com um cariz de consultor de viagens, ou seja um intermediário do conhecimento e “uma ponte” entre os clientes e os operadores / fornecedores (Buhalis, 1998). A sua missão é facilitar a inovação em termos de escolhas e formatos de viagens, a partir dos clientes, e dar maior enfoque ao cliente, pois este escolhe quem lhes agregar maior valor: “*value for time*” vs “*value for Money*”.

O boom da Internet e o fácil acesso à informação podem ser vantajosos ao agente de viagem, que é a entidade mais indicada para encontrar a informação necessária e garantir uma consultoria neutra. Assim, a vantagem competitiva do agente de viagem será prover conhecimento e uma consultoria experiente para atender à necessidade de um viajante específico. Este assunto será pormenorizado no Capítulo 5.2 – Agências de Viagens: Números e Conjunturas, mostrando através de um cronograma (1959-2008), os factos mais marcantes, internos e externos à expansão deste negócio em Portugal, e os impactos dos trends conjunturais do mundo em que vivemos.

1.3. Intermediários turísticos: agências de viagens

A actividade de distribuição comercial no sector turístico exige um contínuo contacto entre empresas fornecedoras de produtos e serviços, distribuidores e clientes. O contacto realiza-se, por meio de acções de comunicação (publicidade, promoção, venda pessoal), de distribuição (canais que possibilitam a realização das transacções) e de informação, que permite às organizações, articular estratégias de optimização relacional, entre os diferentes agentes que operam no sector. Esta tarefa pode ser desenvolvida directamente pelos próprios fornecedores ou delegada a terceiros. Em ambos os casos, a intermediação

turística procura persuadir o cliente final, de que acrescenta valor na composição de um serviço/produto turístico.

Observando a distribuição do produto turístico, ele é semelhante à de outras indústrias, envolvendo a participação de grossistas, retalhistas e outros intermediários, todos responsáveis por levar o produto do fornecedor ao consumidor. De acordo com a OMT (2003), existem duas categorias de sistemas de distribuição de vendas, os directos e os indirectos.

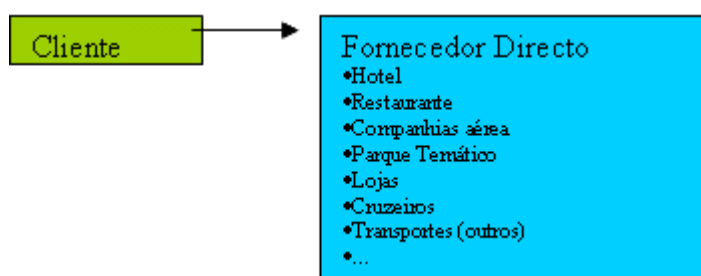


Figura 2 - Sistema de distribuição directa

No sistema de distribuição directa, as vendas ocorrem por contacto directo entre o fornecedor e o consumidor, sem a intervenção de qualquer intermediário. Situações deste tipo surgem quando o cliente liga, acede a site, ou se apresenta ao balcão, da companhia aérea, hotel ou outro, para comprar o serviço. As vantagens deste método mostram:

- I. Economia de tempo e na simplicidade da transacção;
- II. Lucros mais elevados, pois os fornecedores não precisam de pagar comissões a intermediários;
- III. Flexibilidade, uma vez que a comunicação é directa com o fornecedor, dando ao viajante opções de alterar itinerários;
- IV. Maior controlo para o cliente e para o fornecedor. Para o primeiro, o facto de confirmar a reserva directamente pode dar a sensação de segurança e conforto na transacção. Para o segundo, ao lidar directamente com o cliente, proporciona uma oportunidade de recomendação de outros produtos ou serviços, fazendo cross-selling e/ou up-selling.

As desvantagens do sistema de distribuição directa apresentam elevados custos para o fornecedor, pois exigem uma equipa de vendas maior ou sistemas

informáticos mais sofisticados. Além disso faz concorrência directa com o parceiro intermediário, podendo este direccionar as suas vendas para outro fornecedor, que lhe proporcione mais benefícios. Se o fornecedor optar por apenas um método de venda poderá perder oportunidades de aumentar as suas receitas de venda, pois há sempre prospects que preferem o conselho de experts, os agentes de viagens. Para o cliente, envolve o desconforto de para cada produto ou serviço adquirido ter de contactar diferentes fornecedores, com condições e formas de atendimento e pagamento múltiplas.

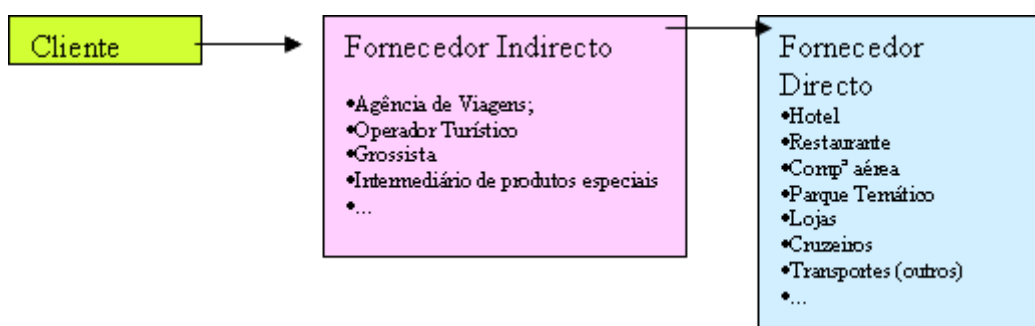


Figura 3 – Sistema de distribuição indirecta

No sistema de distribuição indirecta, o fornecedor faz uso de um ou mais intermediários para atingir o consumidor. O fornecedor obtém proveitos resultantes da capilaridade da rede de balcões dos parceiros agentes de viagens; não incorrendo em custos de contratação e formação com a força de vendas; obtém a cobrança facilitada pelo agente de viagens, podendo gerar maior volume de negócio.

Para o cliente, alguns benefícios podem ser indicados:

- I. Assessoria profissional, facultada pelo agente de viagens, oferecendo ao prospect informações, orientação e aconselhamento especializado;
- II. Maior variedade de portfólio, uma vez que o intermediário dispõe de diferentes fornecedores, com produtos e serviços distintos, para os quais o consumidor não tem acesso directo ou recursos para os explorar, individualmente;

- III. Preços diferenciados, em função do orçamento disponível do cliente, possuindo um leque de fornecedores que permitem composições personalizadas de itinerários;
- IV. Pagamento único, uma vez que o cliente paga antecipadamente, a uma única entidade, os diversos produtos e serviços, aumentando a conveniência do processo de compra.

Outras formas de distribuição indirecta podem abranger dois ou mais intermediários, para fazer com que o produto ou serviço chegue ao consumidor final. Este tipo de intermediário de produtos especiais, envolve por exemplo os organizadores de eventos, os departamentos de viagens das empresas, agentes de viagens e de incentivo, representantes de hotéis, etc. A classificação de especialista confere aos operadores habilidades e recursos necessários, para atender ao nicho de mercado de modo superior. Também são vistas como intermediários entre o produtor (hotéis, companhias aéreas, etc.) e o distribuidor (agência de viagem).

De uma forma sucinta, Lickorish e Jenkins (1997 e 2000) afirmam que existem dois grandes sectores interdependentes dedicados à intermediação turística: os operadores e os agentes de viagens. Ambos interagem com um grupo de subsectores integrados, como as agências e representantes de reservas de hotéis e teatros, agentes de incoming, guias locais, agentes de companhias aéreas e empresas de viagens de incentivo.

Quanto ao primeiro, o operador turístico, tem a função de facilitar e ajustar as relações entre a oferta e a procura, contribuindo de forma complementar para o desenvolvimento turístico. É assumido como um dos principais intermediários, pelo produto e serviço que elaboram, pelas marcas que criam, pela diversidade que oferecem, pelo financiamento que proporcionam e pela especificidade que detêm. Podem ser considerados produtores, quando desenvolvem processos de integração vertical.

Quanto ao segundo, as agências de viagens, o seu desenvolvimento está intimamente ligado ao crescimento do turismo e aos modelos da sua distribuição. Kotler (2003) define canal de distribuição como sendo um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilização de um

produto ou serviço para o uso ou consumo de um comprador final. As agências de viagens pertencem à categoria de intermediário turístico de retalho, tendo o conceito evoluído e ganhado o seu espaço a partir do momento em que as viagens foram democratizadas, mostrando-se como um dos sectores mais importantes do turismo.

Este capítulo servirá de suporte teórico à Secção 5.3.1. "Tipologia e características" das agências de viagens, desenhando a envolvente da investigação.

Historicamente as agências de viagens foram surgindo na proporção em que os meios de transporte se expandiam. A génese desta actividade ocorreu em Inglaterra no ano de 1841, quando Thomas Cook criou a empresa Thomas Cook and Sons, sendo reconhecido como o primeiro agente de viagens profissional. A partir da ideia lançada por Thomas Cook, outras agências foram surgindo, atingindo hoje um expressivo número em todo o mundo. Em 1859 foi seguido por Henry Wells, que nos EUA fundou a American Express Company.

Curiosamente no ano de 1840 foi fundada na cidade do Porto, a agência Abreu, pelo Senhor Bernardo Abreu e ainda hoje pertence à mesma família e descendentes directos, na quinta geração. Nessa época era grande a emigração do norte do País bem como da Galiza para a Venezuela e para o Brasil. O fundador, conceituado comerciante da cidade do Porto, abriu a agência Abreu para tratar de passaportes, de vistos de emigração, da venda das passagens de comboio para Lisboa e de navio para a América do Sul, especialmente dos que pretendiam emigrar para o Brasil. Assim nasceu a mais antiga agência de viagens do mundo, intimamente ligada ao Brasil. Após a Segunda Guerra Mundial, o incremento da aviação comercial encurtou as distâncias entre continentes. Iniciou então a Agência Abreu a sua expansão no âmbito do turismo internacional. Nos nossos dias, sustentada nas mais avançadas tecnologias, numa rede de distribuição que cobre os principais centros urbanos do país e com forte presença no mercado externo.

Wahab (1991) afirma que as agências de viagens ocupam uma posição de liderança na indústria do turismo por impulsionarem o acto de viajar, e têm como

finalidade realizar viagens, informar, organizar e tomar todas as medidas necessárias, em nome de uma ou mais pessoas que desejam viajar. Pelizzer (1989) tem uma abordagem simplista quando afirma que as agências de turismo podem ser tanto empresas produtoras de serviços, quanto intermediárias, ou seja, comercializam serviços produzidos por outros operadores turísticos.

Para Cunha (2003), uma agência de viagens exerce as actividades de organizar e vender viagens turísticas; efectuar reservas em meios de transporte e em empreendimentos turísticos; e fazer a recepção e a assistência de turistas no momento da viagem.

O agente de viagens é um intermediário, individual ou colectivo, que vende as componentes turísticas separadas ou uma combinação dessas ao consumidor. Actua em nome de um cliente na organização de uma viagem com os prestadores de serviços (companhias aéreas, hotéis, operadores, etc.) e recebe em troca uma comissão dos produtores envolvidos. A agência de viagens funciona como um mediador, na medida em que liga o produtor e o consumidor turísticos (McIntosh, et al., 2002 in Abranja 2005). Os agentes de viagens são os retalhistas das indústrias de viagens, levando o produto turístico ao consumidor. A agência de viagem é um elemento essencial para que se passe da promoção à distribuição/captação de clientes, sendo o intermediário visível na cadeia de distribuição, vendendo o transporte, o alojamento, as excursões e outras actividades turísticas, directamente ao público.

Em Portugal o exercício da actividade de Agência de Viagens e Turismo encontra-se enquadrado nas disposições dos diplomas legais: Decreto-Lei nº 209/97 de 13 Agosto, alterado pelo Decreto-Lei nº 12/99 de 11 Janeiro (regulamenta o acesso e o exercício da actividade das Agências de Viagens e Turismo) e na Portaria nº 784/93 de 6 Setembro. (Determina as taxas devidas pelas concessões de licenças e autorizações). A definição de acordo com o Decreto-Lei nº 263/2007 de 20 de Julho, que foi alterar o Decreto-Lei nº 209/97 de 13 de Agosto, de agências de viagens e turismo como sendo as empresas cujo objecto compreenda o exercício das actividades próprias e acessórias seguintes:

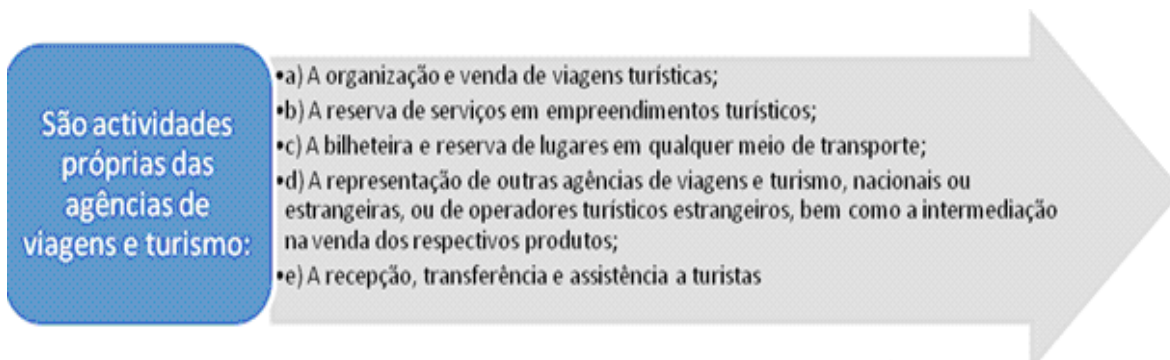


Figura 4 - Decreto-Lei nº 263/2007 Regulamenta a actividades Próprias Agências Viagens

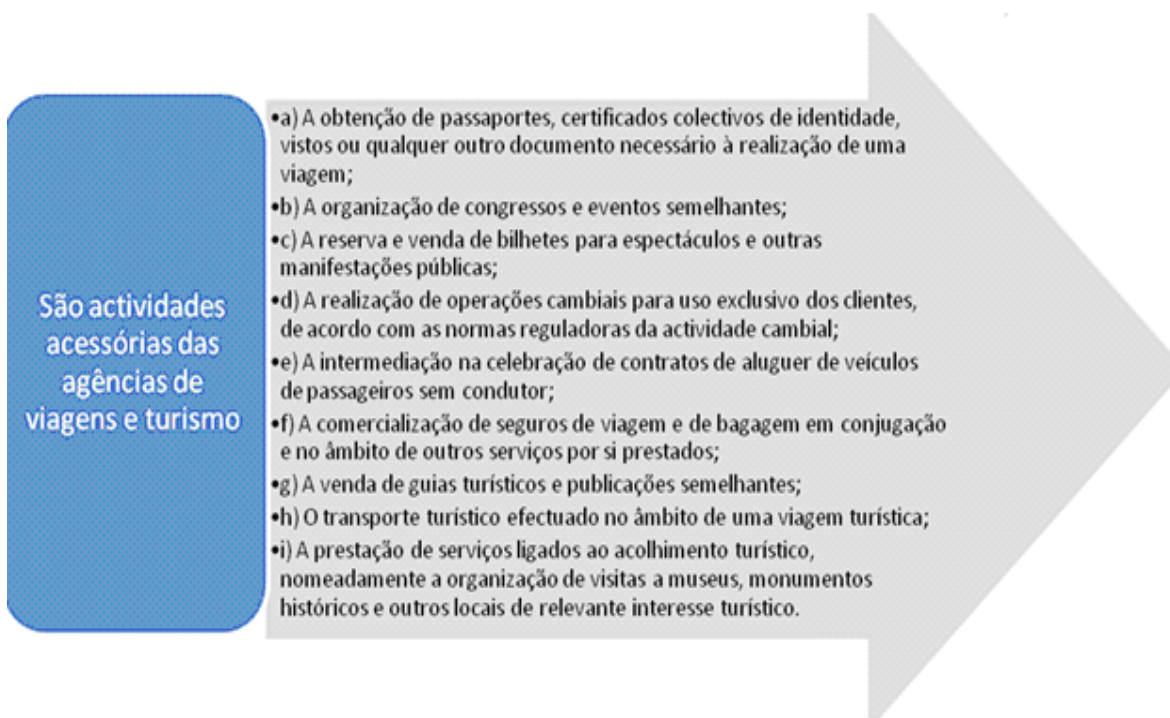


Figura 5- Decreto-Lei nº 263/2007 Regulamenta a actividade Acessórias Agências Viagens.

A função da agência de viagens é fornecer serviços de turismo ao público e tem como produtos: pacotes, passagens e alugueres provenientes dos seus fornecedores ou consolidadores (operadora, hotel, grossista ou companhia de transporte). Um pacote turístico, geralmente, é composto por transporte, alojamento, transferes (entre o aeroporto e o hotel escolhido e vice-versa), assistência durante a viagem (no local de destino), entre outros serviços que podem também estar incluídos. No entanto, um pacote turístico pode ser elaborado de acordo com as necessidades de um indivíduo ou de um grupo.

Quanto à tipologia, as agências de viagens podem ser grossistas ou retalhistas, de *incoming* ou *outgoing*, *lata* ou não *lata*, podendo ter um ou vários balcões.

Podem desenvolver programas próprios ou vender programas de terceiros e, independentemente dos segmentos de mercado em que trabalham, são prestadores de serviços. Os serviços de um agente de viagens devem adaptar-se, às características da procura. Pela diversidade das actividades e pela própria dimensão da oferta turística, as agências de viagens adoptam distintas implantações no mercado, graus de integração horizontal e vertical, formas de actuação, dimensão das próprias empresas e podem ser de diferentes tipos, de acordo com a Organização Mundial de Turismo (1988).

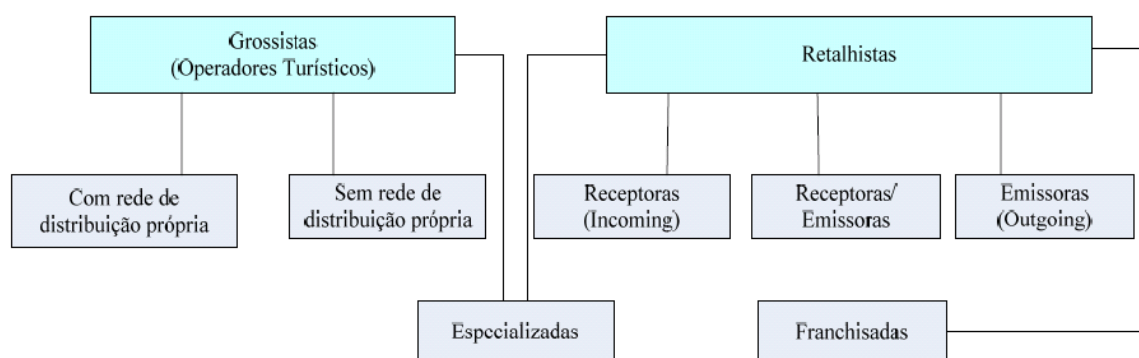


Figura 6 – Tipologia de agências de viagens (OMT, 1998)

De acordo com a OMT, os operadores turísticos ou agências grossistas, criam os seus próprios produtos que, podem, englobar transporte, alojamento e serviços complementares, disponibilizando-os ao consumidor, por um preço global. A maior parte destas agências não tem rede de distribuição própria, sendo os seus produtos comercializados pelas agências retalhistas, que podem, desta forma, ser consideradas o canal mais imediato de distribuição do produto turístico.

As agências retalhistas, podem ser classificadas de acordo com o tipo de clientes que servem:

- I. Incoming – este tipo de agência de viagens faz a recepção dos turistas em representação de outras agências ou de operadores turísticos estrangeiros, efectua transferes, vendem excursões e fazem todo o tipo de reservas dos serviços que os turistas desejam durante a sua estada. A sua actividade consiste principalmente como representante das agências emissoras. Tratam do recebimento dos turistas, informando sobre as

actividades que podem realizar durante as suas férias, proporcionando novos serviços.

- II. Outgoing – são agências que vendem viagens para o estrangeiro ou para outro local do próprio país onde está situada, podendo especializar-se em determinados tipos de negócio. A sua actividade consiste em proporcionar informação aos clientes e realizar todas as reservas pretendidas com os prestadores dos serviços, seja alojamento, rent-a-car, transportadoras, operadores turísticos, etc.
- III. Emissora e Receptora – uma agência de viagens pode ser incoming e outgoing ao mesmo tempo, ou seja, podem organizar o receptivo por parte de outra agência e vender viagens para outros destinos.

Outro prisma de observação das agências de viagens é o indicado por Abranja (2005), classificando as agências de viagens em função da actividade; da relação de propriedade; da localização; e da estratégia.

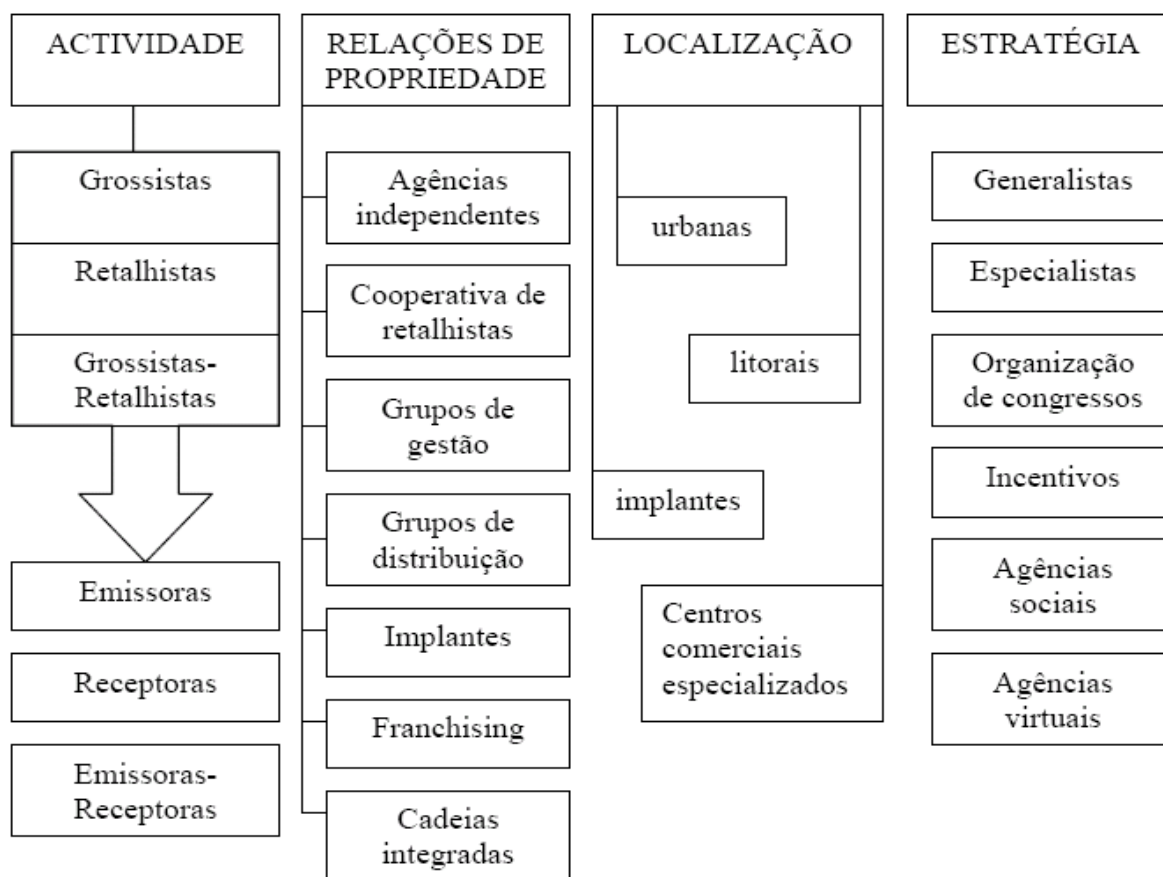


Figura 7 – Tipologia de agências de viagens (Santesmases, 1999 in Abranja, 2005)

O critério de classificação em relação à actividade dos produtos turísticos está mais direccionado para a opção de comércio segundo a família de produtos comercializados, ou seja, obedece mais a interesses burocráticos e administrativos, do que de marketing. Encontram-se assim agências de viagens grossistas e retalhistas ou mistas, que direccionam a sua atenção para actividades de outgoing, incoming ou ambas.

Relativamente à classificação das agências de viagens, segundo a relação de propriedade, distinguem-se os tipos de comércio em função do maior ou menor grau de independência do estabelecimento o qual, por sua vez, dependerá da propriedade do ponto de venda, dos produtos comercializados e/ou da marca utilizada, assim como dos acordos contratuais existentes com outras empresas. Distinguem-se da seguinte forma:

- Agências de viagens independentes, ou seja empresas autónomas, quanto ao regime de propriedade.
- Cooperativas de retalhistas: é uma classificação de agência de viagens com objectivos comuns aos grupos de retalhistas mas com origem distinta e, sobretudo, com um grau de vínculo maior;
- Grupos de gestão: neste critério Goeldner e Ritchie (2003) destacam a existência de grupos de retalhistas, que são pequenas ou médias agências de viagens independentes que se unem em grupos de diversa natureza, com o intuito de obter benefícios em conjunto. Nesta classificação destacam-se os grupos de gestão, que promovem acordos comerciais e planos de marketing conjuntos, a fim de melhorar a competitividade através do poder de negociação com os operadores e outros produtores. Este assunto será desenvolvido em Silva (2009), onde são retratados todos os tipos de redes organizacionais a operar em Portugal.
- Franchising: consiste na concessão a outra empresa/empresário o direito de utilizar uma marca própria, explorar os seus produtos e serviços bem como o respectivo modelo de gestão, mediante uma contrapartida financeira. Este tipo de negócio está presente no comércio retalhista de viagens desde 1977, contudo, é nos anos noventa que esta classificação de agências de viagens aumenta substancialmente. Para alguns

investidores é visto como uma forma de expansão, para outros apenas uma alternativa de negócio. Este sistema é uma forma de estar presente num elevado número de locais e em mercados que dificilmente abririam com marca própria e independente, quer nacional, quer estrangeira. Os exemplos mais conhecidos desta forma de gestão são a Halcón viagens, Almeida viagens, D-Viagem, Best Travel, etc.

- Cadeias integradas ou sucursais: são caracterizadas por ser espaços (duas ou mais agências de viagens), pertencentes à mesma marca e ao mesmo proprietário. Esta situação é a mais usual e a que apresenta maior volume de facturação e controlo de mercado. Os exemplos mais famosos são as Viagens Halcón (593 lojas), Viagens Marsans (459 lojas), Viagens El Corte Inglés (269 lojas), entre outras (Abranja, 2005).
- Grupos de distribuição: surgem de uma estratégia de integração no sector turístico. Estes grupos empresariais têm interesses em diferentes níveis verticais da distribuição turística e em muitos casos, também estão presentes noutros sectores de actividade. As mudanças relevantes no sector de agências de viagens, levou ao aparecimento de novas formas comerciais que surgem da participação de grandes superfícies que utilizam o fluxo de clientes para vender outros produtos; da aquisição de agências de viagens por entidades financeiras; e do aparecimento de agências de viagens ligadas a grupos seguradores. Como exemplos concretos, o Grupo "El Corte Inglés" que é líder de distribuição em Espanha; os grupos "Marsans" e "Carlson Wagon-Lits"

Em relação à classificação de agências de viagens segundo a localização, estas escolhem os locais de implementação pelo mercado que pretendem captar, bem como pelos produtos que comercializam. O agente que aposta na localização tem como objectivo ir ao encontro do potencial turista, considerando o tipo de população que existe nos arredores da agência. Destacam-se as seguintes tipologias:

- Agências urbanas: localizadas geralmente em centros comerciais, meios de grande afluência de potenciais compradores de produtos turísticos. Segundo Foster (1985) in Abranja (2005), poder-se-á diferenciar segundo as

estratégias de actuação e de marketing, como “*city centre agencies*”, situadas junto das zonas comerciais e empresariais e como “*suburban agencies*”, localizadas nas zonas residenciais;

- Agências costeiras ou litorais: localizadas em zonas tipicamente turísticas estas empresas actuam em dois sentidos. Por um lado como agências emissoras, na medida em que comercializam serviços complementares para o turista local, tais como: excursões, câmbios de divisas, aluguer de automóveis, etc. Por outro como receptora, visto que representa os grandes operadores turísticos estrangeiros e assiste os seus turistas no destino;
- Implantes: estes pontos de venda estão localizadas em centros comerciais, empresariais e/ou industriais, zonas de forte afluência populacional, com o objectivo de aproximar os seus produtos a um mercado específico. São pequenas lojas inseridas em zonas de trabalho, que permite ir de encontro à pouca disponibilidade temporal dos potenciais compradores. Alguns exemplos são a agência de viagens Marsans com representações em algumas lojas FNAC, a agência Abreu na cidade universitária, no Tagus Park e na Quinta da Fonte, entre outras;
- Centros comerciais especializados: são grandes superfícies dedicadas exclusivamente à comercialização do produto turístico, reunindo num só local agências de viagens, escritórios de companhias aéreas, lojas de utensílios para viajantes, biblioteca e videoteca turísticas, etc. Um exemplo concreto desta classificação é a mega-loja “Travelstore” em França, (Editur, 1995 in Abranja 2005).

No que diz respeito à classificação de agências de viagens segundo a estratégia, estas distinguem-se pelos produtos e os mercados que pretendem trabalhar. A localização e as estratégias de acção são dois vectores que os empresários levam em conta quando pretendem apostar num determinado segmento de mercado ou de produto. A estratégia diz respeito à forma como o agente vai actuar no mercado, isto é, se pretende conquistar a sua quota com um desempenho generalista ou especializado. As tipologias são as seguintes:

- Agências generalistas: são aquelas que comercializam todo o tipo de viagens para qualquer ponto do mundo sem qualquer especialização específica em produtos ou mercados. Renshaw (1997) in Abranja (2005) destaca como vantagens o maior poder de negociação, maior conhecimento das necessidades do mercado, profissionais mais qualificado, melhor imagem de profissionalização e melhores preços. Contudo, alguns inconvenientes podem surgir da comercialização de produtos de baixo custo e margem, ao ponto de provocarem a saturação da agência;
- Agências especializadas: são aquelas que se especializam num determinado tipo de produto e/ou mercado, com o objectivo de oferecer um serviço de qualidade, competente e profundamente conhecedor. É uma acção relativamente recente mas com perspectivas de continuidade, na medida em que o potencial cliente começa a procurar mais e melhor informação referente ao produto que procura. É possível já encontrar agências especializadas em turismo rural, balnear, cultural, religioso, desportivo, de aventura, cruzeiros, etc.
- Supermercado de viagens: são empresas que direccionam os seus serviços a um público-alvo experiente, que procura produtos turísticos padronizados de preferência em destinos do seu nível cultural, com forte sensibilidade ao preço sem ligar muito ao luxo. Estas agências funcionam em estratégia vertical, ou seja, cria os seus próprios produtos numa sede central, promove-os intensamente, e distribui-os exclusivamente através dos seus pontos de venda (retalhistas) (Albert, 1999, in Abranja 2005);
- Boutique de viagens: são departamentos dentro de agências especializadas mas centrados num mercado de maior poder aquisitivo. Oferecem produtos turísticos sofisticados e exclusivos, organizados segundo o desejo do cliente, tais como: viagens para golfe, caça, *health clubs*, esqui, etc. Este tipo de departamento impõe a selecção de produtores turísticos de qualidade, de pessoal e de um serviço muito qualificado, de uma orientação de mercado muito bem definida e de campanhas de marketing personalizadas (Albert, 1999 in Abranja 2005);

- Agência de incentivos ou de empresas: pode funcionar como departamento de uma agência especializada ou mesmo independente. Este tipo de agência comercializa viagens de incentivo que as empresa pretendem oferecer aos seus funcionários como prémio. Na óptica turística as viagens de incentivo são uma parte muito importante desta indústria, fundamentalmente em épocas de média ou baixa procura (Mateo, 1992, in Abranja 2005). É um tipo de turismo que penetrou com muita força nos mercados, levando ao surgimento de agências especializadas (Kotler, 1997). Estas agências não se ocupam apenas de viagens de incentivo mas, também, de turismo de negócios e de todos os serviços inerentes (Renshaw, 1997);
- Agências Sociais: são empresas vinculadas a organismos públicos ou sociais, especializadas em mercados de maiores carências sociais e económicas;
- Agências organizadoras de congressos e convenções: são empresas prestadoras de serviços que só funcionam como agências de viagens quando assumem serviços destas;
- Agências virtuais e centrais de reservas são agentes intermediários que utilizam o suporte informático para promover e vender os seus produtos. Alguns exemplos de cyber organizadoras de viagens:
 - Agências virtuais de GDS: operam através de sistemas globais de distribuição (GDSs). São os casos da Travelocity pertencente ao GDS Sabre e da Savia Amadeus que opera através do portal viagensdestinos.com;
 - Agências virtuais do sector de internet: são organismos com origem em empresas especializadas na internet, como é o caso da Expedia, que opera através da divisão de viagens da Microsoft (OMT, 1999);
 - Agências retalhistas agrupadas em agências virtuais: estas empresas uniram-se para fazer frente aos grandes detentores do comércio de viagens electrónico, tal como a Cyberagencias.com;

- Agências grossistas agrupadas em agências virtuais: união de empresas de viagens grossistas que utilizam a internet para chegar ao cliente final. Como exemplo temos o portal edreams que resulta da aliança de grossistas Mundicolor, Soltour entre outras;
- Agências virtuais especializadas: são empresas de viagens com especialização num determinado produto ou característica, como o caso da agência Lastminute, especializada em distribuir produtos e serviços turísticos de última hora;
- Agências virtuais como sucursais de agências de viagens tradicionais: são as páginas webs das agências tradicionais já existentes no mercado que, desta forma, aumentam os pontos de contacto com o mercado, a comodidade e a rapidez de informação e de venda.

Torna-se importante para efeitos desta tese, o detalhe quase exaustivo das tipologias e características das agências de viagens. Estes fundamentos apoiam a Secção 5.3.1 – Tipologias e características, fortalecendo de forma concreta, a temática principal da investigação. Pretende-se reforçar também, a ampla fragmentação que existe nesta área, e ainda entender o quão difícil é criar TICs que integrem todas estas tipologias. Outra razão a não rejeitar, é a que mostra a complexa interdependência entre os diversos agentes envolvidos, devido à amplitude do fenómeno turístico e à sua inter, multi e pluri disciplinaridade. Por fim, importa divulgar a necessidade de um pragmático conhecimento das realidades organizacionais das agências de viagens, e das implicações económicas, sociais, culturais e ambientais, daí decorrentes.

1.4. Economia Digital e Competitividade

“All markets are networks, so market dynamics shift when network properties shift”

(Jordan e Taylor, 2001, in Beira, 2002)

A Economia Digital abarca a economia baseada em tecnologias digitais, englobando redes de comunicação digital, computadores, software e outras

tecnologias de informação correlacionadas, que proporcionam uma plataforma global a partir da qual os indivíduos e organizações interagem, comunicam, colaboram e pesquisam informação. Também é chamada de economia da Internet, nova economia e economia Web (Turban, et al., 2004).

O surgimento da World Wide Web (WWW), ou simplesmente Internet, está a desafiar os fundamentos económicos, empresariais e tecnológicos da economia tradicional. Vive-se uma revolução que transforma a paisagem dos negócios, forçando os empreendedores a desenvolver novos modelos de negócio. Um modelo de negócio é um método de agir pelo qual uma empresa consegue gerar lucros para sobreviver e se expandir. O modelo explica detalhadamente como a empresa agrega valor, e como identifica os consumidores dispostos a adquirir os seus produtos ou serviços.

É no final do Sec. XX que toma lugar um número de importantes mudanças, tais como a globalização, a internacionalização, a liberalização do comércio, a concentração da oferta e a evolução das tecnologias da informação e comunicação, impulsionando a indústria turística e provocando profundas alterações do *modus operandi* do retalho da distribuição turística. Esta envolvente veio impulsionar a génese de um novo tipo de intermediário, as “agências de viagens do futuro”, que aproveitam os benefícios dos seguintes factores:

- I. Avanços nas TIC, proporcionando às organizações vantagens estratégicas, ao facilitar a solução de problemas; aumentando a produtividade e a qualidade; adequando o atendimento às singularidades do cliente; melhorando a comunicação e a colaboração, e permitindo a reengenharia dos processos empresariais.
- II. Forte mudança no comportamento da procura, observando-se consumidores cada vez mais independentes, mais amigos do ambiente e exigentes com as experiências. Actualmente existe um consumidor híbrido que sabe que o Turismo é um sector de informação intensiva. Este usa os diferente *media* e tecnologias de informação e comunicação para satisfazer as suas necessidades em viagem. Além disso a sua atitude perante a viagem tornou-se mais favorável a encontrar novas preferências

e áreas de interesse. Passamos dos 3 "S" sand, sea e sun, para os 3 "L", Lore, Leisure e Landscape.

- III. Desregulamentação dos transportes aéreos. As actuais políticas mundiais de liberalização do transporte aéreo têm dado lugar ao aparecimento de novos transportadores e novos serviços do tipo Low Cost. Neste sector cresce a competitividade de maneira notável, vivendo-se uma guerra de tarifas cujo final se desconhece. Com efeito, as características deste sector são: Preços decrescentes, como consequência da luta competitiva entre empresas; Custos de distribuição através dos GDS crescentes, forçados a uma luta similar para obter maiores quotas de introdução dentro dos distribuidores; Rigidez com gastos de distribuição através das agências e dos níveis de comissões; Custos de exploração globalmente crescente.

As companhias aéreas estão cada vez mais a usar a distribuição directa, particularmente as vendas on-line através da Internet, com o objectivo de reduzirem custos, e de reforçarem o contacto directo com o mercado.

Nota-se nesse "novo" agente de viagens, uma incessante busca de vantagens competitivas, conduzindo as organizações a eleger estratégias que permitam reconhecer e assegurar a continuidade de capacidades, de habilidades operacionais, tecnológicas e humanas, transformando-as em competências essenciais. Daqui se pode enunciar a premissa 1 como o ponto de partida para responder à hipótese 1 " As agências de viagens reconhecem ameaças e oportunidades com a propagação das TIC, mas aproveitam-nas para implementar estratégias competitivas", sendo um dos pilares de suporte do arquétipo de agência de viagens do futuro.

Premissa 1: O conhecimento gera vantagens competitivas

Procurar vantagens competitivas sustentáveis tornou-se o principal desafio para as organizações. A prosperidade das empresas encontra-se na forma como valorizam essas vantagens competitivas. A chave da competitividade e da produtividade das empresas baseia-se no conhecimento, adquirido através do simples e rápido acesso a uma melhor informação.

Assim, é importante a existência de Sistemas de Informação que garantam a disponibilização da informação correcta, na altura certa, e que simultaneamente constituam um instrumento eficaz quando se trata de suportar os seus utilizadores na tomada de decisão. Este assunto será detalhado na Secção 2.4 – Sistemas de Apoio à Decisão.

Neste contexto, palavra estratégia pode ser definida de diversas formas, significando desde formulação de planos, direcção, guia, perspectiva, curso de acção para o futuro, até uma posição, ou ainda, planos de alta direcção para atingir determinados objectivos (Mintzberg, 1991). A ideia chave será assumir uma posição única no segmento de mercado (USP – Unique Selling Proposition) em que se opera, criando uma vantagem competitiva permanente, que teoricamente estabeleça um monopólio. Para Porter (1985), a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo, mas sim ela tem origem nas inúmeras e distintas actividades, que a compõem. O autor sugere, que a Cadeia de Valor pode ser encarada como um instrumento, que possibilita a desagregação de todas essas actividades de relevância estratégica de uma empresa. O valor só é gerado quando uma empresa cria uma vantagem para o comprador e quando este percebe que ganha algo ao adquirir o produto, em comparação com outros similares da concorrência.

Em termos competitivos, valor é o montante que o comprador está disposto a pagar por aquilo que uma empresa lhe fornece. Para medi-lo, a empresa deve considerar a sua receita total, que é reflexo do preço do seu produto e da quantidade de unidades que consegue vender. Uma empresa só é considerada rentável quando o preço do seu produto ou serviço é superior aos custos envolvidos na sua criação ou execução. É esse valor, e não o custo, que deve ser utilizado para a análise da posição competitiva de uma empresa dentro de uma determinada indústria.

Portanto, a noção de vantagem competitiva, convencionada a aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado, através da inovação, protagonizada por um gestor com características de empreendedor. No seu modelo dinâmico, Schumpeter (2003) coloca o empresário como figura central, sustentando que numa economia de Concorrência Pura, e num estado estacionário (i. é, na qual

não há investimento líquido nem crescimento da população, prevalecendo o pleno emprego), haveria sempre oportunidade para novas combinações de meios de produção, geradoras de explosões de desenvolvimento.

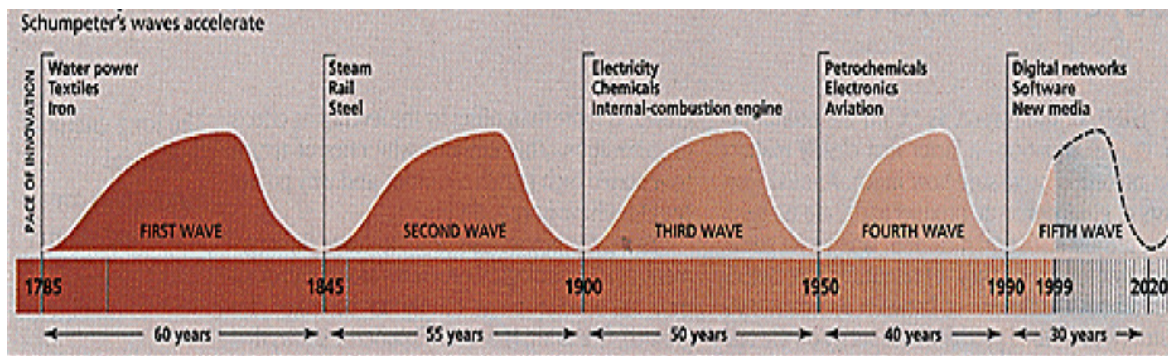


Figura 8 – Ondas de Schumpeter

Fonte: The Economist – 2/1999

Para o autor, o empresário é aquele que inova; o que empreende novas combinações de factores de produção; o que inventa e aplica; o promotor; o homem que descobre e reconhece interesse de determinado processo tecnológico e é capaz de o pôr em prática. O empresário Schumpeteriano não tem uma actividade directiva ordinária, mas o seu papel liga-se a uma visão geral do desenvolvimento em que há lugar a “explosões descontínuas num mundo dinâmico” devido à “existência de uma corrente contínua de possibilidades de inovação”. Daqui se pode enunciar a seguinte premissa, sendo mais um pilar conceptual da “Agência de viagens do futuro”:

Premissa 2: O empreendedor potencia a inovação

Este homem de negócios vai pôr em marcha o desenvolvimento da empresa, sabendo à partida que as ondas macroeconómicas se vão estreitando, pelo que tem de antecipar os desafios que se perfilam no horizonte.

O exposto cenário de desenvolvimento, choca com os ideais dos Neoclássicos, que vêem o desenvolvimento como uma forma gradual e suave. No mundo Schumpeteriano, existe um elevado grau de incerteza, que não é aproveitado como oportunidade pelo homem de negócios comum. É necessário que exista, nessas circunstâncias, um tipo de indivíduo especialmente motivado e talentoso,

o empresário, para detectar as oportunidades potencialmente rentáveis e explorá-las, reforçando a ideia de que, é no processo de gestão que se criam as vantagens competitivas, pela constante luta contra a rotina, pelo uso da imaginação, e criatividade.

São estas as características ambicionadas para o empresário das agências de viagens do futuro, que serão sintetizadas no Capítulo 3 – Arquétipo de agência de viagens do futuro e, detalhadas face à realidade em Portugal, no Capítulo 5.5 – Agências de viagens: Arquétipo do futuro. Nesses capítulos, será traçado o perfil do profissional “inomedador” que evolui para “eMediador” por força do uso da TICs.

No sector da distribuição turística, são as inovações nas TICs que facilitam a obtenção dessas vantagens competitivas, pois permitem oferecer produtos mais variados a utilizadores cada vez mais numerosos. Mas é através da Internet que as tecnologias da informação se ligam com a globalização e com os processos organizacionais, melhorando a cultura competitiva das agências de viagens.

Esta filosofia, terá a sua “colagem” à realidade das agências de viagens em Portugal, nas Secções 5.3.3 – Acções estratégicas e factores de competitividade e 5.3.4 – Desafios e oportunidades. Com as TIC incorporadas no negócio, o fluxo de informação na empresa tende a transformar-se, em virtude do aumento da capacidade de recolher, guardar, processar e transferir informações.

Daqui se pode enunciar a seguinte premissa, que adiciona mais um marco ao modelo de agência de viagens do futuro:

Premissa 3: Economia Digital altera o perfil dos negócios

A tecnologia deve ser integrada no produto, no processo, na organização e na estratégia, como mais um recurso de criação de valor.

Mostra a premissa, que os vectores da economia digital estão assentes no e-business, na troca de informação e no trabalho colaborativo, e que conjugados com as plataformas do negócio, alteram o perfil do trade. Torna-se assim possível, a obtenção de uma maior velocidade na comunicação, uma redução no tempo de elaboração de respostas às variações do ambiente, tanto interno

quanto externo, e uma maior agilidade no processo de decisão, permitindo aumentos da eficiência na organização. A fase seguinte será a criação de um ambiente flexível que forneça criatividade. Esta, por sua vez, deve ser transformada, da maneira mais produtiva, na necessária e contínua inovação, abrindo espaço à criação e expansão dos conhecimentos das pessoas e dos modelos organizacionais.

1.5. Cadeias de Valor e de Oferta das Agências de Viagens

O ambiente transaccional e de relações das agências de viagens é constituído por um diversificado conjunto de vectores do negócio do turismo, dominados por eventos ligados ao Mercado, à Tecnologia e à Sociedade. Neste conjunto, a evolução das TIC, com os seus 5 blocos de convergência tecnológica, reformula completamente a organização, os processos, os canais de ligação ao mercado e as cadeias de valor e oferta das agências de viagens.

O modelo de Cadeia de Valor lida com o valor total do produto ou serviço, e consiste, basicamente, em actividades de valor e margem: as de valor possibilitam à empresa criar produtos ou realizar serviços valiosos para os seus clientes; já as de margem representam a diferença entre o valor total e os custos fixo e variável, para a execução das actividades de valor. As actividades de valor podem ser divididas em actividades primárias e actividades de apoio.

- I. As actividades primárias dizem respeito à criação física do produto / serviço, com a subsequente venda e transferência para o comprador, a par da assistência pós-venda.
- II. As actividades de apoio sustentam as primárias, ao mesmo tempo que se auto-sustentam, através dos inputs adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa, sendo um pilar importante de diferenciação competitiva.

A escolha do tipo de vantagem estratégica do serviço ou do produto oferecido ao mercado, não deve enfatizar apenas a qualidade, a agregação de valor ao cliente, e estar de acordo com a missão da organização. Deve também levar em consideração, quais os atributos de serviço mais apreciados pelo o mercado

alvo, deve conhecer quais os pontos fracos da concorrência e quais as competências e capacidades da organização. (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 1998). As etapas mais importantes na definição de uma estratégia eficaz de serviços são:

- I. Escolher os atributos mais importantes do serviço, para atender e superar as expectativas dos clientes;
- II. Estabelecer as qualidades importantes do serviço, nas quais os concorrentes são mais vulneráveis;
- III. Determinar as capacidades existentes e potenciais do serviço da agência de viagens, elaborando uma matriz SWOT (Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças);
- IV. Desenvolver uma estratégia de serviço que se dirija às necessidades cruciais e permanentes dos clientes, bem como explorar pontos fracos da concorrência e ajustar às capacidades e potências da empresa.

Todos estes pontos exigem um conhecimento profundo das competências da agência de viagens, ou seja as suas "core competencies". As competências centrais de uma organização englobam as competências essenciais e as complementares. As primeiras são entendidas como sendo a força motriz da organização, enquanto as segundas, podem representar diferenciação, se acrescentarem valor.

Prahalad e Hamel, (1990), referiram que as vantagens competitivas são encontradas nas competências essenciais da empresa. Para ilustrar melhor a ideia, os autores utilizaram a metáfora da "árvore de competências":

- I. A empresa diversificada é uma grande árvore. Os troncos e os principais galhos são produtos centrais, os ramos menores são unidades de negócio; as folhas, as flores e os frutos são produtos. O sistema de raízes que fornecem os nutrientes, sustento e estabilidade, é a competência central.
- II. Pode-se deixar de ver a força dos concorrentes, se olhar apenas para os produtos finais, assim como deixar de ver a força de uma árvore se olhar apenas para as folhas.

III. Portanto, a vantagem competitiva deriva das capacidades enraizadas, embutidas nos produtos e serviços, não sendo fácil imitá-la, devido ao seu carácter oculto (raízes da árvore).

Sugerem os mesmos autores, que existem três maneiras de descobrir as competências centrais de uma empresa. A primeira é verificar se a organização possui aptidões que permitam o acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; a segunda é contribuir significativamente para os benefícios dos produtos finais, percebidos pelos clientes; e a terceira é possuírem predicados difíceis de imitar pelos concorrentes.

Para além destes atributos, o aproveitamento adequado das competências dos recursos humanos, tecnológicos e estruturais, conduzirá a organização à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, através das suas cadeias de valor e de oferta, do seu propósito competitivo, dos critérios dos compradores e de conhecer o grau de participação no mercado. Será abordada em maior profundidade a questão da Cadeia de Valor, por se ligar à temática desta tese. Os outros factores que concorrem para a construção de vantagens competitivas sustentáveis, tais como o propósito competitivo, os critérios dos compradores e a quota de mercado, poderão ser objecto de estudos subsequentes.

Cadeia de valor é definida como um sistema de actividades interdependentes, relacionadas por meio de elos, podendo resultar em vantagem competitiva, através da sua optimização e da coordenação. A habilidade na coordenação dos elos reduz frequentemente os custos e aumenta a diferenciação. A cadeia de valor utiliza e cria informação, tais como, dados do cliente (entrada de pedidos), parâmetro de desempenho (indicadores) e estatísticas sobre falhas nos produtos ou serviços. A utilização da informação constitui-se como um elemento de apoio ao processo de agregação de valor, apesar dela própria constituir uma fonte de valor.

A Cadeia de Valor da indústria de serviços vem sendo modificada, principalmente, devido à introdução das TICs nas empresas, o que consome grande quantidade de capital em investimentos. As empresas de serviços passaram a utilizar cada vez mais os computadores para realizar funções antigas

e, ao mesmo tempo, acabaram por criar funções novas, controlando melhor as suas operações e tornando os seus empregados mais produtivos.

A introdução de tecnologias inovadoras em muitas indústrias de serviços, pode ser considerada tanto uma causa como um efeito das mudanças na estrutura da indústria e na fonte de vantagens competitivas. As economias de escala foram, tradicionalmente, modestas na maioria dos serviços, em parte porque o serviço tinha de ser realizado no local onde o comprador se encontrava (ou perto dele) e usava mão-de-obra intensiva. Em consequência disso, a maioria das indústrias de serviços eram altamente fragmentadas, com numerosas empresas pequenas, operando em bases locais. Actualmente, as indústrias de serviços ao utilizarem as TICs na realização destes serviços de forma remota, facilitam a criação de elos de ligação entre parceiros, e fazem surgir empresas com complexas unidades multifacetadas. Este crescimento é consequência da sistematização e, em certos casos, da padronização do processo de prestar o serviço. Obtêm-se assim substanciais vantagens competitivas, quando comparadas com empresas de unidade única, tanto ao nível do processo de prestação do serviço como nas actividades de apoio.

As empresas de unidades múltiplas têm sido as grandes responsáveis pela introdução de inovações na prestação de serviços e na criação de elos, o que antes era inviável para empresas deste tipo. Os elos entre as actividades de valor surgem de uma série de causas genéricas, onde a mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes; o custo ou o desempenho podem ser melhorados através de maiores esforços dirigidos a actividades indirectas; ou actividades executadas dentro da empresa, reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência no campo.

São vitais os sistemas de informação quando se trata de otimizar vantagens competitivas a partir de elos. Gerir elos, é uma tarefa organizativa mais complexa do que a própria gestão das actividades de valor. Os elos existem não só dentro da cadeia de valor da empresa, mas também entre a cadeia da empresa e as cadeias dos fornecedores, dos consumidores e dos canais (elos verticais), actualmente designada por "network" da organização. No que toca à cadeia de valor das agências de viagens, o pilar base é o saber. Apesar de vivermos na

chamada sociedade da informação, o verdadeiro activo não é a informação, mas o saber. Informação há em abundância, enquanto o saber é exíguo. O saber é informação que foi “editada”, colocada no seu contexto e analisada de um modo a fazer sentido e a ter valor para a organização. O saber colectivo de uma dada empresa é o seu capital intelectual. (Toffler, 1980).

Esta Secção sustenta teoricamente o Capítulo 5.3.2 – “Economia Digital e cadeias de valor e oferta”, mostrando os diferentes elos que envolvem Clientes, Mercados, Operadores / Fornecedores, Canais de Distribuição, Modelos Organizacionais e Sistemas. É crucial possuir conhecimento acerca destas áreas:

Clientes

Clientes (os clientes finais constituem a procura). Tribe identificou quatro grandes tribos de viajantes (seniores activos, Clãs Globais, profissionais itinerantes, Executivos Internacionais). Reter um cliente é entre cinco e quinze vezes mais barato do que conseguir um novo. Por isso, saber aplicar estratégias de retenção e fidelização que consigam manter e desenvolver os clientes rentáveis e fiéis, deve ser uma das prioridades de qualquer gestor de agência de viagens. Muitas empresas baseiam as suas estratégias comerciais e de marketing na captação compulsiva, esquecendo-se que o verdadeiro repto começa quando o cliente é captado. Existem algumas Alavancas para a Retenção de Clientes, que são:

- A Vinculação ou nível de compromisso económico do cliente.
- A Fidelização ou lealdade do cliente que nos dá todo o seu consumo. Não é fácil detectar e valorizar o nível de lealdade dos clientes, mas é fundamental, para poder gerir correctamente e de forma distinta os clientes fiéis dos mercenários.
- O Risco de Abandono. Consiste em detectar os sintomas dos clientes que nos abandonam, pode-se prever e identificar aqueles que seguramente nos estão a partilhar ou que nos deixarão.
- O valor dos clientes. É fundamental eleger sobre que clientes e segmentos actuar, e sobre quais não actuar, sendo preciso escolher. É

impossível reter todos os clientes. E os nossos orçamentos não são ilimitados.

Para além do referido, importa conhecer os perfis de motivação e de compra dos clientes, valorizando os de maior potencial e rentabilidade. Este é um vector decisivo da agência de viagens do futuro, reunido no Capítulo 3 – Arquétipo da agência de viagens do futuro. O Plano de Retenção de Clientes engloba cinco passos: a) Identificar e medir o nível de vinculação, lealdade, risco de abandono e valor dos clientes; b) Desenvolver um mapa de segmentos de vinculação e abandono de clientes; c) Priorizar os clientes de valor e desenvolver planos específicos de vinculação; d) Identificar os clientes em risco de abandono ou processo de desvinculação e estabelecer a gestão da baixa e a prevenção do abandono; e) Decidir que canais e esforço comercial serão atribuídos a cada cliente.

Mercados Turísticos

Os Mercados Turísticos estabelecem uma relação entre oferta e procura de bens e serviços. Quanto mais características do mercado-alvo forem conhecidas, maior será a eficácia das técnicas de publicidade e de promoção para atingir os clientes alvo. Um outro factor importante é que por meio desses resultados, os profissionais saberão como persuadir esses clientes, propondo os produtos adequados às suas necessidades e anseios.

Conhecer o comportamento do consumidor é decisivo para o êxito da actividade marketing, principalmente para segmentar o mercado, visto que o turismo de massa já está ultrapassado. Em vez de desperdiçar os recursos de promoção e publicidade com a intenção de contemplar a todos os consumidores em potencial, a melhor estratégia de mercado é assinalar quais são os segmentos do mercado total que quer atingir e dirigir os esforços promocionais especificamente aos desejos e necessidades desse grupo. Por meio dessas pesquisas, também será possível descobrir um novo nicho a ser explorado, diferenciando-se da concorrência e lançando algo novo no mercado.

Outro factor para vencer os desafios do sector é preparar os colaboradores que manterão contacto com os clientes interessados e fazer esses clientes crerem que, ao repetirem a compra, o seu investimento foi compensador. Isto porque, quando se trabalha directamente com serviços, a grande parte do tempo é utilizada com pessoas e com sonhos. Portanto, a equipa deve estar muita bem treinada para vender um produto chamado expectativa de experiencia. Para conseguir ter profissionais aptos para vencer esses desafios, é necessário ter a equipa motivada e que saiba o que está a vender, pois, caso contrário, será um desafio ainda maior para a empresa alcançar os seus resultados.

Operadores e Fornecedores

Os Operadores e Fornecedores são entidades que prestam serviços em actividades do core business e complementares. Para Lickorish e Jenkins (2000) são 4 os principais sectores de negócio do turismo, que são interdependentes. O transporte e o alojamento são os serviços que funcionam como o "hardware" do turismo, e os operadores/agentes, atracções turísticas e actividades de recreação exercem o papel do "software", já que, em geral, representam o elemento catalisador para que haja turismo no local e para o uso do transporte e da acomodação.

Entre os fornecedores é importante destacar os de transporte, alojamento, alimentação e serviços auxiliares no sector turístico. As principais relações mantidas pelos agentes de viagem ocorrem com os transportadores e os meios de hospedagens e estão menos caracterizadas com os restaurantes e outros serviços. Existem fornecedores de Transporte Aéreo: Para Lickorish e Jenkins (2000) "o transporte fornece o meio de se chegar ao destino ou, em determinadas circunstâncias, pode ser a própria experiência de turismo"; Rent-a-Car: Apesar de este sector constituir a menor parte do negócio das agências de viagens, esta via de chegada até o cliente é muito importante, revelando um forte crescimento (5%), nos últimos anos, na Europa; Autocarristas: Estão directamente relacionados aos *tours*, *transfers* e visitas aos pontos turísticos; Alojamento: A hotelaria pode ser compreendida como uma das principais actividades do turismo, já que atende a uma necessidade básica para sua

realização, quando viabiliza a permanência do turista no local visitado por meio da hospedagem.

Segundo Martinez (2002), “o aparecimento dos operadores turísticos está muito ligado às companhias aéreas *charter*, que constituem um fenómeno datado dos finais da segunda guerra mundial.” Nessa época, os operadores turísticos contratavam estes transportadores para reduzir custos/preços e assim poder competir com as linhas aéreas regulares no transporte de passageiros para viagens de lazer. Progressivamente, a fusão entre estas companhias *charter* com estabelecimentos ou cadeias hoteleiras possibilitou aos operadores turísticos dispor dos componentes essenciais para a elaboração de viagens organizadas ou pacotes turísticos, permitindo-lhes controlar a cadeia dos serviços de viagens.

Os operadores turísticos constituem o elemento da indústria turística que é considerado como um dos pilares básicos do desenvolvimento do turismo em todo o mundo, já que o lançamento para o mercado das viagens organizadas e a harmonização do produto turístico a preços acessíveis, foram considerados um dos factores impulsionadores e motivadores do denominado turismo de massas, que ocorreu a partir dos anos cinquenta e sessenta. A principal actividade dos operadores de viagens é construir pacotes turísticos e promovê-los.

A sua venda faz-se através de canais próprios ou on-line e das agências de viagens. “As operadoras de turismo e as agências de viagens têm um papel crucial na promoção e no desenvolvimento de destinos turísticos” (Lickorish e Jenkins, 2000). Martinez (2002), defende que o operador turístico realmente não cria um produto novo, limitando-se a facilitar um melhor ajuste entre a oferta e a procura. Um intermediário que não traga “valor” não terá sentido num sistema comercial moderno. Todos os operadores turísticos realizam as seguintes funções:

- Redução do número de transacções, já que através do contacto com um só interlocutor pode contratar-se um conjunto de serviços turísticos;
- Criação de oferta de pacotes para diversos destinos turísticos com diferentes preços em função do tipo de alojamento e da duração da estadia;
- Adequação da oferta à procura, no que respeita à harmonia das quantidades de oferta e de procura;

- Realização de actividades de marketing, que vão desde a criação da sua própria marca até à realização de campanhas de publicidade e promoção;
- Oferta de serviços adicionais, particularmente aqueles que não são assumidos pelas empresas tradicionais, como por exemplo os transferes dos aeroportos para os hotéis e vice-versa e o tratamento de documentação relativa a vistos.

GDSs, GNEs e TICs Inovadoras

Os Fornecedores ligados à distribuição turística, compreendem os GDS e CRS, disponibilizando sistemas de apoio ao negócio, dos mais tradicionais aos mais inovadores. Os Sistemas Globais de Distribuição (GDS) ou Sistema de Reservas Computadorizadas (CRS) são sistemas que têm cobertura mundial, estando assentes nos vectores da economia digital (e-business, a troca de informação e o trabalho colaborativo). Actualmente têm uma função diferente da inicial, que é a de fornecer serviços a todas as companhias aéreas.

Um sistema de distribuição que exhibe os serviços disponíveis, faz reservas e emite bilhetes, e é utilizado por produtores de turismo (ou seja, companhias aéreas e outros meios de transporte, hotéis, Rent-a-Car, excursões, cruzeiros, etc.), tendo a vantagem, de assegurar o pagamento para o produtor além de seguir rigorosos códigos de conduta que garantem uma concorrência leal.

Desde 2002 os GDS, Amadeus, o Galileo, o Sabre e o Worldspan, têm vindo a integrar-se, formando actualmente apenas 2 principais inventários, o Amadeus e o Galileo. No entanto existe ainda um conjunto variado de pequenos GDSs, incluindo SITAs Sahara, Infini (Japão), Axess (Japão), Tapas (Coreia), Fantasia (Pacífico Sul), e Abacus (Ásia/Pacífica) que serve os interesses de uma região ou país. As modernas tecnologias têm aberto o caminho a novos distribuidores GNEs (Global New Entrants), a sistemas de suporte à decisão como os Tourism Recommender Systems e outros que facultam aos clientes e prospects uma antecipação das experiências. Este assunto será detalhado no Capítulo 2 – Sistemas e Tecnologias nas Agências de Viagens.

Canais de Distribuição

Segundo Cooper (2001), "em todas as indústrias a tarefa dos intermediários é transformar mercadorias e serviços e torná-los produtos desejados pelos consumidores". As formas de contactar com os consumidores, são os canais de distribuição, sendo uma estrutura operativa, um sistema de relações, ou várias combinações de organizações, através das quais um produtor de bens e serviços turísticos vende ou confirma a viagem ao comprador.

O mercado das agências de viagens tem vindo a transformar-se, caracterizando-se por uma maior segmentação decorrente das tendências à desintermediação. Essa nova dinâmica que se estabelece, tem proporcionado tanto uma especialização no mercado, quanto uma concentração, ainda que em pequena escala. As formas de acesso aos clientes, englobam Lojas, Telefone, Correios, Internet, Catálogos, etc. Verifica-se uma complementaridade de utilização dos canais presenciais e virtuais para contacto com o mercado. As ligações feitas entre o produtor (oferta) e o comprador (procura) podem ser directa (*call center*, *site* da empresa na Internet) ou indirecta, através de um ou mais intermediários (agências de viagens, operadores turísticos, organizações locais e regionais etc.).

A opção de uma venda directa ou indirecta e a selecção dos canais de distribuição apropriados, envolve a escolha entre cobertura de mercado e custos associados. Kotler, (2003) considera a distribuição da informação como uma função chave desempenhada pelos canais de distribuição em turismo, diferenciando:

- Informação: agrupamento e distribuição de pesquisas de marketing e informações sobre o ambiente do mercado;
- Promoção: desenvolvimento e divulgação de comunicações persuasivas de uma determinada promoção ou oferta;
- Contacto: procura e comunicação com compradores potenciais;
- Negociação: acordo do preço e outros termos da oferta de forma que a compra possa ser efectuada;

Modelos Organizacionais

"In the future it's no longer enough to be able to change your strategy. It won't be enough to reinvent your industry. You're going to have to do both."

Gary Hamel (1995).

Os modelos encontrados na distribuição turística abarcam tipologias de Modelo contingencial que atende à conjuntura envolvente, adoptando estratégias de adaptação dinâmica às permanentes mudanças de contexto, e de Modelo sistémico, que considera a organização e meio ambiente ligados e em permanente interacção. Verifica-se um redesenho organizacional mútuo e dinâmico. Reconhece-se a existência de múltiplas inter-relações, pelo que é inútil investigar algo, isolando-o do contexto envolvente. A abordagem deve antes visar uma espiral que tenta sempre focar a parte, em função do todo.

A abordagem sistémica permite também repensar a organização face aos desafios futuros. Neste âmbito, é, pois, necessária a Identificação dos sinais de mudança do ambiente (mercado); a Redefinição dos objectivos da organização face ao novo contexto; a Formulação de estratégias de adaptação da organização às novas condições ambientais; a Especificação dos planos, programas e metas para cada componente da organização; e a Manutenção

de elementos importantes da cultura organização (função latência).

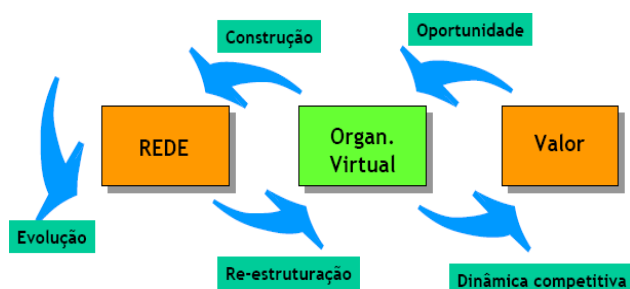
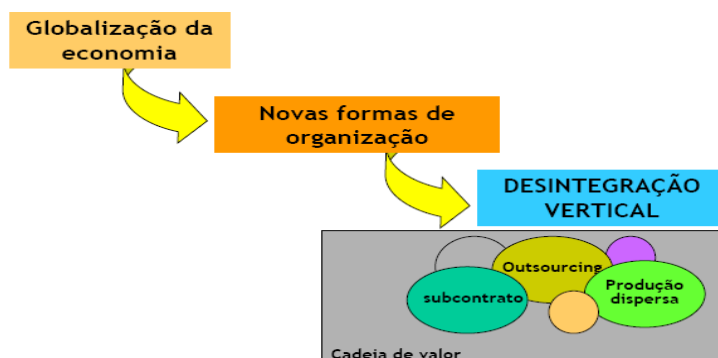


Figura 9 - Ciclo de criação valor nas OVR's (Wildeman, 1998)

Sendo o Turismo um sector sensível aos ciclos conjunturais, considerou-se a OVR - Organização Virtual Resiliente como o modelo empresarial mais adequado às agências de viagens de nova geração. Wildeman (1998) afirma que as empresas capazes de criar OVs – Organizações Virtuais, têm maiores possibilidades para ganhar vantagens competitivas em mercados de grande flutuação."

De acordo com Azevedo (2000), a emergência destas novas formas de organização, nomeadamente as Empresas Ágeis e as Empresas Virtuais, impõem

uma maior desintegração vertical, fomenta a cooperação e a capacidade de



desenvolver alianças estratégicas com clientes e fornecedores.

Figura 10 - Globalização e Desintegração Vertical (Azevedo, 2000)

Às organizações deste cariz, ágil, virtual e resiliente é crucial: fomentar a integração entre as inovações tecnológicas, a organização e a gestão da inteligência, garantindo resiliência à organização; tornar clara a visualização dos objectivos e dos processos de gestão; proporcionar um melhor aproveitamento do conhecimento dos talentos existentes na organização; integrar tecnologia com sistemas inteligentes e humanizados; criar predisposição para a mudança; eliminar o trabalho que não acresce valor; possuir força de trabalho competente e geradora de conhecimento; desenvolver estruturas organizacionais de gestão que promovam e estimulem iniciativas cooperativas entre as empresas.

Um aspecto igualmente importante reside na capacidade de desenvolver relações estratégicas entre clientes e fornecedores. Ser "ágil" significa responder rapidamente aos requisitos de um mercado em constante mudança. A empresa, para ser ágil num contexto global, deve ter a capacidade de introduzir rapidamente no mercado produtos inovadores, ser capaz de operar com um sistema reconfigurável e continuamente em mudança para se adaptar à própria dinâmica do mercado.

A "empresa ágil", como novo paradigma organizacional, baseia-se em três características fundamentais: a dinâmica de mudança, a resposta rápida e a noção de qualidade total (Warnecke, 1993). Uma empresa ágil encontra-se necessariamente em constante mudança, nunca atingindo um estado estável, e adaptando-se constantemente a um conjunto de circunstâncias imprevisíveis.

Como referido atrás, a capacidade para responder rapidamente, pode ser conseguida através de processos de cooperação internos e externos à própria

empresa. A cooperação pressupõe um elevado grau de confiança entre parceiros, e uma partilha igualmente segura do conhecimento e da informação.

Em síntese, pode então concluir-se que “agilidade” pressupõe o seguinte:

<p><u>Conhecimento do mercado</u></p> <p>Recorrer a organizações virtuais para explorar as oportunidades de negócio em mercados voláteis.</p>	<p><u>Colaboração dinâmica</u></p> <p>Ênfase em organizações em rede e com reconfigurações permanentes.</p>
<p><u>Orientação ao cliente</u></p> <p>Ênfase nos clientes e no mercado</p>	<p><u>Resposta oportuna</u></p> <p>Oportunidade de mercado: captura instantânea da procura, interpretação e resposta imediata</p>
<p><u>Medidas de desempenho</u></p> <p>Ênfase em medidas de desempenho rigorosas de produtividade, qualidade, e excelência no atendimento.</p>	<p><u>Competências</u></p> <p>Ênfase na aptidão e na diferenciação</p>

Para ser uma “Organização Virtual” deve constituir-se como “um agrupamento (com carácter temporário) de agentes económicos, internos ou externos à própria organização, com competências e actividades complementares, que interagem e cooperam espacial e temporalmente de forma coordenada, para alcançarem um objectivo comum bem definido” (Azevedo, 2000). Segundo este autor, o ciclo de vida das Empresas Virtuais está estruturado em 5 fases:

- I. Criação e identificação das entidades (escolha das empresas com competências adequadas para aproveitar a oportunidade de negócio);
- II. Configuração e organização (estabelecimento das regras e condições da cooperação);
- III. Operação (execução das tarefas planeadas e monitorização);
- IV. Reconfiguração (entrada e saída de entidades participantes função das oportunidades/desempenhos);
- V. Dissolução (limite de vida da oportunidade).

As características mais marcantes deste tipo de organização são a Autonomia (empresas independentes que podem integrar outras entidades virtuais); a Distribuição (as entidades geograficamente dispersos); a Configuração Dinâmica (aliança temporária, enquanto prevalecer a oportunidade de mercado); a Adaptabilidade (reação rápida às mudanças no mercado), e Redes de Informação (assentes em TICs).

Sendo ágil ela reage de imediato às oportunidades, sendo virtual esta tem profissionais ao longo de diferentes zonas de tempo, distâncias, fronteiras de organizações e negócios, e sendo resiliente ela tem a condição de se adaptar e reajustar-se facilmente após perturbações, choques ou fortes mudanças conjunturais. Para alcançar resiliência nos negócios deve: possuir rapidez de acção, segurança e protecção; requerer uma análise de riscos, investimentos e um ambiente de apoio; serem feitas análises em diversas áreas, devendo a administração decidir o "onde", o "como" e o "quanto" investir, necessitando de preparação, cultura, liderança, aprendizagem, confiança e qualidade das pessoas.

Chiavenato (2005) define resiliência como "a capacidade de um sistema se manter firme e integrado apesar de todas as forças externas que podem aniquilá-lo". Esta premência está relacionada com a economia global, com as incertezas geopolíticas, com a instabilidade económica e a descontinuidade de negócios que exigem agilidade organizacional e resiliência organizacional.

Assim, os 5 princípios da organização resiliente, como meios para criar uma nova organização fortemente ágil, sincronizada e baseada no conhecimento, são:

- I. Liderança: A resiliência tem início quando o líder da empresa desenha e cria uma infra-estrutura altamente móvel, estabelece prioridades, aloca recursos, assume e comunica de forma clara os compromissos entre os envolvidos.
- II. Cultura: Uma cultura resiliente é constituída por princípios de empowerment das pessoas, propósitos e confiança. Redes de pessoas que se auto organizam em comunidades de prática da aprendizagem, e que são convidadas a participar, liderar e organizar equipas virtuais. A cultura organizacional resiliente tem um forte sentido de propósito em cascata,

abaixo e acima da organização, e que alinha objectivos individuais, de grupos e organizacionais, como um todo. É uma cultura que alinha um forte sentido de confiança entre colaboradores, administração, fornecedores e demais parceiros. Essa cultura de paixão impulsiona as pessoas e proporciona-lhes recompensas e responsabilidade pessoal.

- III. Pessoas: O núcleo da resiliência organizacional reside nas pessoas. Elas devem ser adequadamente seleccionadas, motivadas, apoiadas, equipadas e lideradas, para ultrapassar qualquer desafio. As pessoas precisam de ter talentos e competências que produzam comportamentos para agir eficazmente em ambientes subitamente incertos e não estruturados.
- IV. Sistemas: A nova organização deve ser construída numa infra-estrutura virtual que permita conectividade, interoperabilidade e volume de informação. A premissa é que as organizações globais líderes estão a ganhar agilidade e flexibilidade através da combinação de um modelo de ambiente de trabalho altamente distribuído com uma infra-estrutura de Tecnologias de Informação (TI) robusta e colaborativa.
- V. Ambiente de Trabalho: A resiliência do ambiente do trabalho é alcançada através da distribuição do local de trabalho em ambientes múltiplos e dispersos. O nível de flexibilidade e agilidade é essencial para reduzir o risco de catástrofe, associado aos níveis de segurança e conforto.

As organizações resilientes são flexíveis, progressivas e divertidas, e atraem aqueles que sabem e que gostam de trabalhar em equipa. Ainda que possa enfrentar obstáculos, como todas as outras empresas, a organização resiliente consegue de imediato se auto recuperar, aprender com a experiência, olhar em frente em busca de novos desafios e batalhas com a concorrência ou com a próxima inovação no mercado.

Recursos Humanos

O turista do futuro será cada vez mais exigente, valorizando os factores qualidade, tempo, vivência de novas experiências e integração em realidades

locais. Este facto está relacionado com o seu crescente nível cultural e educacional. Assistimos à evolução do factor psicológico na estrutura da procura turística. Há uma mudança de mentalidade, em que os mercados de origem, reagem a estímulos diferentes das tradicionais escolhas de massas, motivadas pelo factor preço.

A percepção e o valor que o turista individual atribui a cada destino, associa-se à expectativa criada em volta do itinerário, sendo a propensão à despesa directamente proporcional às perspectivas induzidas no mercado. Cada vez mais os turistas decidem por “value for Money” e “value for time”, necessitando de um profissional de agência de viagens com perfil de inomeidiário.

Quando se trata de inovação, a Internet é uma poderosa plataforma de colaboração com clientes. Entretanto, interacções sem intermediários, embora necessárias para facilitar a inovação, não são suficientes. Pois, tanto as interacções quanto as perspectivas das empresas tendem a ser limitadas aos mercados que já atendem. Para que as empresas possam explorar integralmente a Internet como facilitadora de inovação, elas precisam de incorporar as interacções indirectas, aos seus canais de ligação com clientes.

Este processo é então de chamado de “inomeidição” e os agentes deste processo os “inomeidiários”. Estes agentes colocam-se entre os clientes, que tomam decisões de compra e as empresas, que desejam chegar até eles. Ou seja, os “inomeidiários” ajudam as empresas a preencherem as brechas de mercado — lacunas estruturais entre empresas e clientes, criando pontes virtuais no tempo e espaço e aumentando a visão periférica das empresas.

Portanto, a “intermediação da inovação” significa inomeidição, criando um novo tipo de profissional: o corretor do conhecimento acerca dos clientes e do trade, também chamado de “inomeidiário”. A sua função é facilitar a inovação a partir dos clientes. Os intermediários do conhecimento, conhecidos como “infomeidiadores” concentram-se em agregar informações relacionadas com produtos e empresas, enquanto os “inomeidiários”, reúnem e disseminam o conhecimento gerado pelos clientes, nos sentidos top down e bottom up.

Além das interacções directas com clientes, o “inomeidiário” presta um serviço às empresas, ao preencher as lacunas estruturais de conhecimento sobre os

clientes. Estes, fazem a ligação entre os indivíduos, captando a necessidade de um novo produto, e as empresas, fomentando a “inovação distribuída” (Hippel, 2008), ou seja, a inovação a partir dos clientes. A ideia assenta no facto de que os utilizadores tendem a desenvolver inovações com capacidades funcionais inéditas (eles não somente concebem a ideia, mas criam o produto e demonstram seu valor), já que são eles, quem sente a necessidade do novo produto, muito antes de a detectarem os fabricantes.

Como referido, os “inomediários” possuem também a função de criar pontes virtuais entre empresas e clientes no tempo e no espaço. Na dimensão espacial, eles dão às empresas acesso a um maior número de clientes, actuais e potenciais. Na dimensão temporal, permitem que as empresas ouçam os clientes no início do processo de tomada de decisão, adquirindo conhecimentos que não estejam limitados por modelos mentais ou preconceitos da organização.

Assim, o desenvolvimento da Internet como meio de comunicação universal interactivo, e o crescimento do comércio electrónico, influenciaram padrões de consumo e produziram novas oportunidades de negócio. Esta secção, ao fundamentar a Hipótese 2 – “Os drivers da economia digital alteram as cadeias de valor e de oferta das agências de viagens”, acrescenta mais um elo no modelo da agência de viagens do futuro, conduzindo à seguinte premissa:

Premissa 4: A cadeia de valor deve integrar os drivers da economia digital

Para se manterem competitivas, as agências de viagens integram nas suas cadeias de valor e oferta os drivers da economia digital, assentes no e-business, na troca de informação e no trabalho colaborativo.

É assim notória a complexidade da cadeia de valor das agências de viagens e a diversidade de agentes que intervêm no negócio, como é consolidando o que é retratado na Secção 5.3.2 – Economia digital e cadeias de valor e oferta, das agências de viagens em Portugal.

1.6. Conclusão

Nas últimas décadas as pressões competitivas geradas pelas TICs e pela globalização afectaram profundamente a maneira de fazer negócio e o modo como as organizações competem (Porter, 1985, 2001). A globalização constitui, hoje em dia e nas suas diversas vertentes, objecto privilegiado de reflexão e de especulação. Uma ideia-chave implícita no conceito de globalização é a de que tudo acontece rapidamente, em simultâneo e de forma cooperativa, independentemente do lugar do mundo em que tenha ocorrido.

Denota-se uma generalizada tendência de desagregação vertical do negócio, com o intuito de ganhar adaptabilidade num mercado, cada vez maior e simultaneamente mais disperso. Bremer e Ortega (2000) afirmam que têm surgido diferentes formas de cooperação entre empresas, devido principalmente à forte concorrência e à utilização das modernas TIC. Este quadro geral, conduziu a novos modelos organizacionais nas agências de viagens, caracterizados por uma maior concentração das empresas nas suas competências e actividades principais -"core competencies"; com um enfoque no cliente e na construção de USP: Unique Selling Proposition (Richardson, 1993); no estabelecimento de redes de cooperação verticais, horizontais e diagonais (Poon, 2002), e no desenvolvimento de organizações virtuais resilientes (OVR) (Azevedo, 2000).

Neste contexto, as agências de viagens têm vindo a alterar as suas cadeias de valor e de oferta, evoluindo progressivamente para formas organizacionais e de gestão mais globais; atribuem especial atenção aos drivers da economia digital, assentes no e-business, na troca de informação e no trabalho colaborativo; alteram os processos de modo a reduzir custos e tempos de resposta; incrementam flexibilidade estratégica e táctica, para potenciar oportunidades de mercado e dão enfoque às singularidades do cliente. A distribuição dos produtos/serviços, a automatização dos processos ou BPA (business process automation) ou BPE (business process execution) e a integração heterogénea do ponto de vista das tecnologias de informação, veio revolucionar a prática de gestão e as mentalidades dos profissionais das agências de viagens.

Capítulo 2

Sistemas e Tecnologias nas Agências Viagens

2. Sistemas e Tecnologias nas Agências Viagens

“ A informação, oportuna e precisa, proporcionada pelas novas tecnologias é um factor crítico de sucesso não só para o desenvolvimento do turismo mas também para o êxito das operações turísticas.” (Cunha, 2003)

2.1. Introdução

A informação é hoje em dia, um dos motores da actividade humana, que, ligada à forte abertura dos mercados, favorece o aparecimento de um maior número de empresas de cariz global. A realização de uma simples acção ou a tomada de uma decisão, exige informação em tempo real e fiável. Fruto desta dinâmica, o retalho da distribuição turística tem vindo a desenvolver uma crescente desintermediação, facilitando o acesso aos produtos/serviços por meio da Internet, com consequências na forma de gerir das agências de viagens.

Ao longo deste Capítulo será introduzida a Hipótese 3 – “ A diversidade de sistemas de suporte à actividade e de apoio à decisão, facilitam às agências de viagens, a gestão eficaz e eficiente da informação”, apresentando o conhecimento, como essencial para uma correcta tomada de decisão, porque aumenta o poder de negociação dentro da cadeia de valor, estimulando o aparecimento de novos âmbitos no sector do turismo e novos produtos turísticos.

O actual panorama do negócio, referido por Buhalis (1998), mostra uma preocupação quanto ao modo de efectuar a intermediação. Cooper et al., (2001), descrevem que o agente de viagens é remunerado pelos seus fornecedores, e que essa comissão varia de acordo com o produto vendido, volume de negócios e com a situação do mercado. Goeldner e Ritchie (2003) acrescentam que a agência funciona como uma corretora, juntando o comprador e o vendedor, sendo um especialista conhecedor de rotas, horários, tarifas, hotéis, regulamentações e outros aspectos, buscando sempre o que é melhor para atender às necessidades e os desejos do consumidor. Esta temática é pormenorizada na Secção 2.2 – Globalização, Liberalização e Desintermediação.

Neste cenário, as empresas prestadoras de serviços de turismo, estão a tomar consciência de que é necessário possuir uma política de inovação, conhecimento e TICs, para alcançar vantagens competitivas. Para o conseguir, as agências de viagens acedem a um vasto conjunto de sistemas e aplicações, com funções e objectivos diferentes. Destacam-se os sistemas de reservas (GDS e CRS), assunto que será detalhado na Secção 2.3 – Sistemas de Reservas (GDS); os sistemas de apoio à gestão e suporte à decisão, como o GAV, Gestravel, Sigav, Gestav, Nonious, particularizado na Secção 2.4 – Sistemas de Apoio à Decisão (SAD); e Sistemas de informação estratégicos, como os TRS – Tourism Recommender Systems, analisado na Secção 2.5 – Tourism Recommender Systems (TRS).

Muitos outros sistemas são empregues na distribuição turística, como os Sistema de Database Marketing, Sistemas de Informação Geográfica; Sistemas de Comunicação e Multimédia (Ambrósio, Voip, Skype,); Sistemas de Realidade Virtual; Sistemas que integram Inteligência Artificial; Sistemas de Data Mining; Sistemas de Marketing de Destinos Turísticos; Portais de Internet e Intranet, Sistemas de e-learnig e b-learning, entre outros, não explorados nesta tese, mas merecendo um tratamento próprio, no futuro.

Portanto, através do recurso a sistemas de informação de apoio ao negócio, as agências de viagens podem analisar de uma forma mais integrada os dados dos clientes e os resultados operacionais da actividade. O acesso à informação armazenada e a capacidade de combinar e analisar grandes quantidades de dados, permite criar novos conhecimentos que representam um valor acrescentado em relação aos concorrentes. A tecnologia exerce assim um papel essencial, tanto na comunicação e armazenamento de dados como no apoio à tomada de decisão. Esta plataforma teórica, sustenta os resultados apurados na Secção 5.4 – Agências de viagens: Sistemas e Tecnologias, mostrando que o aproveitamento das capacidade das TICs, impele a uma crescente partilha de informação, permitindo o aumento da comunicação interna, o que conduzirá a vantagens competitivas sustentáveis.

2.2. Globalização, Liberalização e Desintermediação

A revolução tecnológica tem consolidado a globalização, conduzindo a mudanças radicais nos processos de produção e distribuição turística. As principais características da globalização no retalho da distribuição turística, envolvem:

- I. Um número crescente de produtos e serviços distribuídos e valorizados à escala mundial. Verifica-se a sua expansão selectiva, em torno de pólos e clusters, de acordo com as especializações funcionais e de mercados.
- II. Uma integração económica internacional das empresas. Existe um contacto permanente, e densamente interligado através de redes, organizado em torno de objectivos específicos e com diferentes localizações geográficas e especializações funcionais (OVR – organizações virtuais Resilientes e empresas ágeis).
- III. Uma filosofia de Marca, olhada como elemento unificador das empresas globais.
- IV. Uma liberalização dos transportes aéreos, fazendo surgir novos conceitos de transporte e novos serviços (Low Cost).

Para sobreviver neste ambiente de globalização, as organizações escolhem estruturas ágeis, resilientes e virtuais; concentram-se no seu "core business", adoptam modelos de cooperação entre agentes económicos (redes), e usam TICs inovadoras, de modo a aproveitar os factores de diferenciação e captar vantagens competitivas sustentáveis. Esta questão ganha relevo no turismo, já com vivências de internacionalização de largos anos, assistindo-se a uma alteração progressiva da filosofia da intermediação turística, com ajustamentos ao modelo tradicional, transformando-o num outro onde os clientes estão mais perto dos fornecedores (desintermediação) por força da utilização das TICs.

De acordo com o citado no PENT, os novos modelos de negócio apontam para uma tendência crescente de desintermediação e para uma maior segmentação das ofertas e experiências. O modelo inicial de intermediação pressupõe uma estratégia de *Pull*, que tem como princípio, fazer pedir o produto pelos consumidores graças a uma forte pressão publicitária e promocional. Nas

estratégias de dominante Pull, as componentes principal do marketing-mix são a publicidade e a promoção de vendas. Nesse sentido as empresas que praticam estratégias de dominante Pull devem dispor de adequados orçamentos de publicidade e de promoção.

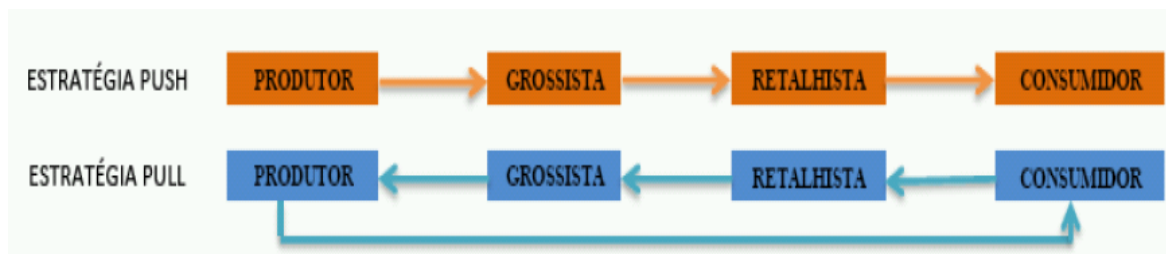


Figura 11 – Estratégias Push e Pull

Fonte: Mercator 2000, Teorias e Práticas de Marketing

A estratégia Push, consiste em fazer empurrar o produto, pelos operadores e pelos agentes de viagens, para os clientes. Isto é, na estratégia Pull - a empresa dirige-se directamente aos seus clientes finais e na estratégia Push - a empresa procura chegar junto dos seus clientes "comunicando em cascata" com os mercados intermédios até chegar aos clientes finais.

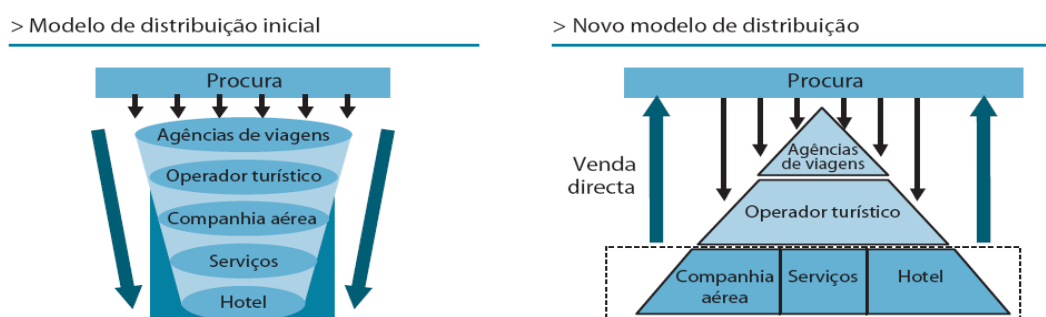


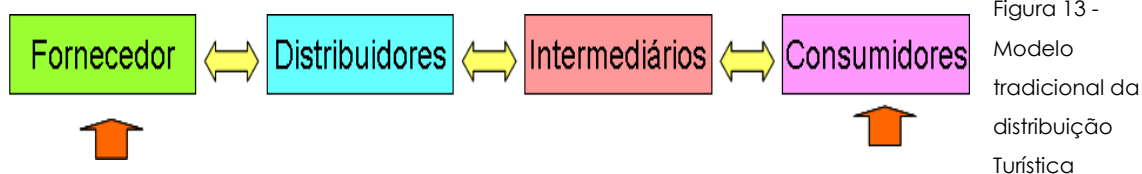
Figura 12 – Modelos de Distribuição: inicial e novo

Fonte: PENT

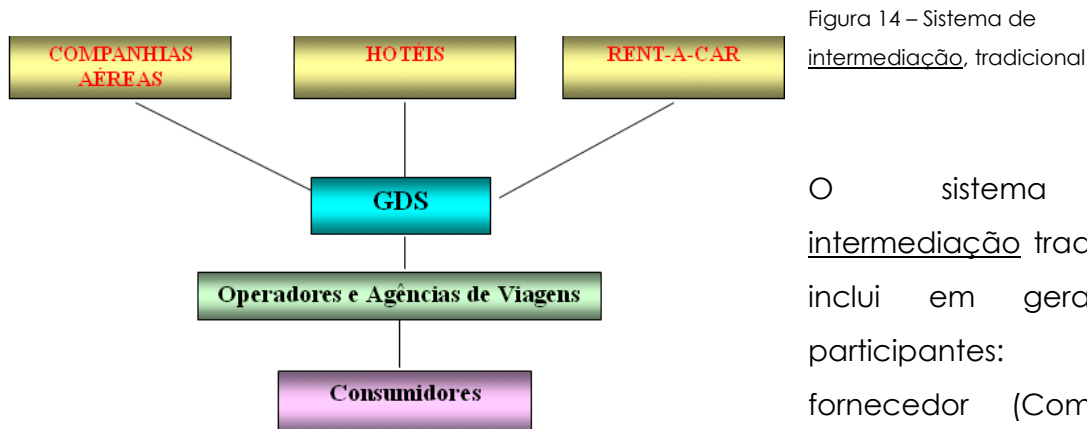
Intermediação

De notar que o sistema tradicional de distribuição do turismo, assenta num modelo linear, onde produtos e serviços encaminham-se do fornecedor para o consumidor, directa ou indirectamente através de intermediários, tais como os agentes de viagens. O agente de viagens tradicional é considerado como agente dos fornecedores a quem é paga uma comissão pela venda dos serviços. Neste modelo os agentes de viagem desempenham funções de

intermediário, reunindo um portfólio de produtos e serviços dos fornecedores que entregam aos consumidores.



No cenário tradicional da intermediação, produziu-se a substituição da economia da oferta (centrada nos fornecedores e no portfólio disponível), pela economia da procura (com enfoque nos clientes e baseada em respostas segmentadas e flexíveis face à singularidade dos consumidores), associada a economias de escala e de objectivos, transformando a cadeia de valor do retalho da distribuição.



O sistema de intermediação tradicional, inclui em geral três participantes: o fornecedor (Companhia Aérea, Hotel, ou Rent-a-Car) que disponibiliza o seu produto para reserva; os GDS que permitem o acesso ao inventário e à informação do fornecedor do serviço turístico; e os Operadores e agências de viagens que fazem a gestão da transacção, em nome do cliente.

Desintermediação

Perante o incremento das TIC, a indústria turística está a ser impulsionada na direcção da consolidação e integração, através do desenvolvimento de produtos e serviços mais flexíveis e utilizando a Web como novo canal de distribuição. A Internet tem a capacidade de complementar o serviço prestado pelos agentes de viagens, pois ao conectar diferentes fornecedores / operadores, pode oferecer um serviço mais rápido, variado e completo ao

cliente, ganhando em eficiência operacional, imagem de marca e de estreitamento de relações com o mercado.

A Figura, ilustra um leque alargado de novos canais disponíveis ao consumidor e ao retalho. Emerge um novo agente de viagens, um agente do consumidor com um perfil de consultor de viagens, e a Internet criou uma panóplia de novos canais quer para a distribuição directa quer para a indirecta, que podem ser aproveitados como uma oportunidade de negócio, para as agências de viagens. Os intermediários de nova geração transformam-se em "eMediaries".

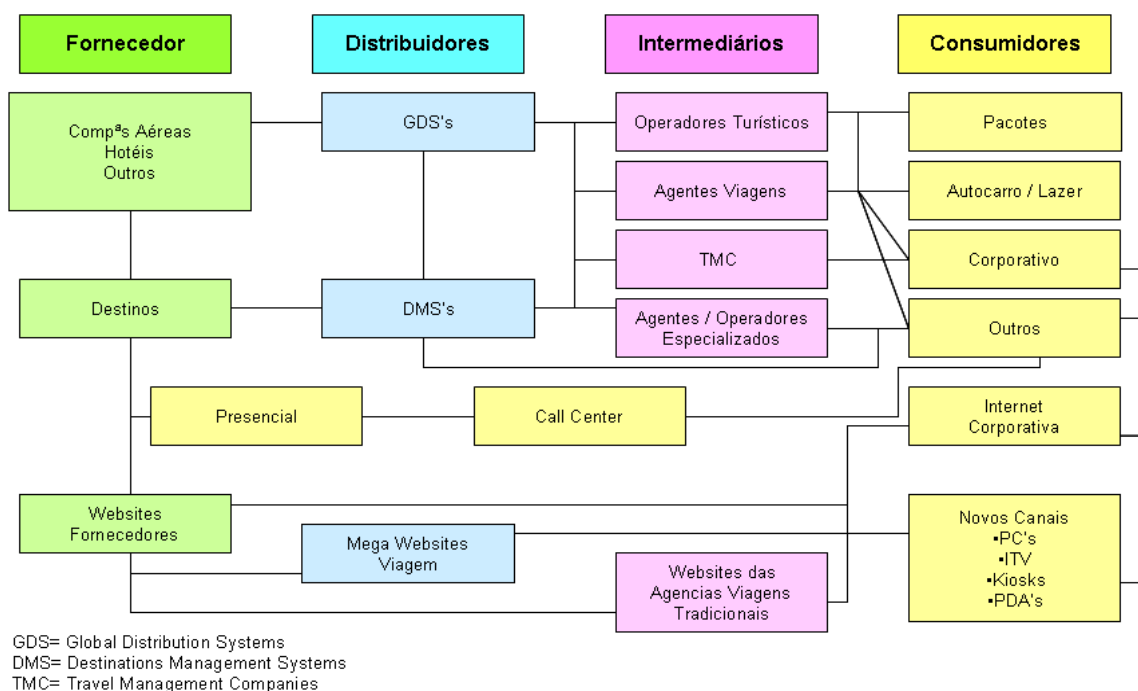


Figura 15 - Novo modelo da distribuição turística (Lubbe, 2006)

No entanto e de acordo com Buhalis (1998), o quadro actual, mostra outro modo de efectuar a intermediação, resultante de uma nova realidade. Os intermediários tradicionais estão a reestruturar os procedimentos para actualizar as suas ofertas, melhorar a satisfação dos consumidores e manter a sua competitividade. Surgiram novos intermediários electrónicos que estão a tirar partido da revolução originada pelas novas tecnologias. Os destinos turísticos estão a desenvolver sistemas regionais para melhorar a sua representatividade, elevar a sua imagem para atrair reservas directas. Os operadores turísticos possuem sistemas baseados na Internet para contactar directamente com os seus clientes.

Buhalis (1998) apresenta um conjunto de argumentos a favor e contra a desintermediação, os quais, apesar de serem discutíveis em termos de consensualidade, introduzem factores de reflexão que parecem relevantes:

Argumentos a favor:

- I. As agências de viagens acrescentam pouco valor ao produto turístico quando efectuam a reserva;
- II. As agências de viagens apenas gerem a informação e executam reservas, tomando o partido de quem lhes oferece maiores comissões;
- III. Os viajantes mais experientes têm mais conhecimentos que os agentes de viagens;
- IV. Visitar agências de viagens é inconveniente pois gasta tempo e está dependente do horário de funcionamento;
- V. As comissões pagas aos agentes de viagens aumentam o preço total do produto turístico;
- VI. Os agentes de viagens têm uma formação e experiência exíguas;
- VII. Verifica-se um aumento de férias independentes;
- VIII. As TIC oferecem flexibilidade e muita escolha, permitindo aos consumidores obter produtos e serviços sem sair de casa;

Argumentos contra:

- I. As agências de viagens são consultores profissionais, oferecendo valiosos serviços e conselhos, poupando tempo aos clientes;
- II. A tecnologia é difícil de usar e cara;
- III. Quanto mais complexos forem os sistemas, maior a necessidade de especialistas para os utilizar;
- IV. As agências de viagens oferecem serviços de aconselhamento grátis e acrescentam valor facultando sugestões;
- V. As agências de viagens podem conseguir melhores preços ao comprar através de consolidadores, de canais B2B e de contratos específicos;
- VI. As agências de viagens oferecem um "rosto" à indústria turística;
- VII. As agências de viagens reduzem a insegurança da viagem, pois são responsáveis por todos os detalhes;
- VIII. As transacções na internet ainda não merecem a total confiança dos compradores.

Semelhante ambiente empresarial tem conduzido a sistemas de venda directa (desintermediação). O sistema de desintermediação, possui três características: Os fornecedores desenvolvem os seus próprios websites, vendem fora dos GDS, e estabelecem contacto directo com os consumidores;

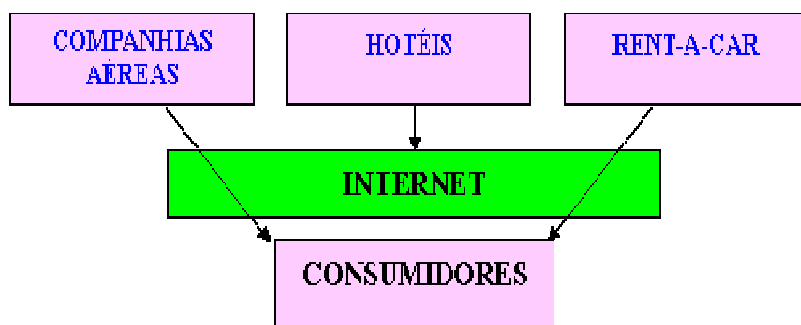


Figura 16 – Sistema de venda directa em Comércio electrónico (desintermediação)

A emergência da Internet em meados 1990's e o desenvolvimento de Intranets e extranets, obrigaram as companhias aéreas a implementar estratégias de inovação tecnológica para ultrapassar: os preços decrescentes, como consequência da luta competitiva entre empresas; os custos crescentes de distribuição através dos GDS; a rigidez com gastos de distribuição através das agências e dos níveis de comissões; e os custos de exploração globalmente crescente. Uma das soluções adoptadas foi a distribuição directa, particularmente as vendas on-line através da Internet.

As vantagens competitivas para as companhias aéreas com a desintermediação abrangiam: uma redução ou eliminação dos custos de intermediação, com as consequentes implicações no negócio das agências de viagens e GDS; a limitação da dependência face aos intermediários (agências de viagens e GDS); o incremento da venda directa de bilhetes; o aparecimento de agentes de viagens virtuais; os serviços *on-line*, fornecendo ao consumidor grande volume de informação sobre voos e tarifas, permitindo em muitos casos a concretização da reserva e do pagamento; e a emissão de Bilhetes electrónicos.

Assim, a desintermediação em conjunto com o crescimento exponencial das vendas on-line, forneceu às companhias aéreas ferramentas de reestruturação, da tradicional base de rendimento dos intermediários de viagens.

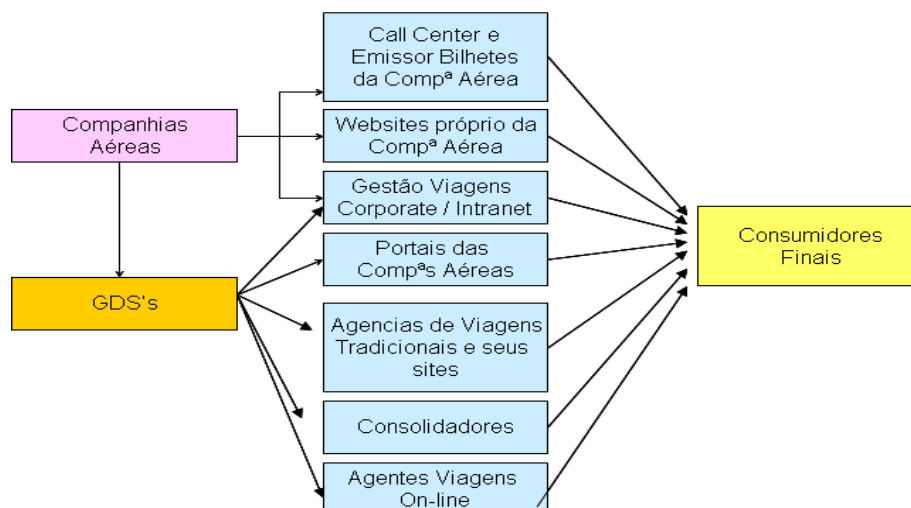


Figura 17 - Canais de Distribuição das Companhias Aéreas Adaptado de Alamdari (2002),

Com a desregulamentação das companhias aéreas, as alterações nas tecnologias, particularmente a Internet e uma paralela alteração na procura, fez emergir um novo sistema de intermediação turística, conduzindo à seguinte premissa:

Premissa 5: A desintermediação desafia o *modus operandi* do retalho da distribuição turística

A tendência da descida das comissões pagas pelas companhias aéreas aos intermediários, e a entrada no mercado de "agentes nova geração", os GNEs, apoiados na Internet, leva as agências de viagens tradicionais a repensar o seu negócio e a assumir, como desafios, a comercialização *online*, em conjunto com a presença física.

Reintermediação

Nos primórdios da revolução da internet, o comércio electrónico levou muitos fornecedores à substituição cabal das vendas presenciais pelas vendas on-line, com a miragem de redução de custos e aumentos de lucros. Mais tarde, muitos destes produtores perceberam que cortar com os "middlemen" e vender apenas on-line era o equivalente a ter apenas uma loja. Para além disso, nem os custos, nem os lucros se alteraram substancialmente, mostrando acrescidos problemas de capilaridade de rede de contacto com o mercado e de relacionamento com clientes. A solução foi fazer reintermediação, ou seja a reintrodução de um intermediário entre os fornecedores e os consumidores.

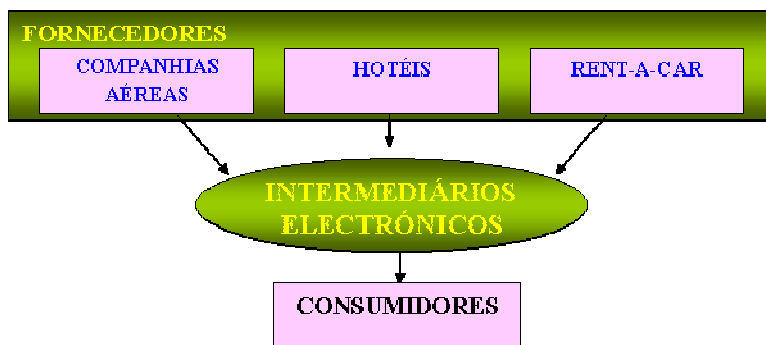


Figura 18 – Sistema de Comércio Electrónico com intermediários (reintermediação)

Em consequência desta estratégia, houve uma melhoria da

comunicação, da cooperação e da coordenação dentro da empresa, assim como da produtividade, flexibilidade e capacidade de gerir a mudança, compondo-se um "todo" integrado (Vernadat, 1996). Observa-se deste modo, uma nova geração de intermediários, de cariz electrónico que tiram partido da revolução originada pelas novas tecnologias.

Um novo modelo de remunerações surgiu, verificando-se situações de valor zero, pago como comissão, (caso das companhias aéreas americanas), até outras com percentagens negociadas. De notar, que antes de 1995 o valor de comissões pagas pelas companhias aéreas nos EUA e Canadá variavam entre \$25 e \$50 para viagens de ida e de ida e volta respectivamente (Alamdari, 2002). Entre 1995 e 2005 a redução ocorreu em cada 2 anos, culminando com zero em 2002. Na Europa, em 1999, as companhias aéreas decidiram cortar unilateralmente o valor das comissões. Em 2001 a British Airways aboliu as comissões, mas instituiu um fee por segmento, que retirou mais tarde e voltou a pagar 1% de nível de comissão. A KLM, em 2001, estabeleceu uma comissão de 7%, com um fee de serviço de montante fixo, enquanto a Lufthansa introduziu uma flat fee em 2002.

Actualmente os transportes aéreos Europeus assentam num quadro regulamentar em constante envolvimento e alianças entre os players da distribuição turística. A Comissão Europeia estimula a IATA a dialogar com os agentes de viagens, representados pela ECTAA (European Travel Agents and Tour Operators Associations) e pela GEBTA (Guild of European Business Travel Agents), no sentido de obter mais equilíbrio entre eles e assegurar um sistema de distribuição neutro para os consumidores.

Esta redução das comissões obtidas pela venda de bilhetes do avião, provocou profundas alterações ao *modus operandi* das agências de viagens, quer ao nível das relações entre actores, quer na sua capacidade de interferência nos métodos produtivos e comerciais. Steiner e Dufour (1998) observaram que a mudança significativa nos sistemas de informações turísticas, apoiada na Internet, tem levado a uma reorganização dos canais de distribuição deste sector, alterando a forma como os players chave, oferecerem, reunirem e usam informações.

Os novos concorrentes do sector, que utilizam completamente a tecnologia, contribuíram também para a sua reestruturação. Por exemplo, o comando do mercado tradicional de GDS foi assumido significativamente pelos novos concorrentes como Microsoft Expedia e a Travelocity, conduzindo-nos à seguinte premissa:

Premissa 6: Os vencedores na distribuição turística sabem onde acrescentar valor

Os intermediários que não acrescentarem benefícios à cadeia de valor, e não mudarem a forma de racionalizar o negócio, serão os grandes perdedores. O factor mais significativo que irá separar vencedores e perdedores será a maneira proactiva como as empresas potenciarão as suas forças na Internet aumentando a eficiência e adicionando valor para o cliente.

A American Express, é um case study, pela maneira como acrescentou benefícios aos seus clientes e parceiros de negócio, potenciando a ferramenta Web. Sendo a empresa número um na área de viagens e entretenimento, em parceria com Microsoft Expedia, começou com um sistema de reservas aéreas e alojamento pela Internet que levou em conta as políticas de viagem dos seus clientes de negócio e cortou consequentemente custos. Em vez de agentes ao vivo, no local, lidando com o funcionário ou individualmente pelo telefone, os grandes clientes da American Express ligam-se directamente aos serviços de reservas aéreas e de aluguer de veículos. As vantagens deste sistema consistem em formas de vistas personalizadas para cada negócio em particular. O sistema alerta automaticamente as pessoas para as tarifas e hotéis recomendados que

eles devem escolher. A economia para os clientes – grandes organizações, pode ascender aos 25% ano. Este caso conduz à seguinte premissa:

Premissa 7: As TIC geram valor

É difícil quantificar a relação directa entre TICs e rendibilidade, no entanto uma boa gestão das TIC pode gerar valor nas organizações, (Davis, 2003).

Para quantificar o valor gerado pela utilização de TICs suportadas em Web systems, por exemplo os self-booking tools (SBTs), foi efectuado um estudo pelo Business Travel Research Centre (BTRC) (localizado no Departamento de transporte aéreo, da Universidade de Cranfield), inquirindo 426 empresas na Europa, EUA e Ásia. A adopção de self-booking tools (SBTs) pelas empresas, tem o objectivo de reduzir as despesas de viagens e de se tornarem autónomos no processo de reserva, (Mason, 2006).

De acordo com o estudo, a utilização de SBT permite às empresas poupar 25.6% das taxas cobradas pelas Travel Management Company (TMC) e 9.1% nos custos de bilhetes de aviação. Os produtos mais adquiridos com esta ferramenta, são Aviação (52%), Rent-a-Car (38%), Hotel (38%) e Comboio (11%). As empresas cotadas acima dos 53% de média, são dos seguintes sectores: Transportes, Logística, Telecomunicações, Consultoria, Financeiro, Educação, Tecnologias da Informação e Hi Tech, possuindo estruturas organizacionais mais achatadas, não sendo importante o seu tamanho. Um factor importante que incentiva o uso destas ferramentas é a integração dos SBTs com outras TICs, como por exemplo sistemas de recursos humanos, de contabilidade e financeiros, facilitando a reconciliação das despesas.

A solução deste enigma, está em encontrar “caminhos de valor” que combinem a venda presencial com a on-line, de modo a concorrerem com as vendas directas de companhias aéreas e cadeias hoteleiras e aproveitar o potencial da “cauda longa” da procura (Anderson, 2005). O conceito de “cauda longa” procura explicar como a tecnologia está a transformar os mercados de massas, em milhões de nichos. Cada vez mais o mercado de massas converte-se em mercados de nichos, resultantes de renovados comportamentos de consumo,

que é necessário aproveitar e potenciar. O próprio vocabulário altera-se, introduzindo oximoros, ou seja expressões que juntam palavras ou conceitos contraditórios, como por exemplo “personalização das massas”.

Os modelos de negócios de Cauda Longa, caracterizam-se pela quase ilimitada possibilidade de oferta de produtos, uma vez que os custos de distribuição digitais são infinitamente inferiores aos custos físicos (veja-se por exemplo o custo dos catálogos em papel em comparação com os catálogos digitais). Por sua vez, os consumidores que antes tinham acesso a um número reduzido de opções, passaram a ter uma variedade quase que infinita de novas preferências, sentindo a necessidade de experimentar mais, e a consumir produtos que até então desconheciam. Essa variedade e essa nova experimentação, proporcionam alterações ao consumo tradicional, não sendo por acaso que a geração da Internet é menos fiel às marcas e mais predisposta a consumir novos produtos. É neste figurino de negócio que as agências de viagens do futuro, potenciam o seu valor, proporcionando modos diversificados de contacto, diversidade e liberdade de escolha de produtos e serviços e acessibilidade ao consumidor. Estes conceitos conduzem à seguinte premissa:

Premissa 8: Conhecimento é Valor

O valor agregado pode estar em forma de conhecimento, serviço personalizado, ou de exploração de nichos de mercado. Devem estes agentes, considerar a competitividade não apenas uma questão de sobrevivência, mas também de liderança.

Assim, a “Cauda Longa” mostra que as empresas devem acompanhar a tecnologia, oferecendo os seus produtos a partir da convergência digital e da Internet, mas não só... devem ainda recordar que um factor importante, é o factor humano como recurso diferenciador de serviço.

“The more technology we have the more we seek the human touch.”

(Naisbit, 1994)

2.3. Sistemas de Reserva (GDS)

Desde a década de 1950 que se tem investido fortemente nas TIC associadas aos sistemas de reserva na distribuição turística, pois não podiam continuar a utilizar processos manuais. Em 1946 surgiu o primeiro sistema automatizado de reservas, o “electromechanical reservisor”, que exigia muita intervenção humana, e não permitia acesso directo das agências de viagens.

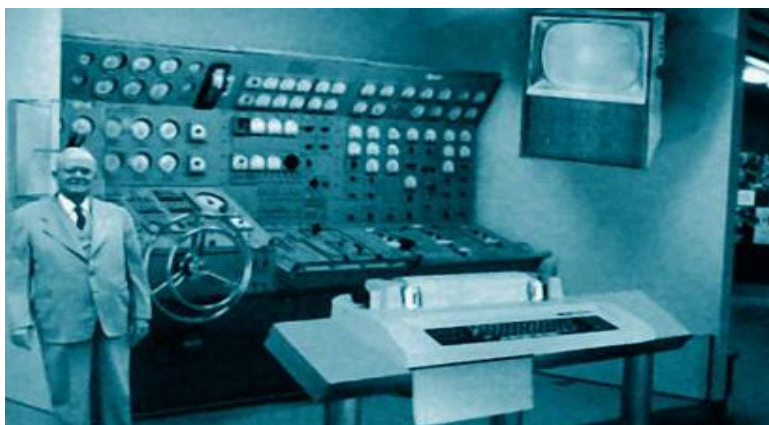


Figura 19 – Primeiro Sistema experimental automatizado de reservas

“Electromechanical reservisor” (1946) – American Airlines, in www.innadvance.com

Estas para efectuarem reservas tinham de ligar para os operadores da

central de reservas, que por sua vez solicitavam a um pequeno grupo de operadores do Reservisor, retornando a informação por telefone, às agências.

Até à década de 1970, a maior parte das agências de viagens utilizava um manual das companhias aéreas (tais como o World Airways Guide ABC) para localizar as melhores rotas e tarifas para os seus clientes. De seguida teriam de telefonar para saber a disponibilidade, para reservar e para confirmação, antes de emitir um bilhete manualmente. A tecnologia usada pelas centrais de reservas (ex: Sabre) envolvia cartões coloridos, tabuleiros rotativos, e sublinhados de lápis.



Com a expansão do número de viagens, as técnicas tradicionais de processamento da informação baseadas no manuseamento dos documentos em papel tornaram-se obsoletas. Tornava-se prioritário a adequação do sistema de informação à estratégia da empresa. Em 1959 adoptou-se a solução de automatizar o sistema de reservas da aviação, desenvolvendo o SABRE – Semi-Automatic Business Research System Environment, baseada no sistema computadorizado de seguimento de mísseis. Em 1962 a American Airlines introduziu

o seu sistema de inventário, CRS – Computer Reservation System SABRE, transformando-se num sistema de controlo e de suporte à gestão e decisão, uma década depois.

Nos anos anteriores a 1978 a indústria aeronáutica nos EUA era regulada pela CAB – Civil Aeronautics Board, que estabelecia tarifas e autorizava rotas. Mudanças de tarifas e de rotas exigiam a aprovação dessa autoridade. Muitas das grandes companhias aéreas possuía a sua rede de distribuição própria, mas estava a alterar o processo, passando parte do seu inventário para as agências de viagens independentes.

Em 1976 estimava-se que 40% dos bilhetes de avião eram vendidos pelas agências de viagens. A ferramenta chave do processo eram os CRS – Computurized reservation systems, que estavam a surgir, e eram fornecidos pelas companhias aéreas às agências de viagens e às grandes empresas clientes.

Neste enquadramento os agentes de viagens eram pouco mais do que representantes das companhias aéreas, pois apenas vendiam bilhetes de avião e forneciam conselhos sobre destinos de férias. Como resultado, a indústria estava orientada para o viajante individual, sem distinção entre negócio ou lazer. O rendimento das agências era o comissionamento dado pelas companhias aéreas, que começou com um valor de 10% da venda dos bilhetes.

Após 1978, com a liberalização dos transportes aéreos nos EUA, provocou um acréscimo significativo de rotas e tarifas, gerando uma procura enorme de informação. Esta abertura do mercado provocou fortes mudanças na indústria do turismo. Os agentes de viagens surgiram como elementos chave na gestão da complexa compra de serviços de viagem. Por outro lado houve um incremento das viagens corporate. Os CRS tiveram aqui um papel importante na melhoria da eficácia e da eficiência da informação comunicada às agências de viagens, aos consolidadores, e a outros parceiros.

Consolidadores de bilhetes aéreos são consórcios de agências de viagens, que têm a função de intermediar passagens aéreas entre diversas companhias, mediante acordos bilaterais comerciais e as suas agências aliadas que não possuem IATA. Por vezes confundimos consolidador com GSA (General Sale Agent) ou Agente Geral de Vendas, que é o representante legal de uma

empresa aérea, ou seja o GSA apresenta as mesmas características dos consolidadores, mas somente representa uma única companhia aérea ou um conjunto de companhias.

O SABRE, um dos maiores CRS continha 45 milhões de tarifas que mudavam mensalmente. Os CRS tornaram-se de tal modo importantes para a gestão dos inventários da aviação, que se converteram posteriormente, em unidades de negócio estratégicas independentes das companhias aéreas. Nesta altura já as agências de viagens tinham acesso integral ao sistema de emissão de bilhetes de aviação. Cada vez mais companhias de aviação arriscaram e construíram os seus próprios sistemas de reserva.

Em 1976 a United oferecia aos agentes de viagens o Sistema Apollo. Nos anos 1980's pressionadas pela procura, as agências de viagens solicitavam cada vez mais acesso a outros operadores de transporte, bem como informação de produtos de valor acrescentado nos destinos. Por esta altura já as agências de viagens nos EUA detinham 80% da venda de bilhetes de aviação. Portanto a desregulamentação tornou importantes as TI, como ferramenta de gestão da complexidade deste negócio. Os investimentos em TI eram caracterizados por elevados custos fixos (Hardware e software), mas conduzindo a elevadas economias de escala.

Na Europa as companhias aéreas começaram também a investir neste campo e em 1987 a Air France, e a Lufthansa desenvolveram o Amadeus. Em 1990 a Delta, a Northwest Airlines e a Trans World Airlines formaram a sistema Worldspan. O Galileo surgiu de seguida. Todo este conjunto de sistemas foi baptizado de GDS – Global Distribution System, oferecendo um leque alargado de produtos turísticos, tais como reservas de hotéis, rent-a-car, etc., sendo a espinha dorsal informativa das agências de viagens.

Actualmente os GDS estão suportados nos vectores da economia digital (e-business, a troca de informação e o trabalho colaborativo) e têm uma função diferente da inicial. Lickorish e Jenkins (2000) definem o Sistema de Reservas Computadorizadas (CRS) ou Sistema Global de Distribuição (GDS) como um sistema de distribuição por computador que exhibe os serviços e instalações disponíveis, faz reservas e emite bilhetes, e é utilizado por produtores de turismo

(ou seja, companhias aéreas e outros meios de transporte, hotéis, Rent-a-Car, espectáculos, excursões, cruzeiros, etc.). Afirmam ainda, que os sistemas têm a vantagem de assegurar o pagamento ao produtor, além de seguir rigorosos códigos de conduta que garantem uma concorrência leal.

Até ao ano 2002 existiam quatro grandes GDSs (SABRE, Worldspan, Amadeus e Galileo) fruto de fusões, alianças e aquisições entre os CRSs. Em 2008 existem apenas dois grandes GDS, a operar em Portugal, o Galileo e o Amadeus, competindo ferozmente entre si para recrutar agências de viagens e penetrarem nos mercados. No entanto existe ainda um conjunto variado de pequenos GDSs, incluindo SITAs Sahara, Infini (Japão), Axess (Japão), Tapas (Coreia), Fantasia (Pacífico Sul), e Abacus (Ásia/Pacífica) que serve os interesses de uma região ou país.





Holding	GDS/ Agências Viagens	Consumidor	Corporate	Fornecedor/ Outros Serviços
	 	   		    
		  	 	
				
				
		 		 

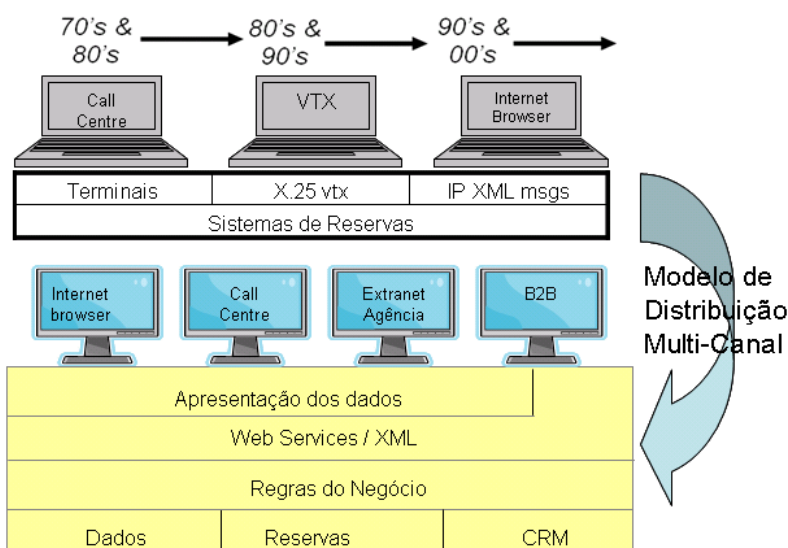
Figura 20 – GDS (2004)

Na realidade, os GDS abrangeram uma grande quota de mercado durante os anos 80 e a primeira metade dos anos 90, devido ao facto de terem sido os únicos aspirantes a ocupar o espaço da distribuição turística. As altas barreiras à entrada e os elevados custos de realização de um sistema de tal complexidade,

estavam somente ao alcance das grandes companhias de sólida posição financeira, que protegiam os GDS de outros concorrentes.

Integradas ou não nos grandes sistemas de distribuição, existem ainda as centrais de reservas que, em geral, pertencem a produtores e fornecedores de serviços turísticos e principalmente cadeias hoteleiras e companhia de Rent-a-Car. Note-se que o desenvolvimento da Internet, tem colocado ao alcance dos operadores turísticos a realização de sistemas de reserva com menos riscos, mais amigáveis e permitindo a integração de vários canais, nas plataformas tecnológicas.

Para além dessa vantagem, as TIC e a Internet integram perfeitamente a informação através de texto, imagem e som, pondo em evidência as limitações



dos tradicionais GDS, para distribuir produtos turísticos de diferentes naturezas.

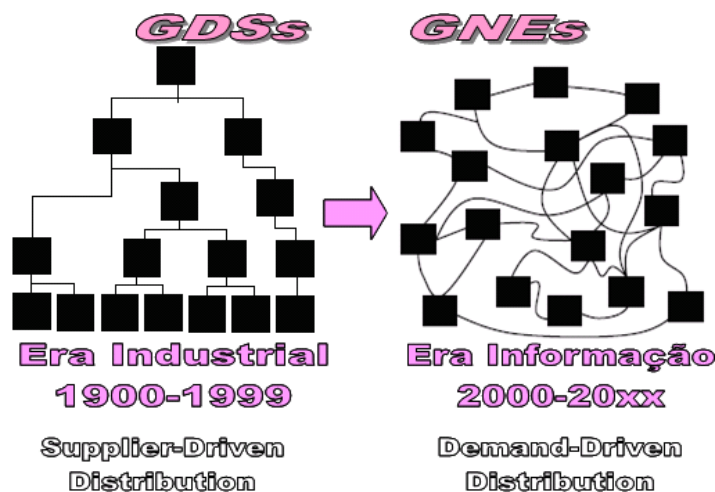
Figura 21 – Dos GDSs tradicionais aos GNEs

Assim, se a informação de texto é adequada para informar ou fazer reservas aéreas, vê-se superada pela

tecnologia multimédia da Internet, para a promoção e informação de lugares turísticos, hotéis, etc. Além disto, a tecnologia da Internet vem associada a custos mais baixos, a uma normalização de linguagens, a compatibilidade de terminais, a mecanismos de busca e navegação de grande difusão, que não requerem grande formação. Este continua a ser um campo de rápidas mudanças tecnológicas, mas de custos bastante altos para as companhias aderentes. O CEO da Star Alliance, Jean Albrecht, cita em comunicado in Turisver 7/06/2005:

“Os nossos 16 membros pagam actualmente (2005) um total combinado de dois mil milhões de dólares em fees (1,6 mil milhões de euros) aos GDS”.

Lickorish e Jenkins (2000) apontam que a Internet tem uma influência significativa sobre quem irá controlar no futuro, a venda de inventários de quartos de hotéis, assentos de companhias aéreas e aluguer de carros, entradas para atrações,



entre outros

Figura 22 – Dos GDSs aos GNEs

Fonte: Adaptado de LABTA – Los Angeles Business Travel Association.

A distribuição turística vive um novo cenário, de acesso e circulação da informação, pois na era industrial, dos GDS (Global Distributin Systems) a informação fluía do fornecedor através de canais de distribuição controlados, até ao consumidor, enquanto que na actual era da informação, dos GNEs (Global New Entrants), o conhecimento flui através de meios digitais, e pode ser partilhada por todos, tornando a distribuição interactiva.



Figura 23 - Soluções de Software para a indústria do Turismo (Fonte: www.isotravel.com)

Verifica-se uma tendência de incorporação nos sistemas da distribuição turística, de meios tecnológicos inovadores, como por exemplo os que utilizam Sistemas de Realidade Virtual; Sistemas de Inteligência Artificial (Sistemas Periciais; Data Mining; Agentes Inteligentes); Sistemas de Marketing de Destinos Turísticos; Páginas Web interactivas; Intranets de apoio à gestão e de e-learning; Extranets com sofisticados perfis informativos e de segurança na transacção; Sistemas e aplicações centrados em CRM; Incorporação de ferramentas de Inteligência artificial, e de competitive intelligence; Implementação de Tourism recommender Systems em front-office que permitam ofertas personalizadas aos clientes, entre muitos outros sistemas.

Estas TICs inovadoras, utilizadas pelas agências de viagens de nova geração, edificam-se sobre arquitecturas de sistemas abertos e aplicações Web, colocando o foco nas pessoas (o cliente está no epicentro dos sistemas), atendem à racionalização dos processos de negócio, e apostam na optimização dos serviços oferecidos, conduzindo à seguinte premissa:

Premissa 9: As TICs inovadoras na distribuição turística apoiam-se em 5 blocos de convergência tecnológica

- I. Maior participação do utilizador nas tarefas de operação e CRM.
- II. Humanização da tecnologia – Identidades pessoais digitais: interactuando de modo simples com os sistemas que controlam cada etapa da viagem e fortalecendo as relações com o cliente.
- III. Sistemas de informação inteligentes e integrados (oferta / venda / parceria/ feedback).
- IV. Informação em tempo real e interactivo (papel telecomunicações móveis; flexibilidade na planificação das viagens; tecnologia de localização geográfica; tecnologias de seguimento de pessoas e equipas).
- V. Novas tecnologias da comunicação (realidade virtual; conexão permanente; terminais inteligentes de auto serviço; tecnologias de linguagem).

A execução de todo o processo de distribuição, através das TICs Web disponíveis no sector do turismo, pode ser realizado a um custo relativamente baixo, permite

incorporar um número alargado de pontos de ligação e de domínios, etc., não necessitando de grandes volumes de facturação para assegurar a sua rentabilidade.

Para além destes vectores estratégicos de aproximação ao cliente, implementam ainda acessos directos dos inventários, a empresas com elevados orçamentos em viagens, de modo a contribuírem para a racionalização dos custos. Verifica-se que as organizações detentoras dos inventários, estão a transformar-se em fornecedores de tecnologia para o sector, produzindo uma diversidade de sistemas de informação estratégicos e de suporte à gestão e às operações. Variam a sua oferta, ajustando os mecanismos de venda, às características da Internet e desenvolvendo a sua presença em rede.

2.4. Sistemas Apoio à Decisão (SAD)

“ A base da gestão é a tomada de decisão, pelo que a pesquisa em gestão deve focalizar-se nos processos e técnicas de tomada de decisões”

Simon, (2007)

Para além dos sistemas de reservas, as agências de viagens utilizam uma diversidade de outras aplicações de apoio à gestão do negócio. Salientam-se os Sistemas de Apoio à Decisão, considerados como uma classe de Sistemas de Informação ou Sistemas baseados em Conhecimento, tendo como propósito auxiliar na gestão e na tomada de decisões estratégicas.

O termo *sistema de apoio à decisão* tem sido utilizado de diferentes formas (após a década de 80) e tem recebido diferentes definições de acordo com o ponto de vista de cada autor. Turban (2004) define como “um interactivo, flexível e adaptável sistema de informação, especialmente desenvolvido para apoiar a solução de um problema de gestão não estruturado, para aperfeiçoar a tomada de decisão. Utiliza dados, fornece uma interface amigável e permite ao tomador de decisão ter sua própria percepção”.

Novos hardwares e softwares multiplicam a capacidade e velocidade de armazenamento, processamento e tratamento de dados em diversos níveis e para diversos fins. Tão grande tem sido este movimento que as organizações parecem estar a gerar dados mais rapidamente que qualquer gerente é capaz de analisar, conforme afirmam Kennerley et al (2005). A motivação para a implementação de bons sistemas de medição ganha ainda maior força num cenário de concorrência acirrada, onde a busca pela afectação eficiente dos recursos e a construção de vantagem competitiva sustentável são uma questão de sobrevivência.

Em termos gerais, estes sistemas de medição de desempenho ajudam os gestores a converter a visão e a estratégia num conjunto de variáveis que se possam medir; permite executar a estratégia com responsabilidade; garante a coordenação dos objectivos estratégicos e dos KPIs, com as metas e os planos de acção; coloca o enfoque no que é importante, e permite tomar decisões mais rápidas e assertivas; fornece antecipadamente informações de alerta; constrói equipas coesas para os objectivos comuns; facilita uma cultura organizacional mais transparente e de elevada performance; e maximiza os benefícios do balanced scorecard.

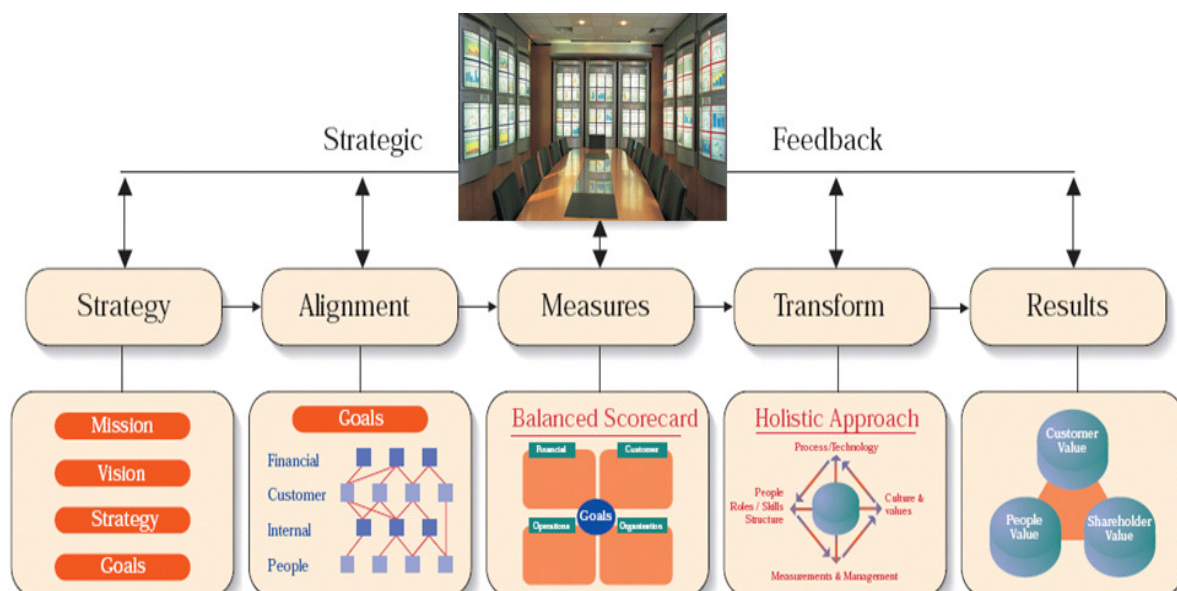


Figura 24 – “Cockpit” de gestão para suporte à decisão (adaptado Turban 2004)

Além disso, a influência que a prática da medição tem no cumprimento da estratégia está fortemente ligada à crença de que as medidas modelam o

comportamento dos funcionários. Ou seja, a medição do desempenho actua não apenas comunicando o que é importante para o sucesso, mas também induzindo os funcionários a terem o comportamento desejado. Afirma-se que a influência da medição alcança, além dos gerentes responsáveis pelo desenvolvimento das estratégias, os demais funcionários que irão implementá-las, conduzindo à seguinte premissa da agência de viagens do futuro:

Premissa 10: Os SAD permitem incrementar vantagens competitivas

A medição de desempenho pode, além de viabilizar o ciclo planeamento /controlo, fornecer melhores indícios para a tomada de decisões nas empresas. Além disso, podem servir de base para projecções de futuro e avaliar se as premissas contidas nessas projecções são realistas. Desta forma, acredita-se que a medição de desempenho tenha o potencial de aumentar a competitividade das empresas que a utilizam.

A construção de tableaux de board ou "cockpits de gestão" é crucial à medição do desempenho, das agências de viagens, exigindo um trabalho criterioso, cuidadoso e abrangente, sob o risco de que os recursos nele despendidos não tragam os benefícios que podem ser esperados de bons sistemas de medição. Com isto, defende-se que o esforço empreendido na escolha das medidas pode trazer ainda um ganho indirecto, uma vez que obriga os gerentes das organizações a pensarem, discutirem e explicitarem suas prioridades de desempenho, alinhando opiniões e percepções antes antagónicas.

Os agentes de viagens em Portugal adoptaram alguns dos seguintes sistemas de apoio à gestão e decisão: GAV, Gestravel, Sigav, Gestav, Nonious, permitindo gerir de forma integrada a informação respeitante aos processos da empresa, desde a gestão de clientes à integração com a contabilidade passando pela gestão de files e facturação. Estes programas concentram as seguintes funcionalidades: Reservas / Files; Gestão de Clientes; Gestão de Fornecedores; Agenda de Contactos; Dados de Referência; Registo e Controlo de Files; Facturação (vendas / compras); Gestão de Contas Correntes; Gestão de Cobranças; Gestão de Contas Bancárias; Controlo e Impressão de Vouchers;

Controlo de Aviação; Mailings (clientes / fornecedores); Listagens diversas relativas a facturação, files, aviação; Análises Estatísticas Diversas; Análise de Rentabilidade de Files; Análise de Produção de Vendedores; e Calendário de Tarefas.

Algumas destas aplicações evoluíram para sistemas Web, possibilitando aos utilizadores efectuar Reservas Online de Aviação sobre Galileo ou Amadeus; Reservas Online de Hotelaria; Reservas Online de Rent-a-Car; obter conteúdos automáticos de Operador e Próprios; Reserva Online de Cruzeiros; Pacotes Turísticos Online; Intranet com Gestão Documental; Comparador de Low Costs; e Comparador de Hotéis Online. De notar que os próprio sistemas de reserva já integram módulos de gestão e de apoio à decisão.

A medição de desempenho através de cockpits de gestão sofisticados, ligados ao sector do turismo, tem recebido uma forte ênfase enquanto prática de gestão, em organizações com forte poder financeiro, como por exemplo, companhias de aéreas (Ibéria, a Thai Airways, etc.), cadeias de hotéis (Novotel - Accor), Aeroporto de Genebra, EuroDisney, Carlson Wagon Lits, Skyguide (segurança espaço aéreo).

Um exemplo de Cockpit de gestão, no Turismo é o "PILOT" (www.isotravel.com), tendo sido desenvolvido para diferentes níveis da estrutura da empresa. Foram criadas várias mascaras, vistas (comercial, produto, operação, navegação, relatórios, etc), e funções para diferentes campos de trabalho. Neste sector a uniformização do entendimento sobre os objectivos de desempenho é fundamental para que a organização caminhe no sentido planeado. Pode-se então enunciar a seguinte premissa:

Premissa 11: Nas "War Room" seleccionam-se "Horses for courses"

Na "War Room" das organizações os empresários seleccionam os seus "Horses for courses", pois acreditam que a medição de desempenho tem um importante papel na execução da estratégia, e que as medidas escolhidas são capazes de comunicar a estratégia à organização, criando entendimento sobre quais são os objectivos a serem alcançados.

Nas agências de viagens de pequena dimensão, em Portugal, ainda é aguardada uma utilização massiva destes sistemas, pois exige disponibilidade financeira, competências de gestão e uma mentalidade de cooperação em rede. Cooperar é obter uma operação mais eficaz dos processos de negócio de uma empresa e entre eles, compreendendo as pessoas, máquinas e informação, de acordo com os objectivos da empresa (Goranson, 1997). Assim, cooperação significa unificar componentes heterogéneos de uma forma sinérgica.

Um exemplo de rede colaborativa ligada à exploração dos benefícios da Web, no retalho da distribuição turística, é a Rosenbluth Travel, considerada como um benchmark de agência de viagens de nova geração. Esta empresa criou uma aliança empresarial estratégica global, a *Rosenbluth International Alliance* (RIA).

A RIA é uma organização virtual que reúne um grupo de agentes de viagens independentes, mas com uma filosofia sincronizada, que coordenam os seus recursos para fornecer serviços de viagens globais para contas corporativas, ao mesmo tempo que mantêm intocadas as suas características locais, a sua sensibilidade cultural e a sua própria base de clientes para viagens individuais e familiares.

A RIA reuniu-se pela primeira vez em 1988 em Londres, onde estabeleceu um escritório central de gestão mundial. A aliança tem uma equipa de pessoal em Londres, Filadélfia e Singapura, totalizando menos de 10 pessoas, ou seja não é necessário um grande investimento em RH, para controlar a rede. Os princípios empresariais da RIA incluem: estratégia e planos estabelecidos por todos os associados; tomada de decisões por consenso; voto por empresa, independentemente do porte; orçamento rateado pelas empresas em função do seu porte; vendas agressivas de serviços e produtos em bases multilaterais.

Além disso, a *Rosenbluth Travel* disponibilizou a cada membro todos os seus softwares exclusivos (Readout, Vision e Precision). Esta empresa já se insere no que Porter (1993) chama de empresa de unidades múltiplas (OVR), sendo mais uma característica essencial das agências de viagens do futuro, levando à seguinte premissa:

Premissa 12: As Redes colaborativas são geradoras de vantagens competitivas

As redes colaborativas verticais, horizontais, diagonais e de interesse, modelam as cadeias de valor e de oferta gerando maior qualidade, acréscimos de produtividade, novas fontes de receita e um conhecimento permanente das tendências de mercado.

Este tema associado a redes colaborativas, suas tipologias, características, vantagens para o trade e impactos nos negócios da distribuição turística, encontra-se desenvolvido na tese de Mestrado de Silva (2009).

2.5. Tourism Recommender Systems (TRS)

"The information technology facilitates the production of new, flexible and high-quality travel and tourism services that are cost competitive with mass, standardised and rigidly packaged options (...). IT helps to engineer the transformation of travel and tourism from its mass, standardised and rigidly packaged nature into a more flexible, individual-oriented, sustainable and diagonally integrated industry".

Poon (2002)

No sector do turismo, a proliferação da Internet tem gerado uma vasta gama de implicações estratégicas para as companhias aéreas, agências de viagens, e outros players, forçando-os a reformular os seus processos e a repensar a sua forma de estar no mercado. Os sistemas de informação estratégicos aplicados à distribuição turística, têm a capacidade de modificar significativamente a maneira de conduzir os negócios, ligando em rede os fornecedores, os agentes de viagens e os consumidores, mediante o uso inovador das TICs.

A Web 2.0 modificou o formato dos negócios das agências de viagens, catalisando a vertente on-line, com uma revolucionária forma de utilizar os portais de viagem, permitindo a construção de pacotes dinâmicos de viagens, oferecendo aos utilizadores maior interactividade e fomentando a disseminação

de opiniões através de comunidades on-line, que partilham informação e experiências.

Esta secção vai contribuir para assinalar mais uma característica das agências de viagens do futuro, que é a utilização intensiva de TRS. Além disso, irá sustentar teoricamente as Hipóteses 4 e 5 “A dinâmica das agências de viagens de “nova geração” assenta em tecnologia intensiva (operação, organização, relação) e dá enfoque às singularidades do Cliente, para a alavancar os processos de criação de valor (do cliente e da organização) ” e “ As agências de viagens de nova geração ao usar revolucionários Sistemas de Informação interactivos do tipo “Tourism Recommender Systems” (TRS), optimizam e personalizam a oferta de destinos e itinerários turísticos e geram acréscimos de eficiência operacional”.

Estas TRS, dão suporte à reengenharia (mudanças); proporcionam conexão entre empresas; são um factor de redução de custos; fornecem inteligência competitiva (recolhe e analisa dados sobre mercado, clientes, concorrência, tendências, usando agentes inteligentes e data mining); e possuem vários pontos fortes geradores de eficiência operacional e vantagens competitivas.

As tecnologias de viagem suportadas em Web 2.0, encontram-se por exemplo no TripAdvisor, TripUp, AirTroduction, Lonely Planet's, WhereAreYouNow.com, entre muitos outros, servindo um conjunto variado de propósitos na indústria do turismo, como a geração de receitas e a melhoria da funcionalidade da organização. As ferramentas Web 2.0, mais utilizadas para divulgação de informação são:

- blogging e redes sociais, para construir lealdade nos clientes;
- publicidade contextual;
- RSS (Real Simple Syndication) ou seja um formato de distribuição de informações, que alerta o utilizador quando uma informação de interesse é publicada, sem que precise de navegar até o site;
- taggings (palavras chave);
- mashups (aplicações Web interactivas que tiram partido de conteúdos recolhidos de fontes de dados externos para criar serviços novos);

- Rich Internet Applications – RIAs (aplicações Web com funcionalidades do tipo aplicativo, transferindo o processamento para o Browser Web, mantendo os dados no servidor da aplicação);
- vertical search (pesquisa em domínios especializados);
- vlogs (video blogs);
- podcasting (forma de publicação Web de ficheiros áudio, video, foto, etc, através de Feed RSS),
- e os mapping behavioral targetings (mapas de comportamentos).

Quando aplicadas estes utilitários ao sector do turismo, e com a quantidade de informação residente na Internet, os viajantes podem obter pormenores acerca de qualquer lugar no mundo, passando a ter a possibilidade de comprar directamente às companhias aéreas, hotéis e demais promotores de serviço. No entanto, nada garante que essa pesquisa de informação seja uma experiência satisfatória, necessitando muitas vezes de recorrer a consultores de viagens, para garantir confiança nas suas escolhas.

De acordo com estudos do Turismo de Portugal, em 2005 e 2006, os procedimentos adoptados pelos portugueses para a organização das suas férias, fora da residência habitual, foram na sua maioria efectuados directamente pelo próprio 42,2% e 46,5%, seguido pelo recurso aos serviços das agências de viagens 16,6% e 15,1% e pelo recurso à Internet 8,3% e 11,9%, respectivamente.

Anos	Agências Viagens	Por Si Próprio	Internet	Não sabe/ Não responde
2005	16,6	42,2	8,3	33,0
2006	15,1	46,5	11,9	26,5

Figura 25 – Organização Férias Portugal

Fonte: Turismo Portugal acesso Web em 1-06-2008

Fonte: TP

Em dois anos verifica-se um acréscimo significativo (3,6%) das preferências dos consumidores na utilização da ferramenta web e decréscimo de 1,5% no recurso às agências de viagens. No que respeita à obtenção de informação sobre os voos e serviços de reserva de pacote de

viagem, recorreram maioritariamente aos serviços das agências de viagens, no entanto o uso da Internet nas outras variáveis está a aproximar-se deste canal.

Em relação às principais vantagens apontadas a cada um dos modos de organização das férias, os portugueses que as organizaram por si próprio, 44,1% (utilizando agência de viagens ou Internet) referem como padrão de benefícios, os preços mais favoráveis; a poupança de tempo e a comodidade.

Estes dados são indiciadores de uma tendência de crescimento num curto/médio prazo das ferramentas Web para informação ou transacção, impondo às agências de viagens uma nova dialéctica problema / solução e uma reflexão sobre possíveis reconfigurações organizacionais, complementando o negócio com operações virtuais, de modo a torná-lo resiliente.

Serviços para Organização das Férias	Agências de Viagens						Internet		Por Si Próprio		Outros Meios		Não se Aplica		Total
	Agências de Viagens						Internet		Por Si Próprio		Outros Meios		Não se Aplica		
Informações sobre o Local de Férias	14,8						11,4		43,9		8,3		21,6	100,0	
Informações sobre os Voos	15,1						4,6		7,1		1,9		71,3	100,0	
Informações sobre o Alojamento	14,7						10,2		35,6		7,4		32,1	100,0	
Reserva de Pacote de Viagem Completo	14,7						3,4		7,8		1,7		72,4	100,0	
Reserva de Alojamento	14,2						7,0		30,7		4,9		43,2	100,0	
Reserva de Transporte	14,1						4,4		16,8		2,2		62,5	100,0	
Circuitos Turísticos	9,5						3,9		26,0		2,6		58,0	100,0	

Base: População portuguesa residente no Continente, com 15 e mais anos, que gozou férias fora da residência habitual

Figura 26 – Organização das férias dos portugueses (obtenção da informação)

Fonte: Turismo Portugal acesso Internet em 1-06-2008

O processo tem início com a definição da estratégia de utilização dos drivers da economia digital, assentes no e-business, no trabalho colaborativo e na troca de informação, sendo continuamente avaliado pelo utilizador.

A Internet fornece elementos que são especialmente importantes para o marketing turístico. Viajar é uma experiência prática, os viajantes não compram simplesmente pacotes, estadias, lugares de avião, comida ou bebidas, eles satisfazem fantasias. A Internet com a riqueza de informação que possui, em forma de imagens e multimédia, tem a capacidade de oferecer um estímulo

favorecendo a compra de um produto ou serviço de turismo. A maioria das páginas Web tem as seguintes características:

I. Informacional

- a. Navegabilidade: Mapa do *site*; Menu de navegação; Posicionador, Retorno à página principal; Caminho de acesso; Ajuda on-line; Ferramenta de busca no site; Arquitectura do site.
- b. Identificação: Logótipo da empresa; Endereço; Contactos (telefone, e-mail); Quem somos nós; História da empresa, Localização das agências; Filiais.
- c. Imagem e publicidade: Mensagem do presidente; Missão; Valores; Artigos na imprensa; Comunicados de imprensa; Membro de Associações; Parceiros de negócios, Links para parceiros; Causas (sociais, ecológicas, ambientais); Patrocínios; Marcas comerciais; Banners publicitários de outras empresas; News Letters;
- d. Realizações: Portfolio de realizações; Testemunhos de clientes, Prémios ou distinções; Certificações ISO ou outras.
- e. Investidores: Indicadores financeiros; Análises auditores; Compra de acções.

II. Promocional

- a. Política de informações: Presença de cookies; Oportunidade de se registar; Possibilidade de se inserir/retirar de uma lista de envio; Política de informações pessoais.
- b. Produtos / Serviços: Catálogo electrónico; Imagem dos produtos da empresa; Lista de preços dos produtos disponíveis on-line; Disponibilidade dos produtos/serviços (P&S); Informação sobre a segurança dos P&S; Informação sobre os cuidados que o cliente deve observar; Informações sobre a utilização dos P&S; Anúncio de novos P&S; Política de ofertas e descontos; Pontos de venda.
- c. Parceiros: Acesso a uma Extranet; Política de parcerias

III. Relacional

- a. Condições de venda: Moeda utilizada para facturação; Escolha da moeda; Link para consultar a taxa de câmbio da moeda; Informação sobre os gastos de expedição; Informações sobre os impostos; taxas serviços; Condições de utilização; Condições de financiamento; Condições anulação da reserva; Condições relativas à política de pagamento.
- b. Serviço a clientes: Serviços prestados; Proposta on-line; Informações especializadas; Suporte pré-venda, venda e pós-venda; Serviço aos clientes, Anúncios classificados.
- c. Contactos: Acesso a uma Intranet de empregados; Secção Empregos; Perfis de competências procurados; Condições relativas ao emprego; Formulário de candidatura.
- d. Fidelização: Criação de um perfil; Pesquisa de opinião junto aos clientes; Cartões de pontos; Eventos; Perguntas mais frequentes (FAQ), Fórum de discussão sobre os produtos e serviços.
- e. Acreditação: Selo de certificação e outras creditações

IV. Transaccional

- a. Segurança: Entrada em uma zona segura do site com user e palavra passe; Segurança dos pagamentos; Selo de segurança das transacções.
- b. Transacção: Pedido / reserva on-line; Pagamento on-line; Confirmação antes do pagamento; Impressão do Voucher; Histórico das compras; Tracking da reserva.

O site deverá transmitir uma clara vinculação às estratégias de negócio, permitindo um conjunto de acções de comércio electrónico e de funcionalidades de CRM, promovendo contribuições específicas à organização, tais como, a divulgação institucional e afirmação de marca, a promoção de produtos, o estreitamento do relacionamento com o mercado e canal de vendas diferenciado, mas não só estes vectores.

A adopção de ferramentas de TRS constitui uma vantagem competitiva, apoiando os profissionais das agências de viagens na divulgação da empresa e dos produtos, na agilização do fluxo de informação entre parceiros e clientes, nas transacções B2B e/ou B2C, no atendimento personalizado dos clientes, e na transmissão de uma imagem de modernidade e eficiência ao mercado.

Não basta apenas desenvolver os TRS, é necessário possuir um contacto com o mercado, e conhecer a avaliação dos utilizadores acerca da performance do sistema. Existem várias formas de conseguir essa informação, sendo uma delas, o sistema de rating atribuído pelos utilizadores. O site <http://www.roadtripamerica.com/travelplanning/userguidefree.htm> atribui cinco escalões de importância na escolha do site que será fonte de informação para planeamento da viagem. Os internautas criam sistemas próprios de rating para avaliar o grau de interesse dos sites, quanto à utilidade, actualidade da informação, qualidade dos conteúdos, rapidez retorno de resposta, interactividade, entre outras variáveis de performance. Eis alguns exemplos:

AAA TripTik ●●●●+	Yahoo! Trip Planner ●●●●	Rand McNally ●●●
Mapquest ●●+	TravMatix ●●+	Plan-Your-Trip ●●+

Figura 27 - Rating System do RoadTripAmerica

●●●●●= What all of us really want, a system that actually delivers useful and timely information to plan a road trip thoroughly and smoothly. We have yet to discover such a system, although several are certainly headed in that direction.

●●●●= User friendly with good quality supporting content

●●●= Operable with certain limitations

●●= Works, but with major limitations

●= Not great or too frustrating to use

Actualmente existem cerca de 675.000.000 de “travel web pages” (acesso a Google.com em 27-12-2008), fornecendo muitas delas, longas listas de informação, mas sendo pobres a ajudar os utilizadores a planear a viagem (onde, como, quando ir de férias e o que fazer no destino) e pouco inspiradores. Existe uma grande variedade de TRS, destacando-se o Expedia.com, Orbitz.com,

Travelocity.com e TisCorver.com, cada um deles utilizando uma variedade de abordagens para estruturar e organizar as suas pesquisas de produtos turísticos.

O desenvolvimento dos sistemas de recomendação de itinerários torna-se numa tarefa complexa, não só pelo facto dos turistas não escolhem todos os mesmos destinos, nem os locais mais populares serem os mais atractivos, mas também pelo número de etapas envolvidas no processo de planeamento (antes, durante e após a viagem). Importa nos TRS, a habilidade de fornecer opções relevantes, na facilidade de utilização e na emoção da pesquisa.

Portanto a premissa seguinte justifica a exiguidade destes sistemas na distribuição turística.

Premissa 13: Desenhar TRS é um grande desafio.

Desenhar sistemas Web de recomendação ligados ao turismo é um grande desafio, pois as experiências turísticas são compósitos complexos de produtos e serviços de turismo, sendo possíveis diversas combinações entre os elementos da cadeia de valor (áreas de destino, alojamento, atracções, actividades, etc.), dificultando a construção de algoritmos e a definição de modelos de comportamento dos viajantes.

Ou seja, a diversidade de tipologias de agências de viagens, detalhada na secção 1.3 – “Intermediários turísticos: agências de viagens”, os seus portfolios, os canais de contacto, as categorias dos produtos e respectivos preços, dificultam a elaboração de estruturas digitais de apoio à selecção de itinerários.

As ferramentas online aplicadas ao turismo estão a iniciar a sua maior evolução, transpondo o simples site informacional, promocional ou transaccional, para páginas Web interactivas com informação adaptada ao perfil do viajante. Este factor é diferenciador no ciclo da venda, pois quando um cliente está a reservar férias e pretende imagens detalhadas da piscina do resort, ou se está em viagem de negócios e pretende ver o centro de fitness que usará nas próximas 2 semanas, os sistemas interactivos podem ajudar a responder a estas questões, aliviar receios e fechar a venda.

Esta mudança radical no comportamento do consumidor, em conjunto com a rápida adopção de ligações de Internet de alta velocidade, interfaces integradores de imagens, vídeo, áudio, visitas virtuais, configura a próxima revolução nas viagens on-line: experiências on-line interactivas. Não é ficção quando se utilizam aplicações Web interactivas e mobile-based applications, mas apenas evolução, progresso, dinâmica, inovação, e criatividade, desafiando continuamente o homem e o seu poder da mente.

Na última conferência, promovida pela PhoCusWright ([Online Travel Research Company](#)), subordinada ao tema, "The Travel Innovation Summit, new ideas, new products, new companies", realizada nos Hollywood, EUA em 17/11/2008, foram apresentados 32 projectos de inovadores TRS, vocacionados para B2B e B2C, dos quais destacamos: Cadabra (www.cadabranewzealand.com); FoggLight (www.fogglight.com); Home & Abroad (www.homeandabroad.com); TravelMuse (www.travelmuse.com), etc. A preocupação pelas necessidades particulares dos clientes em matérias de planeamento de viagens, é já generalizada neste tipo de players de turismo.

A indústria do turismo tem sido lenta a incorporar interactividade nos seus serviços online, devido a vários factores, como a multiplicidade de players e a fragmentação territorial. Outras indústrias, como a automóvel, têm tido maior visão, como demonstra a marca Nissan, no site, http://www.nissan.pt/home/modules/4x4/index.html?cid=4x4rPT_ptD40europepsg&ln=/pt_PT#navara. É uma ilustração de como a visita virtual pode criar experiências e emoções on-line, fazendo o utilizador sentir-se dentro da cabina da viatura. Esta indústria percebeu a importância que os websites têm no processo de compra dos clientes e exploraram o poder dos sistemas interactivos.

O produto "carro" é similar ao produto "viagens", no sentido em que ambos são produtos complexos, onde a procura e a comparação que o cliente faz, ocorre por um período longo de pré-compra, e possuem um conjunto complexo de elementos que precisam ser explicados ou mostrados aos consumidores, para os cativar e iniciar no sonho da viagem.

Mas é necessário algum cuidado a desenvolver estas ferramentas, pois criar páginas Web muito animadas pode ser divertido para o desenhador do site, mas

não acrescenta valor real à experiência do cliente, nem valor ao negócio, se não contar com a experiência do agente de turismo. Assim, os sistemas interactivos aplicados ao mundo das viagens devem:

- I. Inspirar (tornam-se mais envolventes, cativando e inspirando dos utilizadores);
- II. Visualizar (expressa mais facilmente uma informação, que seria difícil de descrever, pois ao usar imagens, visitas virtuais, vídeos, sons e num futuro próximo, aromas, tem o poder de tornar mais clara, detalhada e emocional, a informação de viagem);
- III. Simplificar (criam pontes entre aplicações de uso difícil).

Com esta possibilidade dos sistemas interactivos estarem suportados em ligações de alta velocidade, uma nova era do on-line acontece, onde a utilidade e a conveniência transmitem uma moderna dimensão à informação, capazes de gerar oportunidades de negócio. Assim, resumem-se os benefícios dos TRS, na premissa seguinte, consolidando mais uma característica das "agências de viagens do futuro".

Premissa 14: Os TRS geram Vantagens Competitivas

Estes sistemas de pesquisa, de planeamento, de partilha de informação e de compra, tornaram-se em "category killer" (geradores de vantagens competitivas sustentáveis) do e-commerce, na distribuição turística. No entanto os sistemas interactivos não são só e apenas tecnologia, são essencialmente conteúdos e estruturas de pesquisa. É crucial integrar no desenho dos sistemas orientados a viagens, modelos de pesquisa de informação com foco no cliente.

Os sistemas de TRS estão a evoluir para patamares de crescente interactividade, utilizando TICs inovadoras que permitem obter resultados relevantes, e tornando a pesquisa / planeamento numa experiência excitante. Várias direcções podem ser tomadas, desde a da melhoria das tecnologias, oferecendo mais personalização na pesquisa; até às áreas que exploram metodologias ligadas a redes neuronais; ou mesmo desenvolver sistemas móveis inteligentes personalizados e adaptativos, que antecipem as necessidades dos viajantes.

Os resultados podem ser surpreendentes, como por exemplo a possibilidade de “conhecer Berlin” a três dimensões, em www.virtual-berlin.de, escolhendo os itinerários mais convenientes.

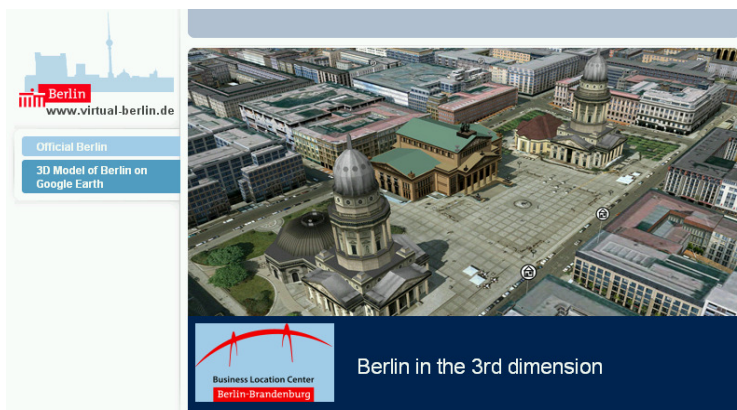


Figura 28 – Visitar Berlin a 3 dimensões

Ou ainda sentir a emoção mesmo à frente dos nossos olhos, viajando virtualmente pelo destino escolhido, através de gadgets de tecnologia óptica, que já são uma realidade na aviação, em companhias

como a Delta Air Lines em voos entre Washington, New York e Boston (Washington Post, 15-12-2008).



Figura 29 - SolidOptex® optical technology e (MyVu)

Transpor estas funcionalidades para apoio ao atendimento nas agências de viagens, integrado num TRS, fazendo o cliente ou o prospect sentir a emoção da viagem na fase de pré-venda, é apenas uma questão de tempo.

“Users could have access to these pre-defined itineraries (created, posted and ranked by individual community users), as well as abundant destination and component content and detail. Powerful vertical search tools will let users comparison-shop amongst a huge variety of travel components and products that best match their individual preferences - and they'll be able to select, book and pay, all online and on one site.

Wright (1992).

2.6. Conclusão

É possível desenhar TRS personalizados para qualquer domínio do turismo. No entanto esta tarefa torna-se numa acção difícil (mas com elevados benefícios potenciais), dada a enorme variabilidade das preferências dos utilizadores e a crescente diversidade de portfólios das empresas. Além desta razão, há ainda um exíguo volume de conhecimento acerca dos processos de decisão dos turistas, que possam preencher satisfatoriamente os requisitos de um modelo de TRS. Este conhecimento deveria envolver uma análise detalhada do modo como os viajantes usam os diferentes meios de suporte à decisão, para a construção dos seus planos de viagem.

Um outro problema está relacionado com a dificuldade que existe em traduzir um objectivo / intenção de viagem, num processo de ajuda real, através de formas algorítmicas. Para tal, é necessário desenvolver modelos normativos, que conciliem a selecção dos atributos da área de destino com o problema da tomada de decisão; que reduza o esforço de pesquisa e os custos de interacção; que explore o conhecimento implícito guardado e memorizado nas sessões de recomendação.

Capítulo 3

Arquétipo de Agência de Viagens do Futuro

3. Arquétipo de Agência de Viagens do Futuro

"...it is not enough to be just selling a consolidated package of accommodation, air and entertainment tickets. Anybody can do that, but to be a travel agent of the future, the key is to differentiate and to grow their businesses these agents must have unique products and a strong brand with multi-channel competency..."

Don Birch, CEO and President of Abacus International, (2008)

3.1. Introdução

O retalho da distribuição turística engloba factores internos e externos geradores de mudanças, no qual se destacam: a globalização dos mercados, a internacionalização das empresas, a liberalização do comércio, a desregulamentação dos transportes aéreos, a democratização das viagens, a redução contínua do preço das viagens, a livre circulação de pessoas e recursos, o surgimento de novos produtos e serviços, a redução do ciclo de vida dos produtos, e a proliferação das tecnologias.



Figura 30 - Emergência de Novas formas Organizacionais

Fruto destes factores, ocorrem alterações profundas nas organizações de turismo em áreas como: a inovação, a produtividade, o comportamento da procura, os

estilos de vida, os atributos culturais, as relações com os players, as alianças e parcerias, a Internet, o empowerment das competências dos profissionais, e os novos processos de negócio.

Como consequência destas alterações profundas surgem novas formas de organização, e novos perfis de empresários caracterizando a agência de viagens do futuro. Na Secção 3.2 – Arquétipo da agência de viagens do futuro, serão mostradas ambas as vertentes. Quanto às primeiras, encontram-se Redes de Empresas, Organizações Virtuais Resilientes, e “learning organizations”, fruto da junção de inovações tecnológicas (uso rede Internet), de formas de gestão inovadoras, de processos produtivos revolucionários, de modificações nos processos organizacionais e do conhecimento. Todas elas possuem objectivos de sucesso, de crescimento, de satisfação dos clientes e de aumento da rentabilidade. O mesmo sucede com o perfil dos empresários, tornando-se empreendedores e aproveitando de forma criativa as inovações presentes no mercado.

Estes eventos vão constituir-se como agentes de pressão sobre o negócio das agências de viagens, obrigando-as à reformulação completa da organização, dos processos, dos canais de ligação ao mercado, e das cadeias de valor e oferta. Para se manterem competitivas e líderes num mercado em constante mudança, as agências de viagens, precisam de um elemento catalisador, que lhes permita atingir um novo patamar de desenvolvimento do negócio, tornando-se em “agência de viagens do futuro”, as TICs inovadoras.

Esse papel é atribuído a 5 blocos de convergência tecnológica: Maior participação do utilizador; Humanização da tecnologia; Sistemas de Informação inteligentes; Informação em tempo real e interactiva; Novas TICs, que vão pressionar a cadeia de valor e de oferta das agências de viagens, impelindo à melhoria das competências core, de modo a gerar mais conhecimento, aumentos de produtividade e acréscimos de eficiência operacional.

3.2. Arquétipo das agências de viagens do futuro

“The future success of tourism organizations ... will be determined by a combination of innovative management and marketing, intellect and vision, as well as strategic use of advanced Its”. Buhalis (1998)

O arquétipo das agências de viagens do futuro está assente nos 5 blocos de convergência tecnológica, denotando-se uma generalizada tendência de desagregação vertical do negócio, com o intuito de ganhar adaptabilidade num mercado, cada vez maior e simultaneamente mais disperso. As características principais são:

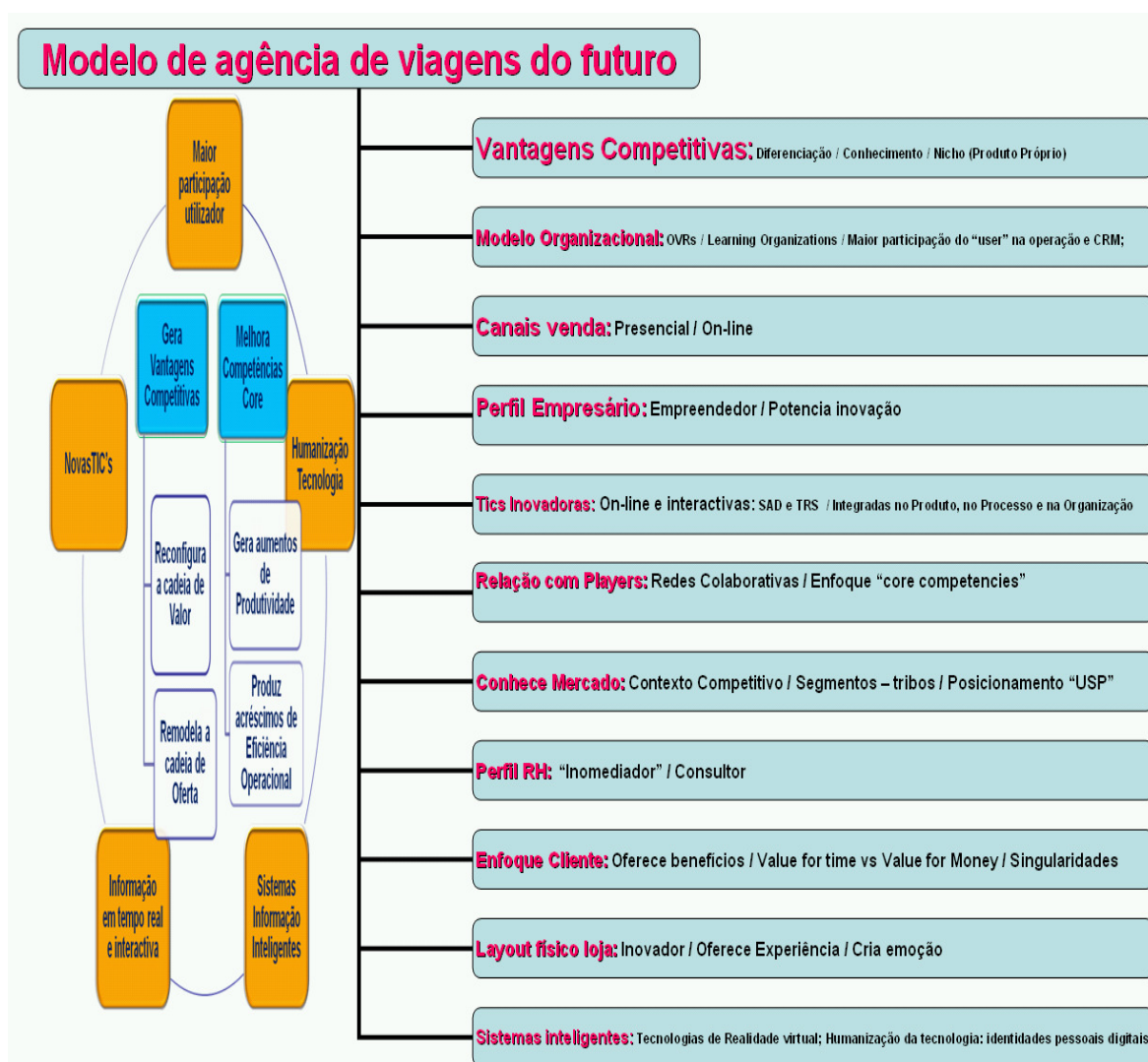


Figura 31 – Arquétipo de agências de viagens do futuro

I. Vantagens Competitivas: Diferenciação e conhecimento

Procurar vantagens competitivas sustentáveis tornou-se o principal desafio para as organizações. Os processos de negócio integram a inovação nas cadeias de valor e de oferta, transferindo-a para o cliente. Como resultado advém uma maior qualidade, produtividade, novas fontes de receita e um conhecimento permanente das tendências de mercado. A prosperidade das empresas encontra-se na forma como valorizam essas vantagens competitivas e oferecem aos clientes USPs. A Premissa 8 indica que a chave da competitividade e da produtividade das empresas, assenta no conhecimento, adquirido através do simples e rápido acesso a uma melhor informação e na exploração de nichos de mercado.

II. Modelos organizacionais: OVR e “learning organizations”

Sendo o Turismo um sector sensível aos ciclos conjunturais, considerou-se a OVR - Organização Virtual Resiliente como o modelo empresarial mais adequado às agências de viagens de nova geração. Organização Virtual Resiliente (OVR) é a intersecção da resiliência e operações virtuais, sendo pormenorizado este assunto nos Secção 1.5 – Cadeias de valor e oferta das agências de viagens.

Wildeman (1998) afirma que “as empresas capazes de criar OVs – Organizações Virtuais, têm maiores possibilidades para ganhar vantagens competitivas em mercados de grande flutuação.” Assim, trata-se de um modelo organizacional que, intencionalmente, desenha resiliência nos seus negócios, operações, mecanismos de segurança, selecção de pessoas, desenvolvimento do ambiente de trabalho, redes de comunicações, arquitectura empresarial, medidas de segurança, aprendizagem, colaboração, avaliação de fornecedores e relacionamento com parceiros de negócio. Devem ser ainda “learning organizations”. As Organizações mais inteligentes aprendem a mudar e aprendem com as mudanças, sendo capazes de processar as suas experiências – com clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores – de forma que lhes permita criar ambientes onde possam ter sucesso. A aprendizagem é a sua vantagem competitiva sustentável, representando uma política totalmente diferente nos negócios.

III. Canais de Venda: integração de canais presenciais e on-line.

Verifica-se uma complementaridade de utilização dos canais presenciais e virtuais para contacto com o mercado. A opção de venda directa ou indirecta e a selecção dos canais de distribuição apropriados, envolve a escolha entre cobertura de mercado e custos associados, conforme detalhado na Secção 1.5 – Cadeias de Valor e Oferta das agências de viagens.

IV. Perfil do profissional agente de viagens: Consultor, inomediador e eMediador

Os consultores de viagens desempenham um papel crucial de empowerment dos clientes, pois a sua função de *inomediador (inomediator)* ou seja de fazer “intermediação da inovação”, cria um novo tipo de profissional: o corretor do conhecimento sobre viagens e clientes. A sua missão é facilitar a inovação em termos de escolhas e formatos de viagens, a partir dos clientes, e dar maior enfoque ao cliente, pois este escolhe o prestador de serviço que lhes agregar maior valor: “*value for time*” vs “*value for Money*”. Este agente, quando integrado na economia digital, transforma-se num eMediador.

Portanto, verifica-se uma alteração da filosofia de negócio, passando o agente de viagens de comissionista (pois durante largos anos possuía o monopólio da distribuição) para consultor, graças à liberalização dos canais distribuição; à integração vertical da cadeia de distribuição; à inserção na actividade de canais de venda directa; à concentração da oferta – redes; liberalização da actividade das companhias aéreas e consequente redução de comissões. Este conteúdo foi particularizado nas Secções 2.2 – Globalização, Liberalização e Desintermediação e 2.3 – Sistemas de Reserva.

V. TICs inovadoras e sistemas inteligentes: utilização de SAD e TRS

A introdução de TICs envolve a cultura organizacional de maneira ampliada, tendo, em princípio, dois grandes momentos. Um primeiro referente à percepção da abertura à entrada dos processos tecnológicos, entendendo as motivações, pressões e resistências internas presentes na organização nesse momento. Um

segundo momento tem relação com a instalação de redes internas de comunicação e, principalmente, de uma intranet que deverá vir acompanhada de mudanças na estrutura hierárquica e na cultura organizacional.

Se uma empresa rigidamente controlada, organiza uma verdadeira network de área local (LAN), mas mantém o organograma hierárquico existente, as mensagens sociais e tecnológicas certamente entrarão em conflito.

Ambas as tendências estão detalhadas nas Secções 2.4 – Sistemas de Apoio à Decisão e 2.5 - Tourism Recommender Systems. Portanto as agências de viagens de nova geração integram a tecnologia no produto, no processo e na organização, conforme refere a Premissa 3. Para além desta função, exploram e potenciam essas TICs inovadoras, assentes em Web-Systems Interactivos de apoio à gestão e à decisão; colocam enfoque no cliente e nas suas singularidades (CRM - Customer Relationship Management) e empregam no *front-office* tecnologias de informação em tempo real e interactiva, do tipo TRS - Travel Recommender Systems que ajudam no desenho de destinos e itinerários personalizados. Utilizam também “cockpits” de gestão, para apoio à tomada de decisão, verificando-se crucial à medição do desempenho e na antecipação de tendências.

Com isto, há uma definição concreta das prioridades de desempenho, alinhando opiniões e percepções, conforme:

- Premissas 10 – “SAD permite incrementar vantagens competitivas”: a medição de desempenho pode, além de viabilizar o ciclo planeamento /controlo, fornecer melhores indícios para a tomada de decisões nas empresas. Além disso, podem servir de base para projecções de futuro e avaliar se as premissas contidas nessas projecções são realistas.
- Premissa 14 “Os TRS geram Vantagens Competitivas”: Estes sistemas de pesquisa, de planeamento, de partilha de informação e de compra, tornaram-se em “*category killers*” (geradores de vantagens competitivas sustentáveis) do e-commerce, na distribuição turística.

VI. Relação com Players: Redes colaborativas

Na relação com a envolvente todos os players movem-se em redes colaborativas: verticais, horizontais, diagonais e de interesse, modelando as cadeias de valor e de oferta. Estas relações inovadoras geram maior qualidade, acréscimos de produtividade, novas fontes de receita e um conhecimento permanente das tendências de mercado, conforme resume a Premissa 12 – “As Redes colaborativas são geradoras de vantagens competitivas”: as redes colaborativas verticais, horizontais, diagonais e de interesse, modelam as cadeias de valor e de oferta gerando maior qualidade, acréscimos de produtividade, novas fontes de receita e um conhecimento permanente das tendências de mercado.

Este assunto encontra-se detalhado em Silva (2009), na Tese de Mestrado subordinada ao tema “A distribuição turística e as redes de agências de viagens em Portugal”.

VII. Conhece Mercado: Desafio incessante pela conquista de USP

A ideia principal será conhecer em pormenor o contexto transaccional, bem como do perfil de compra dos vários tipos de clientes (tribos de viajantes), e assumir uma posição única no segmento de mercado (USP – Unique Selling Proposition). Importa ainda explorar todo o potencial dos vários canais de distribuição em que se opera, criando uma vantagem competitiva permanente, que teoricamente estabeleça um monopólio (Premissa 1). Os mercados são também um elemento importante na cadeia de valor das agências de viagens, com detalhe na Secção 1.5 – Cadeias de valor e de oferta das agências de viagens.

VIII. Perfil do Empresário: Empreendedor tipo Schumpeteriano

Este homem de negócios, tal como Schumpeter o definiu, vai pôr em marcha o desenvolvimento da empresa, sabendo à partida que as ondas macroeconómicas se vão estreitando, pelo que tem de antecipar os desafios que se perfilam no horizonte. (Premissa 2). É um agente inovador, que

empreende novas combinações de factores de produção, que inventa e aplica, que promove, que descobre e reconhece interesse de determinado processo tecnológico e é capaz de o pôr em prática.

IX. Cliente: Enfoque nas singularidades e benefícios

Há uma preocupação no balanceamento do value for time e do value for money do cliente em oposição aos interesses exclusivos do fornecedor. Esta temática encontra-se pormenorizada na Secção 1.5 – Cadeias de valor e oferta das agências de viagens. A Premissa 6 considera que os vencedores na distribuição turística acrescentam benefícios à cadeia de valor. Os intermediários que não acrescentam benefícios à cadeia de valor, e não mudam a forma de racionalizar o negócio, serão os grandes perdedores. O factor mais significativo que irá separar vencedores e perdedores será a maneira proactiva como as empresas potenciarão as suas forças na Internet aumentando a eficiência e adicionando valor para o cliente. Até porque: "As pessoas não compram produtos, elas compram a expectativa de benefícios. E os benefícios são os produtos" (Levitt, 2005, in CTP, 2005).

X. Espaço de venda: layout de experimentação e inovador

O crescimento da concorrência no retalho da distribuição turística impele os empresários a utilizar técnicas agressivas para conquistar e fidelizar os clientes. Uma ferramenta fundamental do marketing para incrementar as vendas de um produto é a promoção de produtos no ponto de vendas (merchandising). As técnicas de merchandising têm por objectivo dar vida ao produto, criar ambiente e tornar o ponto de venda atraente, aliciando o cliente para a experiência e emoção de planear a viagem, atraindo a atenção para produtos específicos.

A relação entre o consumidor e o ponto de venda é ajudada pelo processo psicológico de compra, mediante a intensidade de estímulos à compra para despertar um interesse crescente no consumidor. As ferramentas mais utilizadas passam pelo atendimento personalizado, pela exposição dos produtos, pela

informação através de cartazes, por relatos de outros clientes, pela mostra virtual das imagens do destino e das suas comodidades, ou por facultar experiências de realidade virtual. Os TRS são um elemento diferenciador para um atendimento personalizado e revelador de modernidade da agência de viagens.

3.3. Conclusão

Multiplicidade de *players* envolvidos no negócio das agências de viagens, a complexidade da actividade e da cadeia de valor dos canais de intermediação/distribuição turística, a alteração do processo de criação de valor resultado de uma “tripla convergência” (novos jogadores, num novo “terreno de jogo” e novos processos e hábitos de colaboração), permitem o aparecimento de um novo arquétipo de agências de viagens, que se pode designar por “Agências de Viagens do Futuro”.

Em primeiro lugar, este cenário é dominado por modelos Organizacionais Virtuais Resilientes - OVR e por inovadores Web-Systems Interactivos e interoperacionais de apoio à gestão e à decisão, do tipo Travel Recommender Systems - TRS. A agência de viagens caracterizada como OVR possui características de adaptabilidade, flexibilidade, criatividade, e agilidade, exibindo uma relação activa entre TICs, redes colaborativas, globalização dos mercados e dinâmicas de mudança. Assiste-se a uma mutação de perfil do agente de viagens, deixando progressivamente de ser um comissionista e infomediador, para se transformar num consultor inomediador (Buhalis, 2002), em actualização permanente, quanto às tendências de mercado. Nota-se um redireccionar de enfoque, do fornecedor para o cliente e para as suas singularidades. Nota-se ainda uma forte preocupação no balanceamento do *value for time* e do *value for Money* do cliente.

E, segundo lugar, os processos de negócio tendem a assentar em redes de cooperação dentro e fora do *core*, potenciando sinergias resultantes de alianças ou parcerias de informação, incrementando valor às competências e actividades principais -“core competencies”, reduzindo custos através de economias de escala e de objectivos, valorizando processos de integração diagonal (Poon, 2002) e flexibilizando as Cadeias de Valor e Oferta.

Em terceiro lugar, é visível a utilização das TICs como ferramenta diferenciadora de apoio ao negócio. Consolida-se a integração de actividades on-line e off-line (as agências "Brick and Mortar" são também agências "Click and Mortar") e a implementação de TRS em front-office, permitindo flexibilidade na planificação das viagens e construção de ofertas personalizadas face às singularidades do cliente.

Em quarto lugar, as agências de viagens do futuro, constroem competências com apoio das TICs (e-learning, b-learning); usam Sistemas de informação inteligentes e integrados para oferta / venda / parceria/ feedback dos seus produtos e serviços; envolvem o cliente ou o utilizador nas tarefas de operação e CRM; empregam tecnologias de *tracking* e de Identidades pessoais digitais (interactuando de modo simples com os sistemas que controlam cada etapa da viagem e fortalecendo as relações com o cliente); utilizam no *front-office* tecnologias de informação em tempo real e interactiva; facultam a clientes e prospects experiências em realidade virtual; usam tecnologias de linguagem e aplicações suportadas em IA (Inteligência Artificial).

Considerou-se um desafio avaliar o grau de utilização e de sofisticação das TIC's em geral, e particularmente dos TRS, nas agências de viagens, por se mostrar "um domínio da Internet em forte crescimento, e uma sofisticada e eficaz ferramenta de apoio ao planeamento de viagens" (Delgado e Davidson, 2002). É ainda débil o desenvolvimento de TRS nas agências de viagens em Portugal, pois a informação oferecida nos seus portais é essencialmente informativa e de exígua interactividade, revelando-se muito pobre a inspirar o viajante quanto a áreas de destino, ou mesmo a planear a sua viagem e a agregar outros P&S da cadeia de valor.

Capítulo 4

Metodologia de Investigação em Turismo

4. Metodologia de Investigação em Turismo

4.1. Introdução

O processo de investigação para além de ser uma forma de aplicar conhecimentos é também um processo de planificação e de criatividade controlada (Hill e Hill 2000). Os autores consideram importantes a seguinte dualidade de aspectos:

- I. O Objectivo de contribuir para o enriquecimento do conhecimento na área em que se faz a investigação.

Neste estudo avalia-se o impacto da economia digital nos modelos e processos de negócio das agências de viagens em Portugal, num enquadramento de globalização. As agências de viagens necessitam de uma política de inovação articulada com redes colaborativas de players, de reforçar o conhecimento e as competências, de potenciar as tecnologias da informação e comunicação (TICs) e de executar um controlo eficiente do processo de criação de valor, que lhes permita desfrutar de vantagens competitivas. Pretende-se aprofundar o estudo das actuais TIC conexas às agências de viagens em Portugal e propor um arquétipo de Agencia de Viagens do Futuro.

- II. O Planeamento e a análise de dados.

A recolha de informação sobre uma situação concreta e o tratamento estatístico dos dados é uma das fases decisivas na elaboração de trabalhos científicos. Optou-se por uma pesquisa quantitativa e qualitativa que envolveu levantamento bibliográfico e documental, entrevistas baseadas num inquérito e observação de sites. Propõe-se garantir precisão dos resultados, e evitar distorções de análise e de interpretação, para possibilitar uma razoável margem de segurança quanto às inferências.

O processo de planeamento exploratório decorreu em três fases, conforme se detalha no gráfico. Esta sequência justifica-se, devido à ampla tipologia de canais de retalho da industria turística e pelas complexas relações entre eles, que conjugadas com os efeitos catalisadores da globalização, da internacionalização, da liberalização do comércio e da concentração da oferta,

sugerem uma quantidade de informação a ser processada, gerida, distribuída e comunicada.



Figura 32 – Etapas do planeamento da pesquisa

Assim, é importante avaliar o grau de desenvolvimento das TICs nas Agências de viagens em Portugal, esclarecer e modificar conceitos e ideias, de modo a sustentar uma proposta de arquétipo de agência de viagens do futuro.

4.2. Modelos e Processos de Investigação

O propósito das ciências sociais é conhecer a realidade social. A investigação social necessita de um dispositivo conceptual de elucidação da realidade, de modo a tornar credíveis as suas conclusões e produzir contributos para os quadros conceptuais das ciências sociais.

A obra de Quivy e Campevhoudt (1992), aborda esta problemática oferecendo ao leitor uma ferramenta útil para a construção de planos de trabalho de investigação.

O procedimento científico da investigação social pode envolver três fases:

- I. A ruptura: na qual se rompe com os preconceitos e falsas evidências;
- II. A construção: que consiste na elaboração de um "sistema conceptual organizado", com lógica, em que se faz a explicação do fenómeno, o plano de pesquisa a definir e a experimentação;
- III. A verificação: onde a proposição deve ser verificada pelos factos.

Importa salientar uma interacção e um encadeamento que deve existir entre estes actos ao longo de uma investigação.

Para pôr em prática este princípio, tem de se percorrer as sete etapas da metodologia:

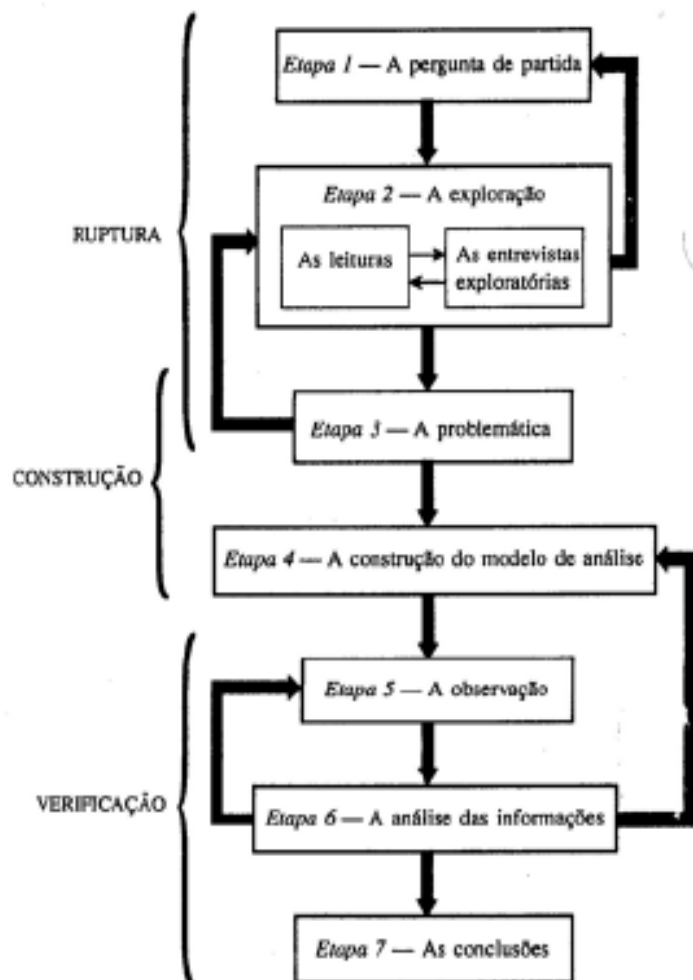


Figura 33 - Etapas do Procedimento

I. A primeira etapa, a pergunta de partida, que consiste em enunciar o projecto de investigação na forma de uma pergunta de partida. Esta deve ter qualidades de clareza, exequibilidade e pertinência.

II. A segunda etapa, denominada de exploração, baseia-se em inquirir o terreno, comportando operações de leitura, seguidas de resumos,

de entrevistas e métodos, que nos permitem contactar com a realidade vivida pelos actores sociais.

III. A terceira etapa, classificada de problemática, assenta na abordagem ou na perspectiva teórica adoptada, para tratar o problema formulado pela pergunta de partida.

IV. A Quarta etapa, designada de construção do modelo de análise, passa pela elaboração de um sistema coerente de conceitos e de hipóteses operacionais, que estão estritamente articulados entre si.

- V. A Quinta etapa abarca a observação, que engloba o conjunto das operações através das quais o modelo de análise é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis.
- VI. A Sexta etapa envolve a análise das informações, cujo objectivo é a verificação empírica, seguindo-se a interpretação de factos inesperados e rever ou ajustar as hipóteses.
- VII. A Sétima etapa inclui as conclusões do trabalho de investigação. Esta fase compreende geralmente três partes:

1ª- Retrospectiva das grandes linhas do procedimento: apresenta-se a pergunta de partida, as principais características do modelo de análise, as hipóteses de partida, o campo de observação, os métodos utilizados, e a comparação entre os resultados esperados e os observados;

2ª- Novos contributos para os conhecimentos: envolve os novos saberes que a investigação trouxe para melhor conhecer o objecto em estudo; apresenta novas perspectivas teóricas sob o ponto de vista do investigador;

3ª- Perspectivas práticas: apresenta-se, quando possível, os elementos de análise que têm consequências práticas.

Esta metodologia compreende o essencial do processo de investigação, no entanto deve-se complementá-la com instrumentos estatísticos que possam sustentar a organização e o tratamento dos dados, como propõe Pardal (1995). Hill e Hill (2000, p. 21) defendem que o objectivo de uma investigação empírica consiste em fazer observações para compreender melhor o fenómeno e construir explicações mais adequadas.

O processo de investigação, para além de ser uma forma de aplicar conhecimentos, é também um processo de planificação e de criatividade controlada. O seu objectivo será contribuir para o enriquecimento do conhecimento na área em que se faz a investigação, que nesta tese assenta no retalho da distribuição turística (agências de viagens).

Apesar de não existir garantia de que a investigação apresente informação significativa, precisa e não enviesada, os processos de investigação científica têm maior probabilidade de o fazer do que qualquer outro método conhecido.

Para tal, são construídos processos de modo a aumentar a probabilidade de que a informação obtida seja significativa para a questão proposta e, além disso, seja precisa e não enviesada.

Os autores sugerem sete etapas que materializam três passos (Planeamento, Acção e Inferência):

1 A Literatura: A Revisão da Literatura deverá ser específica e expressar o pensamento mais actualizado sobre o tema a ser tratado. É importante elaborar uma síntese comentada de ideias diversas sobre o mesmo tema, não esquecendo a informação dos enquadramentos económico, sociais e políticos que possam influenciar e ajudar a sustentar as hipóteses.

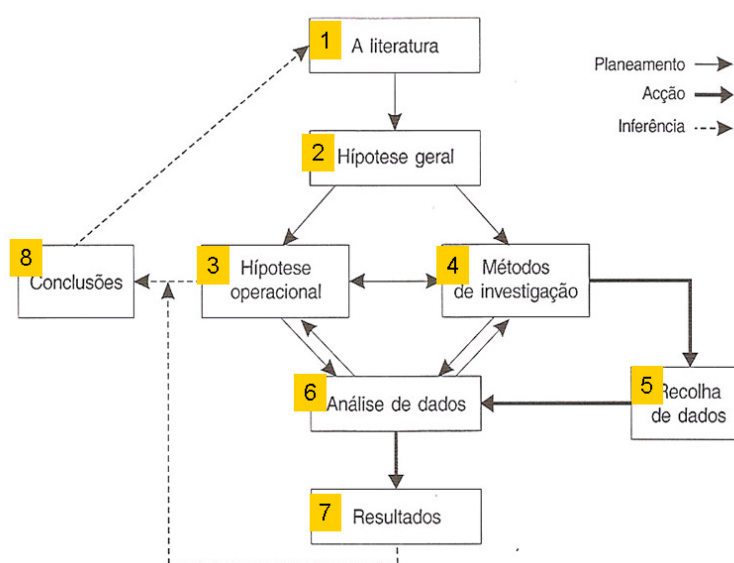


Figura 34 – Investigação empírica Hill e Hill (2000)

Os objectivos desta etapa são:

- I. a determinação do “estado da arte” ou seja assinalar o que já se sabe acerca do tema, quais as lacunas existente e onde se encontram os principais entraves teóricos e metodológicos. O Capítulo 2 mostra a realidade actual dos sistemas de suporte à actividade das agências de viagens e a evolução do seu “modus operandi”.
- II. a revisão teórica, que consiste na inserção do problema de pesquisa dentro de um quadro de referência teórica para explicá-lo. Os fundamentos mais inovadores acerca das perspectivas futuras da distribuição turística, foram encontrados nas obras de Buhalis e Costa (2006, a, b), Buhalis (1998, 2000, 2002, 2003, 2006); Buhalis e Deimezi (2003); Glaesser (2003); Maurer (2003);

Poon (2002); Ritchie et al. (2005); Ruschmam e Solha (2004); Vijsellaar e Albers (2002).

- III. a revisão empírica que procura explicar como o problema tem vindo a ser pesquisado do ponto de vista metodológico. Procura-se responder aos procedimentos normalmente empregues no estudo desse problema; identificam-se os factores que afectam os resultados e como se podem explicar, entre outros. No capítulo 1, abordam-se peças de investigação de várias fontes, acerca do tema "influência da economia digital nas cadeias de valor e de oferta, das agências de viagens", procurando encontrar indícios que expliquem a situação vigente da distribuição turística.
- IV. a revisão histórica onde se busca recuperar a evolução de um conceito, tema, abordagem ou outros aspectos fazendo a inserção dessa evolução dentro de um quadro teórico de referência que explique os factores determinantes e as implicações das mudanças. A globalização da economia, a internacionalização e a desregulamentação de alguns sectores do turismo, geram um efeito de "bola de neve" no *trade*, quer a nível de TICs e outros sistemas de apoio à actividade, quer nos seus modelos de negócio. Retratam-se estes efeitos nos capítulos 1 e 2.

As ferramentas usuais para elaborar a revisão de literatura são a pesquisa bibliográfica, em forma de imprensa escrita e electrónica: livros, revistas, jornais, *papers*, entrevistas, meios audiovisuais.

2 A hipótese geral: Entra-se na fase de formulação do problema, que é seguida de uma resposta plausível. Esta resposta antecipada ao problema é aquilo a que chamamos hipótese. Assume um papel fundamental, porque faz a ponte entre a parte teórica e a parte prática, "*devem justificar o trabalho da parte empírica da investigação*" (Hill e Hill, 2005, p. 22). A hipótese deverá ser colocada em termos afirmativos, tal como seguido nesta tese, no ponto 4.3.1-Quadro Conceptual: Tema, Problema e Hipóteses de Investigação.

O tipo de estratégia de pesquisa poderá ser dedutiva ou indutiva. A primeira utiliza a teoria para prever os factos, e estes são utilizados para testar as hipóteses. Na lógica indutiva utilizam-se factos para construir teorias consistentes com esses mesmos factos. Quando a evidência teórica é pouco robusta, a

pesquisa assume-se como exploratória e as hipóteses dão lugar a objectivos de investigação a atingir. Adoptou-se uma estratégia de pesquisa dedutiva. Partindo das várias teorias preconizadas pelos autores de referência no sector (exploradas nos Capítulos 1 e 3), e analisando a realidade do retalho da distribuição turística em Portugal (Capítulo 5), formulou-se um arquétipo de agência de viagens do futuro (Capítulo 3).

3 Os objectivos operacionais têm como função particularizar a hipótese geral; revelam o propósito do estudo que norteará o desenvolvimento do trabalho. Os objectivos devem ser precisos e claros, explicitando o que o estudo deverá alcançar. Podem ser desdobrados em gerais e específicos. O quadro 6 do Capítulo 4, reproduz este desiderato, integrando *guide lines* de capítulos, perguntas de questionário, objectivos operacionais e hipóteses.

4 Os métodos de investigação: correspondem a formas de equacionar os problemas de investigação. Referem-se à descrição completa dos procedimentos metodológicos que permitem justificar, em função do problema de investigação e dos objectivos definidos, a qualidade científica dos dados obtidos. Rego e Nunes (2003), descrevem vários métodos de pesquisa: experimentais, causais-comparativos, correlacionais, descritivos, compreensivos, históricos.

- I. Métodos Experimentais, são investigações que procuram testar a existência de nexos causais entre variáveis independentes (causas) e dependentes (efeitos). O princípio fundamental é o da comparação entre grupos, sendo que um deles (o experimental) foi submetido à variação da causa e o outro não (o grupo de controlo).
- II. Métodos Causais comparativos. São investigações que exigem também a formulação de um modelo onde se procura analisar a relação de causalidade entre variáveis, mas sem manipular a causa, o que conduz à impossibilidade de testar com rigor a existência de relações causais.
- III. Métodos Correlacionais. Estas investigações procuram analisar se, e em que medida, duas ou mais variáveis variam conjuntamente. São investigações que exigem também a formulação de um modelo, havendo a impossibilidade de retirar inferências causais, mas apenas associativas.

- IV. Métodos Descritivos. São investigações que têm por objectivo central caracterizar o estado actual de um determinado objecto de investigação.
- V. Métodos Compreensivos. Estas estratégias visam compreender um determinado objecto de estudo em profundidade, procurando analisar a sua dinâmica própria no interior de um determinado contexto. São investigações complexas muito usadas nas áreas de gestão.
- VI. Métodos Históricos. São investigações que procuram descrever as variações que um fenómeno teve ao longo de um determinado período de tempo, encontrar explicações para essas mesmas variações e, em alguns casos, efectuar previsões. Baseiam-se em factos passados, embora possam existir ainda fontes de informação primárias (actores vivos).

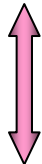
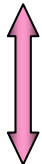
Menor Complexidade (menos variáveis)	PROBLEMAS-TIPO	MÉTODO DOMINANTE	Mais possibilidade de testar hipóteses
	Testar / inferir relações de causalidade	Experimental e quasi-experimental, causal comparativo,	
	Estabelecer associações	Correlacional	
	Descrever a realidade	Descritivo	
	Compreender a realidade em relação ao passado	Histórico	
	Compreender a realidade presente contextualizada	Compreensivo	
Maior Complexidade (mais variáveis)			Menor capacidade de deduzir hipóteses. Mais objectivos de investigação

Figura 35 – Estratégias de investigação (adaptado de Rego e Nunes, 2003)

De acordo com Finn, et all (2000) existem três tipos de pesquisa nas ciências sociais mais utilizadas em turismo, o método de survey, o método experimental e o método etnográfico. Nesta pesquisa utiliza-se o método survey, mas sempre que os factos permitem reconstruir teorias, adoptam-se os outros métodos referidos em cima.

5 A recolha de dados requer um planeamento pormenorizado, para responder a determinadas questões, que permitirão posteriormente retirar conclusões para a população (inferência estatística). Nesta tese combinam-se métodos de recolha de informação quantitativa e qualitativa, aproveitando assim os benefícios de ambos. Revela-se crucial apresentar informação sobre: local de realização da pesquisa, população estudada, tipo de amostra, variáveis seleccionadas, técnicas e métodos de colecta de dados, processamento e análise dos dados, incluindo os de natureza estatística. As técnicas de recolha de informação devem ser ajustadas ao modo como a informação se apresenta disponível, podendo ser do tipo principal ou secundária. A primária ou principal é recolhida e tratada pela equipa de trabalho e a secundária é fruto de pesquisas de outros investigadores. As técnicas de recolha de informação mais frequentes são as seguintes: questionário, entrevista, recolha documental e observação.

6 A análise e interpretação dos dados deve ser feita de forma descritiva, confrontando os resultados encontrados com o referencial teórico, procurando demonstrar a veracidade das hipóteses e indicar variações. Os resultados devem ser apresentados de forma objectiva, exacta e lógica, sem interpretações ou comentários pessoais, mas devidamente descritos. Incluem-se, nesta parte tabelas, quadros ou figuras em geral, não devendo ser descritos no texto todos os dados das tabelas e quadros, destacando-se apenas as observações mais importantes que serão objectos de discussão. Em Anexo devem ser colocadas tabelas, quadros ou figuras que possam complementar os dados para o melhor entendimento. O Capítulo 5 contém o estudo apurado de dados, das agências de viagens em Portugal, organizados para responder às hipóteses.

7 A análise inferencial permite formular conclusões com base nos resultados encontrados na amostra. Esta é uma das partes mais importantes da tese tendo em vista demonstrar que as hipóteses, quando colocadas no trabalho de maneira explícita, foram verificadas e que os objectivos propostos foram atingidos. Evidencia-se a contribuição ao conhecimento, com novos aspectos do tema pesquisado, assim como novas hipóteses de trabalho. Deve restringir-se aos dados obtidos e aos resultados alcançados, enfatizando os novos e importantes aspectos observados e discutindo as concordâncias e divergências com outras

descobertas já publicadas. O Capítulo 5, no seu item 5.5 – Discussão de Resultados, destaca o nível de enquadramento das agências de viagens em Portugal, face ao padrão proposto de “agência de viagens do futuro”.

8 As conclusões verificadas na pesquisa, facultam apreender e quantificar os fenómenos, e identificar aspectos, regularidades ou padrões que caracterizem o evento estudado. É importante informar quais as limitações do estudo. O Capítulo 6, apresenta o conjunto das conclusões mais importantes, obrigatoriamente discutidas no texto, respondendo aos objectivos propostos, sendo uma síntese do que foi defendido.

4.3. Etapas do Processo de Investigação

O Turismo e as TICs formam o conjunto de indústrias mais dinâmico do mundo, sendo impulsionadas pela Globalização, internacionalização, liberalização do comércio, concentração da oferta e evolução tecnológica, ampliando o nível da competição. Tal enquadramento vai impor renovadas estratégias à distribuição turística e transformações aos modelos organizacionais.

Este foi o ponto de partida para a construção do processo global de investigação desta tese, que se reparte em seis diferentes etapas, de natureza distinta: o quadro conceptual, o quadro operatório, o trabalho de campo, a análise de dados, a discussão de resultados e as conclusões, que detalharemos em seguida.

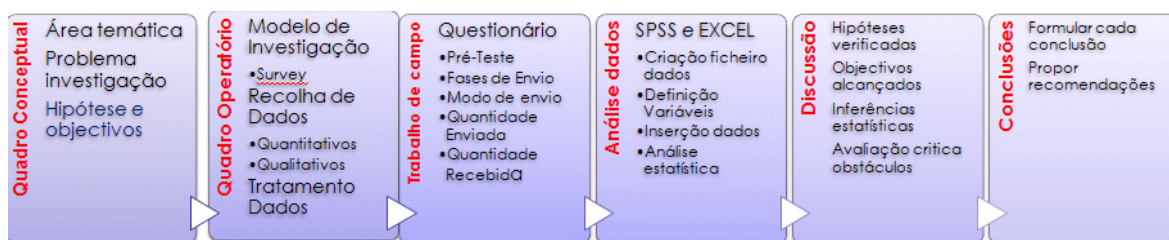


Figura 36 – Etapas do processo de investigação da tese (adaptado de Rego e Nunes, 2003)

4.3.1. Quadro Conceptual: Tema, Problema e Hipóteses de Investigação

A primeira etapa denominada de “Quadro Conceptual”, refere-se ao processo interactivo entre o “estado da arte” no domínio do retalho da distribuição

turística e as questões gerais de investigação, abrangendo três blocos de informação importante: a área temática, o problema de investigação e as hipóteses e objectivos. Segundo Hill e Hill (2000) a primeira fase do processo de investigação inclui a revisão de literatura sobre o tema, seguindo-se a identificação das variáveis mais importantes e as relações entre elas, bem como o modo como costumam ser operacionalizadas. Para além disso há ainda uma materialização das contribuições dos autores mais relevantes e actuais, no campo de conhecimento em análise.

O tema desenvolvido inscreve-se na área da distribuição turística, com enfoque na actividade das Agências de viagens do final do século XX, observada numa perspectiva de acelerada mudança de referenciais em múltiplos domínios. No domínio geopolítico a humanidade deixou de ser bipolar, resultado de uma revolução informacional, que através da Internet, de canais de televisão planetários, e de redes móveis de telecomunicações, tornou o mundo mais plano. No domínio económico, vive-se na designada globalização, caracterizada com a mobilidade impar do factor capital, com a aceleração dos factores produtivos e com a terciarização das actividades. No domínio dos fluxos migratórios, evidencia-se a mobilidade espacial das populações, sempre na mira de novas oportunidades de investimento, trabalho ou de lazer em espaços inter-regiões e/ou intercontinentais. No domínio do turismo, a tendência de fragmentação social e individual é geradora de acelerada mobilidade geográfica / espacial, criando novos perfis de procura.

A alteração geopolítica, a revolução informacional e o desenvolvimento dos transportes e telecomunicações foram factores contributivos para aproximar regiões/economias que antes estavam afastadas dos mercados internacionais e para as tornar interdependentes. Os aspectos citados, redesenham linhas de tendência importantes para a distribuição turística, quer pelo lado da procura quer pela vertente da oferta, que coadjuvados pela dinâmica tecnológica, são potenciadores de oportunidades de negócio, de acréscimos de produtividade e de vantagens competitivas sustentáveis.

Estes ganhos correspondem a uma redução gradual do input trabalho para a obtenção de outputs. As TICs contribuem fortemente para a substituição de

“átomos” por “bits” nos cenários organizacionais, incrementando a capacidade de processamento das estruturas e dos fluxos de informação, gerando por isso acréscimos de eficiência. Perante este enquadramento, as agências de viagens em Portugal, adoptam estratégias de blindagem aos *trends* globais, de modo a fortalecer a sua resiliência. As premissas de partida são:

- I. Os drivers da economia digital (assentes no e-business, no trabalho colaborativo e na troca de informação) obrigam a uma reestruturação profunda nos modelos e processos de negócio dos canais de retalho da Distribuição Turística, impelindo ao uso de tecnologias Web de Apoio à Decisão, com o objectivo de alavancar a competitividade empresarial.
- II. Surge um novo arquétipo de Agência de Viagens, centrado nas singularidades do cliente e apoiado em Sistemas Inteligentes do tipo “Tourism Recommender Systems” (TRS).



Figura 37 – 5 Blocos de convergência tecnológica no *trade* das Agências de viagens

Incorpora os 5 grandes blocos de convergência tecnológica (maior participação do utilizador; humanização da tecnologia; Sistemas

de informação inteligentes e integrados; Informação em tempo real e interactiva e novas tecnologias da comunicação), de modo a obter vantagens competitivas (reconfigurando as cadeias de valor e oferta) e a melhorar competências core (gerando acréscimos de produtividade e eficiência operacional).

Assim, pretende-se nesta tese, construir uma ideia clara com evidência empírica, do impacto dos drivers da economia digital, no paradigma competitivo das agências de viagens em Portugal, identificando as conseqüentes mutações nos Modelos e Processo de Negócio, de modo a criar condições ao aparecimento de um novo arquétipo de intermediário turístico.

Com esta temática “ Agencia de viagens do Futuro: Um arquétipo para Portugal”, pretende-se:

- I. aprofundar estudo das actuais TI conexas à Distribuição Turística – Agências de Viagens e perspectivar a sua evolução;
- II. identificar blocos de convergência tecnológica, que funcionem como indutores de rendibilidade e competitividade aplicáveis às Agências de Viagem;
- III. propor um arquétipo de Agencia de Viagens do Futuro.

As agências de viagens de “nova geração” utilizam as TIC de forma criativa, transmitindo adaptabilidade, flexibilidade, agilidade, e resiliência à dinâmica dos negócios. Conduz a modelos de integração diagonal (Poon, 2002), origina concentração nas suas actividades principais – “core competencies”, impele ao estabelecimento de redes de cooperação, conduz a um controlo eficiente do processo de criação de valor e obriga a uma contínua evolução do seu nível tecnológico. Só assim se garantem vantagens competitivas sustentáveis.

Quando pesquisada esta temática, autores como Buhalis (1998, 2000, 2002, 2003, 2006); Buhalis e Deimezi (2003); Costa et al. (2001); Poon (2002); Ritchie et al. (2005); Maurer (2003); Ruschmam e Solha (2004); Glaesser (2003), são unânimes quanto aos efeitos das tecnologias de informação e comunicação como agente incentivador da eficácia e eficiência dos canais de distribuição turística, constituindo-se um dos determinantes principais da competitividade. Poon (2002) reforça a ideia de que as tecnologias da informação estão a ser rapidamente difundidas a toda a indústria turística, e que nenhum dos players escapará ao seu impacto.

É nesta linha de raciocínio que se esboça um conjunto de hipóteses gerais, assumindo um papel fundamental, porque actua como ponte entre a parte

teórica e a parte prática, justificando o trabalho da parte empírica. Uma investigação empírica é uma pesquisa em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar e poderem ser utilizadas para construir explicações ou teorias mais adequadas (Hill e Hill, 2000).

As proposições de partida são:

- I. As agências de viagens reconhecem ameaças e oportunidades com a propagação das TICs no *trade*, mas aproveitam-nas para implementar estratégias competitivas.
- II. Os drivers da economia digital alteram as cadeias de valor e oferta das agências de viagens.
- III. A Diversidade de Sistemas de suporte à actividade e de apoio à gestão e decisão, facilitam à agência de viagens uma gestão eficaz e eficiente da informação.
- IV. A dinâmica das agências de viagens de “nova geração” assenta em tecnologia intensiva (operação, organização, relação) e dá enfoque às singularidades do Cliente, para a alavancar os processos de criação de valor (do cliente e da organização).
- V. As agências de viagens de “nova geração” ao usar revolucionários Sistemas de Informação interactivos de apoio à decisão, do tipo “Tourism Recommender Systems” (TRS), optimizam e personalizam a oferta de destinos e itinerários turísticos e geram acréscimos de eficiência operacional.

Os objectivos operacionais que particularizam a hipótese geral são:



Figura 38– Esquema de questionário: Capítulos / Objectivos Operacionais / Hipóteses

4.3.2. Quadro Operatório: Métodos de Investigação

Segundo Ghiglione e Matalon (1993) a tentativa de rigor científico recai sobre os métodos a utilizar no processo de investigação. De acordo com Finn, et al. (2000, p. 4) existem três tipos de pesquisa nas ciências sociais que os investigadores em turismo podem utilizar, o método de survey, o método experimental e o método etnográfico.

- I. Não foi utilizado o método experimental pois tem fraca aplicabilidade na distribuição turística, sendo uma ferramenta mais adequada na aviação em estudos de pacotes destinos-preço e no marketing (Gunn, 1994, p.5).
- II. Quanto ao método etnográfico envolve investigação nos domínios da cultura e ambiente natural, saindo do âmbito deste trabalho.
- III. Utilizou-se o método survey, combinando recolha de informação quantitativa e qualitativa, ganhando assim os benefícios de ambos (Finn, et al. 2000, p.4). Aproveitaram-se os ensinamentos de Brayman (1988, p. 8-9) que explorou um leque alargado de caminhos onde era vantajoso o uso de métodos híbridos.

Das tipologias de pesquisa, seguimos uma pesquisa quantitativa de estruturas de escala macro – população de 1804 agências de viagens (observada nas suas vertentes, intensidade de utilização de TICs e de sistemas web interactivos e interoperáveis) e uma pesquisa qualitativa – análise de sites de agências de viagens grossista (Soltour) e retalhista (Transhotel e bedsonline), dando enfoque ao grau de interactividade e interoperabilidade dos TRS – Tourism Recommender Systems utilizados no atendimento a clientes.

Este último género de investigação, “baseia a sua análise na informação que proporciona os dados e as fontes de informação. Pode gerar alguns problemas que é necessário solucionar, tais como, a validade da informação utilizada, a obtenção da amostra, os problemas de causalidade, instrumentos técnicos que se vão utilizar, o tratamento da informação, os problemas estatísticos que se vão encontrar.” (OMT, 2001; Jennings, 2001; Finn et al, 2000; Veal, 1997; in Costa, 2006).

Detalhando o planeamento da pesquisa quantitativa, verifica-se que existem vários tipos de amostras com que se pode trabalhar, as amostras aleatórias simples, amostras sistemáticas, amostras estratificadas e Amostra por clusters:

- I. A Amostra aleatória simples é um conjunto de “n” unidades da população, tal que qualquer outro conjunto de “n” unidades teria igual probabilidade de ser seleccionado;
- II. A Amostra aleatória sistemática mostra que “dada uma população de dimensão N”, ordenada por algum critério, se pretendermos uma amostra de dimensão n, escolhe-se aleatoriamente um elemento de entre os k primeiros, onde k é a parte inteira do quociente N/n. A partir desse elemento escolhido, escolhem-se todos os k-ésimos elementos da população para pertencerem à amostra;
- III. A Amostra estratificada materializa-se, dividindo a população em várias subpopulações – estratos, e de cada uma destes estratos extrai-se aleatoriamente uma amostra. O conjunto de todas estas amostras constitui a amostra pretendida;
- IV. A Amostra por clusters incentiva à divisão da população em aglomerados similares. O dendrograma é uma das várias maneiras de agrupamento hierárquico, usando informação da matriz de proximidade. A interpretação de um dendrograma de similaridade entre amostras fundamenta-se na intuição: duas amostras próximas devem ter também valores semelhantes para as variáveis medidas. Ou seja, elas devem ser próximas matematicamente no espaço multidimensional. Portanto, quanto maior a proximidade entre as medidas relativas às amostras, maior a similaridade entre elas.

O dendrograma hierarquiza esta similaridade de modo a que podemos ter uma visão bidimensional da similaridade de todo o conjunto de amostras utilizado no estudo (Hair, 1998). O SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) fornece todas as ferramentas para a obtenção do dendrogramas de similaridade incluindo as diversas opções de distância, métodos de aglomeração e modos de transformação dos dados originais.

Este processo de construção de clusters, percorre diversas etapas que vão desde a inicial formulação do problema, passando pela escolha de uma medida de distância; escolher um processo de aglomeração; decidir quantos clusters considerar; interpretar e ordenar os grupos e avaliar a validade do processo de agrupamento.

Segundo Hair (1998), existem dois tipos de processos de aglomeração que podem ser hierárquicos e não hierárquicos.

- I. A aglomeração hierárquica caracteriza-se pelo estabelecimento de uma hierarquia ou estrutura em forma de árvore, podendo ser do tipo agregador ou repartidor.
- II. Enquanto a aglomeração não hierárquica, também chamada de *K-means clustering*, determina ou assume um centro de conglomerado e em seguida agrupa todos os objectos que estão a menos de um valor pré-estabelecido do centro. Existem diversos métodos derivados destes processos conforme ilustrado no organograma.

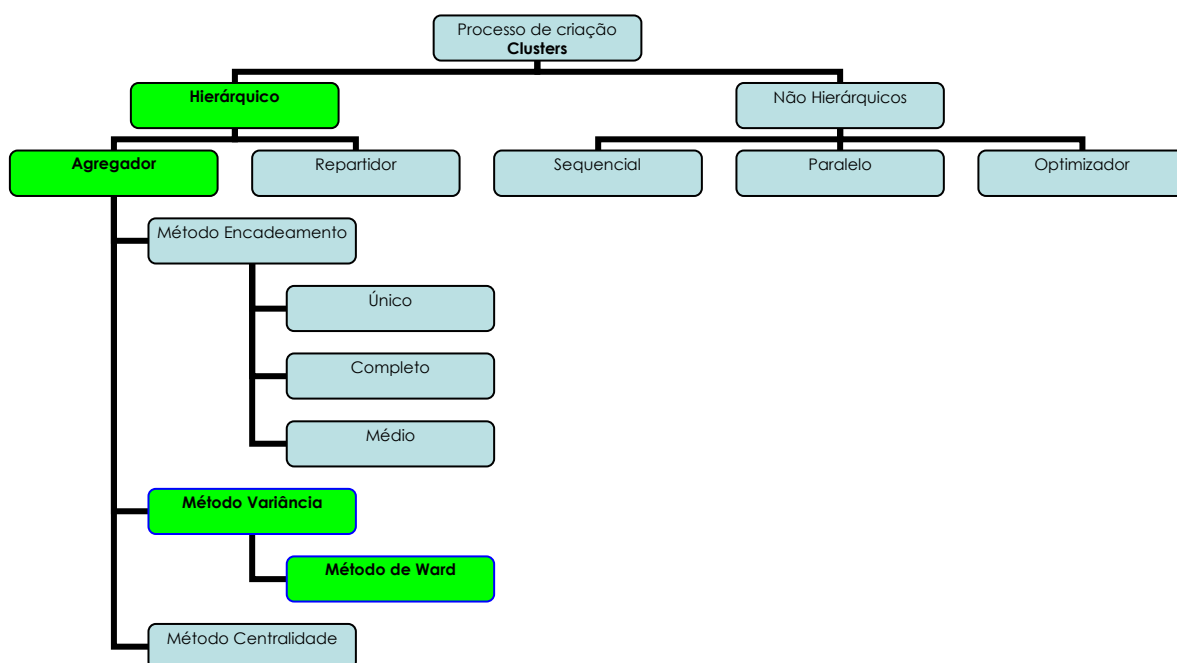


Figura 39 – Processo criação de Clusters (Adaptado de Hair, 1998)

Dadas as características do estudo, optou-se pela segmentação da amostra por clusters, agrupando os balcões das agências de viagens em função da forma

organizativa operacional das empresas. Utilizou-se o Método Ward para cálculo das distâncias entre clusters. No modelo de Ward, "o objectivo é minimizar o

Agencia de Viagens	Nº sede	Nº balcões	%
1 balcão	743	743	77,4%
2 balcões	127	254	13,2%
3 balcões	34	102	3,5%
4 balcões	25	100	2,6%
5 balcões	10	50	1,0%
6 balcões	3	18	0,3%
7 balcões	3	21	0,3%
8 balcões	3	24	0,3%
9 balcões	1	9	0,1%
10 balcões	1	10	0,1%
11 balcões	1	11	0,1%
12 balcões	1	12	0,1%
18 balcões	1	18	0,1%
19 balcões	1	19	0,1%
21 balcões	1	21	0,1%
48 balcões	1	48	0,1%
54 balcões	1	54	0,1%
62 balcões	1	62	0,1%
98 balcões	1	98	0,1%
130 balcões	1	130	0,1%
Total	960	1804	

quadrado da distância euclidiana, às médias dos conglomerados" (Hair, 1998).

Figura 40 – Número de sedes e balcões de Agências de Viagens

Fonte: Dados organizados de "Agências Viagens licenciadas em 3/2008 obtidos TP - Turismo Portugal

A unidade de medida usada para aplicação do conceito foi o "número de Balcões" e não "Sedes de empresa". As razões são variadas:

- I. Cada organização (contendo uma sede e várias filiais), abarca uma grande diversidade de tipologias de actividade (incoming, outgoing, mista, IATA, não IATA, especializada, autocarrista, nicho, etc), com um diferenciado *modus operandi* ;
- II. Verifica-se uma heterogeneidade de portfólio e de processos;
- III. Encontram-se marcantes diferenças de áreas geográficas de implantação, mercados e públicos alvo;
- IV. Cada agência possui uma identidade e personalidade singulares, valorizando as marcas que representam e/ou a sua cultura de empresa;
- V. Verifica-se que 77% das agências de viagens possui apenas um balcão, e 13,2% possui 2 balcões, como se pode observar no quadro.
- VI. O volume de negócio é bastante diferenciado, em função da sua forma organizativa.

Conforme citado por Spiegel (1971), população é o conjunto de eventos, indivíduos ou resultados experimentais acerca do qual se pretende estudar alguma característica comum. As Populações podem ser finitas ou infinitas, existentes ou conceptuais. Aos elementos da população chamamos unidades estatísticas. Quando não é possível estudar, exaustivamente, todos os elementos da população, estudam-se só alguns elementos, a que damos o nome de Amostra.

Dividimos a população em quatro *clusters* de acordo com o critério de agrupamento organizacional no mercado: Redes de política fechada, Consórcios, Franchising e Agências Independentes.

- I. Redes de política fechada, como Star+Geotur, Mundo das Viagens, Abreu e Top Atlântico; Tui, Halcon, Marsans, D-Viagens, El Corte Inglês, englobando 516 balcões (29%);
- II. Consórcios como a Go4Travel com 128 balcões (7%)
- III. Franchising como a Best Travel com 79 balcões (4%)
- IV. Agências Independentes e Grupos de Gestão como a RAVT, a Airmet a GEA e a Mundiclasse, com um total de 1081 balcões (60%). Englobaram-se estas duas tipologias porque os grupos de gestão são constituídos na íntegra por agências de viagens independentes.

Clusters Agencias viagens em Portugal - Universo alvo*	1804	%
Redes politica fechada	516	29%
D-Viagem Agência de Viagens	27	
Geotur + Star	75	
Halcon	134	
Mundo das Viagens	11	
Tui Portugal	9	
Viagens El Corte Inglês	19	
Viagens Marsans Lusitana	59	
Agência Abreu	121	
Agencias Top Atlantico	61	
Consortio GO4TRAVEL	128	7%
Franchising BEST TRAVEL	79	4%
Independentes e Grupos Gestão	1081	60%
Grupo Gestão AIRMET	135	
Grupo Gestão GEA	367	
Grupo Gestão RAVT	68	
Mundiclasse	35	
Agências Independentes	456	

Figura 41 – Universo alvo de Agencia de Viagens repartido em Clusters

* Fonte: TP - Turismo Portugal, "Agências Viagens licenciadas em 3/2008

Seguindo o conselho prático de Hill e Hill (2000, p. 44), adopta-se o conceito que designaram de "Universo Inquirido". Este é formado pelo "conjunto total de casos que, na prática, estão disponíveis para a amostragem e sobre os quais se quer tirar conclusões". Repartiu-se esse conjunto por clusters. Os mesmos autores indicam 10% como valor de referência, representativo de uma amostra deste cariz. Ora, o grupo seleccionado é um compósito de agências de viagens de

lazer e de negócio, de várias dimensões, anos de operação e formas societárias, revelando pesos diferentes face à população:

- I. Redes de política fechada como a Abreu (integração vertical), e a Top Atlântico (Grupo Espírito Santo Viagens, fruto da fusão entre a Top Tours e a Space Travel), representando 18% (182 balcões) do universo inquirido e valendo 33% (182 balcões/ 551 balcões) do cluster alvo;
- II. Consórcios como a Go4travel (consórcio da ex-ELOAIR e HCT), com um peso de 12% do universo inquirido, representando a totalidade do cluster alvo;
- III. Franchising como o caso da Best Travel, mostrando um peso de 8% do universo inquirido, representando 100% do cluster alvo;
- IV. Agências de viagens independentes em conjunto com Grupos de gestão como o Airmet e a GEA (grupos de Gestão origem espanhola e a RAVT (grupo de gestão português), que pelas suas características representam agências de viagens independentes, valem 63% do total do universo inquirido;

Balcões Agências viagens em Portugal - Universo alvo*	1804		
Balcões Agências de Viagens - Universo expurgado	334	19%	Cluster expurgado
D-Viagem Agência de Viagens	27		Rede política fechada
Geotur + Star	75		
Halcon	134		
Mundo das Viagens	11		
Tui Portugal	9		
Viagens El Corte Inglés	19		
Viagens Marsans Lusitana	59		
Nº Balcões de Agências de Viagens - Universo Inquirido	1039	58%	Cluster inquirido
Agência Abreu	121	18%	Rede política fechada
Agências Top Atlântico	61	6%	
Consorcio GO4TRAVEL	128	12%	Consorcio
Franchising BEST TRAVEL	79	8%	Franchising
Grupo Gestão AIRMET	135	63%	Independentes e Grupo Gestão
Grupo Gestão GEA	387		
Grupo Gestão RAVT	68		
Outras agências independentes	60		
Outras Agências Viagens Independentes	431	24%	

Figura 42 – Universo expurgado e Universo inquirido de balcões de Agência de Viagens

* Fonte: Adaptado de TP - Turismo Portugal, "Agências Viagens licenciadas em 3/2008

Assim, o universo inquirido é de 1039 balcões (58%) das agências do universo alvo (1804) representando significativamente todos os clusters.

Quando aplicamos na ferramenta SPSS a este processo de aglomeração, os valores obtidos através do método de Ward (o objectivo é minimizar o quadrado da distância euclidiana às médias dos conglomerados), são os constantes no quadro.

Figura 43 – Base Dados SPSS:
Método Ward

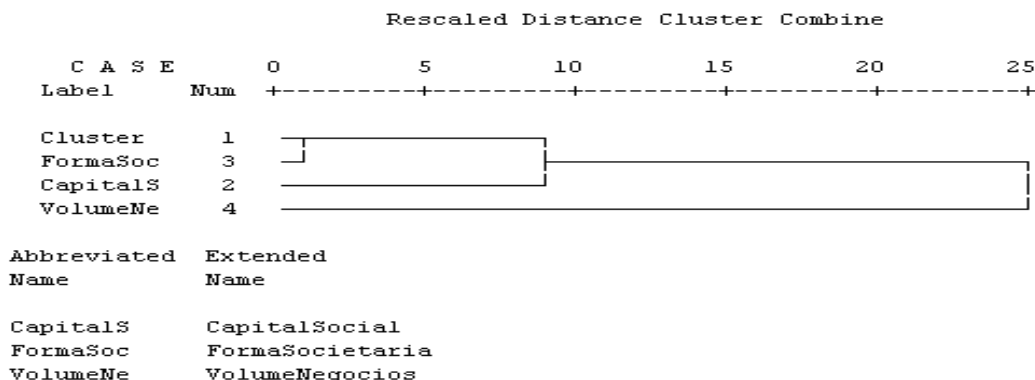
Tabela Aglomeração						
Fases	Clusters Combinados		Distancia Euclidiana	Fase: aparece 1º Cluster		Fase Seguinte
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	1	3	14,300			2
2	1	2	38,516	1		3
3	1	4	80,730	2		

A representação gráfica do método de variância é o Dendrograma, que

deve ser lido da esquerda para a direita. As linhas verticais representam os clusters unidos e as linhas horizontais a distância euclidiana entre os mesmos.

Figura 44 – Base Dados SPSS: Dendrograma

Dendrogram using Ward Method



Quanto à investigação qualitativa, observa-se que esta se baseia na própria natureza da informação e “é uma estratégia usada para responder a perguntas sobre grupos, comunidade e interações humanas, e tem uma finalidade descritiva dos fenómenos de interesse, ou previsível dos fenómenos turísticos, ou dos comportamentos humanos e sua relação com o turismo” (OMT, 2001; Jennings, 2001; Finn et al, 2000; Veal, 1997; in Costa, 2006).

O planeamento qualitativo de amostras, compõe-se de amostragens por propósito, conveniência e referência. Na Amostragem por propósito – a amostra é escolhida pelo pesquisador indicando atributos específicos, com o objectivo de aprofundar a análise dessas variáveis e de como se relacionam. Este tipo de amostra não é estatisticamente válido, podendo no entanto dar significado a

estudos qualitativos. Na Amostragem por conveniência – a amostra é escolhida em função do interesse do momento, não sendo por isso aleatória, revelando reduzido planeamento e implementação pobre. Os resultados não são representativos nem válidos. Na Amostragem por referência – o grupo a ser estudado define tecnicamente as fronteiras de análise, não sendo representativo de uma população alargada, pois reflecte apenas os valores e contextos dos participantes.

No que respeita ao método qualitativo decidiu-se uma amostragem por propósito, estudando os conteúdos e grau de interactividade de páginas Web de dois tipos de Agências de Viagens, pela razão de ambas as tipologias servirem de suporte informacional às Agências de viagens independentes:

- I. Operador – Soltour. Este é um operador independente que não participa em nenhum dos grupos integrados verticalmente e é um dos grandes operadores turísticos espanhóis. Como operador do Grupo Piñero, à qual pertence a cadeia hoteleira, Hóteis Piñero e Bahia Principe & Resorts, e a empresa auxiliar de transportes, Sol Bus, a sua principal actividade está centrada na elaboração e venda de pacotes turísticos para a todas as agências de viagens de Espanha e Portugal.
- II. Retalhista independente B2B - centrais reservas, como:
 - o Transhotel pertencente à empresa de distribuição do Grupo Transhotel comercializa os seus produtos e serviços exclusivamente através deste canal das agências de viagens;
 - o Bedsonline que faz parte da TUI Travel PLC, um dos grandes grupos turísticos da Europa. Para as agências de viagem desenvolveu duas ferramentas: XML Connect, que tem sistema próprio de reservas e/ou página Web, totalmente personalizado e multilingues e o HTML Microsite, um motor de Busca e gestor de reservas própria WEB.

No tocante à Recolha e tratamento de dados, Moore (1992), considera três grandes áreas nesta ciência dos dados: a Aquisição, a Análise e a Inferência.

A aquisição de dados é vista na perspectiva do que pretendemos obter dos dados, para responder a determinadas questões, que nos permitirão posteriormente retirar conclusões para a população (inferência estatística).

De notar que as quantidades numéricas acerca da população chamam-se parâmetros. Os parâmetros são estimados por estatísticas, que são números calculados a partir da amostra. Estas quantidades são conceptualmente distintas, pois enquanto a característica populacional pode ser considerada um valor exacto, embora desconhecido, a característica da amostra é conhecida, embora contendo um certo erro, inerente à amostra seleccionada, mas que todavia pode ser considerada uma estimativa útil da característica populacional respectiva. No entanto, para se poder utilizar as estatísticas – *estimadores* - para estimar parâmetros é necessário que a amostra seja representativa da população de onde foram retiradas.

A amostra deverá ser fiável e permitir a inferência estatística para população.

Para que a inferência seja válida, precisa-se de uma boa amostragem, livre de erros, tais como falta de determinação correcta da população, falta de aleatoriedade e erro no dimensionamento da amostra. Obviamente teríamos uma precisão muito superior se fosse analisado o grupo inteiro, a população, do que uma pequena parcela representativa, denominada amostra. Uma amostra que não seja representativa da população diz-se enviesada e a sua utilização pode dar origem a interpretações erradas. Um processo de amostragem diz-se enviesado quando tende sistematicamente a seleccionar elementos de alguns segmentos da população, e a não seleccionar sistematicamente elementos de outros segmentos do universo em estudo. Para garantir a representatividade dos dados colhidos e a legitimidade da pesquisa científica, é necessário determinar o tamanho da amostra, estatisticamente.

Richardson (1999) afirma que o tamanho da amostra depende da amplitude do universo, do nível de confiança estabelecido, da estimativa de erro permitido e da proporção da característica pesquisada no universo. Hill e Hill (2002), refere que é o objectivo da investigação que define a natureza e a dimensão do Universo. A amplitude é dividida em universo finito e infinito. “Considerando-se universos finitos (limitados) aqueles que não ultrapassam as 100.000 unidades

(pessoas, alunos, estabelecimentos educacionais, etc.)" (Richardson, 1999). Surge, assim, a necessidade de fazer um planeamento da amostragem, onde se decide quais e como devem ser seleccionados os elementos da População, com o fim de serem observados, relativamente à característica de interesse. Normalmente obtêm-se amostras enviesadas quando existe a intervenção do factor humano. Com o objectivo de minimizar o enviesamento, no planeamento da escolha da amostra deve ter-se presente o princípio da aleatoriedade de forma a obter uma amostra aleatória.

Quando se pretende recolher uma amostra de dimensão "n", de uma População de dimensão "N", podemos recorrer a vários processos de amostragem. Como o objectivo é, a partir das propriedades estudadas na amostra, *inferir* propriedades para a População, pretende-se obter processos de amostragem que dêem origem a "bons" estimadores e consequentemente "boas" estimativas. Acontece que as propriedades dos estimadores, só podem ser estudadas se conseguirmos estabelecer um plano de amostragem aleatório que atribua a cada amostra seleccionada uma determinada probabilidade, $p = (N/n)$ em que "N" representa a dimensão da população e "n" a dimensão da amostra. No caso em estudo a probabilidade é de 58% (1804 / 1039).

"Sampling in the context of social science means using a randomization technique to pick respondents from a larger population, and through that technique removing selection and other biases." Mendenhall, (1987)

Para obter uma amostra que permita calcular estimativas suficientemente precisas dos parâmetros a estudar, a sua dimensão depende muito da variabilidade da população subjacente (Spiegel, 1971). Uma vez garantida essa precisão, a opção por escolher uma amostra de maior dimensão, é uma questão a ponderar entre os custos envolvidos e o ganho com o acréscimo de precisão.

Vem a propósito a seguinte frase de Mendenhall (1987), "Se a dimensão da amostra é demasiado grande, desperdiça-se tempo e talento; se a dimensão da amostra é demasiado pequena, desperdiça-se tempo e talento.

George Gallup, um dos pais da consulta da opinião pública (Tannenbaum, 1998) adianta que, " *Whether you poll the United States or New York State or Baton Rouge (Louisiana) ... you need ... the same number of interviews or samples. It's no mystery really – if a cook has two pots of soup on the stove, one far larger than the other, and thoroughly stirs them both, he doesn't have to take more spoonfuls from one than the other to sample the taste accurately*".

A recolha de dados deve possuir rigor científico, tal como foi referido por Ghiglione e Matalon (1993). A recolha de informação sobre uma situação concreta, orientada pelo quadro teórico prévio de referência, não exclui muitas vezes, a necessidade de ajustar, especificar ou mesmo reformular este último, de modo a torná-lo num guia de observação do real mais preciso e eficaz.

4.3.3. Trabalho de campo: Questionário

Segundo Lakatos e Marconi (1991), " ...quando se deseja colher informações sobre um ou mais aspectos de um grupo grande e numeroso, verifica-se muitas vezes ser praticamente impossível fazer um levantamento do todo. Daí a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população ou universo, ou seja efectua-se uma sondagem". O objectivo da sondagem é o de recolher informação acerca de uma população, seleccionando e observando um conjunto de elementos dessa população. Sondagem é o estudo estatístico de uma população, feito através de uma amostra, destinado a avaliar uma ou mais características tais como elas se apresentam nessa população. A observação de todos os elementos da população define-se como recenseamento.

Neste sentido foi delimitada uma amostra de 1039 balcões de agências de viagens a serem pesquisadas. Para tal elaborou-se um conjunto de questões relevantes para as agências de viagens, tendo sido enviados 1039 inquéritos a

Cluster	Frequencia	Percent
Rede Política Fechada	129	39,4
Consortio	2	,6
Franchising	8	2,4
Independentes	188	57,5
Total	327	100,0

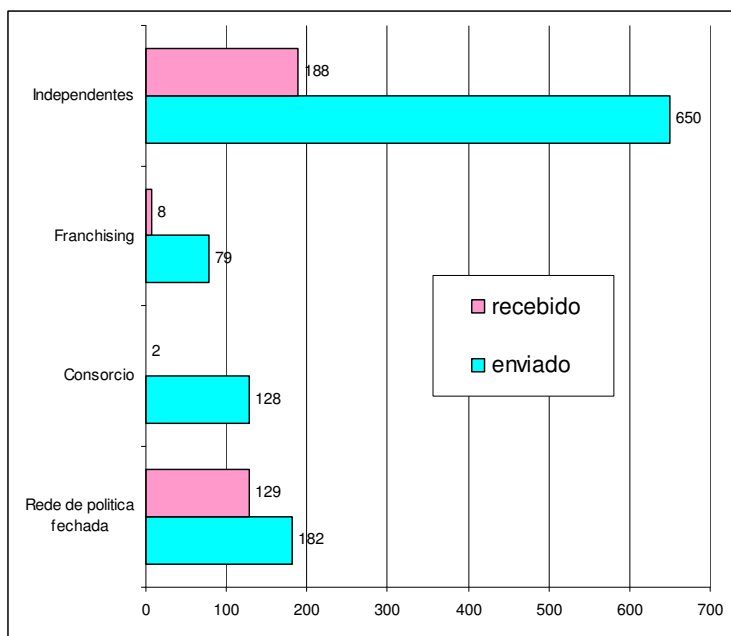
um conjunto de balcões de agências de viagem em Portugal.

Figura 45 – Inquéritos Enviados / Recebidos

Reuniu-se um leque de 327 respondentes

válidos o que representa 31% de adesão, assegurando substancial representatividade.

Pode-se ter uma ideia mais clara dos índices de envio vs resposta em função do tipo de cluster, pela observação do gráfico. O cluster que mais contribuiu para



este inquérito, foi o das agências de viagens independentes (188), seguido das redes de política fechada (129).

Figura 46 - Nº questionários enviados vs respondidos / cluster

Os canais mais utilizados de apresentação dos questionários foram o e-mail, a carta, o fax e a entrevista, tendo diversas entidades como a APAVT –

Associação Portuguesa de Agências de Viagem e Turismo, os grupos de gestão – Airmet, Ravt, Gea, disseminado os inquéritos pelas respectivas redes.

Tipo	email	carta	fax	entrevista	Nº Total
Nº respostas obtidas	230	5	10	82	327
% respostas obtidas / questionários enviados (1039)	22%	0%	1%	8%	31%
% respostas obtidas / tipo contacto	70%	2%	3%	25%	100%

Figura 47 – Canais de envio de questionários

Hill e Hill (2002, p.74) afirmam que para ajudar à construção correcta de questionários é necessário efectuar estudos preliminares que incluam as seguintes premissas:

- I. O primeiro estudo visa encontrar as variáveis importantes a incluir na investigação principal, podendo ser utilizadas, para atingir esse objectivo, discussões de grupo ou entrevistas, mesmo que pouco estruturadas. A partir daí deve, com base na informação obtida, formular-se um esboço de questionário;

- II. O segundo estudo visa verificar a adequação das perguntas escritas com base na informação obtida no primeiro estudo.

Hill e Hill (2002, p.83) declaram que, sendo fácil elaborar um questionário, não é fácil elaborar um bom questionário, um questionário que forneça os dados que permitam testar adequadamente as hipóteses da investigação. Para tomar boas decisões, o investigador precisa de um plano, porque na elaboração de um bom questionário a palavra-chave é "planeamento". Considerando-se os objectivos propostos para a efectivação da pesquisa, optou-se pelas seguintes técnicas de recolha de informação primária: um questionário e a análise de um site. A recolha informação secundária, incidiu sobre estudos disponíveis na APAVT – Associação Portuguesa Agências de Viagens e Turismo, TP- Turismo Portugal, OMT – Organização Mundial de Turismo.

Foi projectado um questionário para servir os propósitos e objectivos deste estudo, construído com perguntas fechadas e em alguns casos, para maiores esclarecimentos, com perguntas duplas. As perguntas fechadas são aquelas para as quais todas as respostas possíveis são fixadas de antemão. Há casos em que são previstas apenas as respostas "sim" e "não" (dicotómicas). Mas há também casos em que as perguntas admitem número relativamente grande de respostas possíveis (múltipla escolha). As perguntas duplas, reúnem uma pergunta fechada e outra aberta, sendo esta última frequentemente enunciada pela forma "porquê?", ou "Qual".

Para a elaboração das perguntas considerou-se o objectivo da pesquisa. Os questionários foram enviados por e-mail e fax para as agências de viagens, tendo o processo decorrido em três fases, havendo sempre necessidade de insistência com os respectivos profissionais respondentes. Crê-se que esta foi a melhor técnica de colecta de dados, bem como o melhor período de apresentação dos inquéritos, junto deste tipo de público, pelos seguintes motivos:

- I. o número e tipologia de Agências de viagens que se pretendeu atingir;
- II. a garantia do anonimato das respostas;
- III. a escolha do horário mais apropriado, para preenchimento, não interrompendo ou prejudicando as suas actividades profissionais;

IV. a escolha do período de envio, pois houve o cuidado de remeter os questionários na época baixa de actividade das agências de viagens (Janeiro a Junho 2008)

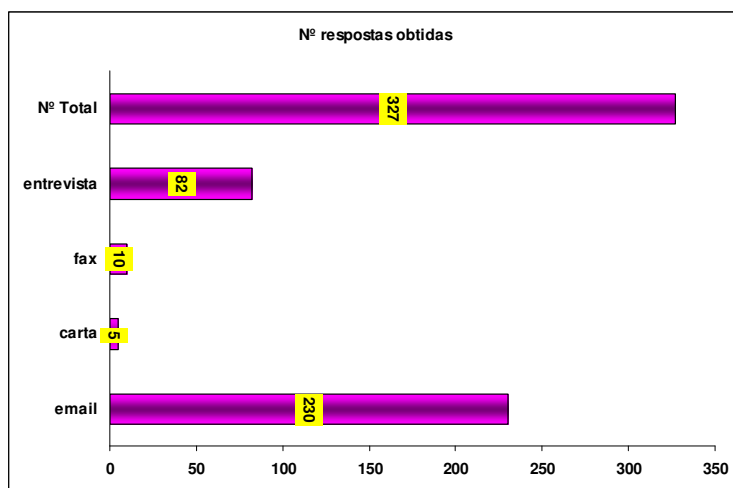
A construção do questionário passou por diversas fases (pré-teste), de modo a assegurar qualidade das perguntas, razoabilidade da sua ordenação e para as respostas possibilitarem informação às hipóteses de partida. Foi elaborado um conjunto alargado de pré-testes a líderes de opinião de Agências de viagens, tendo estes concordado com: a linguagem utilizada na composição das perguntas; layout do inquérito e o tempo sugerido de resposta. A operação de envio e recepção dos questionários ocorreu de meados de Janeiro 2008 a meados de Julho 2008, em três vagas de pedidos de resposta.

1ª Vaga – Janeiro 2008: para primeira abordagem e consciencialização. O questionário foi divulgado pela APAVT para todo o país, e grupos de gestão.

2ª Vaga – Abril 2008: Foi solicitado reforço do pedido de colaboração.

3ª Vaga – Maio 2008: Foram enviados os questionários directamente e de forma individual a cada uma das agências. Seguido de um telefonema para explicação e solicitação de colaboração.

O questionário foi dividido em quatro blocos, iniciando com uma introdução



onde se solicita a colaboração no preenchimento, se explicam as razões do questionário, se indica o nome da instituição a quem se destina a informação e se informa do tempo médio de preenchimento.

Figura 48 - Respostas obtidas por tipo abordagem

Nos blocos seguintes são respondidas as questões das hipóteses de partida. Na parte I a temática incide na Cadeia de valor e de oferta das agências de viagens; na Parte II pretende-se conhecer as TICs ligadas ao *trade* e na Parte III obtém-se informação que servirá de base à proposta de modelo de agência de viagens do futuro. O inquérito foi estruturado de forma a permitir respostas múltiplas a algumas questões, procurando não limitar as informações prestadas pelos inquiridos (vide anexo 1).

4.3.4. Análise dos dados e Discussão de Resultados

A estatística (análise de dados) apoia a análise social, e através dos resultados obtidos, participa no desenvolvimento do conhecimento científico e na prescrição de práticas referentes a contextos situacionais particulares (Pardal e Correia, 1995). Em toda pesquisa de opinião, a captação de informações dos respondentes é uma das etapas de maior importância no processo de avaliação. Esta etapa deve ser realizada através do emprego de um instrumento de medição eficaz e preciso, pois, caso contrário, as informações obtidas podem não ser representativas da percepção dos inquiridos.

A análise e interpretação dos dados deve ser feita de forma descritiva, confrontando os resultados encontrados com o referencial teórico, procurando demonstrar a veracidade das hipóteses e indicar variações. Segundo Dencker (2004), "...os objectivos da análise e da interpretação norteiam todo o processo da pesquisa. As etapas anteriores foram organizadas de modo a orientar os procedimentos para que o pesquisador possa chegar à finalização da pesquisa, que consiste na elaboração de conclusões formuladas com base nos resultados encontrados".

Este processo pode ser apoiado por diversas ferramentas estatísticas, das quais destacamos o SPSS e o EXCEL. Na componente estatística para verificação empírica (apreender e quantificar) do fenómeno foi utilizada a ferramenta informática SPSS e o Excel, tendo sido cumpridas as seguintes fases:

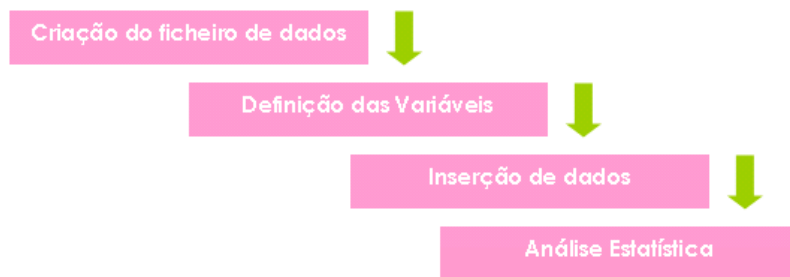


Figura 49 – Fases de análise de dados em SPSS e EXCEL

É essencial apresentar estatísticas do tipo descritivas e indutivas,

que forneçam informações detalhadas e edifiquem aceitabilidade das hipóteses. A estatística descritiva estuda os métodos que permitem resumir a informação relevante contida na amostra enquanto a estatística indutiva estuda os métodos que permitem extrair conclusões da amostra para a população. Quanto à análise inferencial, e para as variáveis nominais utilizou-se o Qui quadrado de Pearson que mede a associação entre variáveis, testando a hipótese de as variáveis serem independentes, e caso negativo a aplicação do coeficiente de contingência é o recomendado, indicando o maior ou menor grau de associação. No tocante às variáveis ordinais aplicou-se o teste de Spearman de modo a medir a eventual associação entre variáveis que não se enquadram na curva normal. Estas construções serão edificadas no capítulo 5 “Análise dos Dados e Discussão de Resultados”.

4.3.5. Conclusões

Esta é a última etapa do trabalho de investigação devendo formular cada conclusão e propor recomendações para estudos futuros. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1992) este momento compreender três partes:

1ª- Retrospectiva das grandes linhas do procedimento: onde se apresenta a proposição de partida, as principais características do modelo de análise, as hipóteses de partida, o campo de observação, os métodos utilizados, e a comparação entre os resultados esperados e os observados;

2ª- Novos contributos para os conhecimentos: é nesta fase que a investigação oferece algo para melhor conhecer o objecto em estudo, apresentando novas perspectivas teóricas;

3ª- Perspectivas práticas: serão apresentadas evidências empíricas das suas hipóteses de partida, bem como os elementos de análise que têm consequências práticas, sugerindo ideias a explorar em estudos futuros.

Estas estruturas serão edificadas no capítulo 6 “Conclusões e Recomendações”.

4.4. Avaliação da metodologia

Em função da abrangência do tema proposto neste trabalho, importa apontar os pontos fortes e os pontos menos fortes, ou mesmo fracos, das opções metodológicas adoptadas, bem como indicar alternativas para quem mostre conveniência em desenvolver este assunto no futuro. Dado que se pretendeu avaliar o grau de desenvolvimento das TICs nas Agências de viagens em Portugal, houve uma acção de pesquisa muito focalizada para esta área da distribuição turística, suscitando uma forte necessidade de informação estatística que transmitisse o “estado da arte” acerca do assunto “tecnologias” e da sua rede de impactos.

Deste modo, um dos maiores obstáculos está associado à recolha de informação estatística credível, sistemática, disponível, actual e respeitante a Portugal. Resumindo alguns constrangimentos:

- I. A pesquisa de dados alargou-se a várias fontes, desde o INE ao TP, onde se procuraram indicadores económicos e sociais ligados à distribuição turística, ao perfil dos utilizadores das TICs no retalho da distribuição turística, ao tamanho do mercado e intensidade de e-viajantes e e-reservas, etc, revelando-se muito deficitária.
- II. No que respeita ao trade propriamente dito, verificou-se uma exígua participação da população das agências de viagens, pouco receptivas a sondagens. Este facto é citado com frequência por investigadores e entidades público-privadas (ex: APAVT, 2003), mesmo com as garantias de confidencialidade dos elementos enviados.
- III. Assumida a limitada informação das Agências de viagens disponível na Internet no site do Turismo de Portugal (TP), mostrando apenas a

informação de 1804 Agências de Viagens e Operadores licenciadas até Março 2008.

- IV. Inexistência de informação tratada e sistematizada acerca da evolução do retalho da distribuição turística, que faculte bases de análise evolutiva e perspectivas face às melhores práticas europeias.
- V. Ausência de um compósito de indicadores de referência que caracterizem o *cluster* do retalho da distribuição turística.

Os aspectos positivos que podem ser relatados, são vários e em dimensões distintas:

- I. Centram-se nos vários trabalhos publicados por investigadores como Buhális, Poon, Glaesser, Ruschmann, Solha, Ritchie, Burns Palmer, Maurer, Fesenmaier, Wober, Werthner, Cooper, Hill, que através dos seus conceitos e ideias inovadoras para a distribuição turística, apontam caminhos já percorridos por outros países e modelos prospectivos.
- II. Outro ponto muito positivo observado na metodologia desta tese, foi o volume de informação obtido através dos inquéritos, que permitiu responder cabalmente a todas as hipóteses e sustentar uma proposta de arquétipo de agência de viagens do futuro.
- III. Foi positivo perceber a força de mudança que a Internet proporciona ao trade, bem como os efeitos de alavancagem dos sistemas de apoio à decisão do tipo TRS, conseguindo melhorar os negócios, quer do ponto de vista dos processos internos, quer das relações das agências de viagens com os seus fornecedores, parceiros e clientes.
- IV. Foi possível perceber neste estudo alguns impactos das TICs para a gestão dos processos de negócio e da cadeia de valor: conectividade e alcance global; redução dos custos (comunicação, transacção, operação); interactividade, flexibilidade e personalização; distribuição acelerada do conhecimento; acesso a novos mercados; ampliação do acesso a informação tecnológica; integração com fornecedores e clientes; alargamento de âmbitos de parceria; realização de negócios com um

maior número de fornecedores; redução do lead-time; crescimento das vendas; maior eficiência administrativa)

É uma área de investigação desafiante, que poderia merecer estudo profundo no futuro, nas seguintes vertentes:

- I. À semelhança do que já é feito em muitas regiões da Europa no que respeita a Tourism Recommender Systems, o desenvolvimento à medida de uma ferramenta deste cariz, para cada Região de Turismo em Portugal, seria um contributo importante ao desenvolvimento da distribuição turística em geral e ao crescimento do negócio das agências de viagens em Portugal em particular.
- II. Estudo para aproximar e integrar os elos da cadeia de valor do retalho da distribuição turística, a fim de os tornar mais competitivos;
- III. Pesquisar como os clientes avaliam o desempenho das agências de viagens em termos de balanceamento do seu “value for time” vs “value for Money”;
- IV. Estudo mais aprofundado das melhores práticas na gestão de processos de negócio e das cadeias de valor, nas vertentes de interactividade e interoperabilidade.

4.5. Conclusão

Como foi discutido neste capítulo, o objectivo desta tese consiste em analisar e avaliar o grau de desenvolvimento das TICs nas Agências de viagens em Portugal, tendo como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, de modo a sustentar uma proposta de arquétipo de agência de viagens do futuro.

Este capítulo também pretendeu demonstrar que o método do inquérito cumpriu com os objectivos propostos para a efectivação da pesquisa. Optou-se pela dupla recolha de informação, uma quantitativa e outra qualitativa: um questionário e a análise de um site. Além disso, o método do inquérito por

entrevista/questionário, ofereceu um grande potencial de informação, clarificando alguns preconceitos do *trade*.

Neste estudo foi possível perceber que as TICs fazem surgir novos modelos organizacionais de elevado potencial, proporcionando às empresas uma gestão mais eficaz e eficiente dos processos e das cadeias de valor e oferta. É de notar uma cada vez mais estreita relação empresa-cliente-fornecedor-mercado, ou seja toda a cadeia de valor da empresa. Estes impactos de cariz positivo e negativo, aparecem de forma diferente nos diversos tipos de agência de viagens. Em algumas surge de forma mais rápida ou mais lenta ou de forma gradual, dependendo do porte da agência e do modo como está estruturado para este novo mercado.

Percebeu-se ainda a dificuldade das agências de viagens em caracterizar as suas cadeias de valor, dificultando assim a integração com os elos existentes.

Capítulo 5

Análise dos Dados e Discussão de Resultados

5. Análise dos Dados e Discussão de Resultados

5.1. Introdução

"Behind every statistical statement there is a story, and like a story it has a beginning, a middle, an end, and a moral. In first statistics chapter we begin with the beginning, which in statistics typically means the process of gathering or collecting data. Data are the raw material of which statistical information is made, and in order to get good statistical information one needs good data".

Tannenbaum (1997)

A Estatística trata e estuda a variabilidade apresentada pelos dados. Permite a partir dos dados retirar conclusões, mas também exprimir o grau de confiança que devemos ter nessas conclusões. Em toda a pesquisa de opinião, a captação de informações dos respondentes é uma das etapas de maior importância no processo de avaliação. Esta fase deve ser realizada através do emprego de um instrumento de medição eficaz e preciso, pois, caso contrário, as informações obtidas podem não ser representativas da população.

Do conjunto de instrumentos de pesquisa tradicionalmente utilizados, utilizou-se o formulário de pesquisa (ou questionário) que foi entregue pessoalmente ao respondente, enviado pelo correio, fax e por e-mail. Entretanto, para evitar o baixo índice de retorno de questionários respondidos e um alto índice de itens não respondidos, procedeu-se a várias insistências e a esclarecimentos.

Neste enquadramento, a Teoria Clássica da Medição considera que em toda medição o valor observado (X) é composto por duas variáveis: o valor verdadeiro (T) e erro aleatório de medição (E). Segundo Hayes (1995), a variância de uma variável aleatória é uma medida da sua dispersão estatística, indicando o quão longe os seus valores se encontram do valor esperado, ou seja da média.

$$\text{Var}(X) = \text{Var}(T) + \text{Var}(E)$$

Assim, à medida que a variância associada a erros aleatórios diminui, a variância dos valores observados vai-se aproximar da variância dos valores verdadeiros, o que representa maior confiança nas medições e, conseqüentemente, maior

confiança atribuída ao instrumento de recolha de dados utilizado. A confiança reflecte a intensidade com que os valores observados estão correlacionados com os valores verdadeiros. Ou ainda, segundo Hayes (1995), “a confiança é definida como o grau com que as medições estão isentas de erros aleatórios” e “se desejarmos obter medidas com alta confiança, precisaremos basear essas medidas numa amostra de pessoas que sejam heterogéneas no que diz respeito ao conceito que está sendo medido”.

Considera-se, assim, como objectivo deste capítulo, extrair informação útil dos dados recolhidos para suporte à proposta de arquétipo da agência de viagens do futuro. Qualquer informação obtida tem um valor intrínseco, pelo que é vantajoso extrair esse valor analisando os mais ínfimos detalhes, para compreender melhor a população.

Utilizou-se o software SPSS para tratamento dos dados, e manteve-se um registo das análises ao longo da sua execução. Este registo foi útil, pois ajudou na reconstituição das análises, fruto de novas interrogações. Antes de avançar para a construção do modelo explicativo da agência de viagens do futuro, realizou-se uma análise descritiva dos dados (vide subcapítulo 5.3), com o objectivo de os sintetizar e de descrever as variáveis de interesse. A análise descritiva é o “método que envolve a apresentação e caracterização de um conjunto de dados de modo a descrever apropriadamente as várias características deste conjunto” (Levine et al., 1998). Este tipo de análise atende a medidas de tendência central e a de dispersão.

Conhecendo o presente das Agências de viagens através da análise estatística descritiva, partiu-se para o “futuro”, efectuando a análise inferencial. A análise inferencial dos dados ajuda a prever futuros desenvolvimentos, como seja responder a questões do tipo ‘Quais os atributos das agências de viagens do futuro?’. Para aproveitar todas as vantagens dos dados foram efectuadas análises multivariadas, testando um número significativo de hipóteses (conjunto de procedimentos para se calcular a probabilidade da diferença entre duas médias ou duas percentagens) e o seu Coeficiente de Correlação (é uma forma de se identificar a existência ou não de uma relação entre duas variáveis e, caso ela exista, de quantificar tal relação).

Medidas de Tendência Central:	<p>Média: média aritmética dos valores – valor médio de um conjunto de dados;</p> <p>Moda: valor ou categoria que mais se repete – maior frequência;</p> <p>Mediana: valor do elemento que divide o grupo em dois subgrupos de igual tamanho.</p>
Medidas de Dispersão:	<p>Distribuição de frequência absoluta: resultante da contagem de ocorrências de respostas por opção possível de variável;</p> <p>Distribuição de frequência relativa: percentagem que cada frequência absoluta representa na amostra;</p> <p>Amplitude: diferença entre o maior e o menor valor da variável observada na amostra;</p> <p>Desvio-padrão (unidade original dos dados): como os valores estão dispersos em torno da média.</p> <p>Variância (unidade dos dados ao quadrado);</p>

Figura 50 – medidas de tendência central e a de dispersão

Através da análise inferencial, foi possível verificar as hipóteses e estimar os parâmetros, relacionando uma ou mais variáveis, partindo então para a interpretação dos resultados obtidos.

Reunir os dois tipos de análise, descritiva e inferencial, mostra-se crucial, devido às limitações de uma simples contagem e descrição dos agentes presentes na amostra. Estes são insuficientes quando se pretende determinar quais os elementos que potenciam o desenvolvimento de TICs inovadoras nas Agências de viagens. Assim, é importante perceber a possível associação entre os variados factores identificados na amostra, utilizando para tal o teste de Qui-Quadrado, que no caso de haver associação, nos mostra a força dessa associação. Para tal efeito conhecem-se dois coeficientes, o coeficiente de contingência e o ETA.

A escolha entre um e outro varia de acordo com as variáveis em estudo: no caso de uma das variáveis ser contínua, a opção recai sobre o ETA, mas se pretendemos verificar a correlação entre duas variáveis discretas, o teste escolhido é o de Spearman. A selecção pela análise da associação ou correlação depende do tipo de variáveis em estudo, ou seja, no caso de se pretender estudar uma ou mais variáveis nominais, então avalia-se a associação.

No caso de ambas as variáveis serem contínuas ou ordinais, então avalia-se a correlação.

Importa destacar que as pessoas possuem percepções e interpretações distintas sobre os itens em avaliação. Porém, quando os inquiridos são semelhantes na sua natureza e formação profissional (experts), possivelmente haverá menor variabilidade nos julgamentos, o que pode conduzir a menores valores de confiança no questionário. Para atenuar os factores que pudessem reduzir a confiança dos questionários, procurou-se obter diferentes perfis de agências de viagens, desde independentes, a pertencentes a grupos de política fechada e as integradas em consórcios e franchising.

Este capítulo está estruturado da seguinte forma:

- a secção 5.2 apresenta um conjunto de ocorrências a nível mundial e de Portugal, que influenciaram a expansão e actividade das agências de viagens;
- a secção 5.3 fornece as respostas às Hipóteses 1 e 2, "As agências de viagens reconhecem ameaças e oportunidades com a propagação das TIC, aproveitando-as para implementar estratégias competitivas" e "Os drivers da economia digital alteram as cadeias de valor e de oferta das agências de viagens", respectivamente;
- a secção 5.4 descreve os resultados da hipótese 3 "A diversidade de Sistemas de suporte à actividade e de apoio à gestão e decisão, suportam uma gestão eficaz e eficiente das agência de viagens";
- e a secção 5.5 apresenta os resultados apurados para a hipótese 4 e 5, "A dinâmica das agências de viagens de nova geração assenta em TIC e dá enfoque às singularidades do cliente, para alavancar os processos de criação de valor" e " As agências de viagens de nova geração, ao usar SI interactivos de apoio à decisão, do tipo TRS optimizam a oferta de itinerários turísticos e geram crescimentos de eficiência operacional".

5.2. Agências de Viagens: Números e Conjunturas

A evolução do número de agências de viagens em Portugal, tem sido influenciado pelos ciclos conjunturais económicos, políticos, sociais, ambientais, tecnológicos e turismo, do País e de um Mundo cada vez mais plano.

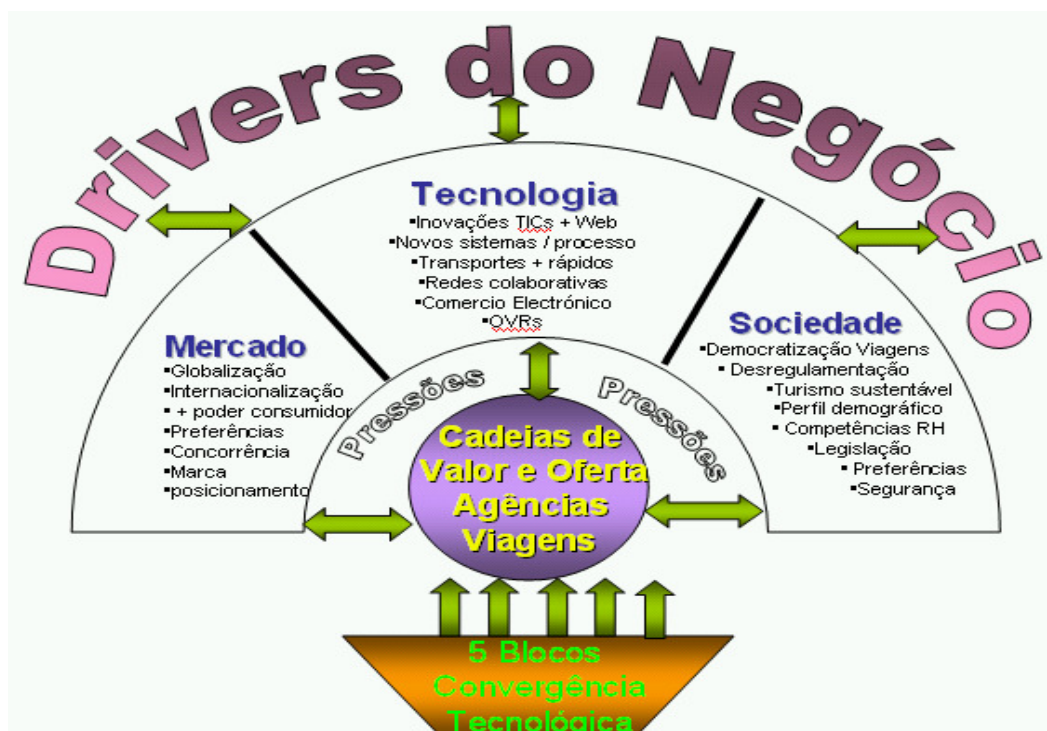


Figura 51 - Drivers do Negócio das Agências de Viagens (adaptado Turban,2004)

O sector do Turismo tem vindo a tornar-se cada vez mais abrangente, sofrendo influências e influenciando quem o rodeia. Os drivers do negócio do turismo, em geral e das agências de viagens em particular, são dominados por eventos ligados à tecnologia (Inovações nas TIC e Web; Novos Sistemas e processos; Transportes mais rápidos e mais baratos; Redes colaborativas de parceiros; e-mail e as OVRs), ao Mercado (Globalização; Internacionalização; mais poder do consumidor; preferências segmentadas; concorrência; valor da Marca; e importância do posicionamento) e à Sociedade (democratização das viagens; desregulamentação das actividades; turismo sustentável; perfil demográfico; competências dos recursos humanos; legislação; preferências cidadãos; segurança).

Neste conjunto, a evolução das TIC, com os seus 5 blocos de convergência tecnológica, reformulou completamente a organização, os processos, os canais de ligação ao mercado e as cadeias de valor e oferta das agências de viagens. Tudo começou com a revolução da informação em meados dos anos 1980 e não mais cessou o desenrolar de inovações, nesta área. Alguns exemplos marcantes da revolução da informação, segundo Friedman (2006):

- I. O aparecimento no mercado do 1º PC, da IBM;
- II. A comercialização do Sistema Operativo Windows;
- III. A evolução das plataformas informáticas apoiadas na Internet;
- IV. As normas, linguagem de descrição documental e protocolos Web;
- V. Os Software de sistematização dos fluxos de trabalho, interoperáveis;
- VI. O Open Sourcing, ou seja, o processo de desenvolvimento colaborativo de software; o Outsourcing ou terciarização;
- VII. O Offshoring, definido como modelo de reafectação de processos de negócio de um país para outro;
- VIII. A Supply-chain ou cadeia de abastecimento;
- IX. O Insourcing, que abarca dois significados: por um lado, representando a retenção de um certo serviço no interior da organização, através da criação de um departamento para o efeito com pessoal interno a tempo inteiro; por outro lado, significando o estabelecimento de uma unidade semi-autónoma, que presta serviços aos restantes departamentos dentro da organização, em que os preços e as condições são acordados entre aqueles que requisitam e a unidade prestadora do serviço;
- X. In-Forming – motores de busca;
- XI. Os esteróides – digitais, móveis, pessoais e vitaminas;

Esta mecânica afecta o Sector do Turismo em todas as suas vertentes, mas com implicações marcantes no retalho da distribuição turística. Detalhando alguns marcos históricos, verifica-se que a década de 1960 foi o período de grande revolução comportamental no mundo, como o surgimento do feminismo e dos

movimentos civis em favor dos negros e homossexuais. O Papa João XXIII abre o Concílio Vaticano II e revoluciona a Igreja Católica. Surgem movimentos de comportamento como os hippies, com seus protestos contrários à Guerra-fria e à Guerra do Vietname e o racionalismo. Ocorre a Revolução Cubana na América Latina, levando Fidel Castro ao poder. Inicia-se a descolonização da África, com a gradual independência das antigas colónias.

Na área da tecnologia, começa o uso da informática para fins comerciais, embora ainda não de forma massificada, pois só em 1964 a IBM lança o circuito integrado, ou *chip*. Surge a Arpanet, que se tornaria o embrião da Internet. Começam as transmissões de televisão a cores, transformando-se num meio de comunicação de massa. Neil Armstrong é o primeiro homem a pisar na Lua.

Em 1970 a OIT – Organização Internacional do Trabalho aprovou uma convenção que elevou a três semanas o período de férias pagas. O efeito operado a nível do turismo incidiu no tempo livre, no rendimento, na motivação pelo lazer, facilitando a compra de viagens para compensar desequilíbrios psicológicos ligados à vida profissional. Entra-se na época do turismo de massas “Sol e Praia”, identificado como turismo dos 3 “S”, Sun, Sea and Sand. O turismo transforma-se numa das actividades com maior volume de negócios nos países industrializados e a focalizar-se na captação de turistas externos. Em Portugal, vivia-se um momento político de ditadura com o conseqüente isolamento face ao exterior. Notou-se um tímido crescimento do número de agências de viagens em Portugal.

A década de 1970 foi palco de movimentos democráticos e liberais; da 2ª crise petrolífera em 1973-74 e do final da guerra do Vietname. A economia mundial, e particularmente a dos Estados Unidos, entra em recessão após a crise do petróleo de 1973-74, quando a OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo) triplica o preço do barril de petróleo. Tal facto ocorreu como retaliação dos países árabes, que na sua maioria eram constituintes da OPEP, aos Estados Unidos por estes terem apoiado Israel na Guerra do Yom Kippur, nesse mesmo ano.

“Em conseqüência destas alterações o turismo mundial não se reduziu, mas sofreu uma alteração estrutural ao mesmo tempo que reduziu o ritmos e

crescimento. A distância e a duração das viagens encurtaram e as fórmulas de alojamento de baixo preço passaram a ser mais procuradas" Cunha (2001).

Fazendo um paralelismo com 2008, esta citação revela grande actualidade, pois o resultado da actual crise petrolífera, originou o mesmo tipo de efeito sobre o turismo, ou seja a redução da distância e da duração das viagens, bem como a procura de alojamento de baixo orçamento.

No turismo, em 1973 surge o conceito de Low Cost nos EUA com a Southwest Airlines em Dallas, Texas. Em Portugal dá-se o 25 de Abril em 1974 e a independência das colónias portuguesas em África. O número de agências de viagens só começou a expandir, no final de 1978. Passou a ser dada mais atenção ao turismo interno.

A década de 1980 foi um período bastante marcante para a história do século XX, do ponto de vista dos acontecimentos políticos e sociais: é considerado o fim da idade industrial e início da idade da informação. Surge a IBM PC e a Apple Macintosh e as primeiras interfaces gráficas: o XFree86, Windows e o MacOS; há o desenvolvimento do CD; a popularização dos computadores pessoais, walkmans e das videocassetes; é o início do Software Livre (Projecto GNU, Free Software Foundation).

Em 1980 realizou-se a Conferência Mundial de Turismo em Manila, de onde saiu um conjunto de estratégias de desenvolvimento planificado e integrado para o sector, privilegiando a informação, educação e produtos diferenciados, entre outros. No que toca à procura, verifica-se cada vez mais tempo livre, mas com redução do rendimento real. No entanto a população não renuncia às viagens, pois considera-as como bens de primeira necessidade. A solução encontrada pelos clientes / fornecedores, foi procurar / oferecer viagens mais económicas e destinos menos distantes. Esses períodos de lazer eram valorizados com a integração de actividades culturais e desportivas, viagens temáticas e de fim-de-semana, de modo a sintetizar as experiencias.

Quanto ao número de agências de viagens em Portugal, ocorreu um franco crescimento entre 1979 e 1980, que abrandou logo no início da década de 90 devido ao aparecimento das Low Cost e mais uma crise petrolífera.

A década de 90 começou com o colapso da União Soviética e o fim da Guerra-Fria, sendo seguida pelo advento da democracia e da globalização. Factos marcantes para a década, foram a Guerra do Golfo e a popularização do computador pessoal e a Internet. A adopção geral do computador pessoal e da internet aumentou a produtividade. A partir de 1992 a economia entrou em recessão generalizada, o desemprego manteve níveis elevados, voltando a incerteza quanto ao crescimento sustentado e estabilidade. Crises financeiras nos países em desenvolvimento foram comuns depois de 1994. Ocorreu a primeira Guerra do Golfo e o crescimento do terrorismo.

Portugal foi fortemente influenciado por essa conjuntura, resultando numa fraca expressão de novos alvarás de agências de viagens. A par destes factos, fortalecem-se os fluxos comerciais, tecnológicos e financeiros entre Europa e Ásia, surgindo novos pólos de desenvolvimento. É assinado o tratado de Maastricht (1992) institucionalizando a União Europeia, criando condições para a União Económica e Monetária e de moeda única (1999). Perante estas alterações o turismo manteve a sua tendência de crescimento com taxas mais modestas, revelando resiliência dos players e consolidados hábitos de lazer, das pessoas.

Em 1990 o conceito de Low Cost é estabelecido no Reino Unido com a Easyjet e a Ryanair, que rapidamente expandiram os seus serviços por toda a Europa. Na Ásia estas companhias aéreas de baixo custo expandiram-se em 2000 através da AirAsia (Malásia) e da Tiger Airways (Singapura) e da Jetstar (Austrália).

Tecnologicamente, os anos 90 trouxeram o desenvolvimento mais rápido da história, popularizando e aperfeiçoando tecnologias inventadas na década de 80. Citando algumas delas: Processador Pentium da Intel; difusão do Microsoft Windows, especialmente após o Windows 95; Crescimento explosivo da internet, devido à queda no custo de computadores e tecnologia; Conexões mais rápidas; Browsers como Netscape e Internet Explorer tornaram a World Wide Web mais fácil e popular; Programação Java da Sun Microsystems; Comércio Electrónico; companhias como Amazon.com, eBay e Yahoo! crescem rapidamente; o uso do telefone móvel cresce e diminui de tamanho; os Pagers e

PDA's tornam-se comuns para comunicação; a disseminação do e-mail; o sistema Linux é desenvolvido; a tecnologia do DVD, etc.

O início do Século XXI pautou-se pelo enfraquecimento do neo-liberalismo; pela preocupação com a segurança e terrorismo (ocorre o 11 de Setembro 2001); pela adopção do Euro, como moeda comum entre os países membros da União Europeia e Monetária. Nesta década, a Internet consolida-se como veículo de comunicação em massa e armazenagem de informações; chega a TV digital; surge a Internet banda larga; o aumento da compra de computadores e a globalização da informação, atinge um nível sem precedentes na história. Do ponto de vista tecnológico começam a popularizar-se os serviços de mensagens instantâneas, como o MSN; surgem os primeiros serviços de relacionamento, como o Hi5; é inaugurada a Wikipedia; dá-se o início do movimento conhecido como Web 2.0; os softwares passam a ser fornecidos online; há o lançamento do browser Mozilla Firefox e o lançamento do YouTube, etc.

É uma das décadas mais estáveis e prósperas da economia mundial. Em Portugal, este facto é atestado com o número recorde de alvarás de agências de viagens registadas. De acordo com informação do Turismo de Portugal, o número de agências de viagens em Portugal em Março de 2008 é de 1804.

Como foi referido em cima, as convulsões políticas, económicas, tecnológicas, ambientais e sociais deste mundo globalizado, influenciam a distribuição turística e por consequência o crescimento do número de agências de viagens. Nota-se uma sintonia de movimento entre os resultados da população e os da amostra.

Conclusão 1: O Mundo é Plano

Neste âmbito, e tendo em consideração a análise anterior, pode-se sintetizar o trajecto de expansão ou recessão do Universo de agências de viagens, através de cinco *trends* que marcaram a actualidade económica, política, social e tecnológica. O mapa cronológico, enfatiza que num lapso de 50 anos (de 1958 a 2008), o mundo tornou-se mais plano.

A marca indelével dos anos 1960, foi o "chip" que facilitou a odisséia no Espaço. Os anos 1970 identificam-se com o microprocessador, que deu mais velocidade à informação. Nos anos 1980 expande-se o Computador pessoal, que

democratizou a informação. A Web apodera-se da década de 1990, capilarizando a informação, e o Século XXI cria uma teia Virtual, deste mundo cada vez mais plano. O sector do Turismo apodera-se e explora esta mina tecnológica, oferecendo “pepitas” de valor aos Clientes.

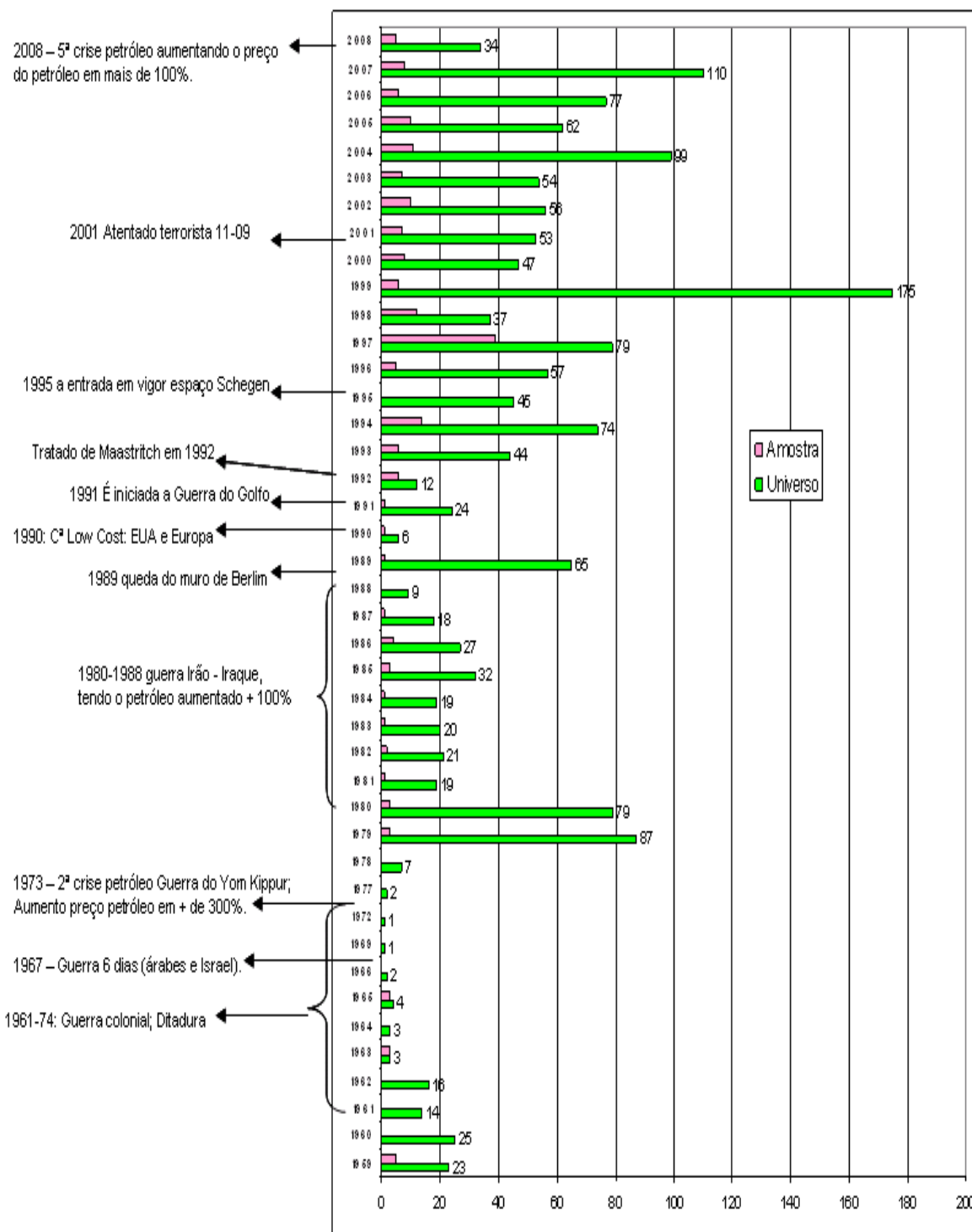


Figura 52 – “Mundo Plano” das Agências de Viagens (1959-2008)

De uma forma gráfica e observando apenas o número de balcões entre 2005 e 2008, registou-se um crescimento de 262 balcões.

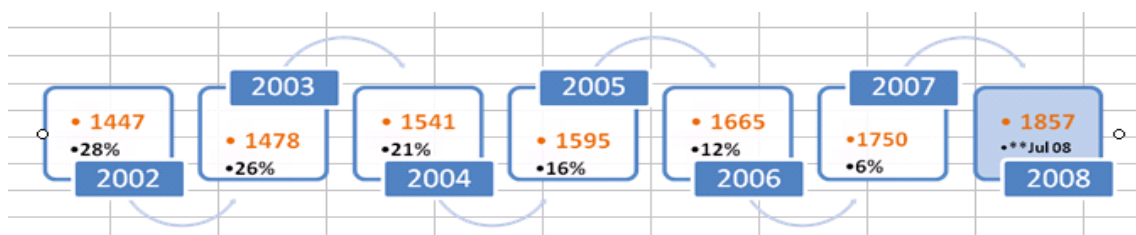


Figura 53– Evolução do Nº de balcões de Agências de Viagens entre 2002 e 2008

Verifica-se uma forte concentração de número de balcões nos Distritos de forte aglomeração populacional, como é o caso de Lisboa (622), Porto (314), Faro (174), Aveiro (111) e Braga (102).

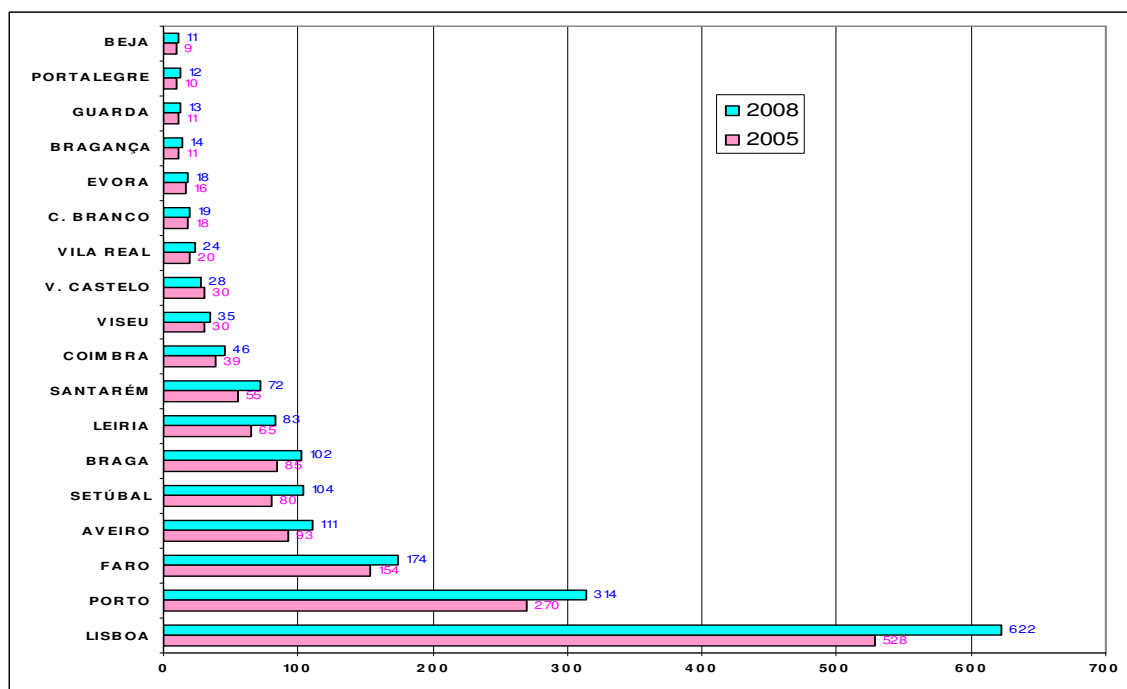


Figura 54 – Crescimento de número de balcões 2008-2005

A sua dispersão percentual por Distrito mostra que Lisboa com perto de 35% do total de agências de viagens, seguida do Porto e Faro.

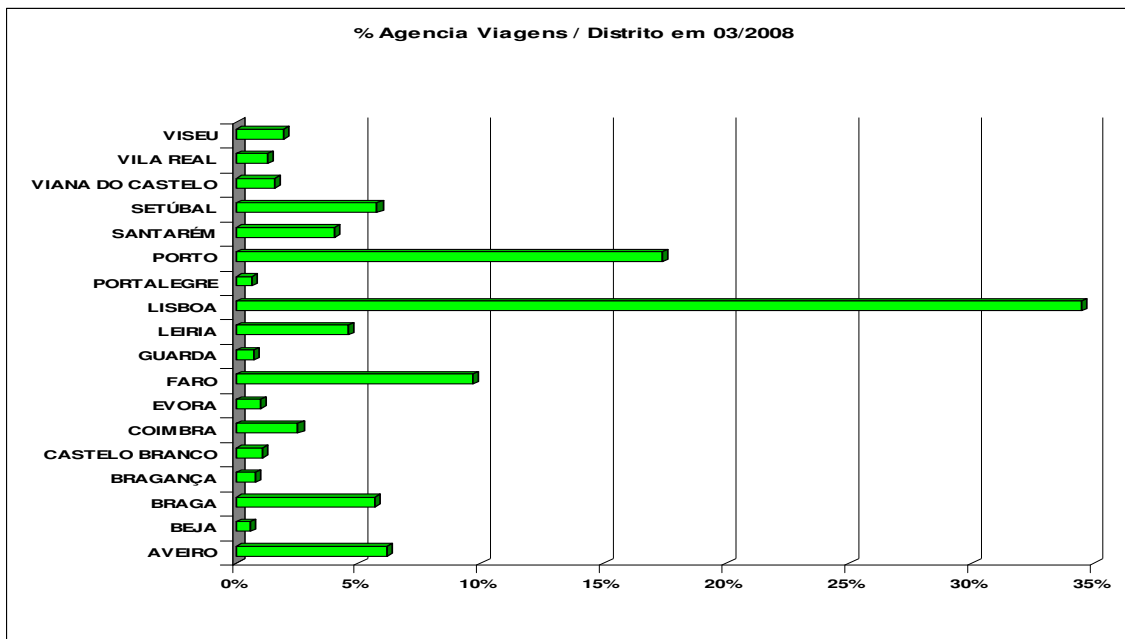


Figura 55 – % balcões de Agências de Viagens por Distrito

Analisando a evolução desde 2002 até aos nossos dias (valores até Julho 2008), encontram-se valores positivos, com um crescimento médio acumulado de 4,25%.

ANO	TOTAL	Var Qtd	Nº Índice ^A	Tx Var ^{AA}	Taxas média de cresc. Ac. ^{***}		
2002	1447		100,0				
2003	1478	31	102,1	2,1		2,1	
2004	1541	63	106,5	4,3			
2005	1595	54	110,2	3,5	3,3	3,50	
2006	1665	70	115,1	4,4			
2007	1750	85	120,9	5,1			
2008	1857	107	128,3	6,1	5,6	5,6	4,25

Figura 56 – Evolução Nº balcões Agências de Viagens 2008-2002

Fonte TP: dados a 15 jul 08; APVT, DGT e TP

De notar que há vários factores condicionantes internos e externos à expansão deste negócio em Portugal, como sejam: a burocracia de constituição; o esforço financeiro requerido em cauções e depósitos de garantia; a exigência e conhecimentos de gestão e controlo dos custos; a capacidade de inovar; as competências técnicas e de relacionamento dos recursos humanos; a diversidade de Operadores e outros fornecedores e os impactos dos trends conjunturais do mundo em que vivemos.

5.3. Agências de Viagens: Economia Digital e Cadeias de valor e Oferta

Os drivers da economia digital oferecem dois tipos de oportunidades ao retalho da Distribuição Turística, sendo o primeiro a racionalização da cadeia de valor, e o segundo um clima favorável ao surgimento de novos produtos e mercados, pelo que a constante inovação, é chave única de crescimento sustentado e de prosperidade nas organizações.

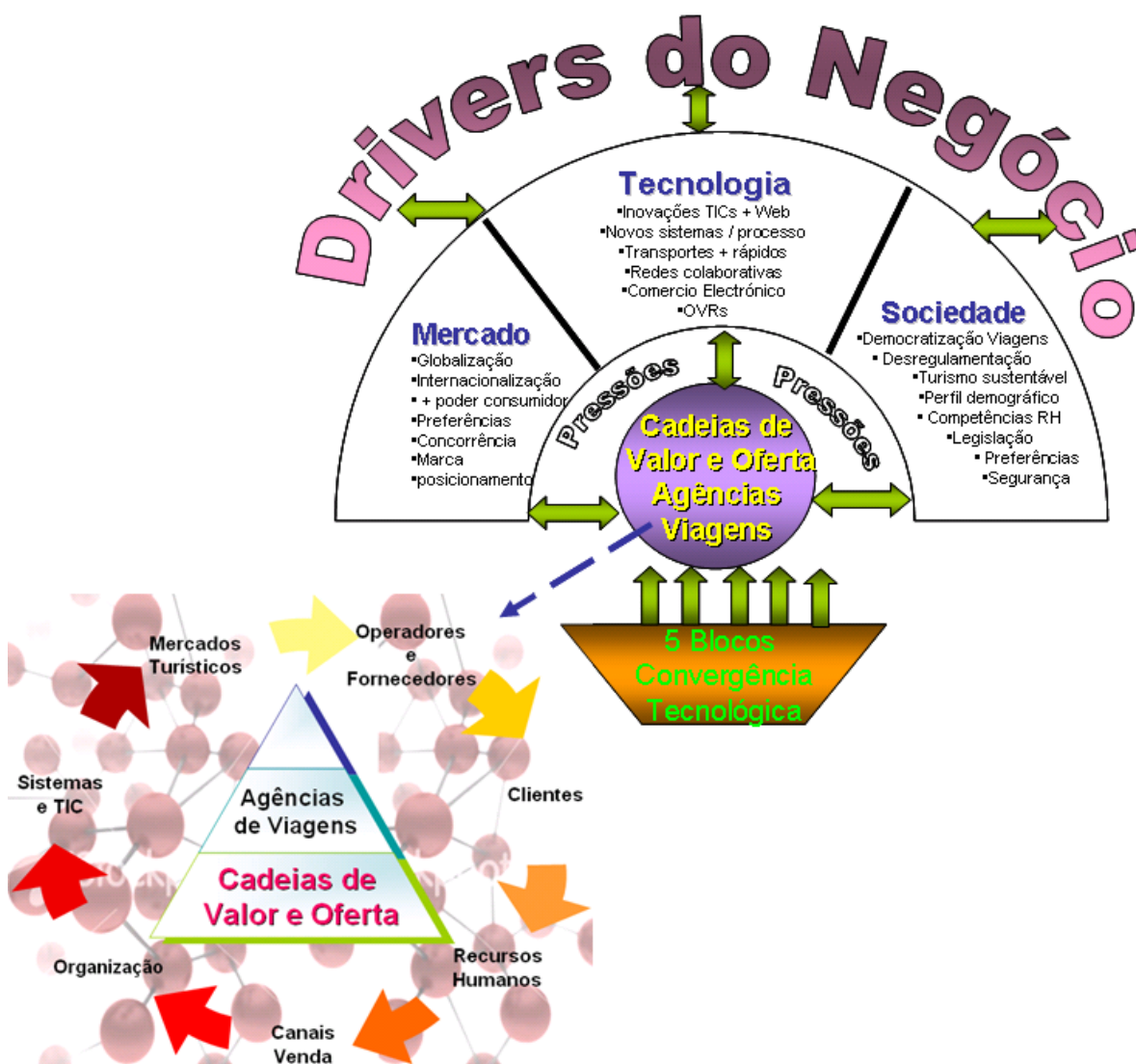


Figura 57 – Cadeias de valor das Agências de Viagens (adaptado Turban,2004)

O Capítulo 1 “Economia Digital e cadeias de valor e oferta das agências de viagens”, sustenta teoricamente as evidências que se perfilam no decorrer deste capítulo. Será evidenciada a reestruturação do tradicional paradigma da

distribuição turística e do consequente padrão de formação de rendimento dos intermediários de viagens.

Este é o ponto de partida para responder às hipóteses 1 e 2, “ As agências de viagens reconhecem ameaças e oportunidades com a propagação das TIC, mas aproveitam-nas para implementar estratégias competitivas” e “Os drivers da economia digital alteram as cadeias de valor e oferta das agências de viagens”, respectivamente, sintetizados no quadro resumo apresentado em baixo.

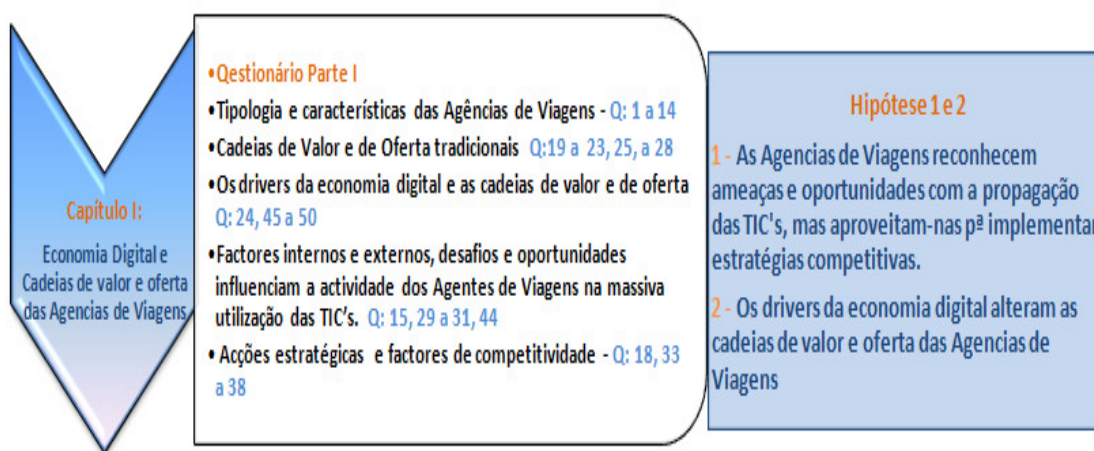


Figura 58 – Resumo Capítulo vs Questionário vs Hipóteses 1 e 2

Será apresentado um conjunto de estatísticas (descritivas e indutivas) de caracterização das agências de viagens, obtidas após tratamento em SPSS, no tocante a: tipologias, competências de recursos humanos, níveis de rendibilidade, expectativas, cadeias de valor e de oferta actuais, drivers da economia digital nas agências de viagens, factores internos e externos que influenciam a actividade, factores de competitividade e acções estratégicas de aproveitamento das potencialidades da economia digital.

5.3.1. Tipologia e características

No que respeita ao tipo de actividade desenvolvida, encontra-se no inquérito um grande peso de agências de viagens de Outgoing. A sustentação teórica

respeitante a esta temática, encontra-se na secção 1.2 – “Intermediários turísticos: agências de viagens”.

Tipologia AV	Count	%
outgoing	315	98%
especializadas	56	17%
incoming	173	54%
operadora	172	53%
autocarrista	8	2%

Figura 59 – Tipologia de agências de Viagens

Dos 327 balcões de agências de viagens respondentes, verificou-se que 98% (315) possuem actividade de outgoing; 17% (56) são agências especializadas; 54% (173) de incoming, 53% (172) Operadores e 2% (8) autocarristas.

Table 1

		0 Cluster			
		Rede Política Fechada	Consorcio	Franchising	Independente s
		Count	Count	Count	Count
2a outgoing	sem resposta	0	0	0	0
	sim	129	2	8	181
	não	0	0	0	7
2b especializ	sem resposta	0	0	0	0
	sim	0	2	0	56
	não	129	0	8	132
2c incoming	sem resposta	0	0	0	0
	sim	121	0	0	53
	não	8	2	8	135
2e operadora	sem resposta	0	0	0	0
	sim	121	0	0	52
	não	8	2	8	136
2f autocarrista	sem resposta	0	0	0	3
	sim	0	0	0	9
	não	129	2	8	176

Quando se integra a tipologia com os Clusters observa-se que as agências de politica fechada desenvolvem uma tripla actividade, de outgoing, incoming e operadora, enquanto que as agências independentes são na sua maioria de outgoing.

Figura 60 – Tipologia de agência de viagens por cluster

O âmbito de actuação preponderante é nacional 74% (238), 14% (45) são de âmbito internacional, 10% (33) são de âmbito regional e 2% (6) são de âmbito local.

Conclusão 2: Tipologia vs Actividade

Agências de viagens independentes colocam enfoque na actividade de outgoing, enquanto que as pertencentes a redes de politica fechada, diversificam campos de actuação (outgoing, incoming e operador).

	Frequency	Valid Percent
local	6	1,9
regional	33	10,2
nacional	238	73,9
internacional	45	14,0
Total	327	100,0

Figura 61 – Âmbito de actuação

Se esta variável “âmbito geográfico por balcão” for segmentada, encontra-se uma sintonia no Nacional, em todos os clusters.

Cluster		ambito geografico				Total
		local	regional	nacional	internacional	
Rede Politica Fechada	Count		8	120	1	129
	% of Total	,0%	2,4%	36,7%	,3%	39,4%
Consorticio	Count			2		2
	% of Total	,0%	,0%	,6%	,0%	,6%
Franchising	Count		7	1		8
	% of Total	,0%	2,1%	,3%	,0%	2,4%
Independentes	Count	6	22	113	47	188
	% of Total	1,8%	6,7%	34,6%	14,4%	57,5%
Total	Count	6	37	236	48	327
	% of Total	1,8%	11,3%	72,2%	14,7%	100,0%

Figura 62 – Âmbito de actuação por cluster

Quando questionado acerca da pertença a alguma associação do sector, dos

Associação	Frequencia	Valid Percent
sem resposta	143	44,4
APAVT	116	36,0
IAGTO	1	,3
Outra	6	1,9
Nenhuma	56	17,4
Total	327	100,0

327 inquéritos constatou-se que 44% (143) não respondeu, 36% (116) pertence à APAVT e 17% (56) declaradamente não pertencem a nenhuma.

Figura 63 – Pertença a grupo associativo do trade

Encontram-se resultados mais claros por cluster, uma vez que são as agências independentes que maior peso tem na APAVT, revelando a necessidade de suporte associativo para concretizar ambições da classe.

Table 1

		Cluster			
		Rede Politica Fechada	Consorticio	Franchising	Independentes
		Count	Count	Count	Count
5a assoc sect	sem resposta	121	2	0	19
	APAVT	8	0	8	106
	IAGTO	0	0	0	1
	Outra	0	0	0	6
	Nenhuma	0	0	0	56

Figura 64 – Tipo de associativismo por cluster

A tipologia societária, o volume e a origem do capital encontrado foi de pouca diversidade (ou sociedade por quotas ou anónima), onde 97,5% do capital é português e a forma societária mais comum nas agências independentes é quotas e nos grupos de política fechada, as anónimas.

De notar que a escolha do tipo de sociedade mais adequado a determinada situação concreta terá que passar pela análise de diversos factores, tais como: a complexidade e dimensão do empreendimento; a capacidade de contribuição financeira dos interessados na sociedade; o vínculo de solidariedade e as relações existentes entre os interessados; a natureza da actividade; a transmissão

Forma Societária	Frequencia	Valid Percent
sem resposta	8	,9
sociedade anonima	126	39,1
sociedade por quotas	191	59,3
sociedade unipessoal	2	,6
Total	327	100,0

do património e o regime fiscal, estando toda esta matéria regulada no Código das Sociedades Comerciais.

Figura 65 – Tipologia societária

Na amostra tem-se 191 balcões que são sociedades por quotas, representando 59,3%.

Na amostra, o nº de balcões com capital até 100,000 euros ascende a 160 o que representa 49,7%, logo seguido pelos 124 balcões onde existe um capital de mais

Capital Social	Frequencia	Valid Percent
até 100.000	160	49,7
entre 100.001 e 250.000	35	10,9
entre 250.001 e 500.000	3	,9
mais de 500.001	124	38,5
Total	327	100,0

de 500.001 Euros (38,5%), este ultimo referente às grandes empresas verticalizadas.

Figura 66 – Volume de Capital Social

Porém, o critério fundamentalmente utilizado para a definição de cada um dos tipos de sociedade apontados assenta na responsabilidade dos sócios uma vez que é em torno desta que praticamente gira toda a organização da sociedade.

Quanto à origem do capital Social, os resultados apontam para 97,5% de agências de viagens com 100% de capital português, não sendo de estranhar estes resultados pois, como apontámos no Metodologia de Investigação em Turismo, expurgámos do universo alvo os balcões de agências de viagens das

	Frequencia	Valid Percent
AV 100% portuguesa	314	97,5
AV misto com maioria capital portugues	8	2,5
Total	322	100,0

redes de política fechada estrangeiras.

Figura 67 – Origem do Capital Social

Quando analisados o tipo de sociedade comercial, o volume da Capital e a sua origem, segmentado por clusters, verifica-se que as agências de política fechada são Sociedades anónimas, possuem um Capital social superior a 500.001 Euros, e nesta amostra são 100% portugueses (na premissa de partida não foram integrados grupos estrangeiros).

Table 1

		0 Cluster			
		Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independente s
		Count	Count	Count	Count
6 CapitalSocial	sem resposta	0	0	0	0
	até 100.000	0	0	4	155
	entre 100.001 e 250.000	8	2	4	27
	entre 250.001 e 500.000	0	0	0	4
	mais de 500.001	121	0	0	2
7 NatCapital	sem resposta	0	0	0	0
	AV 100% portuguesa	129	2	4	184
	AV misto com maioria capital portugues	0	0	4	4
	AV misto com maioria capital estrangeiro	0	0	0	0
	AV 100% estrangeira	0	0	0	0
8a ForSociet	sem resposta	0	0	0	3
	sociedade anonima	121	0	0	4
	sociedade por quotas	8	2	8	179
	outra	0	0	0	2

Figura 68 – Forma societária / Volume capital social / Natureza Capital por cluster

As agências independentes têm na sua maioria: um valor de Capital de “até 100.000€”, 100% portuguesas e por quotas.

A promoção de uma cultura empresarial, baseada em critérios de maior rigor e transparência, é uma condição decisiva para o reforço da fiabilidade, na dupla vertente dos modelos de gestão das empresas e da informação que elas prestam sobre a sua situação financeira.

Conclusão 3: Tipologia das agências de viagens vs Volume Capital

A tipologia societária e o volume do capital, confirmam que agências de viagens independentes são Sociedades por quotas e possuem um capital de até 100.000€, enquanto as pertencentes a redes de política fechada, são Sociedades Anónimas e possuem um capital superior a 500.001€.

Recursos Humanos

A Gestão do Conhecimento procura compreender, a partir dos recentes avanços nas TICs, e das conclusões das teorias sobre criatividade e

aprendizagem individual e organizacional, como os investimentos nesta área podem aumentar a capacidade de gerar, difundir e armazenar conhecimento de valor para as empresas. Foi nesta perspectiva que se observaram os resultados da sondagem, obtendo informação relevante nas vertentes profissionais efectivos vs contratados e nas suas competências de *core business* e académicas.

MédiaEmpBalc	Frequencia	Percent	Valid Percent
2	65	19,6	19,6
3 a 5	126	38,2	38,2
6 a 10	9	2,8	2,8
11 a 20	125	38,8	38,8
21 a 30	2	,6	,6
Total	327	100,0	100,0

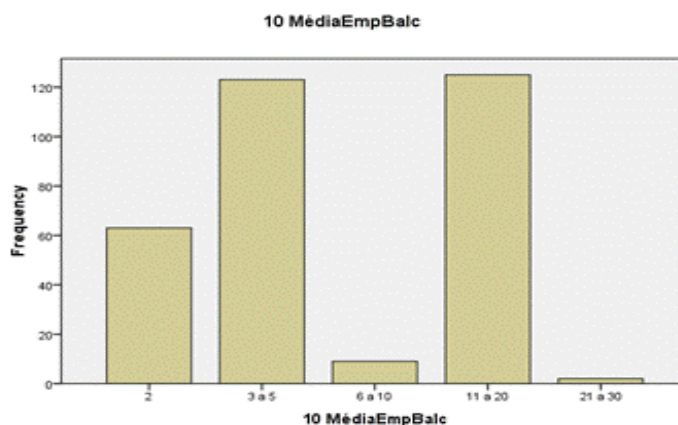


Figura 69 – Numero de profissionais por Balcão

A gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. Para se conseguir uma visão mais precisa do número de profissionais por balcão, segmentou-se esta informação de acordo com os clusters.

Table 1

		0 Cluster			
		Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independente s
		Count	Count	Count	Count
10 MédiaEmpBalc	sem resposta	0	0	0	0
	2	0	2	2	58
	3 a 5	9	0	6	115
	6 a 10	0	0	0	9
	11 a 20	120	0	0	4
	11 a 20	0	0	0	0
	21 a 30	0	0	0	2
	mais de 31	0	0	0	0

Figura 70 – Nº Médio de Profissionais / balcão por cluster

Observando o número médio de Profissionais por balcão encontram-se duas grandes realidades, a das pequenas Agências que têm até 2 profissionais por balcão representando 19,6% e as dos grandes grupos de política fechada com uma estrutura muito mais sofisticada.

Os grandes grupos de política fechada possuem uma estrutura organizacional complexa, fazendo crescer o número de recursos humanos afectos às suas agências, por razões de diversidade de actividades (fazem actividades de operador, incoming e outgoing) e de funções (do tipo: Marketing, Relações Internacionais, Sistemas Informáticos, etc.) que não existem nas pequenas agências. As agências independentes revelam quantidades mais reduzidas (entre 3 a 5 profissionais), uma vez que na sua maioria, apenas fazem outgoing e possuem uma organização mais linear.

Quanto ao leque de competências profissionais, encontra-se uma realidade bem segmentada.

Número actual	Total RH	RH Efectivos	RH Contratados	FT-Tec Prof	FT - Bac	FT-Lic	FT-Mês	Mes	lic	Bac	TecP	12	9	Out	Total F. Geral	Total F. Tec	Não Respostas Form.
Total	1476	942	469	104	48	95	3	7	156	73	121	187	49	16	609	250	617
					250				609					41,26%	16,94%	41,80%	

Figura 71 – Competências Recursos Humanos

Do universo de 1476 profissionais das agências de viagens, verifica-se que 67% estão efectivos e 33% têm contrato a termo.

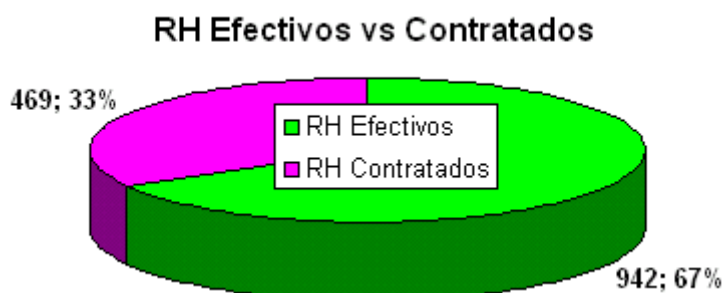


Figura 72 – RH efectivos vs Contratados

No que diz respeito às competências observou-se que dos 1476 profissionais considerados na amostra, apenas 17% possuía competências técnicas ligadas ao turismo / agências de viagens, e 41% tinha competências gerais dos 9º ano até ao mestrado.

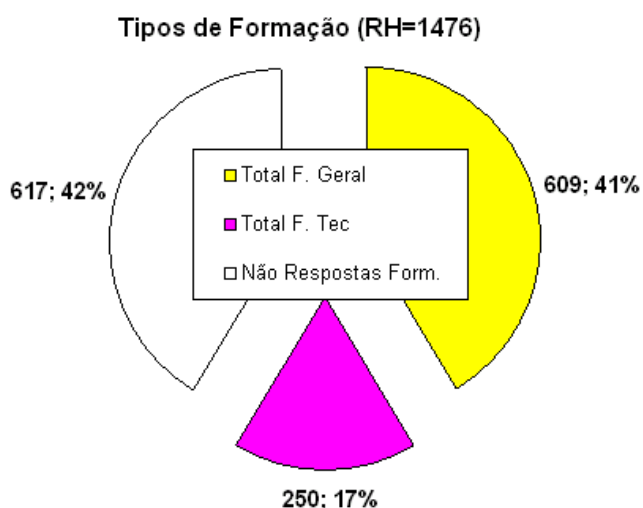


Figura 73 – Competências Core vs Competências Gerais

Considerando apenas os respondentes com formação core e geral, conclui-se existir um deficit

nas competências ligadas ao core do turismo e das agências de viagens com apenas um valor de 29%. Os restantes 71% mostram a diversidade de competências que podem exercer a profissão de agente de viagens.

Detalhando a informação respeitante às competências core, que como se disse anteriormente, são 17% os trabalhadores, verificou-se um peso substancial de profissionais com formação técnico-profissional (42%), seguido de Licenciados em Turismo (38%) e de Bacharelato com 19%.

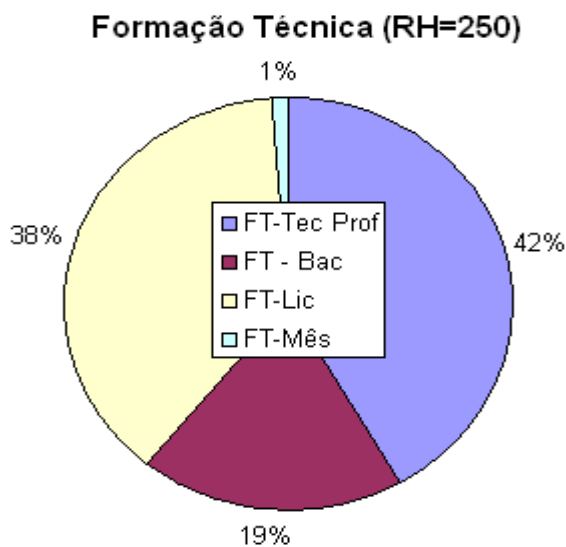


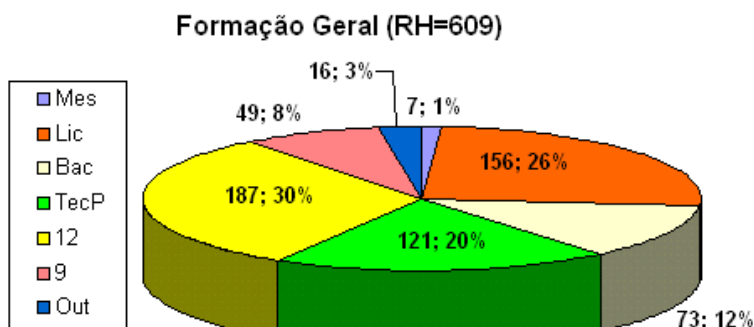
Figura 74 – Competências Técnicas Core

de técnico profissionais em outras vertentes.

Quando se particularizam os 41% das competências académicas gerais que envolvem desde o 9º ano até ao Mestrado, os valores apontam na direcção dos 30% dos profissionais com o 12º ano, seguido de 26% para os Licenciados em diversas áreas e os 20%

Figura 75 – Competências Académicas

Quando questionados os 327 profissionais de agências de viagens, acerca da sua participação em actividades



de formação e a que entidades recorriam, as respostas mais frequente apontavam que 71% aproveita a formação disponibilizada pelo grupo a que

entidades de formação	Count	%*
Grupo	230	71%
APAVT	167	52%
GDS	179	56%

pertence, 52% recorre à APAVTForm e 56% recebe ainda formação dos GDS.

Figura 76 – Entidades de formação core

Fazendo um paralelismo entre agências de viagens e empresas de animação turística, nesta vertente das competências, verifica-se que o nível de habilitações está acima da média, em ambas, na medida em que, “67,3% das empresas de animação turística possuem pelo menos uma pessoa com licenciatura, o que, confrontando com o indicador número de pessoas empregadas apresenta um rácio nível de habilitação/número de pessoas empregadas, elevado” (Costa, 2006, pp.202).

Conclusão 4: O mito das competências nas agências de viagens

“Recursos humanos com deficits de formação académica”.

Contraria-se este pressuposto, pois 44,5% dos profissionais das agências de viagens possuem Habilitações Literárias de nível superior (17% âmbito de turismo). Urge um reforço de especialização superior e média, nas áreas do turismo, produzindo RH um novo tipo de profissional, o *inomedidor*, ou seja um corretor do conhecimento sobre os clientes / trade, que cria pontes entre os clientes e os operadores / fornecedores.

Níveis de Rendibilidade

Entrando na actividade e resultados das Agências de Viagens, considerou-se a existência de sete escalões de rendimento, conforme se pode observar no

	Frequencia	Percent
sem resposta	8	2,5
menos de 500.000	26	8,1
entre 500.001 e 750.000	20	6,2
entre 750.001 e 1.000.000	26	8,1
entre 1.000.001 e 1.500.000	66	20,5
entre 1.500.001 e 5.000.000	12	3,7
entre 5.000.001 e 15.000.000	8	2,5
mais 15.000.001	156	48,4
Total	322	100,0

quadro, desde menos de 500.000 Euros/ano até mais de 15.000.000 Euros/ano.

Figura 77 – Escalões de receitas / ano

Todos os respondentes enquadraram o resultado da sua actividade num dos escalões, reflectindo que as grandes empresas verticalizadas (48,4%) auferiam volumes de negócio superiores a 15.000.000 Euros e as outras agências de

viagens (20,5%) ficaram no escalão de 1.000.001 até 1.500.000 Euros. O Gráfico denota bem a diversidade de realidades respeitantes a receitas anuais.

Alocando o escalão de rendimento ao cluster, confirma-se que os grupos de política fechada se encontram no escalão de “mais de 15.000.001€”.

Table 1

	0 Cluster			
	Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independente s
	Count	Count	Count	Count
15 VolNeg sem resposta	0	0	0	8
menos de 500.000	0	0	2	24
entre 500.001 e 750.000	0	0	0	20
entre 750.001 e 1.000.000	0	0	0	26
entre 1.000.001 e 1.500.000	8	0	6	57
entre 1.500.001 e 5.000.000	1	0	0	11
entre 5.000.001 e 15.000.000	0	2	0	6
mais 15.000.001	120	0	0	36

Figura 78 – Rendimento por Cluster

No cluster de agências independentes encontram-se 44% das empresas concentradas nos escalões de “entre 750.001€ e 1.000.000€” e “entre 1.000.001€ e 1.500.000€”.

Esta mesma tendência foi encontrada no estudo das empresas de animação turística: “No que se refere ao indicador volume de negócios, ..., verifica-se que a quase totalidade das empresas de animação turística, são micro empresas, na medida em que, 92,6% das empresas (88 empresas) têm um volume de negócios inferior a 1.000.000 €.” Costa (2006, pp. 198).

Conclusão 5: Agências de viagens e regra de Pareto.

Os Volume de Negócio quando analisados por cluster, verificam a regra de Pareto nas Redes de política fechada pois 30% dos balcões geram 70% das receitas, atingindo valores “mais de 15.000.000€”. As agências de viagens independentes constituem 70% dos balcões e enquadram-se como PME ou Micro empresas pois os seus Volumes de Negócio são inferiores a 1.500.000€.

Expectativas

Perante toda a turbulência económica, social, política e tecnológica, as expectativas dos agentes de viagens quanto a volume de vendas e Resultados Líquidos estão na sua maioria, positivas. Quando lhes é perguntado qual esperam ser as tendências de vendas e de resultados líquidos nos próximos 2 anos as respostas são as seguintes:

Tendência Vendas próximos 2anos			Tendência Resultados Líquidos nos próximos 2anos		
	Frequencia	Percent		Frequencia	Percent
sem resposta	2	,6	sem resposta	8	2,5
aumentará	190	59,0	aumentará	174	54,0
manter-se-á	67	20,8	manter-se-á	80	24,8
diminuirá	63	19,6	diminuirá	60	18,6
Total	327	100,0	Total	327	100,0

Figura 79 – Tendência de Vendas e Resultados Líquidos, nos próximos 2 anos

Para 59% dos inquiridos a tendência de vendas aumentará, enquanto para 19,6% a expectativa é menos favorável. Quanto ao comportamento dos Resultados Líquidos, o panorama é também favorável para 54% dos inquiridos e menos

Table 1

		Cluster			
		Rede Política Fechada	Consorcio	Franchising	Independentes
		Count	Count	Count	Count
18a TendVd2anos	sem resposta	0	0	0	2
	aumentará	121	2	6	61
	manter-se-á	8	0	2	63
	diminuirá	0	0	0	62
18b TendRL2anos	sem resposta	0	0	1	7
	aumentará	121	2	5	46
	manter-se-á	8	0	2	76
	diminuirá	0	0	0	59

interessante para 18,6%.

Figura 80 – Expectativas Vendas e Resultados Líquidos, por Cluster

O Cluster mais otimista para as duas variáveis pertence grupos de política fechada. A opinião nas agências de viagens independentes distribui-se de forma mais ou menos uniforme pelas três hipóteses indicadas de “aumentará”, “manter-se-á” e “diminuirá”, com leve diferença para a manutenção do volume de vendas e de resultados líquidos.

Portanto perante estas expectativas das agências de viagens revelam que pretendem mais do que sobreviver (12,4%), querendo sim liderar através de

objectivos concretos de acréscimo de lucros (74,8%), e crescer em número de balcões (71,7%), aumentar a qualidade de serviço (50,3%), Inovar (48,1%), aumentar quota de mercado (42,9%)

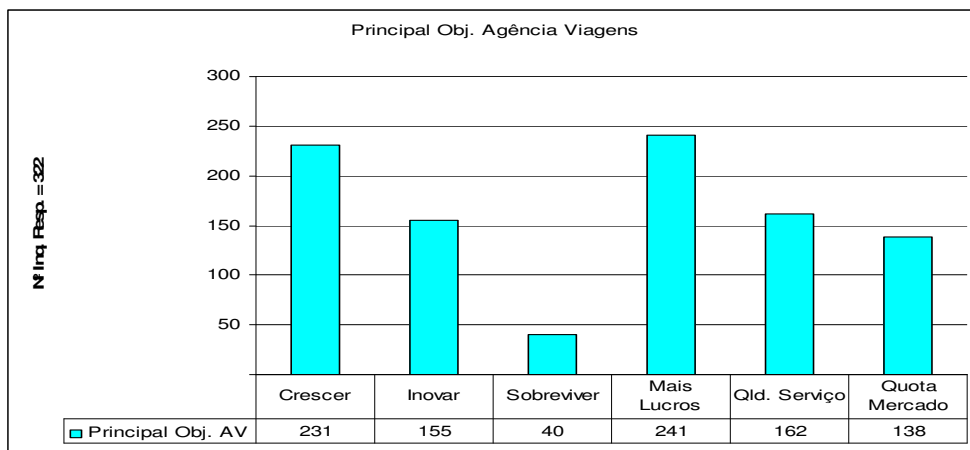


Figura 81 – Principais objectivos das Agências de Viagens

Conjugando por clusters, as Redes de Política fechada revelam objectivos de crescer, aumentar a qualidade de serviço e de quota de mercado, enquanto as

agências independentes definiram como objectivos principais aumentar lucros e crescer.

Table 1

		0 Cluster			
		Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independente s
		Count	Count	Count	Count
23a ObjAVCrescer	0	0	0	0	4
	sim	129	2	8	97
	não	0	0	0	87
23b ObjAVInovar	0	0	0	0	6
	sim	121	2	6	26
	não	8	0	2	156
23c ObjAVSobrev	0	0	0	0	4
	sim	0	0	0	41
	não	129	2	8	143
23d ObjAVLucros	0	0	0	0	6
	sim	121	2	2	115
	não	8	0	6	67
23e ObjAVQServiço	0	0	0	0	6
	sim	129	2	8	27
	não	0	0	0	155
23f ObjAVQMer	0	0	0	0	6
	sim	129	0	1	13
	não	0	2	7	169
23g ObjAVOutr	0	120	0	1	47
	sim	0	0	0	1
	não	9	2	7	140

Figura 82 – Objectivos por Cluster

Há a convicção de que se está perante problemas novos que exigem soluções inovadoras, estando a dar forma a um modelo de sociedade diferente. Esta convicção é acompanhada da necessidade

de se estabelecer uma nova dialéctica problema / soluções.

Em sintonia com o objectivo de “Crescer”, estão também as grandes agências de viagens estrangeiras, como por exemplo a Carlson Wagonlit Travel (CWT) que pretende “crescer” através de aquisições a nível mundial, aproveitando os bons preços originados pela crise. Ou seja a dimensão das organizações torna-se um factor crítico de sucesso, devido à globalização e à resiliência. Por ocasião dos 125 anos da agência, o presidente e CEO da CWT, Douglas Anderson, referiu que “o caminho do crescimento mundial virá por aquisições, especialmente na Europa e na América Latina”. *In publituris 20/11/2008.*

Linhas de investigação futura I:

Uma área de investigação relevante seria explorar o objectivo “Crescer” das agências de viagens em Portugal, reflectindo sobre os vários formatos possíveis de expansão (fusões e aquisições, alianças ou parcerias, ou OVRs).

5.3.2. Economia Digital e Cadeias de Valor e Oferta

Os avanços nas TIC e o desenvolvimento de redes colaborativas, proporcionam às organizações resiliência e os meios adequados para o suporte à tomada de Decisão. As empresas competentes abraçam a economia digital e estão ligadas em rede, pois só assim podem captar novas oportunidades e desafios (Tapscott, 1996).

No sector do turismo, a proliferação da Internet, tem gerado uma vasta gama de implicações estratégicas para as companhias aéreas e agências de viagens, forçando-as a reformular os seus processos e a repensar a sua forma de fazer negócios. A distribuição dos produtos/serviços, a automatização dos processos ou BPA (business process automation) ou BPE (business process execution) e a Integração Heterogénea do ponto de vista das tecnologias de informação, veio revolucionar a prática de gestão e as mentalidades dos profissionais das agências de viagens. O recurso a Web-based systems de nova geração, do tipo Travel Recommender Systems (TRS), oferece um apoio inteligente, flexível e interactivo, conjugado com a capacidade de fornecer itinerários personalizados e adequadas às singularidades dos prospects/clientes.

Assim, as TIC ao fornecerem poderosas ferramentas de intervenção às organizações, podem proporcionar vantagens competitivas (Porter, 1985). Davis (2003) afirma que é difícil quantificar a relação directa entre TICs e rentabilidade, considerando no entanto que uma boa gestão das TIC pode gerar valor nas organizações. Portanto, para se manterem competitivas, as agências de viagens integram nas suas cadeias de valor e oferta os drivers da economia digital, assentes no e-business, na troca de informação e no trabalho colaborativo, para potenciar oportunidades de mercado.

O ambiente transaccional e de relações das agências de viagens é constituído por um leque diversificado de players, de Mercados, de Modelos Organizacionais, de infra-estruturas de suporte informático (GDS), de Canais de Venda, e de Recursos Humanos, que interagem no Sector do Turismo (vide figura em baixo).

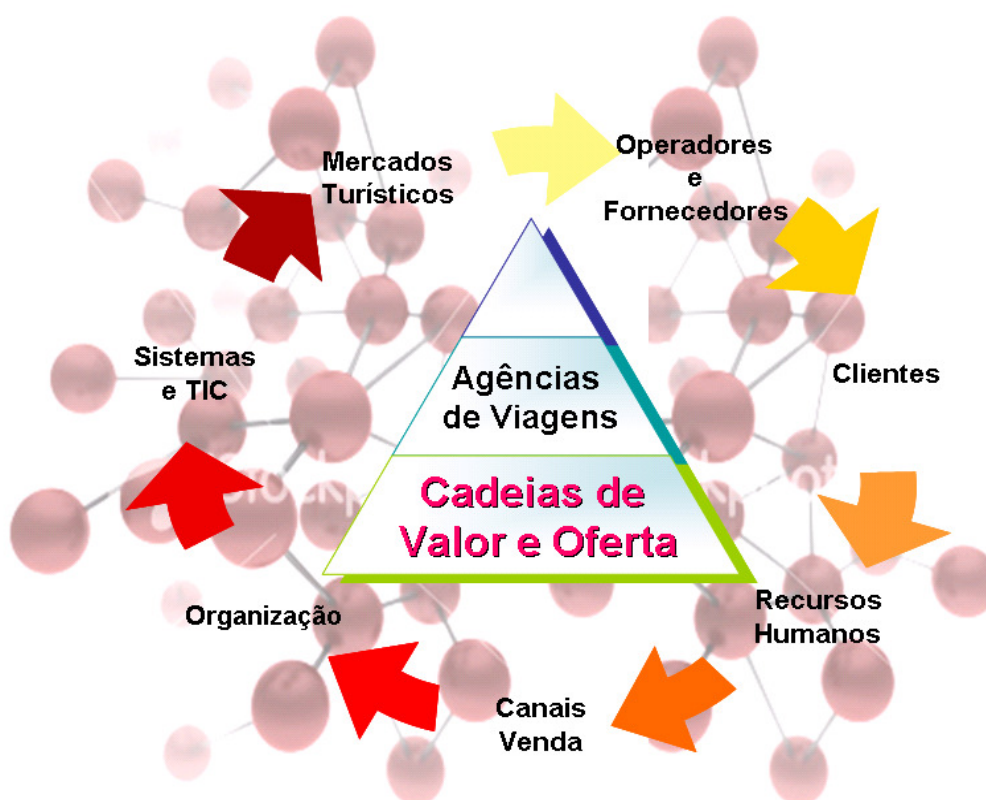


Figura 83 - Cadeias de Valor e oferta das Agências de Viagens

A cadeia de valor das agências de viagens, envolve Clientes e Mercados (clientes finais e parceiros de negócio, constituindo a procura e o mercado de lazer), Operadores / Fornecedores (entidades que prestam serviços em actividades do core business e complementares), Canais de Distribuição (formas de acesso aos clientes, englobando Lojas, Telefone, CTT, Internet, Catálogos, etc.), Modelos Organizacionais e Sistemas (Reserva: CRS, GDS, Gestão, Apoio à Decisão, etc.), contribuindo para responder rigorosamente à Hipótese 2 – “Os drivers da economia digital alteram as cadeias de valor e oferta das agências de viagens”.

Mostra que os vectores da economia digital estão assentes no e-business, na troca de informação e no trabalho colaborativo, e que conjugados com as plataformas do negócio, alteram o perfil do trade.

Clientes e Mercados

O cliente é o público mais importante para qualquer negócio e a satisfação das suas necessidades é primordial para o sucesso de qualquer organização. No sector do turismo o turista-cliente é muito exigente e bem informado, requerendo atendimento personalizado, vasto leque de escolha de produtos e serviços, segurança nas suas viagens e experiencias inesquecíveis. Os dados revelaram um maior volume de vendas a clientes individuais em detrimento de clientes empresariais, sendo os valores de média de facturação a empresas perto 25% enquanto que a indivíduos é de 75%.

PesoFactEmp				PesoFactInd			
%	Frequencia	Percent	Valid Percent	%	Frequencia	Percent	Valid Percent
,00	3	,9	1,0	,00	3	,9	1,0
,03	1	,3	,3	,01	3	,9	1,0
,05	14	4,3	4,8	,10	1	,3	,3
,10	63	19,6	21,5	,15	1	,3	,3
,15	3	,9	1,0	,20	2	,6	,7
,20	13	4,0	4,4	,25	1	,3	,3
,25	124	38,5	42,3	,35	1	,3	,3
,30	46	14,3	15,7	,45	2	,6	,7
,36	1	,3	,3	,50	2	,6	,7
,40	8	2,5	2,7	,55	1	,3	,3
,45	1	,3	,3	,60	8	2,5	2,7
,50	2	,6	,7	,64	1	,3	,3
,55	2	,6	,7	,70	46	14,3	15,6
,65	1	,3	,3	,75	124	38,5	42,2
,75	1	,3	,3	,80	13	4,0	4,4
,80	2	,6	,7	,85	3	,9	1,0
,85	1	,3	,3	,90	63	19,6	21,4
,90	1	,3	,3	,95	14	4,3	4,8
,99	3	,9	1,0	,97	1	,3	,3
1,00	3	,9	1,0	1,00	4	1,2	1,4
Total	293	91,0	100,0	Total	294	91,3	100,0
System	29	9,0		System	28	8,7	

Figura 84 – Tipologia facturação por tipo de cliente: empresarial e Individual

Distinguindo a facturação pelo global dos respondentes, em função das tipologias de clientes:

- Clientes Empresariais: dos 327 inquiridos apenas 293 respondeu a esta questão. O resultado aponta que 124 balcões (42,3%) vendem apenas a 25% de clientes empresariais.
- Clientes individuais: dos 327 inquiridos apenas 294 (91,3%) respondeu a esta questão. O resultado aponta que 124 balcões (42,2%) vendem apenas a 75% de clientes Individuais.

O peso da facturação por clusters demonstra que as organizações de política fechada obtêm 25% do seu rendimento com clientes empresas e 75% com clientes Individuais.

As agências independentes têm um peso de 10% de vendas a clientes empresariais e 90% a clientes individuais.

Os resultados da amostra revelam que as pequenas empresas têm mais facilidade em negociar com clientes particulares devido a questões meramente financeiras, pois estes efectuam o pagamento no acto da entrega da documentação de viagem, enquanto a relação com clientes empresariais obedece a contratos com características financeiras diferentes e de maior exigência de cash flow.

Os grupos de política fechada ou as grandes agências de viagens, têm maior potencial para serem gestores de contas empresariais, dado o seu "músculo financeiro", o tipo de organização, a sua dimensão e network.

De notar que as grandes e médias empresa têm uma política interna para as viagens, sendo definida ao mais alto nível, com o objectivo de controlar custos. A negociação com as agências de viagens, é o meio preferido pelas empresas para optimizarem os custos com as viagens, dada a elasticidade dos prazos de pagamento, utilizando muito pouco o on-line. (*Barómetro anual – Travelstore-American Express 2008*).

As empresas de reserva e gestão das viagens são maioritariamente as agências de viagens, e as empresas clientes, optam na sua maioria por ter apenas um interlocutor. Os consultores de viagens desempenham um papel crucial de

Empowerment do cliente empresarial, pois a sua função de *inomedador* ou seja de fazer “intermediação da inovação”, cria um novo tipo de profissional: o corretor do conhecimento sobre viagens e clientes. A sua missão é facilitar a inovação em termos de escolhas e formatos de viagens, a partir dos clientes, e dar maior enfoque ao Cliente, pois este escolhe quem lhes agregar maior valor: “value for time” vs” value for Money”.

Table 1

		0 Cluster			
		Rede Política Fechada	Consortorio	Franchising	Independente
		Count	Count	Count	Count
17a PesoFactEmp	,00	0	1	0	2
	,03	0	0	0	1
	,05	0	0	4	10
	,10	0	0	0	61
	,15	0	0	1	2
	,20	0	0	2	12
	,25	121	0	1	1
	,30	0	0	0	47
	,36	0	0	0	1
	,40	1	0	0	7
	,45	0	0	0	2
	,50	0	0	0	2
	,55	0	0	0	2
	,65	0	0	0	1
	,75	0	1	0	0
	,80	0	0	0	2
	,85	0	0	0	1
	,90	0	0	0	1
	,99	0	0	0	3
	1,00	0	0	0	3
17b PesoFactInd	,00	0	1	0	2
	,01	0	0	0	3
	,10	0	0	0	1
	,15	0	0	0	1
	,20	0	0	0	2
	,25	0	1	0	0
	,35	0	0	0	1
	,45	0	0	0	2
	,50	0	0	0	2
	,55	0	0	0	2
	,60	1	0	0	7
	,64	0	0	0	1
	,70	0	0	0	47
	,75	121	0	1	1
	,80	0	0	2	12
	,85	0	0	1	2
	,90	0	0	0	61
	,95	0	0	4	10
	,97	0	0	0	1
	1,00	0	0	0	4

Figura 85 – Tipologia facturação por tipo de cliente (empresarial vs Individual)

A razão da escolha da agência de viagens é maioritariamente por motivos de “Value for Money”, seguida de um perfil de especialização do parceiro de negócio, em função dos destinos mais utilizados. É esperado da agência de viagens uma forte componente de consultoria em relação ao preço e ao controlo da política de viagens. (*Barómetro anual – Travelstore-American Express 2008*)

Através destes clientes exigentes e suportados por sofisticados sistemas de informação, os grupos de política fechada expandem as suas cadeias de valor e de oferta das suas agências, oferecendo maior qualidade, obtendo acréscimos de produtividade, gerando novas fontes de receita e obtendo um conhecimento permanente das tendências de mercado.

Logo ao nível de expectativas e acções estratégicas face ao futuro, revelam-se diferentes diante das apontadas pelas agências de viagens independentes, que por natureza são de pequena dimensão de recursos (volume de receitas, e número de empregados).

Quando questionado acerca do produto turístico mais procurado pelos clientes, o resultado foi o esperado, ou seja continua a vender-se muito Sol & Praia, seguido do turismo de cidade e cultural, cruzeiros, etc.

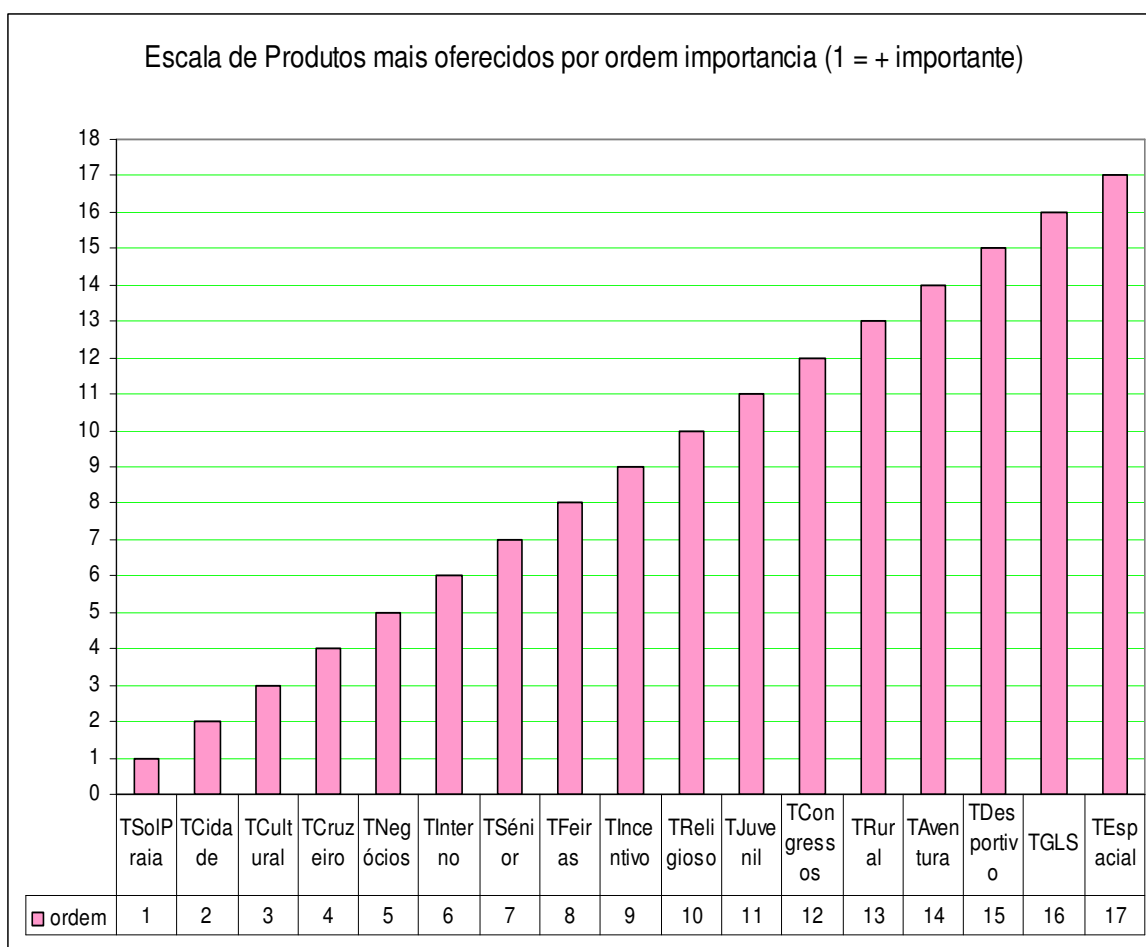


Figura 86 – Produtos de Turismo mais procurado / vendido

Em todos os Clusters o Turismo “Sol e Praia”, vem em primeiro lugar de preferências, representando 57,2% em agências independentes e 39,7% nas redes de política fechada. A motivação típica destes clientes é o de relaxar, bronzear-se e realizar actividades de baixa intensidade.

Cluster	Turismo Sol e Praia								
	1	2	3	5	8	10	17	Total	
Rede Política Fechada	Count	122	7						129
	% of Total	37,5%	2,2%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	39,7%
Consortio	Count	2							2
	% of Total	,6%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,6%
Franchising	Count	8							8
	% of Total	2,5%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,5%
Independentes	Count	167	9	5	2	1	1	1	186
	% of Total	51,4%	2,8%	1,5%	,6%	,3%	,3%	,3%	57,2%
Total	Count	299	16	5	2	1	1	1	325
	% of Total	92,0%	4,9%	1,5%	,6%	,3%	,3%	,3%	100,0%

Figura 87 – Turismo Sol e Praia por Cluster (1 = + importante e 17 = - Importante)

Conclusão 6: Alteração de comportamento de Clientes

O comportamento do Cliente Sol & Praia está a mudar como se pode comprovar pela vertente da Oferta turística. Há um incremento de qualidade e inovação e uma integração de outros conceitos de lazer, como sejam: Sun & Beach Upscale Exotic (praias e alojamentos de elevada qualidade e actividades relacionadas com o carácter excepcional do local); Sun & Beach Upscale sports (experiências relacionadas com o desporto); Sun & Beach Upscale Wellness (experiências relacionadas com a saúde e o estar em forma).

Operadores, hoteleiros e agências de viagens especializadas começam já a desenvolver este tipo de mercado, oferecendo soluções desenhadas à medida de cada cliente.

Linhas de investigação futura 2:

Um desenvolvimento futuro de interesse, seria avaliar a evolução do conceito "Turismo Sol e Praia" em Portugal, sistematizando a informação por tipologia de cliente, cariz da oferta, modelo organizacional e planeamento das áreas de destino.

O segundo tipo de turismo mais considerado foi o Turismo Cidade (que engloba o touring cultural e paisagístico e City Break e o turismo de negócios) com pesos de

37,7% e 24,3% para as Redes de política fechada e agências independentes, respectivamente.

Cluster		Turismo Cidade													Total
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	15	
Rede Política Fechada	Count	121	1			7									129
	% of Total	37,7%	,3%	,0%	,0%	2,2%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	40,2%
Franchising	Count	6			2										8
	% of Total	1,9%	,0%	,0%	,6%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,5%
Independentes	Count	78	51	14	5	10	6	1	7	5	2	2	2	1	184
	% of Total	24,3%	15,9%	4,4%	1,6%	3,1%	1,9%	,3%	2,2%	1,6%	,6%	,6%	,6%	,3%	57,3%
Total	Count	205	52	14	7	17	6	1	7	5	2	2	2	1	321
	% of Total	63,9%	16,2%	4,4%	2,2%	5,3%	1,9%	,3%	2,2%	1,6%	,6%	,6%	,6%	,3%	100,0%

Figura 88 – Turismo de Cidade (1 = + importante e 17 = - Importante)

A motivação principal destes visitantes engloba a visita às cidades e conhecer as suas atracções monumentais, arquitectónicas, comerciais, culturais, gastronómicas, etc. Também neste tipo de turismo se inova na oferta de produtos e serviços de qualidade e diversificados, criando um conceito de City Break upscale, e City Breaks Temáticos. Há uma crescente tendência para a realização de viagens mais curtas mas com maior frequência ao longo do ano, permitindo otimizar o tempo disponível devido à concentração de atracções num espaço relativamente reduzido. Ainda referir o surgimento de Novos segmentos, os Gray Market ou "geração 50 plus", constituído por pessoas com mais de 50 anos, com disponibilidades financeira e de tempo.

Os 5 principais destinos turísticos em Portugal e no estrangeiro mais indicados foram os seguintes:

- Portugal: os destinos mais frequentes no presente são as ilhas, seguida do Algarve, prevendo-se no futuro os mesmos mercados actuais acrescido do norte.

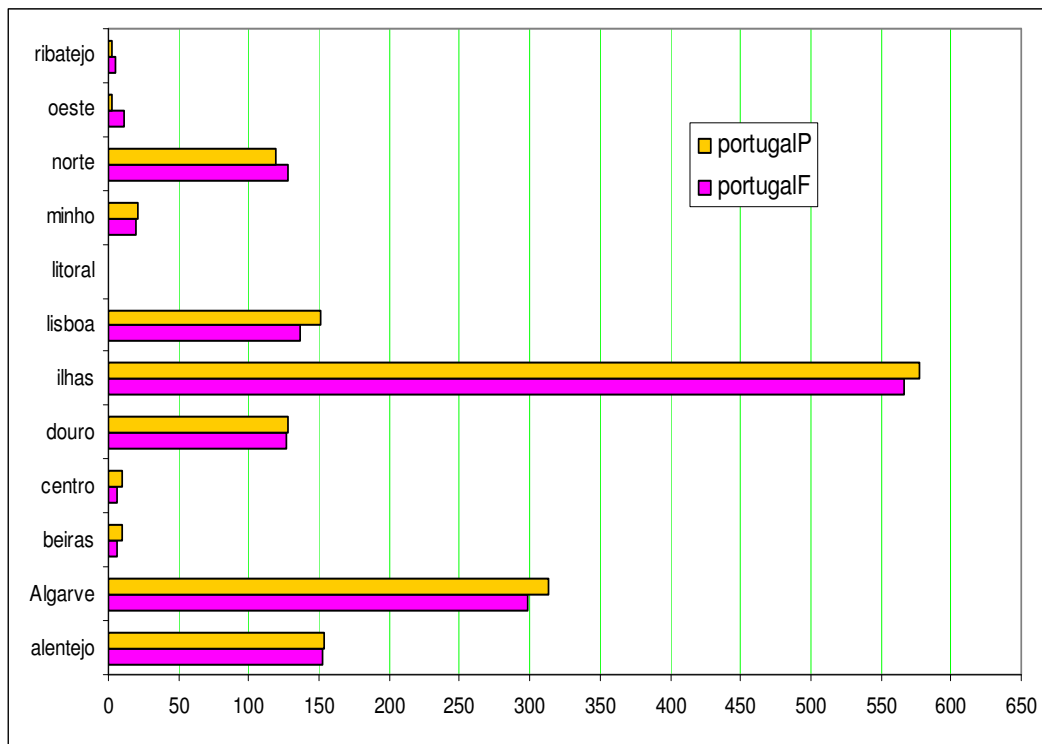


Figura 89 – Principais destinos em Portugal, Presente vs Futuro

- Estrangeiro: Os destinos mais procurados no presente são Caraíbas, Espanha, norte de África, enquanto para o futuro as tendências apontam para Europa, África e Médio Oriente.

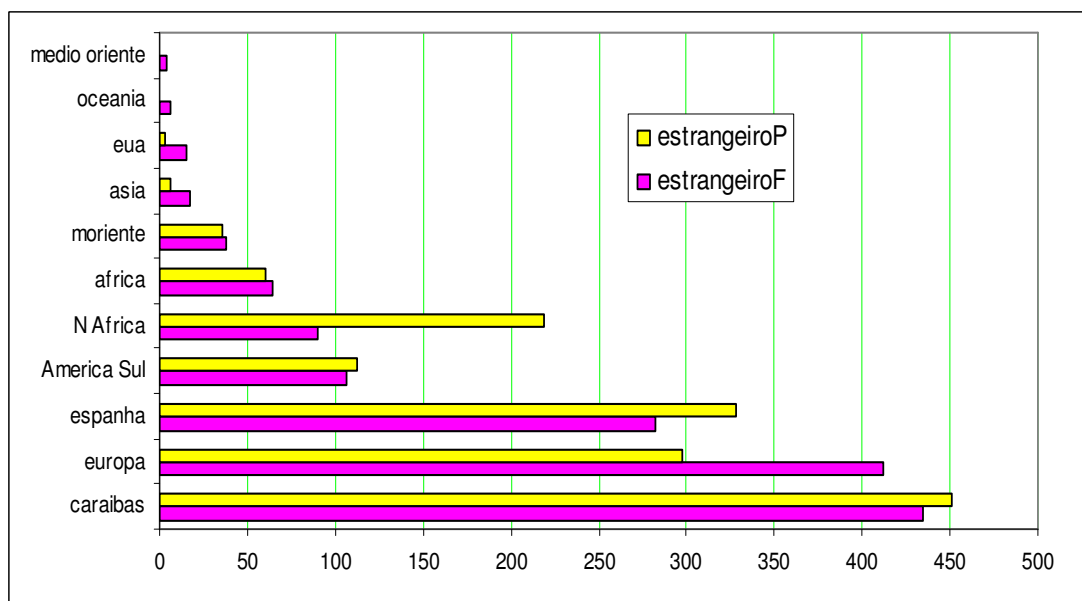


Figura 90 – Principais destinos no estrangeiro, Presente vs Futuro

Este cenário de forte competição gera situações de canibalização de produtos, de áreas de destino e de empresas. A oferta ultrapassa largamente a Procura, e a competição por uma fatia de mercados em contracção, embora necessária, não é suficiente para sustentar altos níveis de desempenho. As empresas precisam ir além da competição.

Para quê consumir recursos, energia e tempo a tentar ser melhor que milhares de concorrentes directos, a tentar fornecer melhor algo que tantos outros têm para oferecer, alcançando incrementos de competitividade perfeitamente marginais (bem como os ganhos daí resultantes!), quando o ganho potencial é muito maior se oferecermos algo de radicalmente novo e diferente aos nossos potenciais clientes?

Conclusão 7: Produto Próprio alavanca crescimento

A formação de produto próprio é um factor diferenciador e uma alavanca de crescimento do negócio.

Assim, 51,6% das agências de viagens inquiridas, respondeu possuir produto próprio, contra os 45,7% que ainda não desenvolveram esta vertente do negócio.

No entanto, são as Redes de política fechada que desenvolvem mais os seus produtos (39,4%), pois têm também a vertente de operador. Este tipo de organização está ciente e actua, pois sabe que os Clientes e os Mercados estão a mudar e a Oferta turística tem de acompanhar essas singularidades, explorando cada vez mais nichos de mercado, ou seja adoptando Estratégias de "Blue Ocean". (Kim e Mauborgne, 2005)

As agências de viagens independentes ainda não exploram de forma sistemática este aspecto do negócio.

Cluster	AV Produto Proprio			
	sem resposta	sim	não	Total
Rede Política Fechada	Count	129		129
	% of Total	,0%	39,4%	,0%
Consortio	Count	2		2
	% of Total	,0%	,6%	,0%
Franchising	Count		8	8
	% of Total	,0%	,0%	2,4%
Independentes	Count	9	40	139
	% of Total	2,8%	12,2%	42,5%
Total	Count	9	171	147
	% of Total	2,8%	52,3%	45,0%

AV Prod. Prop	Frequencia	Percent
sem resposta	9	2,8
sim	166	51,6
não	147	45,7
Total	327	100,0

Figura 91 – Desenvolvimento de produto próprio nas Agências de Viagens/ e por cluster

Os mercados de maior enfoque visados pelo produto próprio das agências de viagens são o internacional com 186 respondentes (57,1%) e o mercado nacional com 107 respostas (32%).

Cluster	O Cluster			
	Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independentes
	Count	Count	Count	Count
AV Prod Prop	sem resposta			9
	sim	129	2	40
	não		8	139
AV Merc Alvo	sem resposta			2
	internacional	121	2	62
	regional			7
	nacional	8		99
	local			5

Figura 92 – Mercado alvo de produto próprio nas Agências de Viagens / Cluster

Conclusão 8: É preciso deixar de concorrer, sem deixar de ser competitivo.

A solução é partir para novos mercados, em que a concorrência é pouca ou nenhuma, especialmente sendo capazes de criar novos mercados.

Para conquistar novas oportunidades de crescimento e de lucro, as agências de viagens precisam de criar os seus "blue ocean", ou seja os seus nichos de produto próprio. Isto representa apostar na "Cauda longa" (Anderson, 2005), da curva da Procura da agência de viagens.

A mensagem a transmitir, é mesma que a passada no filme "O Campo dos Sonhos", de 1989 protagonizado por Kevin Costner:

"if you build it, they will come".

Segundo Anderson, as regras básicas para aproveitar a Cauda Longa são:

Tornar o produto disponível e Avisar os consumidores, ou seja comunicar.

Operadores / Fornecedores

Outro pilar importante da cadeia de valor encontra-se nos Operadores e Fornecedores, que praticam uma filosofia de actuação "pensar global" e "agir local". O seu trabalho é alavancado pelas TIC associadas ao trade e outras de apoio à decisão do tipo TRS. São eles que colocam um número alargado de produtos e serviços no mercado, adequado ao perfil e necessidades dos clientes, estabelecem os preços, facilitam a logística das viagens entre fornecedores de diversos tipos e nacionalidades, oferecem garantias de segurança nas transacções, reduzem o custo de busca de produtos e serviços complementares à viagem, pois os pacotes consideram essa diversidade, promovem acções de marketing, fornecem brochuras (papel e on-line) ou outras peças de publicidade e de merchandising, providenciam serviço de qualidade e remuneram as agências de viagens através de uma comissão e de rappel.

Dos 70 parceiros fornecedores elencados, foram seleccionados os "Top 20". De notar a posição cimeira da Soltour (11%), seguida quase no mesmo plano de importância com 10% o Mundo Vip, a Solplan, Marsol e Iberojet, e com um peso de 8% a Nortravel, TAP, Soltrópico, Sonhando, Travelplan, Transhotel, etc.

Vários destes fornecedores possuem sistemas de reserva, B2B, como é o caso da Iberojet e da Transhotel, que disponibilizam o seu inventário às agências de viagens para consulta de disponibilidade e efectuarem reservas, de modo mais eficaz e eficiente.

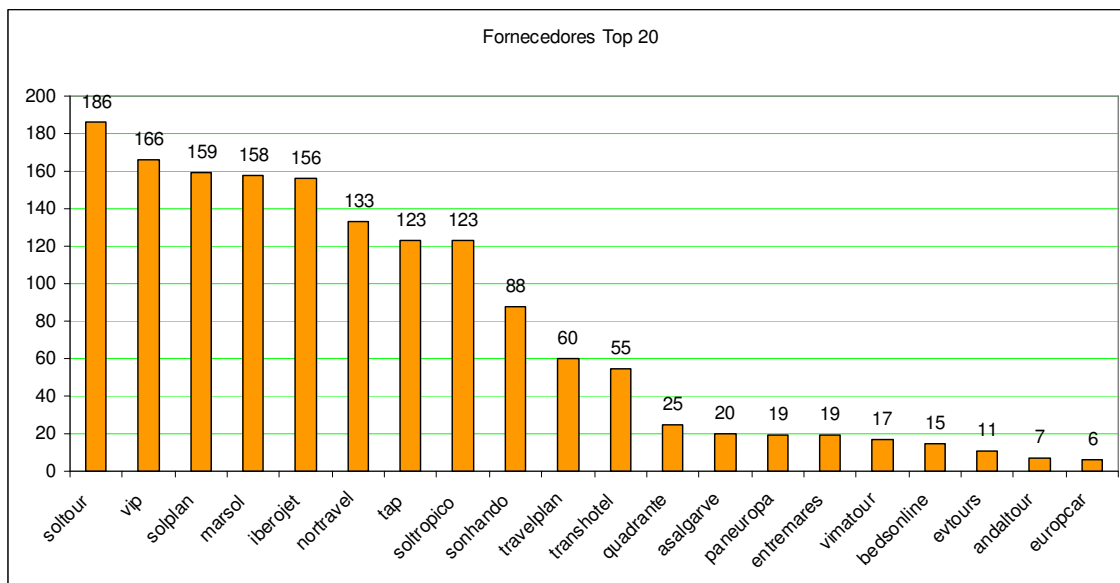
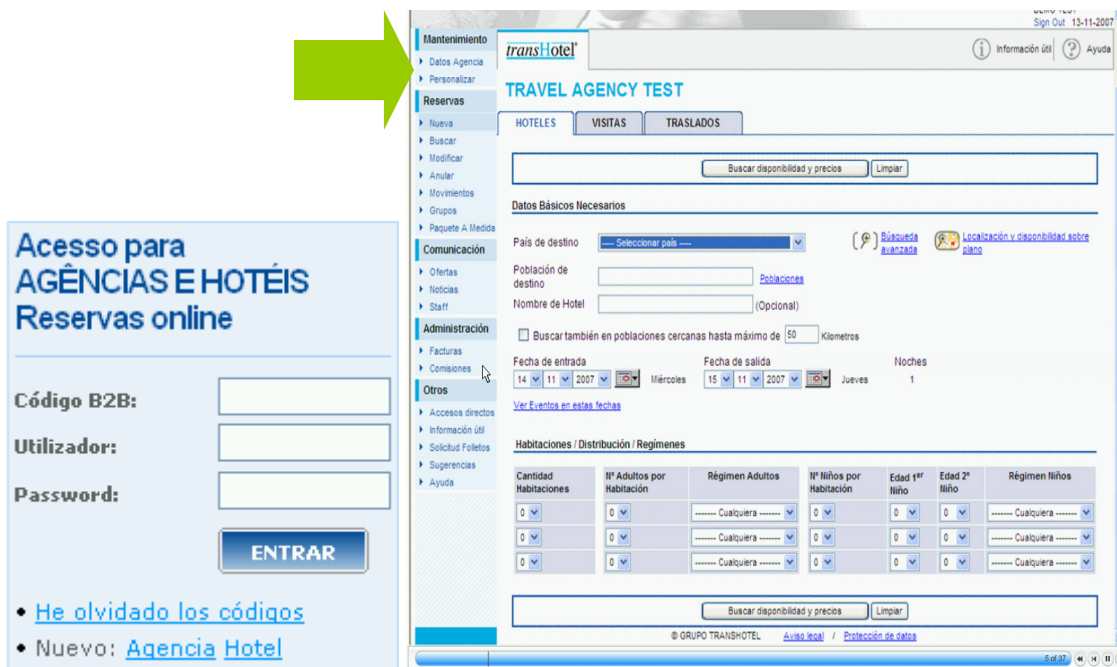


Figura 93 – TOP 20 de Fornecedores da amostra de Agências de viagens

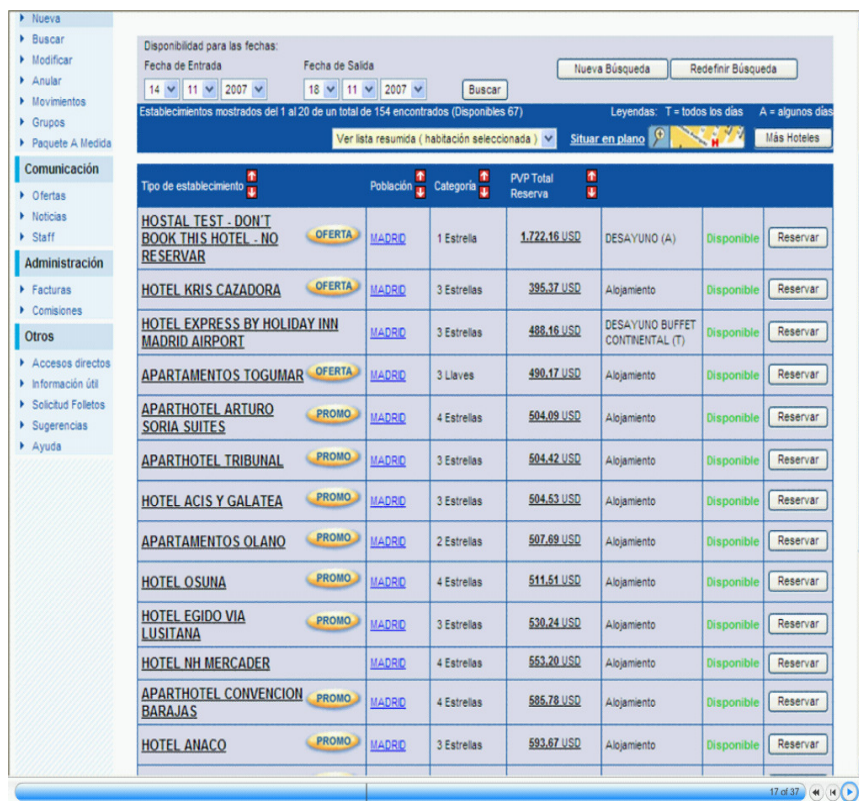
Observando a página de B2B da Transhotel, em www.transhotel.com, encontra-se a sua plataforma de reservas on-line, que desde 2002, permitindo uma comunicação directa entre as Agências de Viagens, os Hotéis e os Fornecedores de Serviços Turísticos de todo o mundo. O sistema faculta às agências de viagens informação completa da oferta de hotéis, serviço de transfeere desde o aeroporto ou qualquer outro lugar até ao hotel ou centro da cidade e excursões e actividades no destino. Oferece acesso gratuito e comissão garantida, reservas, confirmação e documentação On-Line, Informação actualizada dos Hotéis e Serviços comercializados 24 horas x 7 dias, disponível em 11 idiomas, ferramentas de Back Office, Packages à Medida: Hotéis e Serviços on-line à medida das necessidades dos clientes.

Assim, mediante um user e uma palavra passe, acede ao inventário de alojamento e outros serviços, conforme figuras seguintes, que mostram o processo de reserva:

Figura 94 - Sequencia de vistas do processo de reserva on-line da Transhotel

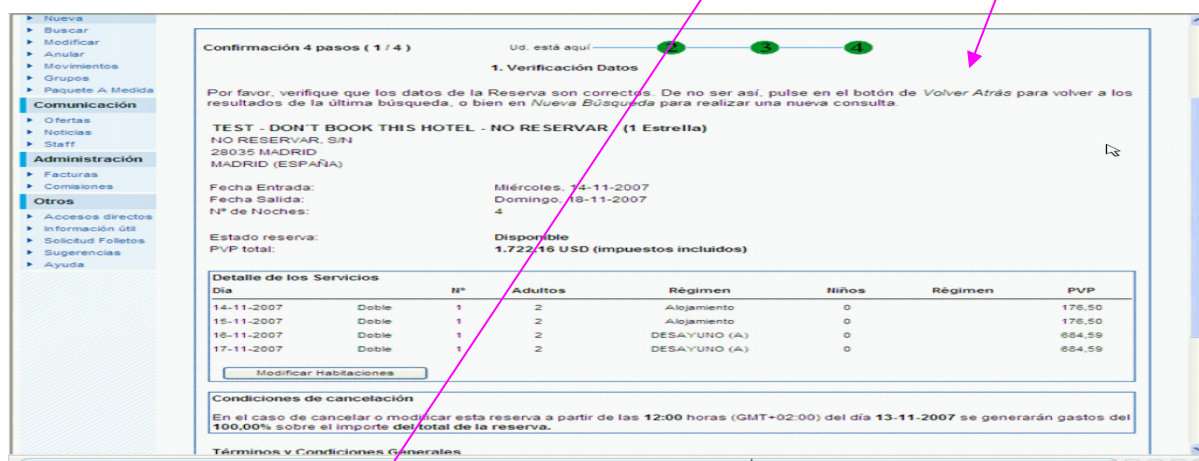
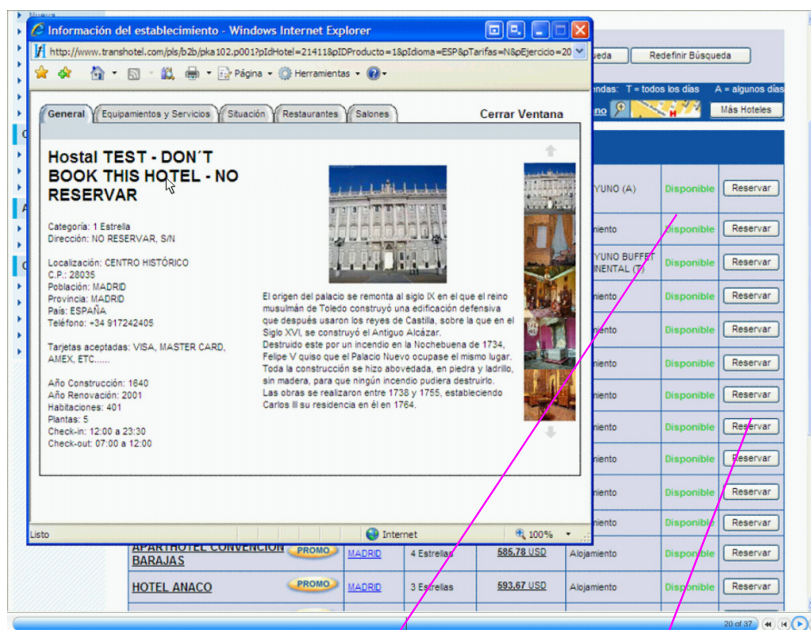


Preenche os campos obrigatórios de reserva (Selecciona o País, o local de destino, nº de quartos e pessoas) e pesquisa.

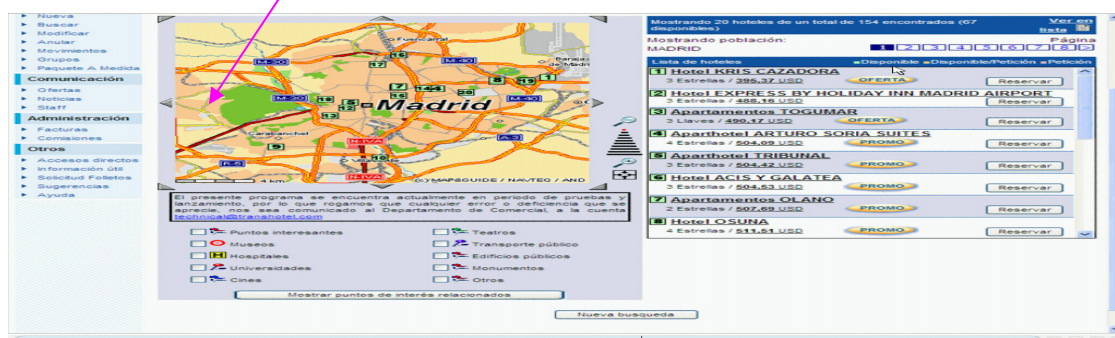


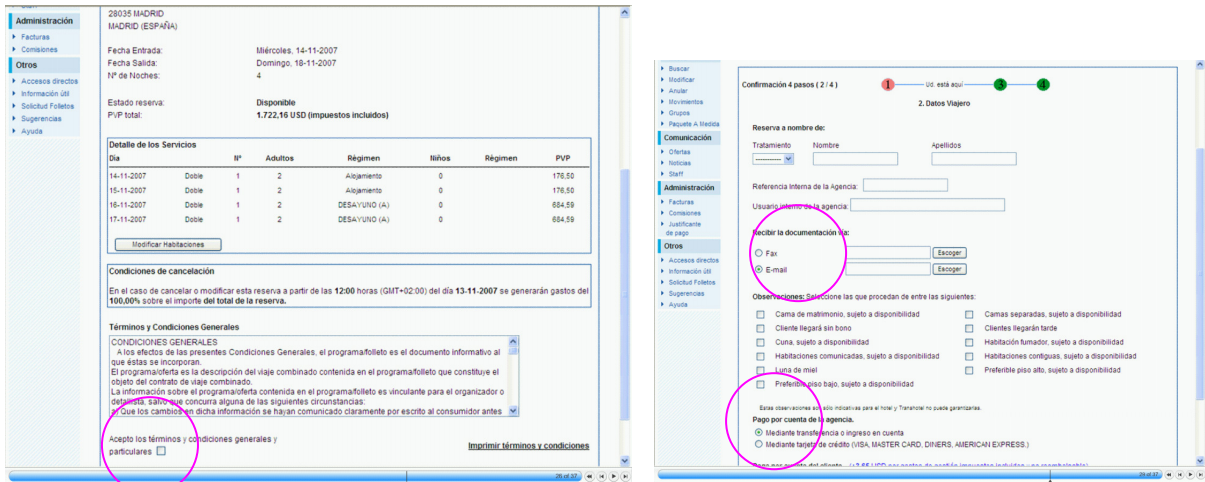
O resultado é uma lista de alojamentos disponíveis no local seleccionado, a categoria do hotel, o preço e o regime de pequeno-almoço.

Existe ainda informação sobre o quarto e localização no espaço da localidade, dos hotéis da lista. Clicando sobre o nome do hotel, o sistema mostra informações gerais sobre o hotel, equipamentos e serviços disponíveis, localização, restaurantes.

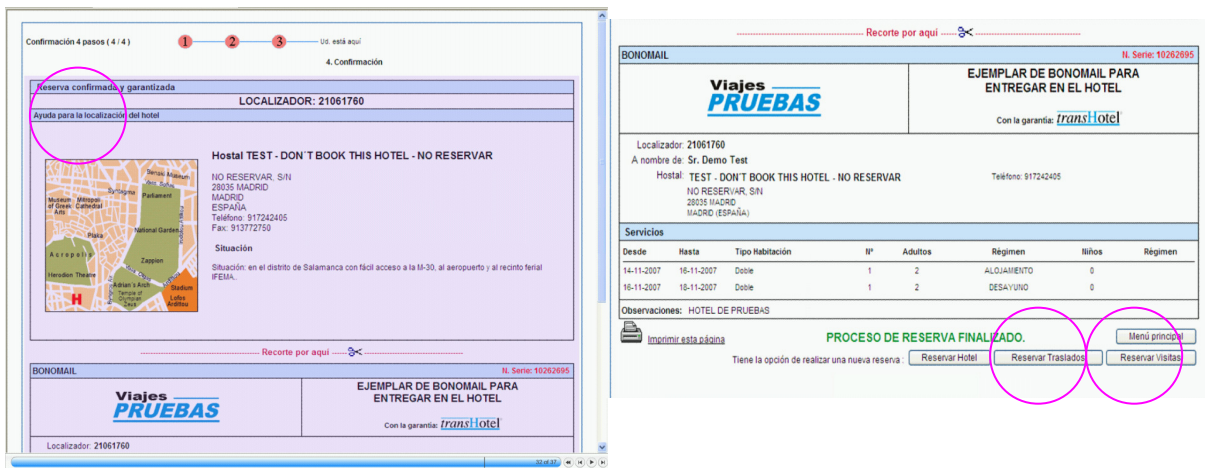


Clicando en Reservar, confirma os dados e aceita as condições particulares. Indicando modo de receber documentação e forma de pagamento.





Continuar a reserva. Recebe de imediato a confirmação da reserva com o número do voucher. Pode efectuar reservas de transferes e de visitas.



Estas ferramentas apoiam os profissionais das agências de viagens na sua actividade diária, gerando acréscimos de produtividade, tornando a tarefa de reserva mais eficaz, rápida e livre de erros.

Para além destas vantagens, transmite ao cliente uma ideia de modernidade, informando-o de imediato da disponibilidade, racionalizando os seus “value for time” e “value for Money” pois o valor da tarifa para o período global de estadia é apresentado.

Permite ainda ao consultor de viagens fazer cross-selling, sugerindo transferes ou visitas, e up-selling propondo um cómodo de nível superior.

A Transhotel também disponibiliza Web Services para agências de viagens, que integram o Front Office e o Back Office, ou conectam os seus clientes corporate, de modo a que eles realizem directamente as suas buscas e reservas.

Canais de Contacto / Venda

As empresas nunca tiveram tantas opções para entrar em contacto com o cliente. Mas a escolha da melhor forma para se fazer isso não deve depender apenas de novas tecnologias, menor custo ou performance de média. Ela deve ser feita com base no uso eficiente da oportunidade junto ao cliente.

Conclusão 9: Tecnologia, uma ferramenta

A tecnologia não deverá ser o vector do relacionamento com o cliente, mas apenas uma ferramenta que apoie e potencie o contacto com o mercado.

Os novos canais de contacto com o cliente irão definir no futuro a qualidade do relacionamento do consumidor com a empresa - incluindo Internet e todas as acções de marketing que incentivem a interactividade com o consumidor.

Os canais de contacto com o mercado e nas relações com os clientes considerados no inquérito, foram o canal loja e venda presencial, canal Internet, Canal Telefone, Catálogo, Marketing Directo, Correio, TV Digital ou outro. Questionou-se acerca da utilização presente e futura destes tipos de canal.

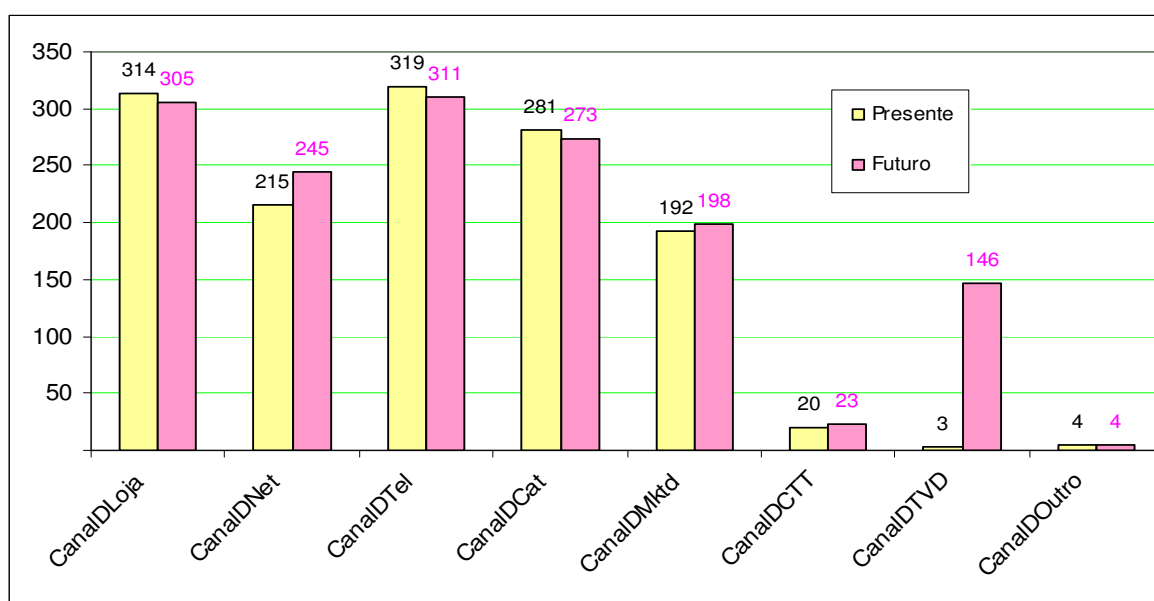


Figura 95- Canais de contacto com o mercado

Os resultados apontam para a utilização de ferramentas tradicionais, como o canal loja, Telefone e catálogo, enquanto o canal Internet vem já projectado como de futuro, bem como o canal TV Digital e Marketing Directo.

	Canais	0 Cluster					
		Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independentes		
		Count	Count	Count	Count		
Presente	Loja	1°	129	2	8	180	2°
	Net		121			91	
	Tel	1°	129	2	8	184	1°
	Cat		121	2	4	153	3°
	Mktd	1°	129	2	2	64	
	CTT		8	2	3	14	
	TVD				1	2	
	Outro					5	
Futuro	Loja	1°	129	0	8	173	2°
	Net	1°	129	2	8	112	
	Tel	1°	129	0	8	179	1°
	Cat		121	0	5	147	3°
	Mktd		129	0	6	69	
	CTT		0	0	3	21	
	TVD		121	2	5	17	
	Outro		0	0	0	4	

Figura 96 – Canais de contacto (presente e futuro) por cluster

Quando segmentamos por cluster a visão torna-se clara, mostrando que as redes de política fechada utilizam no presente os canais Loja, Telefone e Marketing Directo, e apostam no futuro para transacções e contacto com clientes via Internet. As agências independentes colocaram a tónica presente no telefone, seguida do contacto presencial via Loja e por fim nos Catálogos.

	CanalDPotLoja		CanalDPotNet		CanalDPotTel		CanalDPotCAT		CanalDPotMktd		CanalDPotCTT		CanalDPotTVD	
	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Resp.	%
sem resposta	7	2,2	5	1,6	5	1,6	14	4,4	19	5,9	16	5,0	29	9,0
alto	290	90,6	224	69,8	142	44,1	193	60,1	56	17,4	2	,6	8	2,5
medio	21	6,6	81	25,2	169	52,5	98	30,5	139	43,2	141	43,8	141	43,8
baixo	2	,6	11	3,4	6	1,9	16	5,0	108	33,5	163	50,6	144	44,7
Total	320	100,0	321	100,0	322	100,0	321	100,0	322	100,0	322	100,0	322	100,0

Figura 97 – Canais com potencial de desenvolvimento

Foram assinalados como canais de maior potencial, os canais presencial de loja e internet, conduzindo o raciocínio para uma percepção de forte complementaridade entre eles, e não de mútua exclusão como era pensado por muitos profissionais.

As agências de viagens ainda consideram com médio potencial elevar os resultados das suas campanhas, através das ferramentas de marketing directo

(ex: e-mail marketing). Com os novos canais de marketing, muitas agências de viagens tendem a focar mais no custo do que no valor das acções. Dependendo do público a ser atingido e do objectivo da empresa, o custo de uma acção por e-mail, quase sempre será menor que o envio de uma carta pelo Correio, e banners serão sempre mais baratos que campanhas de televisão. Um canal focado no cliente, procura alinhar as necessidades dos clientes com as necessidades da agência de viagens. O resultado final é mutuamente benéfico, pois as agências podem obter eficiências adoptando uma abordagem mais direccionada ao canal que quer potenciar, encorajando os clientes a procurarem os serviços nos meios mais eficientes em termos de custo. Isto requer uma abordagem diferenciada, objectivando grupos diferentes de clientes com a combinação correcta de tratamentos, que os levarão a mudar os seus comportamentos.

GDS e outros Sistemas

Os GDS Global Distribution Systems (GDS) surgiram da evolução dos CRS Computer Reservations System (CRS), constituindo-se como um 'marketplace' electrónico, do processo de distribuição dos serviços de turismo e viagens. Mostra como o vector da economia digital – negócios electrónicos - pode gerar vantagens competitivas. Todos os grandes GDS criados e ainda hoje em operação (como Sabre, Amadeus, Galileo e Worldspan), pertenceram ou pertencem a companhias aéreas, consolidando a informação dos produtos das muitas companhias aéreas fornecedoras, com informações relativas a voos, horários, frequências e tarifas, atendendo quase perfeitamente às necessidades da cadeia de turismo - como dos agentes distribuidores (agências de viagens e operadores) e os seus fornecedores (companhias aéreas, hotéis, rent-a-car e companhias de cruzeiro, etc.,).

Estes sistemas são um elemento fundamental da cadeia de valor das agências de viagens, merecendo por isso de Capítulo próprio, o 5.4 – Sistemas e Tecnologias nas Agências de Viagens".

Modelos Organizacionais

As inovações nas TIC permitem oferecer produtos mais variados a utilizadores cada vez mais numerosos. Mas é através da Internet que as tecnologias da informação se ligam com a globalização e com os processos organizacionais de uma forma mais vasta, melhorando a cultura competitiva.

A continuada proliferação de tecnologias de informação nas agências de viagens, permitiu a transição de uma competitividade centrada em factores de natureza tangível para uma competitividade em que a ênfase é colocada nas questões organizacionais e de coordenação e cooperação.

Verifica-se uma concentração nas competências e actividades principais, o estabelecimento de redes de cooperação com entidades internas e externas, conduzindo a desafios de modelação de grande complexidade, promovendo

função intermediário	Frequencia	Valid Percent
sem resposta	17	3,7
sim	264	82,0
não	46	14,3
Total	327	100,0

novas situações para a realização de negócios, onde 82% dos profissionais concordam em adoptar uma dupla função de intermediários e produtores.

Figura 98 – Agentes de viagens como Intermediários e produtores

Os Mercados transformam-se, surgem novas formas de fazer transacções comerciais e de interacção entre parceiros. Como foi referido em pontos

Cluster		AV Intermediarios - Produtores			
		sem resposta	sim	não	Total
Rede Politica Fechada	Count		129		129
	% of Total	,0%	39,4%	,0%	39,4%
Consorcio	Count		2		2
	% of Total	,0%	,6%	,0%	,6%
Franchising	Count		8		8
	% of Total	,0%	2,4%	,0%	2,4%
Independentes	Count	12	130	46	188
	% of Total	3,7%	39,8%	14,1%	57,5%
Total	Count	12	269	46	327
	% of Total	3,7%	82,3%	14,1%	100,0%

anteriores, confirma-se que 51,65% dos inquiridos possui produto próprio.

Figura 99 – Intermediários / Produtores por cluster

Quando analisado por cluster, há uma unanimidade de opiniões (39,4% para redes de politica fechada e 39,8% para agências independentes) quanto ao facto dos agentes de viagens possuírem uma dupla actividade de serem intermediários e também fornecedores de produto próprio.

As agências de viagens podem explorar vários pontos fortes, geradores de eficiência operacional e vantagens competitivas, estreitando relações com

fornecedores e com clientes. Novas configurações organizacionais com um novo tipo de trabalhador surgem para fazer frente às novas relações comerciais. O fluxo da informação ganha importância, considerado esse contexto.

Na amostra 95,3% das agências de viagens possui ligação directa com os fornecedores, sendo 39,4 respeitante a redes de grupos de política fechada e 52,9% de agências independentes.

Ligações Online Fornecedores			Cluster		Ligação Online Fornecedores			
					sem resposta	sim	não	Total
respostas	Frequency	Percent	Rede Politica Fechada	Count		129		129
				% of Total	,0%	39,4%	,0%	39,4%
sem	12	2,2	Consorcio	Count		2		2
				% of Total	,0%	,6%	,0%	,6%
sim	307	95,3	Franchising	Count		8		8
				% of Total	,0%	2,4%	,0%	2,4%
não	8	2,5	Independentes	Count	7	173	8	188
				% of Total	2,1%	52,9%	2,4%	57,5%
Total	327	100,0	Total	Count	7	312	8	327
				% of Total	2,1%	95,4%	2,4%	100,0%

Figura 100 – on-line com fornecedores: geral e por cluster

Sobreviver e prosperar significa agora, adaptar-se, modelar redes de contribuição e processos, organizações permeáveis, flexíveis e com mobilidade suficiente para reagir a mudanças impostas pelo ambiente, onde a contribuição das TIC é intensa na geração/ integração das operações e no aproveitamento das possibilidades da Internet. Emergem assim novas formas de organização OVR, fruto da junção de inovações tecnológicas (uso rede Internet), de formas de gestão inovadoras, de processos produtivos revolucionários, de modificações nos processos organizacionais e do conhecimento, mas sempre com a mesma obsessão pelo sucesso, pelo lucro, pelo crescimento, pela satisfação dos clientes e pela rentabilidade.

Com as tecnologias da informação incorporadas nos processos de todos os players da distribuição turística, o fluxo de informação permite a elevação da capacidade de recolher, guardar, processar e transferir informações. Isso torna possível a obtenção de uma maior velocidade na comunicação, redução no tempo de elaboração de respostas às variações do ambiente, tanto interno quanto externo e melhoria e agilidade no processo de decisão, permitindo um aumento de eficiência na organização.

A tecnologia ao ser integrada no produto, no processo, na organização e na estratégia, é vista como mais um recurso, como um meio e não como um fim.

serviços	muito import.	importante	%
Hoteis	172	19	23,64%
Pacotes Turísticos	62	125	23,14%
Bilhetes Avião	160	16	21,78%
Pacotes Turístico Medida	4	124	15,84%
Aluguer Automov.	0	126	15,59%

Figura 101 - Produtos mais aceites na NET - geral

Este facto é observado nas respostas referentes aos produtos e serviços com mais aceitação nas páginas próprias da Net, onde os hotéis e os Pacotes Turísticos detêm mais de 23%, logo seguidos de bilhetes de avião.

Quando analisado por cluster, as redes de política fechada possuem a integração de tecnologia mais vincada no produto “Bilhetes de Avião” e “Hotéis”, enquanto que nas agências independentes incide em “pacotes turísticos” e “hotéis”.

Produtos mais aceites na NET	0 Cluster			
	Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independentes
	Count	Count	Count	Count
PacTur importante	121			2
PacTur muito importante				63
Hoteis importante			4	14
Hoteis muito importante	121			51
BAvião importante				16
BAvião muito importante	121		4	35

Figura 102 – Produtos mais aceites na NET por Cluster

Nota-se a criação de um ambiente flexível que fornece a criatividade e uma contínua inovação, abrindo espaço à criação e expansão dos conhecimentos das pessoas e da organização. Mas esta inovação não se sente com a mesma intensidade em todas as agências de viagens. As empresas com estruturas mais reduzidas, disponibilizam nas suas páginas, serviços de tipo mais informativo acerca do portfólio, de contacto com clientes via e-mail, e newsLetters, enquanto as agências pertencentes a rede de política fechada oferecem todos os serviços de forma equivalente.

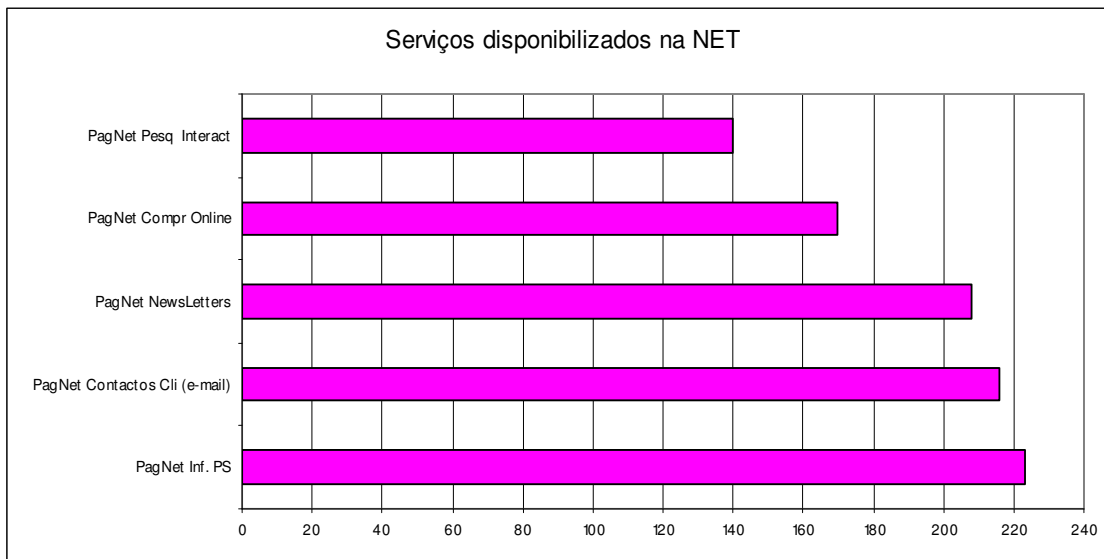


Figura 103 – Serviços disponibilizados na Internet em páginas próprias - geral

A decisão de colocar a empresa na rede Web centra-se em vários objectivos que como sejam, as vendas, publicidade, rapidez no serviço ao cliente, aumento da produtividade, acréscimos de competitividade, melhorar a eficiência de processos, redução de custos e a transmissão de ideia de modernidade.

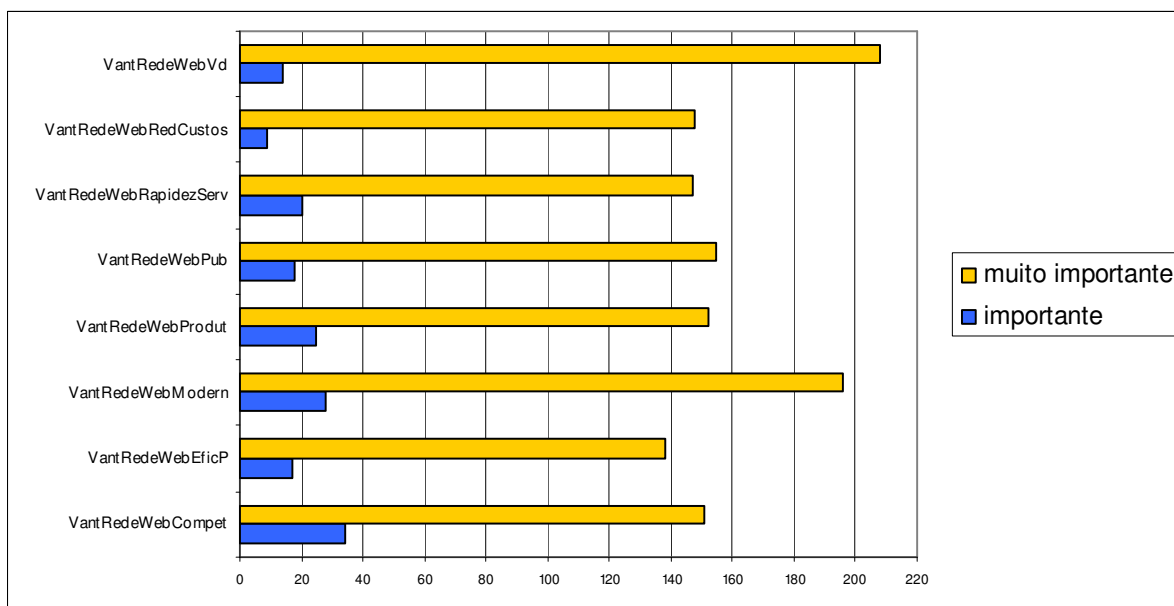


Figura 104 – Objectivos mais importantes na decisão de colocar a sua empresa na web

A maioria dos respondentes (50%) considera "importante" ou "muito importante" colocar a sua empresa na Net, indicando como razões de maior relevo a possibilidade de aumentar as vendas, de transmitir uma imagem de

modernidade, seguido pela ideia de que a Web é uma excelente ferramenta de publicidade. Nos locais mais a meio da tabela surgem os objectivos ligados ao modus operandi interno da organização, como sejam o aumento de produtividade e competitividade e redução de custos. A rapidez serviço ao cliente e a eficiência dos processos vêm nos lugares mais baixos.

Vantagens Rede Web	importante	moderadamente importante	muito importante	nada importante	pouco importante	sem resposta	Total Geral
Vendas	14	12	208	3	2	88	327
Modernidade	28	10	196	3	2	88	327
Publicidade	18	43	155	14	9	88	327
Aumento Produtividade	25	56	152	4	3	87	327
Acréscimo Competitividade	34	47	151	1	7	87	327
Redução Custos	9	11	148	48	23	88	327
Rapidez Serviço Cliente	20	53	147	8	11	88	327
Eficiencia Processos	17	68	138	6	10	88	327
Outro	0	1	0	1	5	320	327
Total Geral	165	301	1295	86	66	985	

Figura 105 – objectivos mais importantes na decisão de colocar a sua empresa na web

No que respeita às vendas, 58,7% dos respondentes já vendem hoje na Internet, esperando um acréscimo de aderentes no futuro, alcançando uma percentagem de 83%, revelando as expectativas quanto a esta ferramenta.

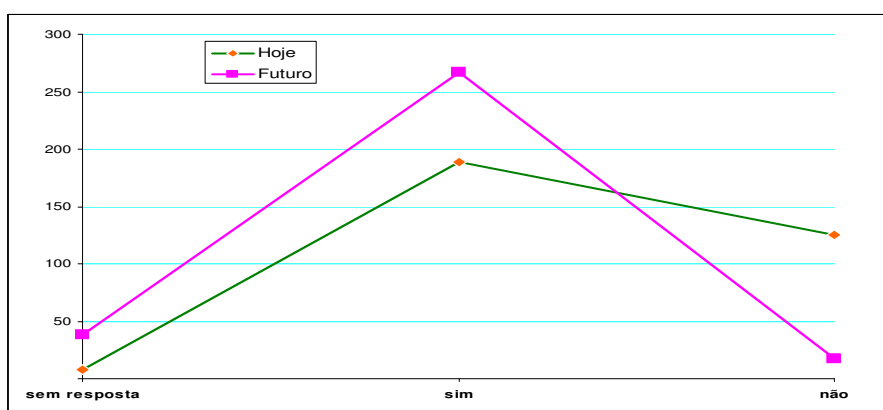


Figura 106 – Vendas Net actuais e futuras

Neste contexto encontraram-se transformações e expectativas nas organizações deste sector, de modo a continuarem competitivas, como sejam:

- O fomento da integração entre as inovações tecnológicas, a organização e a gestão da inteligência, garantindo resiliência à organização.
- a visualização dos objectivos e dos processos de gestão.

- um melhor aproveitamento do conhecimento e inteligência dos talentos existentes na organização.

5.3.3. Acções Estratégicas e factores de Competitividade

As agências de viagens que pretendam sobreviver devem revelar uma postura empreendedora, dando grande importância à criatividade, ao esforço em se flexibilizar e à rapidez de actuação (face a alterações conjunturais).

Um elemento central de qualquer estratégia que vise a liderança do mercado, consiste na criação de Vantagens Competitivas Permanentes. O valor só é gerado quando uma empresa cria uma vantagem para o comprador e quando este percebe que ganha algo ao adquirir o produto, em comparação com outros similares da concorrência. É essa a preocupação de muitas Agências de Viagens, pois não se vende só por vender, mas sim presta-se serviço útil; criam-se e antecipam-se necessidades aos clientes; oferece-se singularidade, valor e qualidade.

Esta secção bem como a 5.3.1 respondem na integra à Hipótese 1 – “ As agências de viagens reconhecem ameaças e oportunidades com a propagação das TICs, mas aproveitam-nas para implementar estratégias competitivas”. A resiliência nos negócios das agências de viagens, ganha nova urgência nos dias de hoje, seja pelo aumento da velocidade da mudança no ambiente de negócios, seja pelas pressões da concorrência globalizada, requerendo acções estratégicas assertivas.

Para garantir sucesso nos negócios, o empresário necessita expandir a sua área de intervenção, diversificar o seu target, reforçar a sua marca, obter sinergias da sua actuação em rede e utilizar eficaz e eficientemente as tecnologias de Informação e Comunicação. São essas iniciativas que se detalham ao longo desta secção.

A palavra de ordem é especialização e diferenciação. As medidas que as agências independentes deverão tomar para se diferenciar e conseguir crescer no mercado, assentam em seis áreas: Aumentar as vendas, Reduzir os custos, Reformular modelos de negócio, Optimizar os negócios por meio da tecnologia,

Criar sinergias por meio de utilização da informação, e pertencer a redes colaborativas.

Aumentar as vendas significa:

- I. Acrescentar valor à contratação de serviços relacionados com viagens;
- II. Diversificar os serviços oferecidos (incluindo produto próprio sofisticado);
- III. Atingir novos mercados, potenciar segmentos emergentes (seniores activos, Clãs Globais, profissionais itinerantes, Executivos Internacionais) e explorar nichos;
- IV. Criar sinergias (redes colaborativas, com ganhos para os aliados p.ex. na contratação).
- V. Reduzir os custos:
- VI. Eliminar tempos improdutivo;
- VII. Optimizar os processos internos (investimento/uso adequado de TICs);
- VIII. Eliminar erros operacionais ou de estratégia;
- IX. Utilizar Mecanismos de controlo da actividade (conta de exploração);
- X. Criar sinergias (redes colaborativas com redução de custos para os aliados, p.ex. utilização das facilidades colectivas do grupo).

Reformular modelos de negócio:

- I. Saber quem é o seu cliente; saber qual o valor do serviço para o cliente; saber como obter dinheiro no negócio; qual a lógica da formação do valor a oferecer ao cliente;
- II. Ter capacidade de atrair clientes (oferecer melhores condições a cada cliente; personalizar o atendimento; facilitar as tarefas administrativas do cliente; ajudar a reduzir as despesas do cliente; oferecer maior autonomia ao cliente; converter em clientes os funcionários de uma empresa; realizar actividades promocionais;...)
- III. Transformarem-se em Consultoras de viagens, pois pode gerir enormes quantidades de informação e fazer ganhar tempo ao cliente;
- IV. Cobrar os serviços prestados aos clientes (ex. success fee);

Optimizar os negócios por meio da tecnologia

- I. Investir em sistemas integrados de gestão (front Office e de back Office) que unifiquem informação e permitam transmitir confiança ao cliente e conhecimento do desempenho da agência;

Criar sinergias por meio de utilização da informação:

- I. Deter o controlo sobre os sistemas que utilizam para evitar que estes condicionem a forma de trabalhar da empresa;
- II. Centralizar as informações da rede;
- III. Organizar e difundir as informações aos aliados;
- IV. Gerir parcerias que acrescentem valor

Pertencer a redes colaborativas

Sobreviver e prosperar significa a pertença a redes colaborativas (verticais, horizontais e Diagonais) entre parceiros, que funcionam não apenas ao nível das agências de viagens mas em qualquer área da cadeia de distribuição turística. As vantagens de uma agência de viagens em pertencer a uma rede de gestão são várias, podendo ser a diferença entre a continuidade ou o desaparecimento. Todo o esforço de gestão do grupo é direccionado para aumentar o volume de negócios, ganhar poder negocial com fornecedores e clientes, aumentar o lucro e ganhar quota de mercado.

Das vantagens mais directas, observamos:

- I. Redução dos custos fixos (economias de escala fruto da negociação conjunta);
- II. Acréscimo de proveitos (escalas de comissões adequadas ao somatório de volumes de negócio);
- III. Eficácia de acções pró-activas conjuntas sobre o mercado;
- IV. Optimização dos recursos materiais;
- V. Concentração nas competências e actividades principais;
- VI. Reforço dos laços de cooperação com todas as entidades intervenientes na sua cadeia de valor (sentimento de pertença e espírito de corpo);
- VII. Aumento da comunicação/informação/conhecimento entre os aliados;
- VIII. Uniformização de modelos e processos de negócio;

- IX. Adopção de metodologias de gestão e planeamento buscando a melhoria da qualidade e da produtividade;
- X. Fortalecimento da imagem junto do trade;
- XI. Adaptação ao ambiente de negócios e às exigências dos clientes (p.ex: as agências de viagens que até agora viviam das vendas de bilhetes aéreos solicitados pelos clientes, devem no futuro estimulá-los a viajar e satisfazê-los completamente com base sempre na relação que têm, conhecendo seus gostos e suas necessidades);
- XII. Construção de organizações permeáveis, flexíveis e com mobilidade suficiente para reagir a mudanças impostas pelo ambiente;
- XIII. Utilização das TICs na geração/ integração das operações e no aproveitamento das possibilidades da Internet;
- XIV. Ter obsessão pelo sucesso, pelo lucro, pelo crescimento, pela satisfação dos clientes e pela rentabilidade;
- XV. Formação contínua em matérias core, pois a qualidade do serviço depende muito do conhecimento de cada funcionário;
- XVI. Fomento à criação de Produto próprio das Agências;
- XVII. Reforço da densidade de relacionamento (densidade=fidelidade*intensidade) através do acréscimo de valor à sua gestão. Para tal precisam diferenciar, conhecer melhor os seus clientes, antecipar as suas necessidades, oferecer-lhes a melhor relação custo-benefício e ajudá-los a atingir os seus objectivos;

Assim, criar vantagens competitivas às Agências de Viagens em ambiente de globalização, passa não apenas pela especialização em certos produtos / serviços, mas cada vez mais pela adopção de estruturas organizacionais em rede, com o objectivo de agregar valor ao seu serviço e para poder atender às necessidades dos aliados / clientes. Este assunto tem um tratamento detalhado na tese de Mestrado de Silva, (2009).

Actividades core e Fontes de Receita

O tradicional sistema de distribuição em turismo era baseado num modelo linear onde produtos e serviços se deslocam dos fornecedores para os consumidores, tanto directamente como indirectamente através de canais de distribuição tais como Agências de Viagens. As agências de viagens eram vistas como agentes dos fornecedores, a quem é paga uma comissão de venda de serviços. O rendimento da venda de bilhetes de aviação tornou-se a maior fonte de rendimento para o agente. Com a liberalização total da actividade das companhias aéreas, (nos EUA ocorreu em 2004, mas na Europa a discussão continua), as mudanças nas tecnologias e alterações na procura, fizeram surgir um novo sistema de distribuição turístico.

Conclusão 10: Alteração de perfil do agente de viagens

Actualmente o agente de viagens transformou-se em agente “para o consumidor” em vez de agente “para o fornecedor”, verificando-se uma mudança de abordagem.

A vantagem competitiva das companhias aéreas com a desintermediação, juntamente com o crescimento exponencial das vendas on-line em todo o mundo, forneceu às companhias aéreas uma plataforma com a qual começaram a reestruturar o tradicional rendimento base dos intermediários de viagens. O relacionamento entre as companhias aéreas e o tradicional agente de viagens sofreu uma dramática mudança.

Figura 107 – Vendas por área de actividade

Peso de Venda	% Total	V. médio	Valor + Freq
Aviação	15,1%	39	30
Alojamento	15,5%	20	20
Transferes	14,2%	9	10
Excursões	12,6%	9	5
Autocarros	9,3%	8	5
Espectáculos	5,0%	6	5
RentCar	11,2%	13	5
Cruzeiros	13,4%	12	20
Outros	3,8%	26	10

Assim, a actividade das agências de viagens teve necessidade de procurar outras contribuições complementares para a formação do seu lucro, ou

seja introduzir as comissões de serviço. A amostra revelou uma distribuição

equilibrada de vendas pelas diversas áreas de actividade, onde o peso da aviação e alojamento se assemelham (15%), os transferes os cruzeiros e o Rent-a-Car apontam entre os 11% e os 14%.

- I. As vendas de aviação têm um peso de 15% face ao total da actividade. O peso médio encontrado para a aviação no total do negócio foi de 39% embora o valor mais frequente tenha sido de 30%. Esta rubrica tinha valores de 60% num passado próximo. Portanto as agências direccionaram o seu negócio para outras vertentes de rendibilidade.
- II. As vendas de alojamento têm um peso de aproximadamente 16% face ao total da actividade. O peso médio encontrado para o alojamento no total do negócio foi de 20% embora o valor mais frequente tenha sido de 20%;
- III. O volume de negócio de transferes revela um peso de 14% face ao total da actividade. O valor médio encontrado para a transferes no total do negócio foi de 9% embora o valor mais frequente tenha sido de 10%;
- IV. As vendas de excursões têm um peso de 13% face ao total da actividade. O valor médio encontrado para as excursões no total do negócio foi de 9% embora o valor mais frequente tenha sido de 5%;
- V. O negócio de autocarristas tem um peso de 9% face ao total da actividade. O peso médio encontrado para os autocarros no total do negócio foi de 8% embora o valor mais frequente tenha sido de 5%;
- VI. As vendas de bilhetes para espectáculos têm um peso de 5% face ao total da actividade. O peso médio encontrado para os espectáculos no total do negócio foi de 6% embora o valor mais frequente tenha sido de 5%;
- VII. As vendas de Rent-a-Car têm um peso de 11% face ao total da actividade. O peso médio encontrado para o rent a car no total do negócio foi de 13% embora o valor mais frequente tenha sido de 5%;
- VIII. As vendas de cruzeiros têm um peso de 13% face ao total da actividade. O peso médio encontrado para cruzeiros no total do negócio foi de 12% embora o valor mais frequente tenha sido de 20%;

IX. As vendas de outros P&S têm um peso residual de 4% face ao total da actividade. O peso médio encontrado para outros P&S no total do negócio foi de 26% embora o valor mais frequente tenha sido de 10%.

De notar que a maior fonte de receita, actual, em qualquer cluster de Agências de Viagens são os pacotes (49 %) e a hotelaria (39%), enquanto a aviação está nos 6%, como se pode observar no gráfico em baixo.

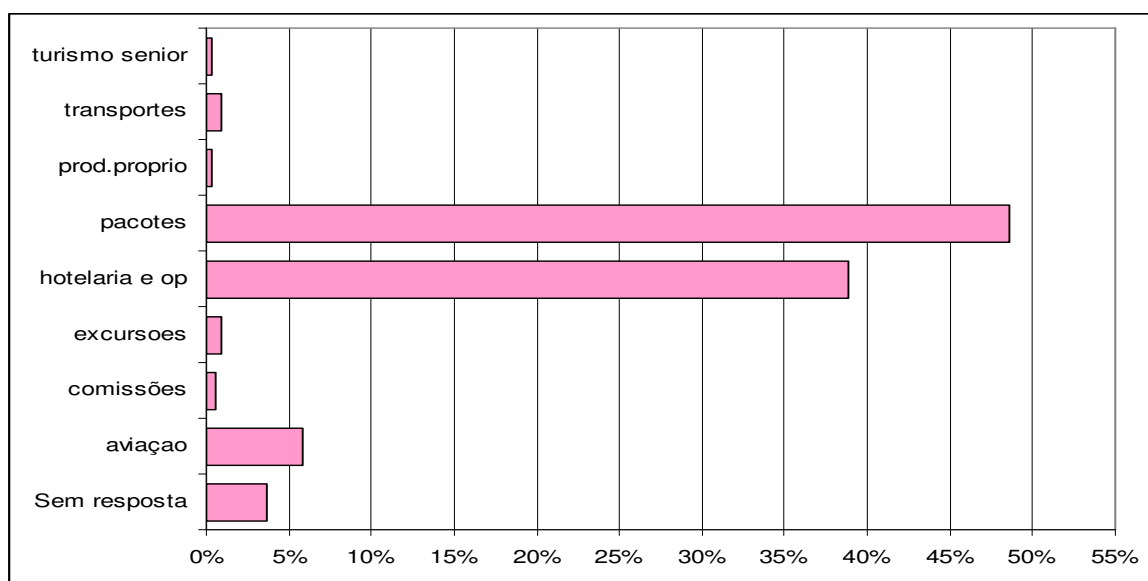


Figura 108 – Fontes de Receita das agências de viagens

Conclusão 11: Composição da receita das agências de viagens

Há uma mudança de paradigma na composição da receita das agências de viagens, que deixou de ser "Aviação" e passou a ser "Pacotes" e "Hotéis".

Com a redução do valor das comissões pagas pelos parceiros de negócio, as agências de viagens optaram por cobrar pelos serviços prestados, através das denominadas TSF, Ticket Service Fee ou "Taxas de Serviços". Esta taxa consiste na introdução no bilhete de um montante arbitrariamente fixado por cada agência, ao sabor da sua conveniência e apenas limitado pelas condicionantes do mercado.

O valor é fixado em função da complexidade do serviço prestado ao cliente, de aconselhamento, reserva e emissão dos títulos de transporte, reforçando o seu perfil de consultor especializado, balanceando o “value for Money e o value for time” dos seus clientes.

De notar que a IATA (“IATA” significa International Air Transport Association, criada por um Special act of Parliament of Canada) tentou impor uma TASF – Travel Agent Service Fee, a qual consiste no mesmo que a TSF, apenas se diferenciando no facto de o valor do fee não ser adicionado ao preço do bilhete, e constar dum quinto cupão.

As Agências de Viagens adoptaram o TSF em detrimento da TASF, pois esta não permite o pagamento de bilhetes com cartão de crédito, sem que se recorra a duas utilizações do cartão, logo mais dispendioso em “time consumer”, não só para as agências mas também para o cliente.

De acordo com as normas IATA, as taxas de serviço e suas aplicações são as seguintes: (valores a Julho 2008)

- I. O BSP cobrará um custo de processamento por cada transacção TASF reportada através do respectivo CRS (aplicável a pagamento por cartão de crédito ou em dinheiro). Esse custo será de 0,20 EUR por transacção;
- II. As Comissões Aplicadas pelas Entidades de Crédito para o Serviço TASF aplicáveis aos vários tipos de cartão de crédito são as seguintes:
- III. Visa: 2,25%; MasterCard: 2,25%; UATP: 1,90%; American Express: 2,80%; Diners Club: 3,00%.
- IV. As transacções efectuadas via Amadeus, têm uma taxa 0,15 EUR por cada autorização relativa a transacções TASF. Este custo, acrescido do IVA aplicável, será facturado pelo CRS à IATA, e reflectido por esta nos ADMs (*Agency Debit Memo*) a emitir às Agências relativamente ao Serviço TASF. O total dos custos de processamento e outros encargos correspondentes ao Serviço TASF será debitado à agência através de um ADM (*Agency Debit Memo*) incluído na factura de vendas da Agência.

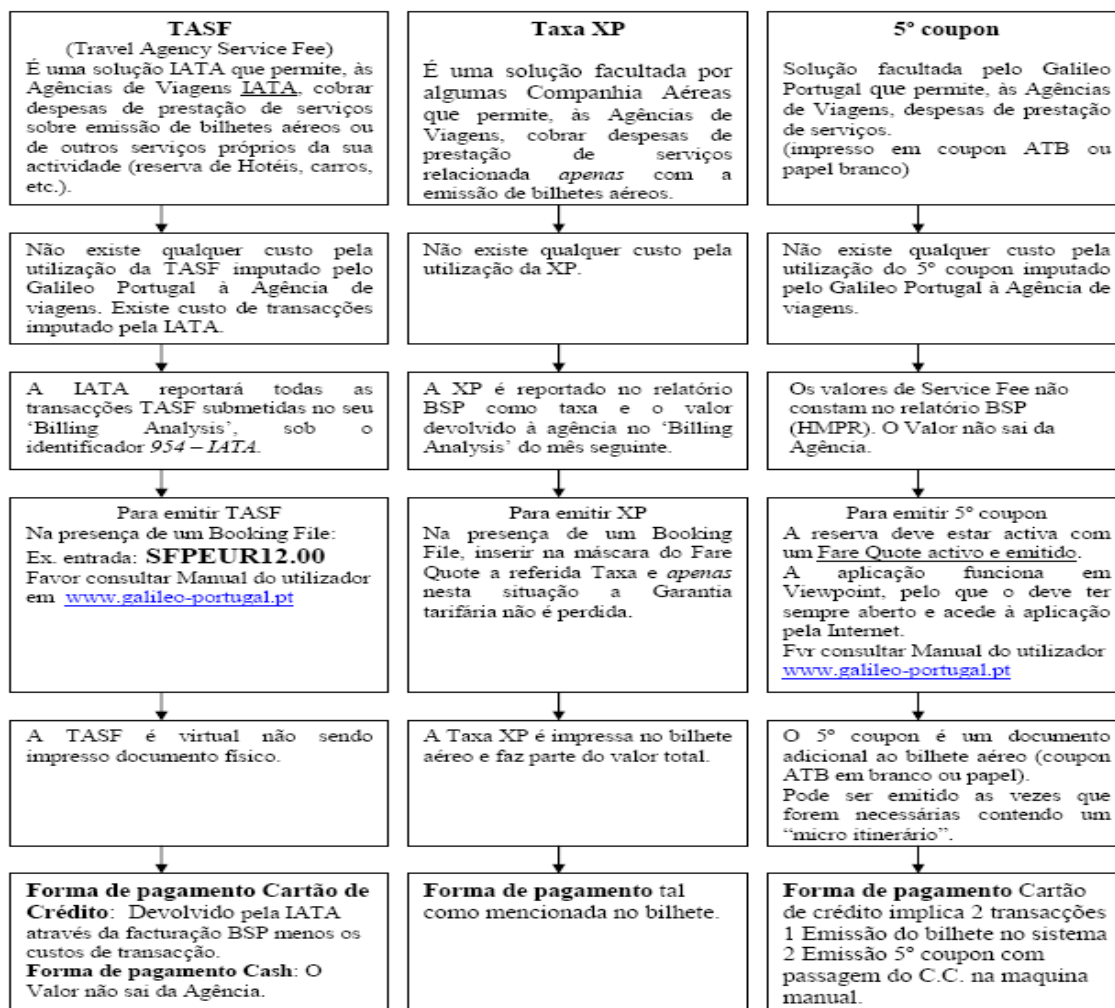


Figura 109 – IATA: Taxas de serviço e sua aplicação

Fonte: IATA – BSP Portugal 2007

O conjunto de taxas consideradas no inquérito foi: taxa serviço para mercado doméstico, mercado Europeu, mercado Internacional, taxa de serviço de reemissão de bilhetes e reconfirmações, taxa de serviços de marcação hotéis e rent-a-car.

Figura 110 – Taxas de Serviço Cobradas

Os valores referidos para cada tipo variaram dos zero €

Unid: €	Valor Médio	Valor + frequente
CobraTxSerDoméstico	22,13	15
CobraTxSerEuropeu	33,82	29
CobraTxSerInternacional	43,24	29
CobraTxSerReemissão	14,19	15
CobraTxSerReconfirmação	10,76	15
CobraTxSerHotel	9,87	15
CobraTxSerCarro	9,75	15

aos 82€. No entanto os montantes médios constam do quadro, onde a taxa de serviço cobrada para mercado doméstico é de 22,13€ enquanto o valor mais

frequente se revela no 15€; já as taxas para o mercado europeu se centram em média nos 33,82€, com um valor de 29€ Mais apontado; Os serviços para mercado internacional rondam em média 43,24€ com 29€ de montante mais indicado.

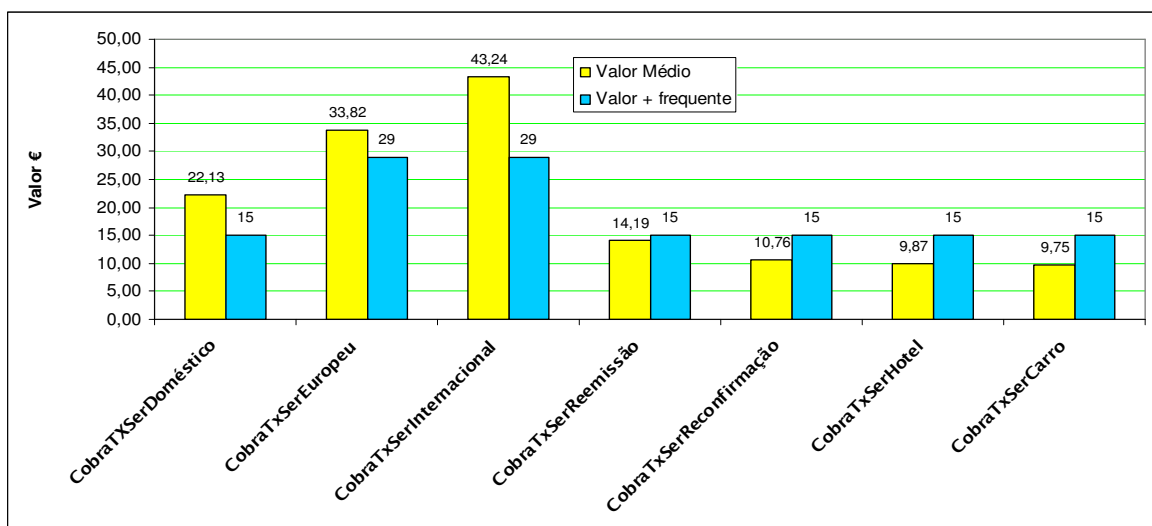


Figura 111 – Taxas de Serviço Cobradas

As taxas de reemissão, reconfirmação de reserva de hotel ou rent-a-car são substancialmente mais baixos, tendo 15€ como valor mais frequente para cada um deles.

	Redução de Comissão	Níveis de taxa cobrados*	3 principais serviços cobrados
Estados Unidos	0% - 2002 (Delta Airlines)	5\$ - 250\$	1. Emissão de bilhete aéreo 2. Troca de bilhete aéreo 3. Cupons especiais & promoções
Escandinávia	0% - 2003 (SAS)	20€ to 100€	1. Emissão de bilhete 2. Reembolso de Bilhetes 3. Bilhetes de Trem
França	0% - 2005 (Air France)	5€ - 150€	1. Taxa de distância(bil. Aéreos) (trecho curto, médio ou longo) 2. Bilhetes de Trem (SNCF) 3. Taxas Administrativas
Reino Unido	0% - 2005 (British Airways)	N/D**	1.Taxa p/ Emp.Aéreas Baixo Custo 2.Pagmtos c/ cartão de crédito 3. Taxa sobre tarifas programadas
Espanha	0.4% - 2007 (Iberia)	20€ - 200€	1. Emissão de bilhete aéreo 2. Troca de bilhete aéreo 3. Reembolso de Bilhetes

* Depende do produto/serviço adquirido, ex.: número de passageiros, cabine, emissão eletrônica de bilhete ou não, etc.
** Não Disponível.

Figura 112 – Taxas de Serviço aéreas, nos EUA, Escandinávia, França, UK, Espanha

Fonte:ASTA, 2006; Dr. Fried & Partner – “Entendendo o Impacto da automação de taxas de serviço no sector de agências de viagem”, 2007.

Quando comparamos os valores praticados por agências de viagens portuguesas com outras do Mundo, observamos que os nossos valores se encontram nos intervalos indicados. Estes resultados demonstram que os países da Europa Ocidental foram significativamente afectados pela perda das comissões.

	Tipo de "service fees"	EEUU (média)	França	Suécia
Taxas aéreas	TAXA SOBRE BILHETE	28\$		
	> Emissão do bilhete			
	> Preço do bilhete		42€ 62€ 82€	
	> Alteração no Bilhete	32\$	10€ até 30€	
	> Cancelamento do Bilhete		10€ até 30€	
	> Perda do Bilhete			
> Número de Bilhetes vendidos				
> Reembolso		10€	20€ até 25€	
> Classe do Bilhete				
- Primeira Classe		120€	80€	
- Executiva			55€	
- Económica				
TAXA SOBRE DESTINO				
> Doméstica / trecho curto			19€ até 50€	11% sobre o bilhete ou 30€
> Regional / trecho médio			30€ até 65€	
> Internacional /trecho longo			40€ até 90€	
EMPRESAS AÉREAS DE BAIXO CUSTO	34\$		10€ até 25€	50€ até 80€
NIVEL DE COMISSÃO DE EMPRESA AÉREA			7% até 10%(<15€)	
USUÁRIO FREQUENTE ("FREQUENT FLYER")				
CUPONS ESPECIAIS E PROMOÇÕES	38\$			
Taxas "não-aéreas"	TAXAS NA BAIXA			
	COMISSÃO DE VENDAS			
	TAXAS DE CONSULTA			
	> Planeamento de Viagem & pesquisa	65\$	30€	
	> Reservas customizadas		60€	
	> Valor da Hora	48\$		
	> Taxa Base	78\$		
	TAXAS RELATIVAS A LAZER			
	> Bilhetes de Trem	25\$	4€ até 20€	11€
	> Reserva de Hotel		8€ até 20€	
	> Carro		8€ até 20€	15€ até 20€
	> Ferry		8€ até 20€	
	> Seguro			
	> Operador Turístico			Depende da comissão
	MODO DE PAGAMENTO			
	> Cartão de Crédito		+ 3% até total	
	SERVIÇOS DE VISTO/PASSPORTE		20€	
	TAXAS DE COTAÇÃO			
	> Individual		45€	
	> Grupos		30€ to 115€	
CANAL DE RESERVA				
> Balcão		mais alta		
> Telefone		moderada		
> Internet		mais baixa		
TAXAS EXCEPCIONAIS				
> Procedimentos urgentes ou reservas de última hora D-7		15€ até 20€		
> Pagamento atrasado				
ATIVIDADES E ENTRETENIMENTO				
> Casamento		40€		
> Entradas de teatro...				

Figura 113 – Tipos e níveis de taxas de serviços cobrados – comparação internacional

Fonte: ASTA, 2006; Dr. Fried & Partner – “Entendendo o Impacto da automação de taxas de serviço no sector de agências de viagem”, 2007.

No desenvolvimento da sua actividade, 76,2% das agências IATA não emitem bilhetes para outras, não rentabilizando um potencial próprio.

	Frequencia	Valid Percent
sem resposta	55	17,2
sim	21	6,6
não	243	76,2
Total	319	100,0

Figura 114 – Agências de Viagens IATA que emitem bilhetes para congéneres

No que respeita à actividade de incoming, indicada como de forte rendibilidade, verifica-se que 43,8% dos respondentes de agências de viagens independentes não a desenvolvem, enquanto as redes de política fechada têm parcerias com ~100 entidades.

Incoming	Frequencia	Percent
0	141	43,8
1	4	1,2
2	8	2,5
5	38	11,8
10	1	,3
12	1	,3
20	3	,9
100	121	37,6
120	1	,3
160	4	1,2
Total	322	100,0

Figura 115 – Actividade de Incoming

As razões que levam ao reduzido número de agências independentes com este tipo de actividade, ligam-se à complexidade das tarefas e à necessidade de possuir redes de contacto no exterior.

Acções Estratégicas e factores de competitividade

Para enfrentar o dinamismo do mundo actual 90% dos inquiridos referiram ser necessário definir uma estratégia de sobrevivência e de liderança.

Table 1

		0 Cluster			
		Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independente s
		Count	Count	Count	Count
40 AdptNovasestrat	sem resposta	0	0	0	15
	sim	121	2	4	166
	não	8	0	4	7

Figura 116 – Necessidade de novas Estratégias

Foram propostas as seguintes estratégias: aquisição de outra empresa; criação inovação de produto Próprio; especialização num produto; especialização por tipo cliente; expansão do nº balcões; incorporação em grupo/rede; internacionalizar; investimento interno / redução custos; investimento em tecnologia; investimento em conhecimento e fidelização de clientes;

investimento em formação; mudança imagem; orientação vendas e marketing; reduzir o nº balcões; reforço equipa comercial e outros.

Do total das estratégias indicadas, as mais votadas foram, o investimento em formação, seguindo investimento em acções para redução de custos, em iniciativas para fidelização de clientes e de reforço da equipa comercial. O investimento em tecnologias está em 8º lugar neste ranking, o que leva a concluir que os empresários ainda não reflectiram sobre os possíveis acréscimos de produtividade produzidos pelas TIC.

Conclusão 12: TIC = + Produtividade

“Uma agência de viagem pode ganhar até 8 mil euros em aumento de produtividade utilizando a tecnologia.” *(Hermes Management Consulting, 2006)*

O estudo inédito realizado no Brasil, Argentina e México, teve como objectivo compreender melhor a estrutura de custos operacionais do sector, identificar os focos de ineficácia que provocam desperdícios diários de recursos e as oportunidades de optimização de receitas pelas agências de viagens. In *Ambitur* online 5/01/2006

Estas acções estratégicas têm uma ordenação diferenciada quando avaliada por clusters.

As redes de polifónica fechada orientam as suas estratégias em 1º lugar, para vendas e marketing, secundada pelo reforço da equipa comercial, ou seja possuem uma filosofia organizacional assente na rendibilidade obtida por uma atenção no mercado e por uma acção interventiva da força de vendas.

Em 3º lugar preocupam-se com investimento interno para redução de custos (talvez potenciando a utilização das TIC), e em 4º lugar o investimento em formação. Em último lugar surge o investimento no conhecimento e fidelização do cliente, que em nosso entender é um dos “calcanhares de Aquiles” das agências de viagens.

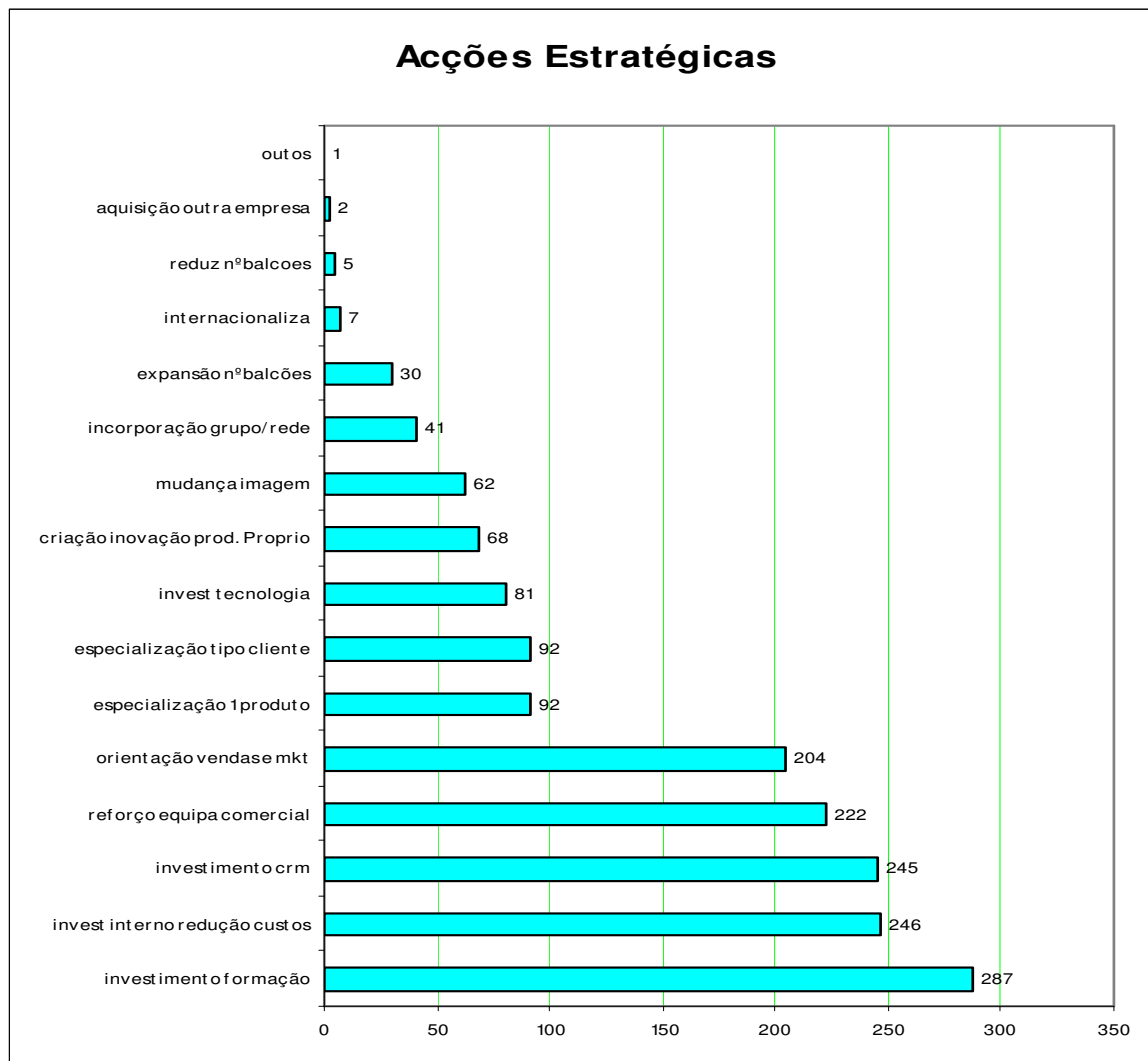


Figura 117 – Acções Estratégicas

As agências de viagens independentes possuem uma outra orientação estratégica, muito mais voltada para dentro da organização, pois a sua 1ª opção está no investimento interno e na redução de custos. No entanto colocam em 2º lugar, “o reforço da equipa comercial”, como forma de estar em contacto com o mercado.

Revela-se em 3º lugar a preocupação com “investimento no conhecimento e fidelização do cliente”. Esta escolha vem contrariar o Mito de que “ Sites que negociam turismo pela Internet ameaçam as agências tradicionais”.

Estratégia	Global Preferencias %	Rede Política Fechada	ordem	AV Independ.	ordem
investimento formação	17,03%	121	4º	57	2º
invest interno redução custos	14,60%	121	3º	70	1º
investimento crm	14,54%	121	5º	50	3º
reforço equipa comercial	13,18%	121	2º	121	2º
orientação vendas e mkt	12,11%	121	1º	43	4º
especialização 1 produto	5,46%			40	5º
especialização tipo cliente	5,46%				
invest tecnologia	4,81%			40	6º
criação inovação prod. Proprio	4,04%				
mudança imagem	3,68%				
incorporação grupo/rede	2,43%			37	7º
expansão nº balcões	1,78%				
internacionaliza	0,42%				
reduz nº balcoes	0,30%				
aquisição outra empresa	0,12%				
outos	0,06%				

Figura 118 – Acções Estratégicas por cluster

Os agentes de viagens deixarão de ser vendedores de turismo para se tornarem consultores de turismo. Serão responsáveis pela elaboração e gestão da viagem do cliente. Para tal, deverão criar uma forte relação de confiança com os clientes (CRM). Além de agente consultor, outro factor que fortalece as agências tradicionais é a sua penetração capilaridade.

Conclusão 13: Contrariar um Mito, “ As agências virtuais ameaçam as agências tradicionais”.

Há consenso que haverá mercado para todos os modelos de negócios, primeiramente porque o mercado tende a aumentar e segundo porque haverá sempre clientes a querer o atendimento do consultor de viagens e outros a utilizar totalmente a Internet. A complementaridade é a regra.

As agências de viagens estão conscientes dos desafios actuais, mas também reconhecem os seus factores de competitividade. Os motores de diferenciação competitiva assinalados foram o serviço ao cliente com 287 agências a considerar esta variável, seguida da qualidade (271), e da localização (223).

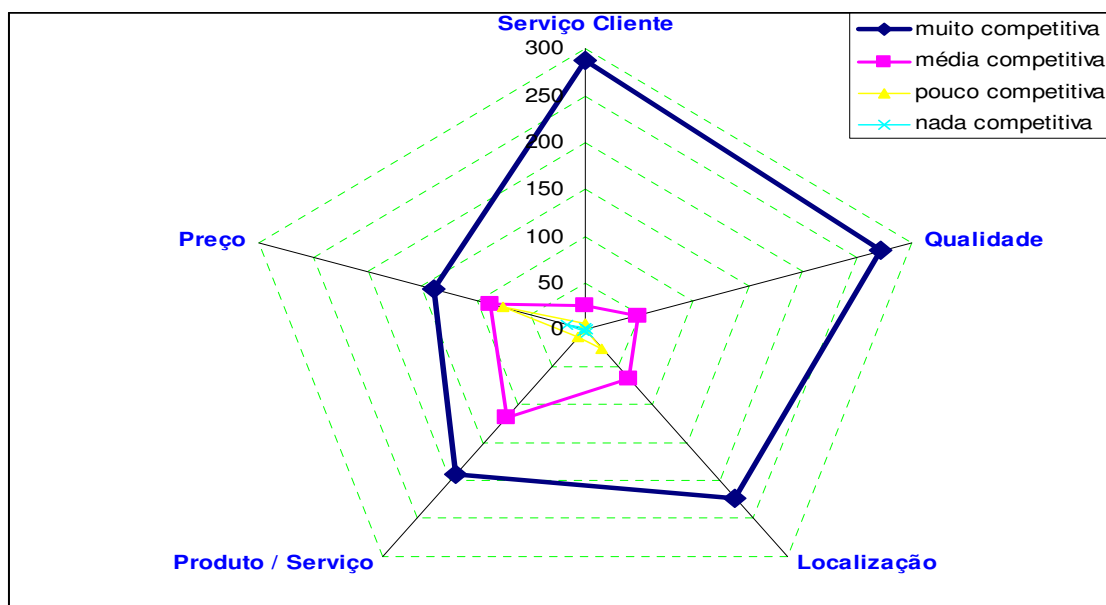


Figura 119 – Factores de competitividade

Dos factores de competitividade assinalados, o Serviço ao cliente teve a maior pontuação. Urge investir no serviço ao cliente e adoptar políticas de serviço ao cliente. Podem ser considerados os seguintes passos:

- I. Identificar os principais elementos do serviço;
- II. Determinar a importância relativa de cada elemento do serviço;
- III. Determinar a competitividade da empresa com os níveis de serviço oferecidos actualmente;
- IV. Identificar os requisitos do serviço distintos para os diferentes segmentos de mercado;
- V. Desenvolvimento de pacotes específicos de serviços, ao cliente;
- VI. Determinação dos procedimentos de monitorização e controlo;

Esta política envolve três grupos distintos de *elementos*:

Elementos de pré-venda: relacionados com a política de serviço ao cliente (inclui a política de serviço, programas comerciais, etc.). Uma política de serviço ao cliente claramente definida é crucial para uma agência de viagens fidelizar os clientes, cumprindo os seguintes requisitos básicos:

- I. Entendimento dos diferentes segmentos de mercado existentes;

- II. Conhecimento das necessidades dos utilizadores ou percepção dos seus desejos;
- III. Determinação de padrões claramente definidos para o serviço ao cliente (por segmentos de mercado);
- IV. Entendimento da relação de custo benefício entre custos e níveis de serviço ao cliente;
- V. Medida e monitorização do serviço prestado;
- VI. Ligação com os clientes de forma a permitir a análise do serviço prestado.

Elementos de venda: relacionados directamente com a transacção física ou com a distribuição (inclui disponibilidade do serviço, ciclo de reserva, informação sobre local, preparação da documentação, fiabilidade de informação)

Elementos de pós-venda: compreende os elementos envolvidos com o serviço ao cliente após viagem, garantias, procedimentos de reclamação, cancelamentos, etc.

No entanto existem outros factores que podem potenciar a produtividade, ampliar funções e aumentar a rendibilidade, como seja a utilização das TIC. Actualmente, existem ferramentas tecnológicas que permitem alcançar uma grande redução em termos de tempo e dinheiro gastos com este tipo de actividade e o uso dessas tecnologias terá uma importância cada vez maior, na medida em que os lucros provenientes das comissões aéreas continuam a ser reduzidos.

Linhas de investigação futura 3:

Uma área de estudo importante, seria a que ajudasse os empresários das agências de viagens a compreender melhor a estrutura de custos operacionais da sua empresa, a identificar os focos de ineficácia que provocam desperdícios diários de recursos, e as oportunidades de optimização de receitas pelas agências de viagem. Estas poderão influenciar os índices de sobrevivência das agências de viagens.

Neste enquadramento, as agências de viagens consideraram “muito importante” os seguintes factores da satisfação do cliente:

classes	Atributo	Ordem
Informação	inf. Real e Fiavel	1º
Informação	Inf. Dada Rapidez	2º
RH	RH real conhecimento destino	2º
RH	Confiaç RH AV	3º
RH	RH Amavel e gradavel	4º
RH	RH bem apresentavel e espaço Limpo	5º
RH	RH experimentado e formado	6º
RH	Aconselhar Serv	7º
RH	Aconselhar Dest	8º
Informação	conf. Rapida reserva	9º
RH	colaboração rh e sugestões alt.	10º
Produtos Serviços	Inf. Clara sobre P&S	10º
Produtos Serviços	Sempre Promoções disp.	11º
Produtos Serviços	conhecer disponib. Oferece Alt. Imediatas	12º
imagem	AV Prestigio	13º
Produtos Serviços	Ampla Gama PS	14º

Figura 120– Atributos na satisfação dos clientes nas Agências de Viagens

Dos atributos do serviço ao cliente com nota 5 ou seja “muito importante”, os itens mais apreciados foram os associados a Informação, a competências dos recursos humanos e a produtos e serviços. Assim, ordenados por importância temos: informação Real e Fiável; Informação Dada com Rapidez; RH real conhecimento do destino; Confiança RH Agência V; RH amável e agradável; RH bem apresentável e espaço Limpo; RH experimentado e formado; Aconselhar Serviços; Aconselhar Destino; Confirmação Rápida reserva; Informação clara sobre P&S; colaboração RH e sugestões alternativas; ter sempre Promoções disponíveis; conhecer disponibilidade; Oferecer Alternativas Imediatas.

Há um enfoque grande dado à informação disponibilizada ao cliente e que se quer real, fiável e rápida, em conexão com as competências core e qualidades pessoais de confiança, amabilidade, apresentação agradável dos profissionais de atendimento, bem como ao marketing, com prontidão em revelar promoções e oferecer alternativas de serviços ou destinos.

Redes Colaborativas

Outra estratégia crucial à sobrevivência e ao crescimento das agências de viagens, a cooperação, integração ou pertença a um grupo, ou então contemplar a possibilidade de no futuro integrar.

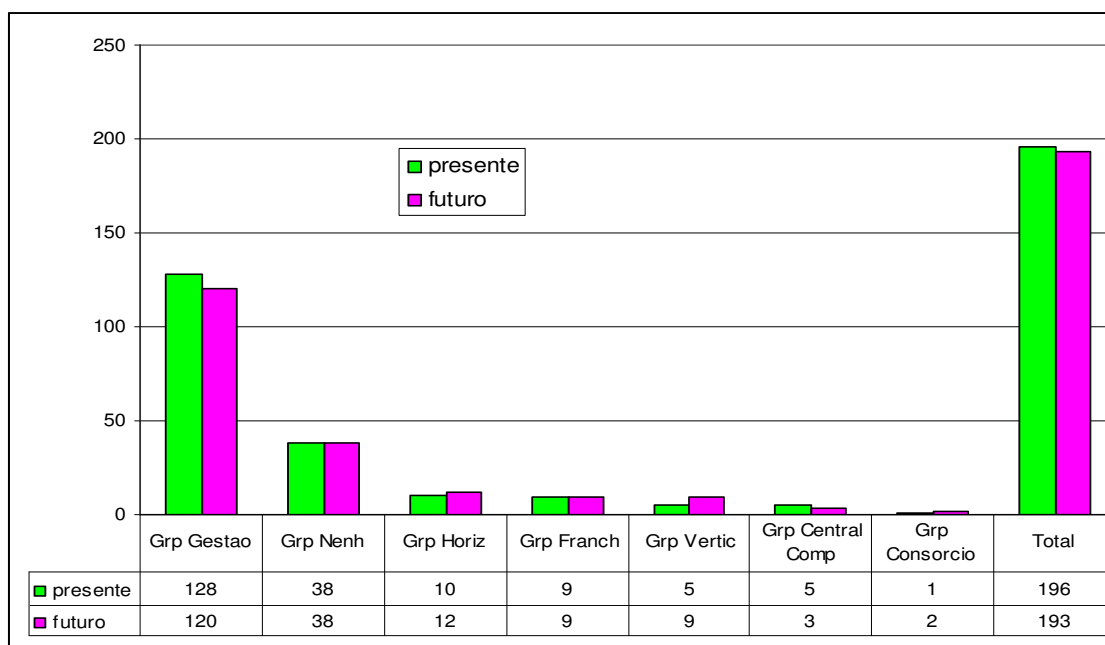


Figura 121 – Redes de Cooperação ou parceria

Do total de respondentes (327), 40% pertence a um grupo de gestão, 12% não está integrado em nenhum, 3% pertence a um grupo horizontal ou franchisado e 2% estão em grupos verticalizados ou em centrais de compras. Quando questionado quanto à futura pertença a um grupo, do total de respondentes (327), 37% tem intenção de pertencer a um grupo de gestão, 12% não está interessado em se associar, 4% gostaria de estar num grupo horizontal, 3% gostaria de pertencer a um grupo vertical ou franchisado e 1% em centrais de compras.

Vantagens em pertencer a um grupo revelam que das 327 sondagens conseguidas, 29% refere como principais vantagens de pertencer a um grupo, o aumento da capacidade negocial, seguida da formação com 17%, com um peso de 14% temos os GDS gratuitos, seguida da assessoria especializada com perto de 12%.

Esta temática está desenvolvida na tese de mestrado de Silva, (2009) “A distribuição turística e as redes de agências de viagens em Portugal”.

5.3.4. Desafios e Oportunidades

As grandes dificuldades reconhecidas pelos profissionais das Agências de Viagem centram-se em áreas como:

- I. a elevada carga fiscal (16%);
- II. a redução das comissões oferecidas pelos fornecedores (tendência continua de redução) (16%);
- III. a redução do valor das viagens (democratização das viagens e progressos tecnológicos dos transportes) (15%);
- IV. o excesso de concorrentes (risco de canibalização) (15%), revelam pesos muito semelhantes;
- V. a concorrência desleal (9,9%);
- VI. a redução nas vendas (8,4%) resultante das turbulências económicas, financeiras e tecnológicas;
- VII. as vendas das Low Cost(5,9%) que ainda são olhadas como um problema;
- VIII. procura de recursos humanos qualificados (4,9%), confirmando a falta de profissionais com competências core;
- IX. vendas na Net (3,7%), que são considerada uma ameaça.

Todas estas ameaças tem uma acção directa na actividade das agências de viagens independentes, devendo ser transformadas em oportunidades, necessitando os empresários de investir em novos modos de:

- I. Acompanhar os ritmos de mudança do sector. A agitação transfere-se para os sistemas complexos de tarifas, horários, procedimentos de emissão e taxa de alojamento, aumentando a importância do papel dos agentes de viagens. Estes tornam-se cada vez mais dependentes dos sistemas a fim de fornecer informações e permanecer competitivos;
- II. Efectuar a gestão da intensidade das relações directas e cruzadas entre actores do trade. Esta acção constitui um forte motor da actividade, e determina a rentabilidade do seu negócio;
- III. Inverter o abrandamento dos fluxos e margens do negócio. Resultam da utilização mais intensa das TIC pelos parceiros de negócio e pelos

- consumidores finais; e da redução dos preços dos transportes e alojamento (empresas low cost) proporcionando margens diminutas;
- IV. Encontrar soluções que potenciem a acção da globalização. É importante pertencer a redes colaborativas, explorar nichos de mercado, criar produto próprio, constituir OVRs, fusões e aquisições, aumentar quota de mercado, sustentar posicionamento e desenvolver forte marketing interactivo;
 - V. Obter meios financeiros para acompanhar a inovação progressiva dos meios de comunicação.
 - VI. Lutar pela competitividade face a fornecedores e produtores de serviços com poder negocial, que reduzem os seus custos pela via da redução do peso dos processos de intermediação;
 - VII. Ajustar alternativas à crescente tendência dos fornecedores em aproximar os produtos e serviços turísticos dos utilizadores finais, com o objectivo de orientar a procura, mas também com a finalidade reduzir custos de intermediação;
 - VIII. Descobrir redes de parceiros credíveis e com boas práticas para integração vertical, horizontal e diagonal, de processos e serviços;
 - IX. Construir um Desenho de uma estratégia orientada para a diferenciação e crescimento do volume de negócios de modo a obter uma melhor posição negocial;
 - X. Diversificar o portfólio de produtos e serviços;
 - XI. Manter contínuo acesso directo a consumidores visando uma eficiente retenção e fidelização (competências e aplicações de CRM-Customer Relationship Management);
 - XII. Possuir um sistema de informação de gestão integrado que faculte acesso a informação completa e eficiente, de tendências de procura, de formas de monitorização da rendibilidade e de apoio à gestão.

Esta secção responde à Hipótese 1 " As agências de viagens reconhecem ameaças e oportunidades com a propagação das TIC, mas aproveitam-nas

para implementar estratégias competitivas", pois o ambiente de competição pelo futuro impele as agências de viagens a disputar por oportunidades emergentes, e não apenas por níveis de participação no mercado.

No retalho da distribuição turística, nota-se como indispensável, aproveitar a informação para acelerar processos de mudança, facilitando a emergência de agências de viagens de cariz "learning organizations". As Organizações mais inteligentes aprendem a mudar e aprendem com as mudanças, sendo capazes de processar as suas experiências – com clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores – de forma que lhes permita criar ambientes onde possam ter sucesso. A aprendizagem é a sua vantagem competitiva sustentável, representando uma política totalmente diferente nos negócios.

5.4. Agências de viagens: Sistemas e Tecnologias

Quando se fala de Sistemas e tecnologias associadas às agências de viagens, ocorre de imediato o nome de “GDS – Global Distribution System”, associado a American Airlines e a IBM. A parceria realizada em 1953, entre estas duas empresas, culminou com o lançamento do primeiro CRS (Computer Reservation System), que em 1962 deu origem ao sistema SABRE. Este foi a primeira aplicação B2B a operar em tempo real, automatizando completamente os registos dos passageiros, considerado como a versão antecipada do que hoje chamamos de 'e-marketplace', na época chamado de 'infomediário'.

Todos os grandes GDS criados (como Sabre, Amadeus, Galileo e Worldspan) e os ainda hoje em operação (Galileo e Amadeus), pertenceram ou pertencem a companhias aéreas. A actividade assentava numa negociação electrónica entre as companhias aéreas e o seu principal canal de distribuição para os clientes finais (passageiros), as agências de viagens.

Consolidando a informação dos produtos das muitas companhias aéreas fornecedoras, os GDS criaram um 'marketplace', com informações, relativas a voos e aos seus detalhes, como horários, frequências e tarifas, atendendo quase perfeitamente às necessidades dos agentes distribuidores (agências de viagem e operadores) e os seus fornecedores (também chamados de provedores, tais como as companhias aéreas e posteriormente, os hotéis, rent-a-car e companhias de cruzeiros, etc.).

Isto permitiu a eficiência necessária para as companhias aéreas enfrentarem as exigências do mercado naquela ocasião, alcançando os níveis de economia de escala fundamentais para se tornar num negócio global. Os grandes GDS surgidos como uma evolução dos CRS, são os melhores exemplos da visão antecipada de como os negócios electrónicos poderiam gerar vantagens competitivas, especialmente na cadeia de valor das agências de viagens.

A democratização das fontes de informação no turismo e o desenvolvimento de novos sistemas tecnológicos de alcance global, incrementam o conhecimento dos clientes acerca da oferta disponível, gerando uma procura cada vez mais

personalizada e adaptada aos seus gostos. A Internet é hoje a primeira fonte de informação dos viajantes, utilizada em 93% dos casos para planear férias.

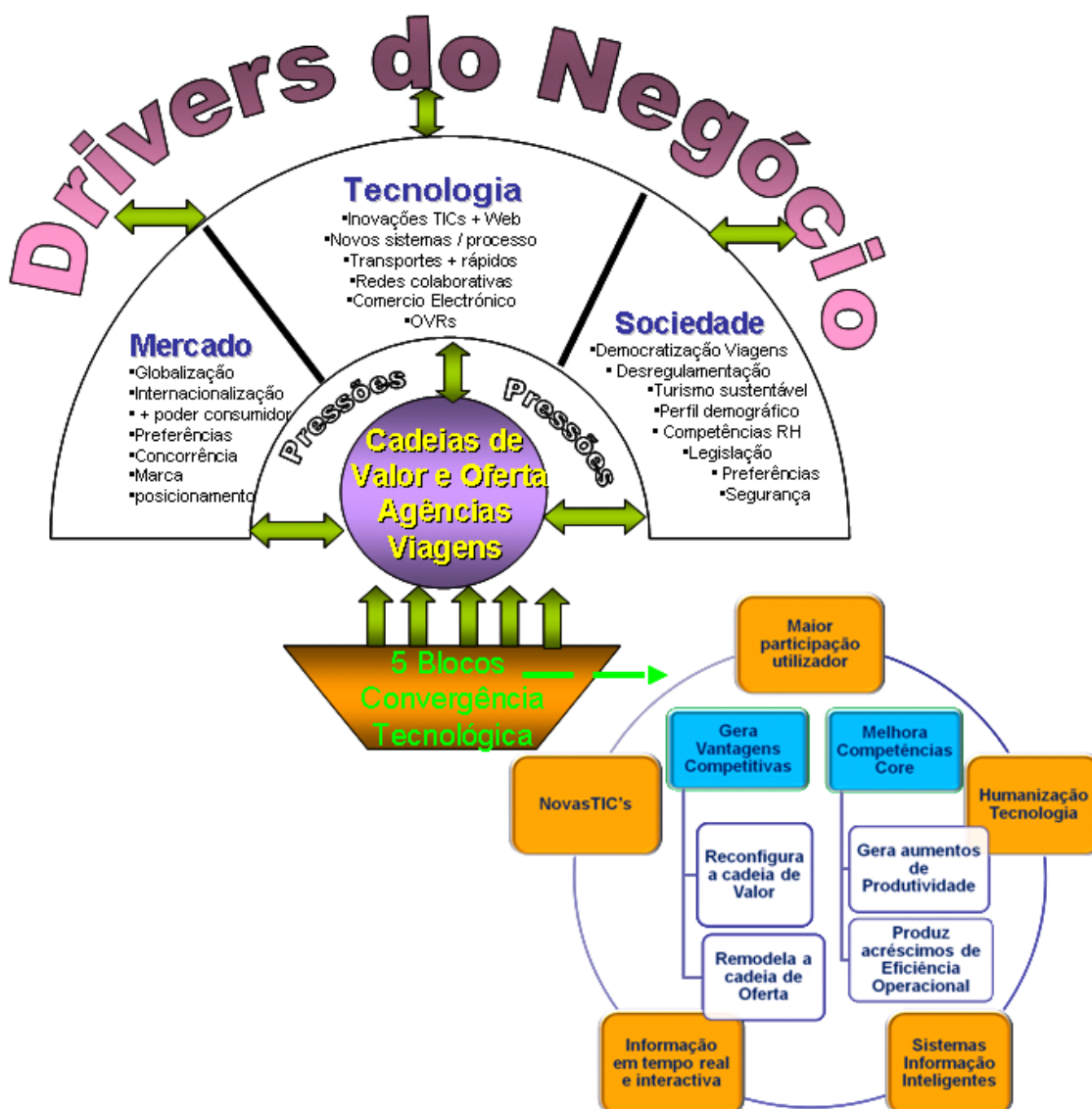


Figura 122 – 5 Blocos de Convergência Tecnológica nas Agências de Viagens

As agências de viagens podem utilizar estas ferramentas de informação, como parte do processo de planeamento das solicitações dos consumidores, mostrando a "inspiração" que eles procuram no destino, através de diversos tipos de detalhes / características / eventos, experiências vividas por outros, nas áreas de destino. Para isso utilizam a sistemas de informação estratégica para potenciar as vendas e estar mais perto dos clientes, como paginas Web, e-mail, links, acções CRM, pesquisa interactiva de roteiros, Marketing na Web, Direct Mail.

Existem ainda outros sistemas utilizados nas agências de viagens, associados ao apoio à gestão e decisão, tais como: Tripoint, Solav, Gestravel / Optigest, Gav, Nonius, Systravel, etc.

Esta secção pretende detalhar os sistemas e tecnologias mais utilizados pelas agências de viagens, de modo a responder à Hipótese 3 – “A diversidade de Sistemas de suporte à actividade e de apoio à gestão e decisão, facilitam à agência de viagens a gestão eficaz e eficiente da informação”.

A visão teórica da génese dos GDS e as suas tendências de desenvolvimento futuro, bem como as tecnologias de apoio à gestão e decisão, e ainda sistemas de informações estratégicos associadas às agências de viagens, encontram-se pormenorizadas no Capítulo 2 – “Sistemas e tecnologias nas agências de viagens”.

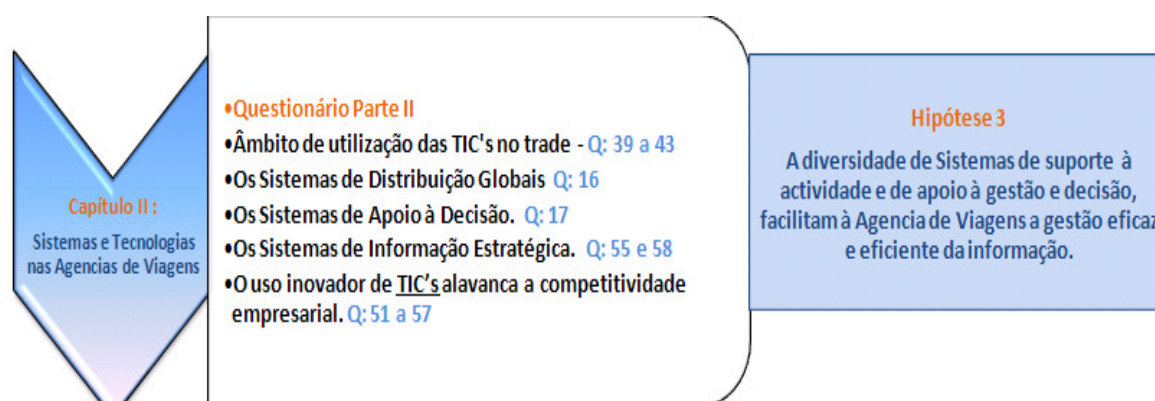


Figura 123 – Resumo Capítulo vs Questionário vs Hipóteses 3

Do ponto de vista empresarial, os GDS têm como objectivo obter o máximo de *market share* com cada agência de viagens (em 2007, AMADEUS com 17% de quota de mercado e GALILEO com 83%). Para conseguir este objectivo e a fidelização das agências, eles oferecem uma série de serviços, tecnologias e incentivos em dinheiro, gerando um incremento nos custos de exploração e margens decrescentes, embora com volumes de tráfego crescentes. Como se pode observar pela figura em baixo, o modelo funcionou bem durante toda a década de 80 até meados da década de 90. Entretanto pela natureza do desenvolvimento do processo de intermediação, este *player* acabou por se tornar muito dispendioso para os seus criadores – as empresas de aviação.

Assim, o modelo que até então parecia atender às necessidades das empresas aéreas, passa de certa forma a concorrer com estas empresas, na medida em que o processo de descentralização da criação das reservas e emissão dos bilhetes, acabou por resultar em aumentos dos custos para as companhias aéreas, com o pagamento de taxas pelo uso dos GDS (chamadas booking fees).

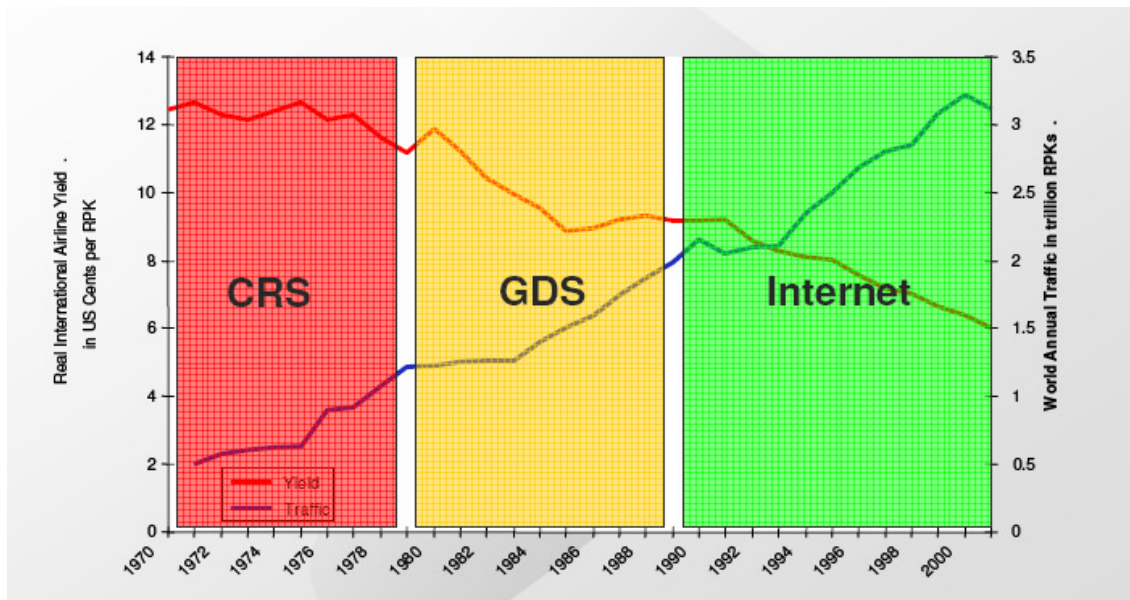


Figura 124 – Volume de tráfego vs margens de exploração GDS

Fonte: eDistributionFrankfurtBolandPublishedSept292005

Por outro lado, a rede de distribuição de dados era privada, com infra-estruturas baseadas em tecnologia de mainframes, envolvendo um elevado custo de armazenamento de dados. Com a Web, verifica-se uma mudança radical no número de players e na matriz de custos de tecnologia de bases de dados e comunicação. A multiplicidade de canais de distribuição directos das companhias aéreas (Call Center's, websites, e pontos de venda próprios) assenta numa rede de computadores totalmente independentes, democrática, e com alto potencial de acesso ao consumidor final, pois tinham os microcomputadores, como tecnologia de base. As transacções concretiza-se fora dos GDS, ou seja é valor de comissões de companhias aéreas que não entra nos sistemas de distribuição.

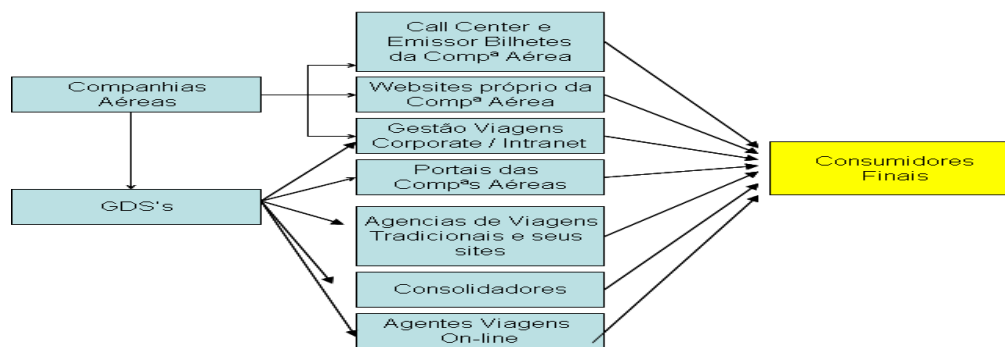


Figura 125 – Multiplicidade de canais das companhias aéreas

Fonte: Canais de Distribuição das Companhias Aéreas, fonte: Alamdari (2002)

Mas existem outros constrangimentos ao negócio dos GDS, que são:

- I. Elevados custos de desenvolvimento de software e sistemas que acompanhem a inovação tecnológica.
- II. As companhias aéreas estabeleceram também presença em canais indirectos com portais das suas próprias agências de viagens, tais como Orbitz e Opodo.
- III. Expansão da presença na Web das maiores agências de viagem, dando enfoque a viagens de lazer, com clientes corporativos ligados a empresas de gestão de viagens e fornecedores através de extranets corporativas, ganhando poder negocial com fornecedores e com relações directas.
- IV. Os Websites de viagens não tradicionais, oriundos da indústria de tecnologias da informação também se estabeleceram no mercado, tais como Expedia e Travelocity nos EUA, ebrowsers.com na Europa e travelonline.co.za na África do Sul.
- V. A expansão dos negócios de Low Cost que também passavam ao lado dos GDS. Actualmente algumas dessas companhias já estão integradas, como a Easyjet, Jetstar Airways, Jetstar Asia and Valuair, Airberlin, Brussels, Virgin express etc. A solução para uma fácil integração seria o desenvolvimento de uma nova ferramenta tecnológica de modo a conectar cada GDS directamente ao inventário da Easyjet , e outras low cost.

Assim, uma forma de começar a inverter a tendência da curva da rentabilidade dos GDS's é evoluir para "GDS New Entrants" ou seja GNE's, pois esta parcela de valor de negócio gerada pelas Low Cost não é desprezível, conforme podemos observar da notícia que se segue.

"A EsayJet, Amadeus e Galileo «reconhecem a procura do mercado corporativo das agências de viagens para aceder às melhores ofertas da Easyjet e aos serviços atractivos que oferece», adiantam, acrescentando que este negócio tem também como objectivo aumentar a presença da EsayJet no mercado do passageiro de negócios, actualmente perto de 20%, do lado do segmento das viagens de negócio, o qual tem um maior número de reservas nas agências de viagens através do sistema GDS." *In Agenciafinanceira, Edição 5/11/2007*

As vantagens citadas acerca deste inovador negócio abrangem todos os *players*:

- I. Oferece aos agentes de viagens a possibilidade de comparação de preços, ver e reservar voos Easyjet" através do sistema de distribuição global;
- II. Permite às agências de viagens, fazer as reservas na companhia aérea dentro da própria fluência de trabalho do dia-a-dia;
- III. Garante à Easyjet aumentar a sua presença no mercado do passageiro de negócios, que actualmente representa perto de 20 por cento (Tem actualmente a operar 137 aviões em 352 rotas entre 88 aeroportos, em 23 países diferentes);
- IV. Permite às agências de viagens europeias e aos seus clientes reservar com a Easyjet, (a partir de Lisboa, a Easyjet disponibiliza voos para 11 destinos: Genebra, Londres (Luton), Paris (Charles de Gaulle), Basileia, Milão (Malpensa), Berlim (Schoenefeld), Bristol, Londres (Gatwick), Liverpool, Madrid e Lyon), removendo a última barreira do mercado corporativo das viagens.

Assim, desenha-se no mercado de GDS um novo modelo de negócio muito mais flexível e tecnológico, com novas ofertas técnicas, com alianças e parcerias

entre agentes de canais indirectos e directos. Em Portugal a quota de mercado

Sistemas de Reserva	Frequency	Percent
sem resposta	7	,6
Galileo	290	90,1
Amadeus	25	7,8
outro	5	1,6
Total	327	100,0

destes GDS é a seguinte: 83% para o Galileo e 17% para o Amadeus.

Figura 126 – Utilização de Sistemas de Reserva - GDS

Quando se analisa a amostra, confirma-se o cenário da população, ou seja, os sistemas de reservas mais utilizados pelas agências de viagens são o Galileo, representando uma frequência relativa de 90%, face ao Amadeus com apenas 7,8%.

A Galileo é uma das maiores empresas mundiais na distribuição de serviços de turismo, tendo como core business a ligação às agências através de um sistema de reservas computadorizado (CRS), disponibilizando ainda produtos de topo e soluções Web based, inovadoras.

A empresa, que pertence ao universo Travelport, tem como objectivo apoiar fornecedores turísticos, agências de viagem e empresas, expandindo a oferta turística através destas organizações. Refira-se que em Portugal a Galileo é a empresa líder no que toca ao fornecimento de soluções tecnológicas inovadoras na área do turismo, tendo implantado a maior rede de dados privada ao serviço do sector turístico português.

A Travelport é um dos líderes mundiais no sector da distribuição de serviços de turismo. A multinacional detém as marcas Galileo e Worldspan e promove informações a agentes de viagens para mais de 145 países. Além disso, fornece serviços para o sector de viagens e turismo por intermédio da subsidiária Shepherd Systems, bem como soluções e software para as principais companhias aéreas a nível mundial.

“A Travelport resulta da convergência dos serviços tradicionais e on-line que servem as companhias aéreas, agentes de viagem, web sites e demais empresas no fornecimento de informações por intermédio de uma plataforma global. O sistema de distribuição global da Travelport (Global Distribution System) é um dos maiores fornecedores de serviços a nível mundial na indústria de viagens. A Travelport é uma companhia privada detida pelo The Blackstone Group e pela

One Equity Partners of New York and Technology Crossover Ventures of Palo Alto, na Califórnia (Estados Unidos da América) ”. (In Central de Informação – Consultoria em Comunicação 2008-05-12).

No que respeita ao GDS Amadeus, este é líder mundial em soluções tecnológicas e de distribuição para o sector das viagens e do turismo, com uma quota de mercado na Europa Ocidental de 64,2%. A Amadeus também expandiu o seu negócio junto das agências de viagens virtuais da Ásia-Pacífico, tendo alcançado uma quota de mercado de 19,9% em Dezembro de 2006, face a uma média de 9% durante 2005. A este respeito, a Amadeus anunciou recentemente que quatro agências online da Índia optaram pela tecnologia da Amadeus: Indiatimes, MakeMyTrip, Sify e Yatra. A empresa oferece-lhes a tecnologia necessária para desenvolver os seus portais, colocando à sua disposição as ferramentas de busca e de reserva mais avançadas, melhorando os procedimentos e reduzindo os passos necessários para formalizar uma reserva de um modo rápido e eficaz.

A oferta da Amadeus assenta ainda no pacote de soluções de busca de tarifas reduzidas e numa inovadora solução o Amadeus Master Pricer Calendar, que permite aos consumidores ver comodamente uma selecção de voos e tarifas internacionais de diversas companhias aéreas em forma de calendário.

O comentário de Gillian Gibson, Vice President, Multinational Customer Group da Amadeus revela que, “A nossa estratégia centra-se em oferecer às agências de viagens virtuais os melhores conteúdos e soluções. Acreditamos que a nossa liderança indiscutível na Europa vem confirmar que estamos a ser bem sucedidos. Face ao futuro, pretendemos assegurar o nosso êxito na Europa para aproveitar as oportunidades que surjam em consequência do forte crescimento que vive o mercado da Ásia-Pacífico”.

Quanto aos sistemas de informação de gestão e de contabilidade o panorama é diferente pois dos sistemas apontados como mais conhecidos, excluindo “outros”, o Trippoint detém 18,9%. O facto de “outros” mostrarem 48,1% revela a diversidade de aplicações para este fim.

SIG e CTB	Frequency	Percent
sem resposta	44	11,8
nenhum	19	5,9
Tripoint	61	18,9
Solav	17	5,3
Gestravel/Optitravel	6	1,9
GAV	10	3,1
Nonious	6	1,9
Systravel	9	2,8
Outro	155	48,1
Total	327	99,7

Figura 127 – Sistemas de Informação de Gestão e Contabilidade

Detalhando alguns dos sistemas mais utilizados temos:

O triPoint é um software para a gestão integral de agências de viagens de fácil e intuitiva utilização, permitindo a definição, passo a passo, das regras do fluxo do negócio; adaptável para pequenas agências ou grandes grupos, combinando uma gestão totalmente centralizada com o mais eficiente acesso remoto, tendo sido desenvolvido pela TFV.

O triPoint percorre todas as etapas do negócio desde o front-office até ao mais analítico back-office, com controlo financeiro e comercial. Integra automaticamente reservas efectuadas em vários fornecedores das Agências de viagens, como Galileo, Soltour, Transhotel ,etc e emite facturação electrónica dinâmica de modo a controlar a aceitação dos documentos por parte do destinatário.

O TriPoint é uma plataforma aberta e utiliza msSQL um dos motores de base de dados cliente servidor, providencia interfaces para integração de plug-in ou extensões desenvolvidos por terceiros e tem integração com a suite Office da Microsoft e está preparado e optimizado para ser utilizado remotamente, via linhas de comunicação de banda estreita: VPN / internet, linhas comutadas, GPRS ou linhas dedicadas.

No que respeita à Gestravel, da Optigest, foi identificado um conjunto de funcionalidades: Reservas / Files; Gestão de Clientes; Gestão de Fornecedores; Agenda de Contactos; Dados de Referência; Registo e Controlo de Files; Facturação (vendas / compras); Gestão de Contas Correntes; Gestão de Cobranças; Gestão de Contas Bancárias; Controlo e Impressão de Vouchers; Controlo de Aviação; Mailings (clientes / fornecedores); Listagens diversas relativas a facturação, files, aviação, etc. Análises Estatísticas Diversas; Análise de

Rentabilidade de Files; Análise de Produção de Vendedores; Calendário de Tarefas.

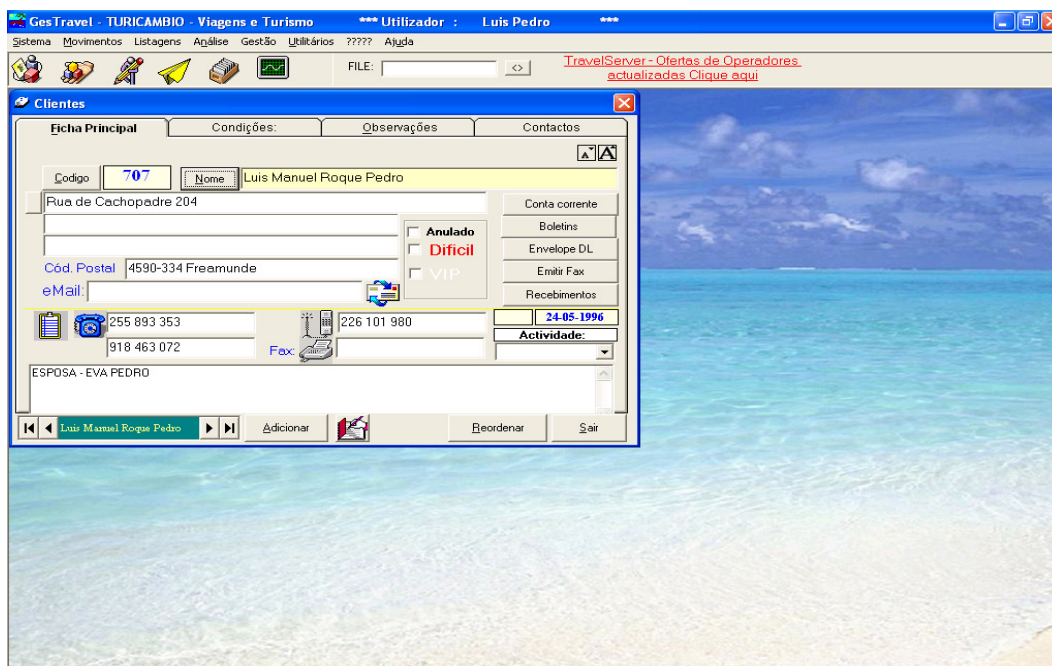


Figura 128 – Gestravel - Ecrã de Gestão de Clientes

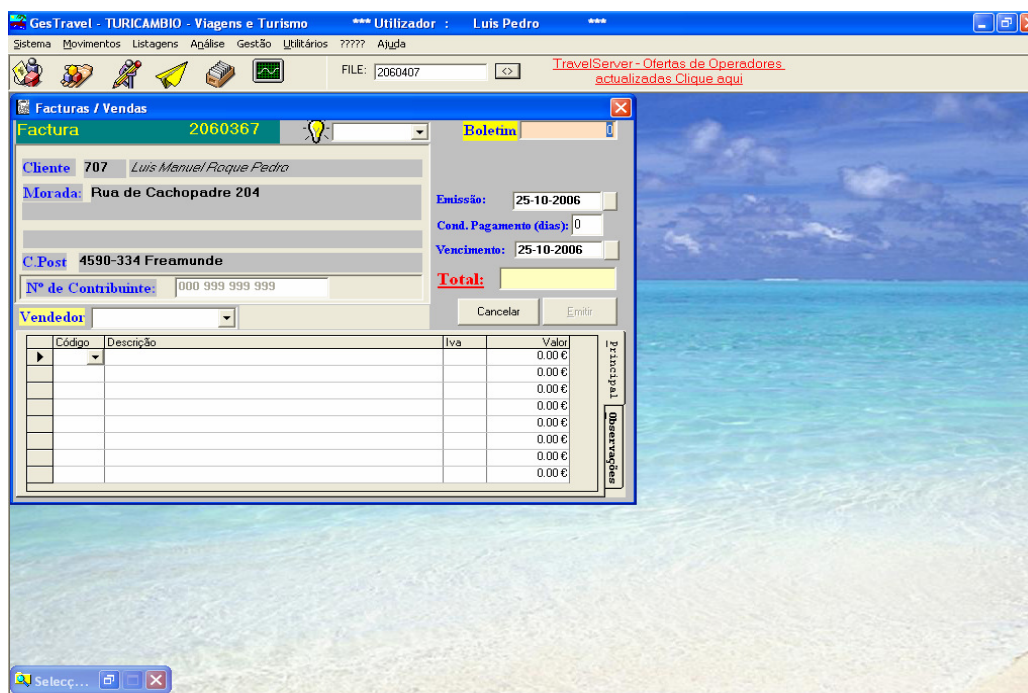


Figura 129 – Gestravel - Ecrã de Facturação

Outras ferramentas utilizadas pelas agências de viagens que podem gerar informação estratégica, são: presença Web em comunidades corporativas, e-mail, links, acções CRM, pesquisa interactiva de roteiros, Marketing na Web, Direct Mail. A técnica mais utilizada para potenciar as vendas na Net é o correio electrónico, o direct mail e a publicidade na web. Utilizam muito pouco ferramentas de pesquisa interactivas.

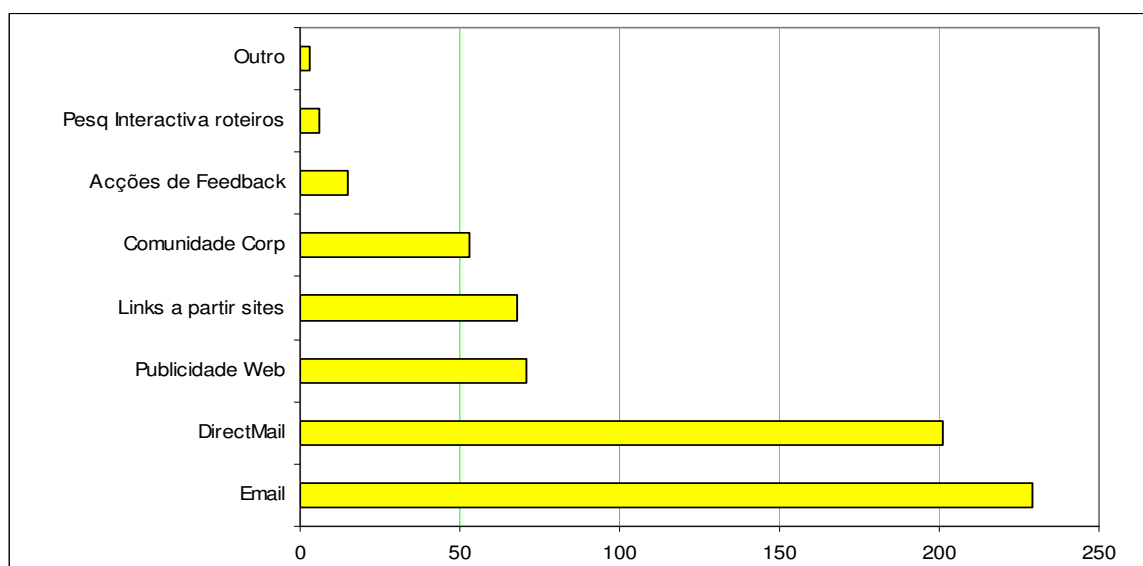


Figura 130 – ferramentas Web geradoras de informação

É muito difícil aos actuais websites de viagens conseguirem “inspirar” os consumidores, pois a sua informação é estática resumindo-se a uma sequência de fotografias de locais / ambientes, não adicionando valor ao cliente. O futuro está na utilização de sistemas interactivos que suplantam as limitações do espaço e do tempo, associando o vídeo, o áudio e os produtos turísticos. Os sistemas interactivos ajudam o comprador na tomada de decisão e o vendedor na obtenção de ciclos de venda.

As ferramentas on-line aplicadas ao turismo estão começando a sua maior evolução. Este factor é diferenciador no ciclo de venda, pois quando um cliente está a reservar umas férias e pretende imagens detalhadas da piscina do resort, ou se está viajando em negócios e pretende ver pormenores do centro de fitness que usará nas próximas duas semanas, os sistemas interactivos podem ajudar a responder a estas questões, aliviar receios e fechar a venda.

Os vencedores desta batalha irão fornecer experiências interactivas on-line, utilizando interfaces integradores de imagens, vídeo, áudio, visitas virtuais, de modo a criar ao cliente uma experiência on-line.

No entanto os sistemas interactivos não são só e apenas tecnologia, são essencialmente conteúdos. Criar páginas Web muito animadas pode ser divertido para o desenhador do site, mas não acrescenta valor real à experiência do cliente nem acrescenta valor ao negócio. A indústria do turismo tem sido lenta a incorporar interactividade nos seus serviços on-line. Outras indústrias, tal como o automóvel têm tido maior visão.

Os construtores de automóveis perceberam a importância que os seus sítios na Web tinha no processo de pré-compra dos seus clientes, e exploraram o poder dos sistemas interactivos. Os carros são similares aos produtos de viagens no sentido em que ambos são produtos complexos, onde a procura e a comparação que o cliente faz, ocorre por um período longo de pré-compra, e possuem um conjunto complexo de elementos que precisam ser explicados ou mostrados aos consumidores. o site da Marca Nissan em http://www.nissan.pt/home/modules/4x4/index.html?cid=4x4rPT_ptD40europepsg&ln=/pt_PT#navara é uma excelente ilustração de como uma visita virtual pode criar uma experiência e emoção on-line, fazendo-nos sentir dentro da cabina da viatura Nissan Navara.

Com esta nova possibilidade de sistemas interactivos suportados em ligações de alta velocidade, uma nova era do on-line acontece, onde a utilidade e conveniência transmitem uma nova dimensão à informação, capazes de gerar imensas oportunidades de desenvolvimento do negócio. Assim, os sistemas interactivos aplicados ao mundo das viagens podem Inspirar (tornam-se mais envolventes, cativando e inspirando dos utilizadores), Visualizar (expressa mais facilmente informação, que seria difícil de descrever, pois ao usar imagens, visitas virtuais, vídeos, sons e num futuro próximo, aromas, tem o poder de tornar mais clara, detalhada e emocional, a informação de viagem), Simplificar (criam pontes entre aplicações de uso difícil).

5.5. Agências de viagens: Arquétipo do Futuro

A incorporação das TIC nas organizações, traz subjacente uma mudança de paradigma e, conseqüentemente, a exigência de rupturas e de adequações nos modelos de negócio e Cadeias de Valor e Oferta.

Existem cinco grandes Blocos de Convergência tecnológica que conduzem à Agencia de Viagens do “Futuro”, produzindo vantagens competitivas e melhoria nas competências core, a saber: a maior participação do utilizador (neste estudo, os “utilizadores” não os clientes finais, mas os profissionais das agências de viagens), as novas TIC, a Informação em tempo real e interactiva, a humanização da tecnologia e os sistemas de informação inteligentes e integrados.

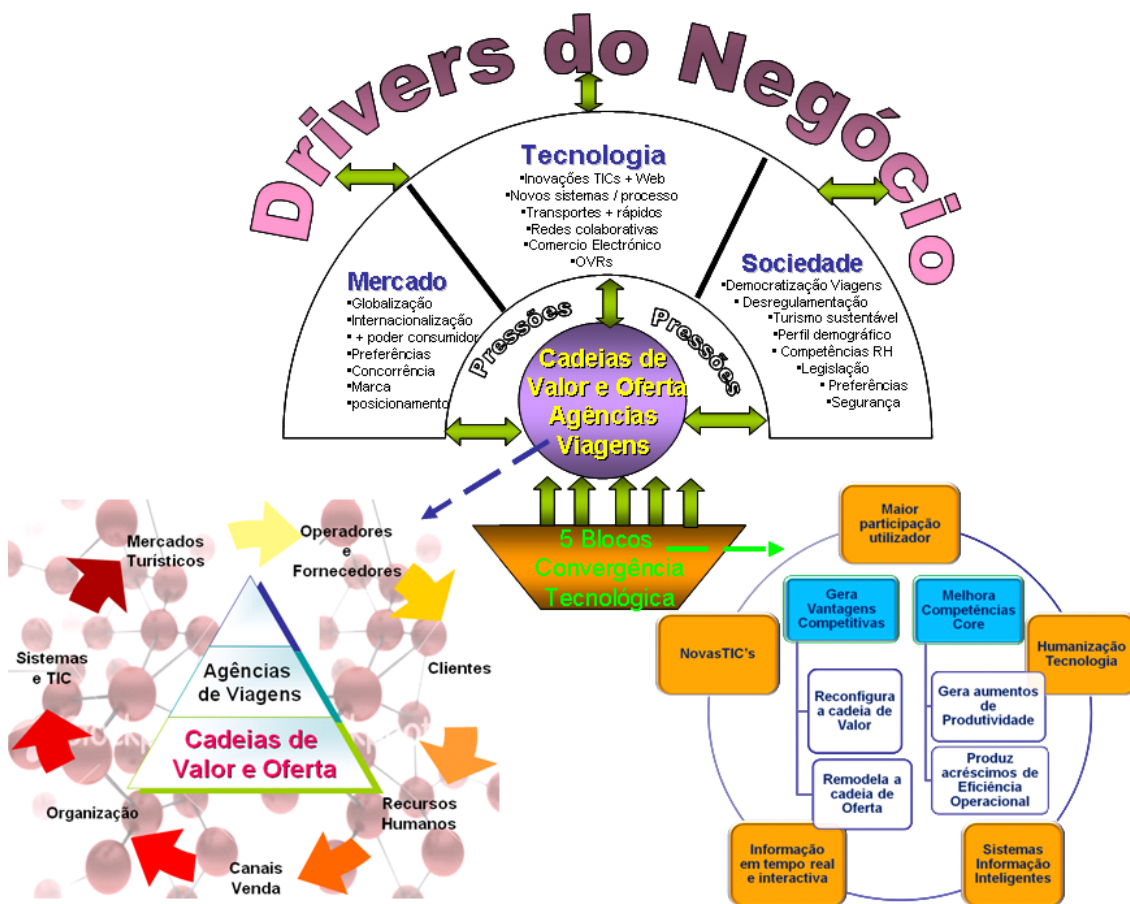


Figura 131 – Organização da Agências de viagens do Futuro (adaptado Turban,2004)

O modelo teórico que caracteriza as agências de viagens de nova geração, encontra-se no Capítulo 3 – “ Arquétipo da agência de viagens do Futuro”.

Através deste compósito informacional, pretende-se responder às Hipóteses 4 e 5, “A dinâmica das agências de viagens de “nova geração” assenta em tecnologia intensiva (operação, organização, relação) e dá enfoque às singularidades do Cliente, para a alavancar os processos de criação de valor (do cliente e da organização) ” e “ As agências de viagens de “nova geração” ao usar revolucionários Sistemas de Informação interactivos do tipo “Tourism Recommender Systems” (TRS), optimizam e personalizam a oferta de destinos e itinerários turísticos e geram acréscimos de eficiência operacional”, respectivamente.

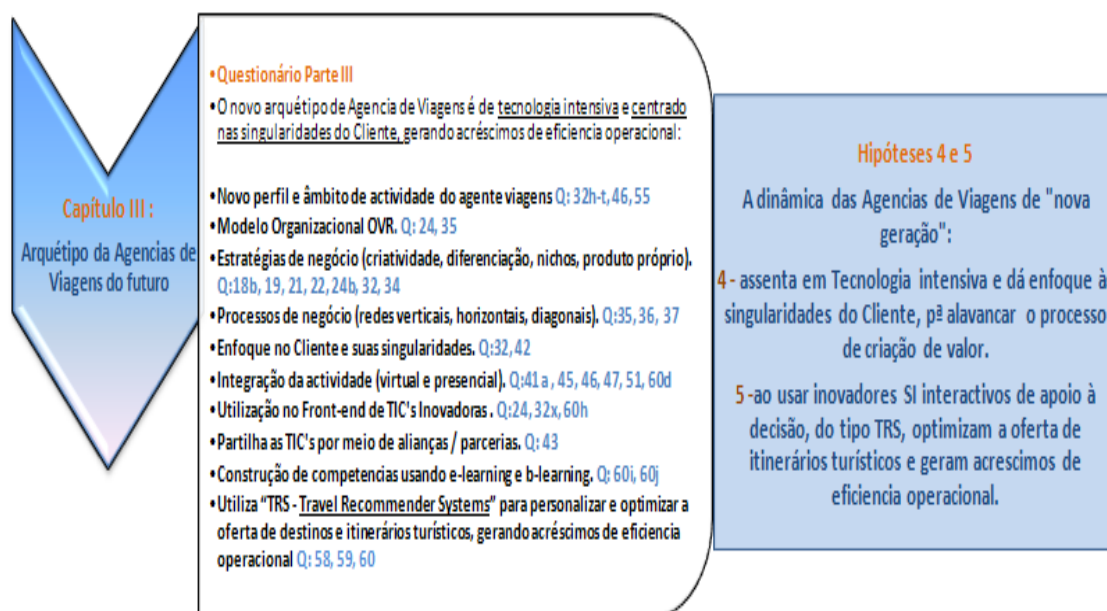


Figura 132 – Resumo Capítulo vs Questionário vs Hipóteses 4

O agente de viagens para ter acesso a esse vasto leque de sistemas e poder

Rede Interna PC	Frequencia	Percent
sem resposta	9	2,5
sim	310	96,3
não	8	1,2
Total	327	100,0

explorar vários pontos fortes, geradores de eficiência operacional e vantagens competitivas, que estreitam relações com fornecedores e com clientes, devem possuir conexão à Web.

Figura 133 – Agências de Viagens com Rede Interna de PC's

Na amostra 96,3% dos balcões possui Rede Interna de PC's. Dos 327 inquéritos apenas uma agência não tem PC com ligação à Net, verificando-se que 44%

das agências tem 5 PC's com ligação à Net, 23% possuem 3 PC's e 13% possui 2 PC's, todos com ligação à Net. De notar ainda que 95% dos respondentes confirmou que possuem essas ligações online com fornecedores.

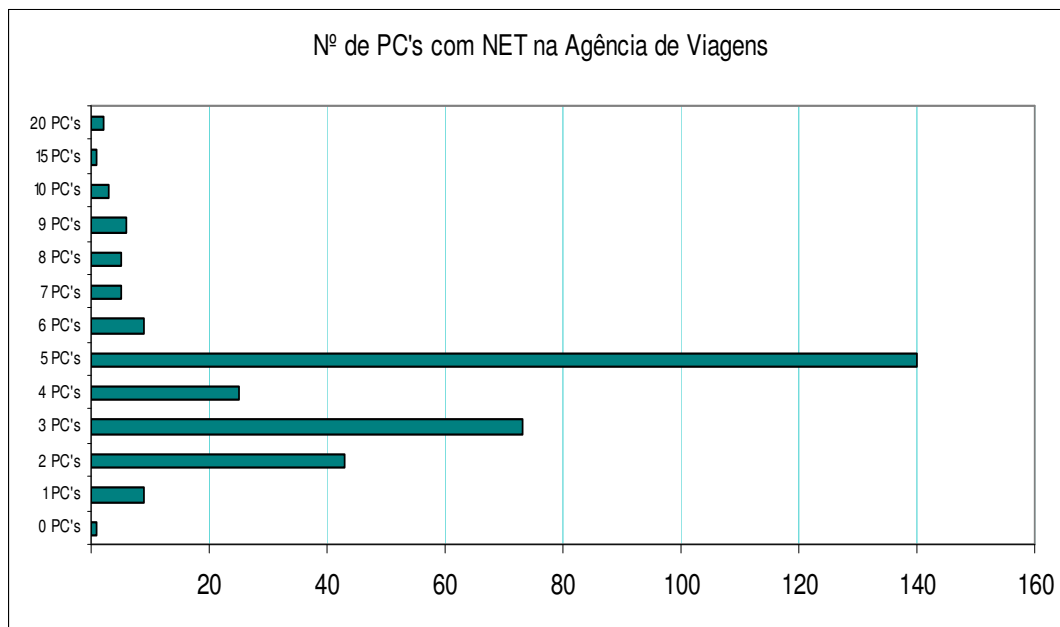


Figura 134 – Nº PCs com Internet nas agências de viagens

Quando se detalha por cluster, a visão mostra as Redes de política fechada com maior número de recursos informáticos, fruto da sua estrutura de funções, mais complexa (5). As agências de viagens independentes, têm quantidades de PCs

	Cluster				Count
	Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independentes	
	Count	Count	Count	Count	
Nº Pc Empresa	0				1
	1				9
	2			2	40
	3				74
	4			4	21
	5	120			19
	6				8
	7	1		2	3
	8				6
	9		2		4
	10	8			
	15				1
	20				2
Nº Pcs Net	0				1
	1				9
	2			2	40
	3	120			74
	4			4	21
	5	1			22
	6				5
	7			2	3
	8				6
	9		2		4
	10	8			
	15				1
	20				2

equilibrada com o número de profissionais afectos (2 ou 3).

Figura 135 – Nº PCs com Internet nas agências de viagens por cluster

Se se atender ao número de agências de viagens com página de Internet

própria, encontra-se 74,8%, favorecendo a integração das tecnologias de informação com o cliente, permitindo disponibilizar em diversos canais a diversidade de produtos e serviços, garantindo ao cliente "one stop shopping" – viagem, transferes, animação, seguros, vistos, etc.);

PagNetPropria	Frequencia	Percent
sem resposta	9	1,2
sim	241	74,8
não	77	23,9
Total	327	100,0

Figura 136 – Agências de viagens com página própria, de Internet

Um indicador importante para quem possui página na Net é o número de visitantes que a acedem. Na amostra 59,6% dos casos possui contador de visitantes. Esta ferramenta fornece à organização pistas de interesse para melhoria contínua dos seus conteúdos, interactividade, etc.

PagNetPropria	Frequencia	Percent
sem resposta	9	1,2
sim	241	74,8
não	77	23,9
Total	327	100,0

Figura 137 – Indicadores de Visita na Página da Net

Quanto à realidade abordada, assiste-se à transferência da inovação para o cliente, com alguma interactividade e interoperabilidade colocada nos sites, permitindo seleccionar pacotes e solicitar cotações.

A decisão de colocar a empresa na rede Web centra-se em vários objectivos que como sejam, as vendas, publicidade, rapidez no serviço ao cliente, aumento da produtividade, acréscimos de competitividade, melhorar a eficiência de processos, redução de custos e a transmissão de ideia de modernidade. A maioria dos respondentes (50%) considera "importante" ou "muito importante" colocar a sua empresa na Net, indicando como razões de maior relevo a possibilidade de aumentar as vendas, de transmitir uma imagem de modernidade, seguido pela ideia de que a Web é uma excelente ferramenta de publicidade.

Nos locais mais a meio da tabela surgem os objectivos ligados ao modo operandi interno da organização, como sejam o aumento de produtividade e competitividade e redução de custos. A rapidez serviço ao cliente e a eficiência dos processos vêm nos lugares de menor relevo.

No que respeita às vendas, 58 % dos respondentes já vendem hoje na Internet, esperando um acréscimo de aderentes no futuro, alcançando uma

Vendas na NET	Presente	Futuro
sem resposta	3,98%	13,15%
sim	57,80%	81,65%
não	38,23%	5,20%
Total	100,00%	100,00%

percentagem de 82%, revelando as expectativas quanto a esta ferramenta.

Figura 138 – Vendas Net actuais e futuras

Os motivos que levam os 38% dos empresários a não investirem neste novo canal de vendas são a inexistência de viabilidade económica e o facto de obrigar a fortes investimentos.

Dos inquiridos que já fazem comércio electrónico, 40,7% não responderam há quanto tempo vendem na Net, mas dos que responderam, 50,3% afirmou fazê-lo há mais de 2 anos. No entanto também revelam um conjunto de motivos “importantes” e “muito importantes” que dificultam a venda. Os factores de maior incidência para as agências de redes de política fechada são a “complexidade do processo de compra” e “poucos utilizadores”, enquanto para as agências de viagens independentes, “a desconfiança no sistema de pagamento”, “os consumidores não usam PC” e ainda “custos financeiros” associados.

Dificuldades Vender Net		Cluster			
		Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independentes
		Count	Count	Count	Count
Desconfiança sistema Pagamento	importante				9
	muito importante	1		4	133
Consumidor Não Usa Pc	importante				106
	muito importante				9
Processo de Compra Complexo	importante	120		4	36
	muito importante	1			37
Conflito com Sistema de vendas tradicionais	importante				20
	muito importante				2
Produtos Inadequados p ^o o sistema	importante			4	6
	muito importante	1			3
Poucos Users	importante				71
	muito importante	121			1
Habitos do consumidor	importante				89
	muito importante	1			1
Custos financeiros	importante				13
	muito importante				125

Figura 139 – Factores que dificultam a venda na Net

Os produtos e serviços com melhor aceitação na página da Net são em primeiro lugar venda de pacotes turísticos quer para as redes de política fechada quer para as agências independentes, seguindo-se as estadias em hotéis, a bilheteria de aviação.

Produtos de maior aceitação na NET		Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independentes
		Count	Count	Count	Count
Pacotes Turísticos	importante	121			2
	muito importante				63
Hotéis	importante			4	14
	muito importante	121			51
Bilhetes Avião	importante				16
	muito importante	121		4	35
Aluguer de Automóveis	importante	121		4	
	muito importante				
Pacotes Turísticos à Medida	importante	121			2
	muito importante				4
Bilhetes de Comboio	importante				
	muito importante				
Bilhetes Espectáculos	importante				
	muito importante				
Seguros de viagem	importante				
	muito importante				

Figura 140 – Produtos e Serviços mais vendidos na Net

Os pacotes turísticos à medida ainda não têm grande aceitação nas vendas das agências de viagens independentes. Os outros produtos sugeridos, como os bilhetes de comboio e de espectáculos e seguros, não tiveram respostas.

A forma de pagamento mais utilizada é a transferência bancária (39%) e o cartão de crédito (36%), seguida do multibanco com 25%.

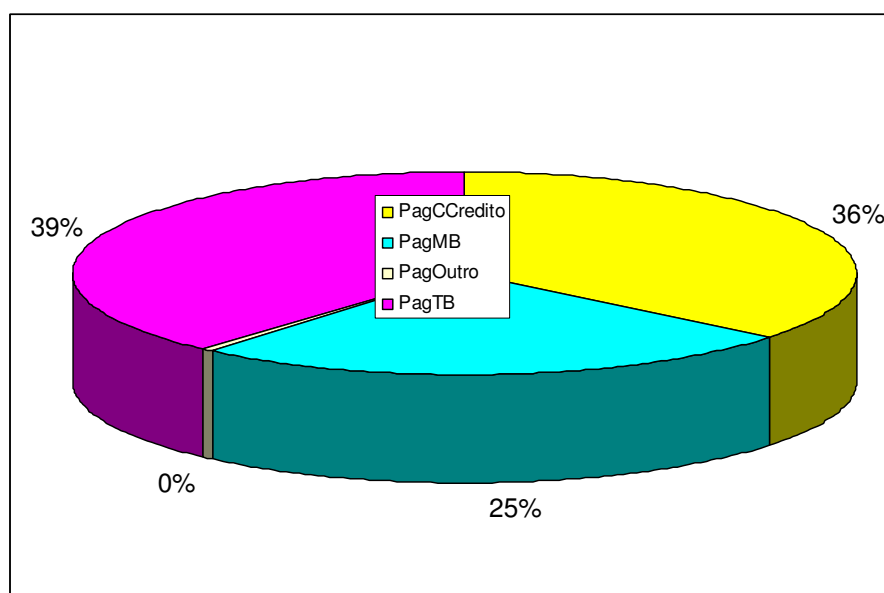


Figura 141 – Formas de pagamento mais usadas na Net

O peso da facturação associada ao comércio electrónico encontrado na

amostra ronda entre os 5 e os 30%, conforme respondido por 53,4%, dos quais 37% pertencem a redes de política fechada e 16% a agências independentes. De notar que 40% dos inquiridos não emitiu qualquer opinião.

PesoFactComElectr	Frequencia	Percent
sem resposta	136	40,7
menos de 5%	18	5,6
entre 6 e 30%	172	53,4
entre 31 e 50%	1	,3
Total	327	100,0

Figura 142 - Peso da Facturação em Comércio electrónico

A opinião dos profissionais das agências de viagens acerca da atitude dos fornecedores de produtos e serviços de turismo, quando utilizam a Internet para a venda, é a de concorrência desleal (74,3%), considerando muito negativo o impacto sobre as agências de viagens (66%). Denota-se ainda uma forte

Atitude dos Produtores Serviços Net	Frequency	Percent
sem resposta	7	2,14%
correcto	11	3,36%
incorrecto	49	14,98%
desleal	243	74,31%
normal	13	3,98%
não sabe	4	1,22%
Total	327	100,00%

desconfiança pela ferramenta em si e pelo conceito em particular, de mundo de oportunidades a explorar.

Figura 143 - Atitude face aos produtores Serviços Net

Quando questionados acerca dos atributos das Agências de Viagens de nova geração a maioria das respostas aponta para o facto do "canal Venda Net Complementar o Canal Venda Directa" (12,75%); de existir uma aplicação frequente da Net nas relações entre fornecedores e clientes (12,66%); da venda Online possibilitar acréscimos de facturação (12,66%); de se empregar com frequência sistemas de comunicação inovadores e multimédia (12,40%) para reduzir o lead time; de se utilizarem Extranets para Informação e transacção com fornecedores e clientes (11,61%); de permitir uma melhor divulgação do portfólio (10,86%); de permitir uma redução dos custos (7,31%); de facilitar a angariação de competências através da Intranet para formação e-learning (6,92%); de substituir a tradicional venda por brochura (6,79%); e de provocar forte Redução Comissões (6,04%).

atributos AV futuro	%
O canal Venda Net Complementa Canal Vd Directa	12,75%
Há utiliz freq. Net nas relações entre fornec/ cli	12,66%
A venda Online possibilita + facturação	12,66%
Há utiliz. Freq. De sistemas comunic e multimedia	12,40%
Utilização de Extranet p ^a Informaç e transacção	11,61%
A Net permite Melhor Divulg PS	10,86%
A venda Online permite Redução Custos	7,31%
Utilização Intranet para formação Elearning	6,92%
A net substitui a Venda por brochura	6,79%
A venda na net provoca forte Redução Comissões	6,04%

Figura 144 – Atributos TIC das Agencia Viagens do Futuro

No entanto quando se segmenta por cluster a imagem é bem diferenciada, com os profissionais das agências de viagens de redes de política fechada a colocarem a tónica, no facto “da Internet permitir uma melhor divulgação dos P&S” e “a Internet substituir a venda por brochura”.

Já as agências de viagens independentes têm outra percepção, dando mais valor à “ utilização da internet na relação com parceiros”, seguida da “utilização frequente de sistemas de comunicação e multimédia”. Em 3º lugar apontam “utilização frequente da extranet para função informativa e de transacção”, seguida de “a venda on-line possibilitar aumento de facturação”.

Atributos agência viagens futuro		Cluster				
		Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independentes	
		Count	Count	Count	Count	
A Internet substitui a venda por brochura	importante	128			14	2º
	muito importante	1		1	16	
A venda on-line possibilita aumento de facturação	importante	8		4	63	
	muito importante	121	2	1	95	4º
A venda on-line permite redução de custos	importante			1	14	
	muito importante	121	2	1	28	
O canal de venda internet complementa o canal de venda presencial	importante	8		4	78	
	muito importante	121	2	3	79	
A Internet permite uma melhor divulgação dos P&S turísticos	importante	129	2	4	91	1º
	muito importante			3	23	
A venda on-line pelos produtores turísticos provoca forte redução das comissões às agências de viagens	importante	8	2	1	85	
	muito importante	1		5	41	
Há utilização frequente da internet na relação com parceiros	importante	8	2	1	25	
	muito importante	121		1	135	1º
Há utilização frequente de sistemas de comunicação e multimédia	importante	8	2		32	
	muito importante	121		1	123	2º
Há utilização frequente da extranet para função informativa e de transacção	importante	121	2	4	23	
	muito importante			1	113	3º
Há utilização da intranet para formação (e-learning)	importante	121	2		15	
	muito importante	8		8	8	

Figura 145 – Atributos da agência de viagens do futuro

Foi quase unânime a opinião de que a utilização da Net nos negócios é vista para 63% dos inquiridos como um mundo de oportunidade, para 20% como uma ferramenta de trabalho, para 13% como um pouco de concorrência desleal e 1% como uma ameaça à sobrevivência.

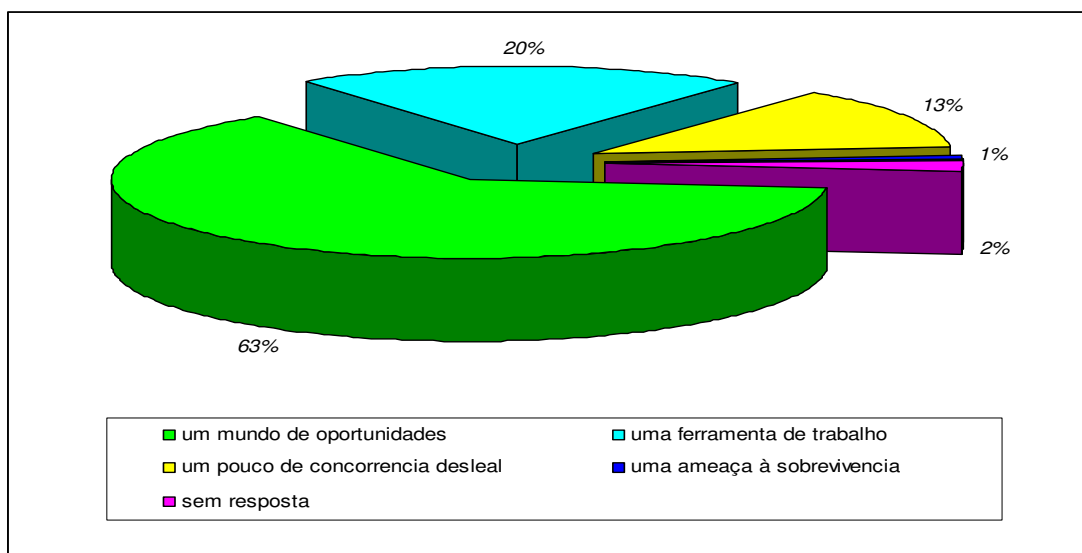


Figura 146 – Net nos negócios

No que toca à utilização no atendimento a clientes, de sistemas interactivos de recomendação de roteiros, o conjunto de respondentes revelou não utilizar por desconhecer o conceito de TRS – Travel recommender System. Dos restantes 4% considera muito importante sendo uma característica da agência de viagens do futuro.

Esta secção responde às Hipótese 4 e 5 “A dinâmica das agências de viagens de “nova geração” assenta em tecnologia intensiva (operação, organização, relação) e dá enfoque às singularidades do Cliente, para a alavancar os processos de criação de valor (do cliente e da organização) ” e “ As agências de viagens de nova geração ao usar revolucionários Sistemas de Informação interactivos do tipo “Tourism Recommender Systems” (TRS), optimizam e personalizam a oferta de destinos e itinerários turísticos e geram acréscimos de eficiência operacional”.

Ao usar tecnologia intensiva, na operação, na organização e na relação com operadores e fornecedores:

- I. Emprega sistemas de reservas Galileo, representando uma frequência relativa de 90%, face ao Amadeus com apenas 7,8%;
- II. Utiliza diversos sistemas de gestão e de apoio à decisão, tais como Tripoint, Solav, Gestravel, etc., bem como está conectado on-line com alguns Operadores e Fornecedores;
- III. Os canais potenciais de “alto” contacto com os clientes, assentam em sistemas Web e representam 69,8% das opiniões.

Potencial	CanalDPotLoja		CanalDPotNet		CanalDPotTel		CanalDPotCAT		CanalDPotMktd		CanalDPotCTT		CanalDPotTVD	
	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Resp.	%
sem resposta	7	2,2	5	1,6	5	1,6	14	4,4	19	5,9	16	5,0	29	9,0
alto	290	90,6	224	69,8	142	44,1	193	60,1	56	17,4	2	,6	8	2,5
medio	21	6,6	81	25,2	169	52,5	98	30,5	139	43,2	141	43,8	141	43,8
baixo	2	,6	11	3,4	6	1,9	16	5,0	108	33,5	163	50,6	144	44,7
Total	320	100,0	321	100,0	322	100,0	321	100,0	322	100,0	322	100,0	322	100,0

Figura 147 - Canais com potencial de desenvolvimento

Ao dar enfoque às singularidades do cliente:

- I. Disponibilizam pacotes turísticos e 51,6% dos inquiridos respondeu possuir produto próprio, adequado às singularidades dos seus clientes.

Ao Alavancar os processos de criação de valor através das TIC e do enfoque no Clientes:

- I. Com o desenvolvimento de produto próprio. 51,6% dos inquiridos respondeu possuir produto próprio, adequado aos seus segmentos alvo.
- II. As suas fontes de receita baseiam-se em pacotes turísticos e alojamento, cobrando taxas de serviço em função do tipo de serviço.

Agências de viagens com produto próprio, obtêm + produtividade		AV com Produto Proprio		
		sem resposta	sim	não
		Count	Count	Count
Volume Neg	sem resposta	2	2	4
	menos de 500.000		7	19
	entre 500.001 e 750.000	3	7	10
	entre 750.001 e 1.000.000		6	20
	entre 1.000.001 e 1.500.000	4	20	47
	entre 1.500.001 e 5.000.000		3	9
	entre 5.000.001 e 15.000.000		5	3
	mais 15.000.001		121	35
Tendencia Vd prox. 2anos	sem resposta		2	
	aumentará	2	149	39
	manter-se-á	3	12	58
	diminuirá	4	8	50

Figura 148 - Agências de viagens com produto próprio, obtêm mais produtividade Na utilização de TIC Interactivas do tipo TRS:

revelando a utilização de tecnologia da informação mais elementares como o correio electrónico, as páginas Web com informação de cariz institucional e informativo. Como se observou pela análise dos dados, são as agências independentes que possuem o comércio electrónico menos implantado no seu modelo de negócio. Quando se progride na sofisticação das TIC e se pretende conhecer o grau de utilização de TRS – Tourism Recommender Systems, de recomendação de roteiros, encontramos insuficiente utilização e conhecimento acerca desta ferramenta, com especial ênfase para as agências de viagens independentes.

5.6. Conclusão

Como se demonstrou através da análise de dados efectuada, às respostas obtidas ao inquérito por questionário às agências de viagens, a confluência da globalização e dos avanços tecnológicos revolucionou o processo de criação de valor e reconfigurou as cadeias de oferta e de valor.

Neste contexto de grande complexidade, instabilidade e incerteza, as mudanças organizacionais verificadas nas agências de viagens, têm sido encaradas como um dos principais meios para explorar um “novo” trade.

O início do estudo incidiu nas actuais TI conexas às Agências de Viagens e perspectivada a sua evolução.

“É do conhecimento geral que desde meados da década de 70, os Sistemas de Distribuição Global (GDS) são uma realidade e as reservas on-line têm vindo a integrar o quotidiano dos agentes” · (Anckar e Walden, 2000).

Ora, através do desenvolvimento da *Internet*, essa informação até então de acesso restrito, sofreu uma democratização e tornou-se acessível e utilizável, por grande parte dos cidadãos, gerando alterações no comportamento dos consumidores. Observou-se uma diversidade de ferramentas de apoio à gestão, operação e decisão.

Identificaram-se 5 blocos de convergência tecnológica, indutores de rendibilidade e competitividade.

Byerley e Ewers (1996) consideram que a explicação para esta veloz webização da distribuição, resulta essencialmente da natureza do produto turístico, e não do contacto dos players com canais electrónicos para aceder e gerir informação turística.



Figura 149 – Blocos de convergência tecnológica no trade das Agências de viagens

Exploraram-se 2 desses blocos: as novas TIC e a Informação em tempo real e interactiva. Os restantes, (a maior participação do

utilizador, a humanização da tecnologia e os sistemas de informação inteligentes e integrados), serão objecto de investigação futura, pelo facto de possuírem um cariz muito específico em termos de conceitos e sofisticação tecnológica, bem como por se verificar que o nível de desenvolvimento tecnológico associado a sistemas Web interactivos e interoperacionais, nas agências de viagens independentes, ser ainda tímido.

O padrão de desenvolvimento das TIC associadas às agência de viagens, é mais intenso na área Operacional (utilização de GDS e outros directamente ligados à actividade de reserva), do que nas áreas dos Organizacional e de Processos (racionalização da cadeia de valor, ferramentas de atendimento interactivas com clientes e de CRM, sistemas de apoio à Gestão e Decisão).

Pela análise dos sites de B2B, verifica-se uma ténue incorporação de interactividade das TIC no processo de negócio (organização, processos e cadeia de valor), embora haja forte consciencialização para a sua importância.

Verifica-se uma veloz transformação das agências “brick and Mortar” em “Click and Mortar”, mais intensa nas redes de política fechada, do que nas agências

independentes. Os factos observados através das cadeias de valor e oferta, conjugadas com uma utilização inovadora das TICs, revelaram um tímido aproveitamento do potencial da Web, como indutoras de rendibilidade e competitividade.

Portanto, muito há ainda a percorrer nesta matéria de TICs e de interactividade, associadas às agências de viagens, que possam transmitir uma ideia de modernidade e de interactividade com o mercado. A nova economia afecta as empresas de maneiras diferentes, obrigando-as a permanecerem atentas às transacções internacionais; a ficar atentas às alianças e a proteger os interesses vitais das suas organizações; encarar a velocidade como uma questão importante - não apenas a velocidade no desenvolvimento de produtos, mas também na transferência de conhecimento entre mercados e empresas e reconfigurar os seus negócios; reavaliar o modelo empresarial usado para atender às exigências da nova economia.

Capítulo 6

Síntese e Conclusões

6. Síntese e Conclusões

6.1. Introdução

Como ponto de partida, desta investigação, considerou-se o turismo um fenómeno intrínseco a todas civilizações, e a sua evolução acompanhou o desenvolvimento de todas as sociedades. Actualmente, e cada vez mais, milhões de pessoas cruzam oceanos, fronteiras e limites geográficos, em busca de novos negócios ou simplesmente de diversão. Para tal, muito tem contribuído a redução contínua dos preços das viagens, a alteração dos estilos de vida, a globalização dos valores sociais, a valorização dos atributos culturais, o crescimento do nível educacional, a diversidade de etnias, as migrações demográficas, e as tecnologias da informação e comunicação (TIC).

Pretendeu-se nesta tese, construir uma ideia clara com evidência empírica, do impacto dos drivers da economia digital, no paradigma competitivo das agências de viagens em Portugal, identificando as conseqüentes mutações nos modelos e processo de negócio, de modo a criar condições ao aparecimento de um novo arquétipo de intermediário turístico. Para além disso, considerou-se, a opinião dos empresários das agências de viagens, obtida no inquérito por questionário, no tocante a:

- “Estado da arte” quanto à utilização das modernas TI conexas à distribuição turística, na criação de vantagens competitivas;
- Identificação dos blocos de convergência tecnológica, como indutores de rendibilidade e competitividade aplicáveis às agências de viagens;
- Elaboração de uma proposta de arquétipo de agência de viagens do futuro.

No que concerne a este capítulo, importa salientar em primeiro lugar, e face à temática de investigação e aos objectivos definidos, responder de uma forma concreta às proposições de investigação:

- I. Os drivers da economia digital (assentes no e-business, no trabalho colaborativo e na troca de informação) obrigam a uma reestruturação profunda nos modelos e processos de negócio dos canais de retalho da

distribuição turística, impelindo ao uso de tecnologias Web de apoio à decisão, com o objectivo de alavancar a competitividade empresarial.

- II. Surge um novo arquétipo de agência de viagens, centrado nas singularidades do cliente e apoiado em Sistemas Inteligentes do tipo “Tourism Recommender Systems” (TRS).

Esta análise irá permitir fazer a interligação entre a componente teórica dos capítulos 1 e 2 e a componente prática do estudo do capítulo 5. Será demonstrado que o processo de criação de valor das agências de viagens é particularmente sensível às pressões competitivas globais e às inovações tecnológicas. O Gráfico 52 da Secção 5.2 – Agências de viagens: Números e conjunturas, demonstra que o crescimento do número de balcões em Portugal, não é linear ao longo do período 1959-2005, reflectindo os impactos dos trends conjunturais.

Em segundo lugar, considera-se como objectivo, realizar a síntese e as conclusões inerentes à investigação em curso:

- I. A primeira área de análise pretende apresentar a perspectiva de evolução do retalho da distribuição turística, na sua vertente de contexto competitivo. É mostrado que o contexto da globalização irradiou uma premência em construir resiliência nas agências de viagens, em modelar redes de contribuição e processos, em desenvolver organizações permeáveis, flexíveis e com mobilidade suficiente para reagir às mudanças impostas.

O capítulo 1, “Economia digital e cadeia de valor das agências de viagens” agrega informação que permite evidenciar a multiplicidade de *players* neste negócio; a complexidade de actividades e de cadeias de valor, dos canais de intermediação/distribuição turística. Mostrou ainda uma constante alteração do processo de criação de valor resultado de uma “tripla convergência”, novos jogadores, num novo “terreno de jogo” e novos processos e hábitos de colaboração. Nesse sentido são apontados vários indicadores analisados ao nível dos capítulos 5.2 a 5.3 - Agências de viagens: Números e conjunturas, e agências de viagens: economia digital e cadeias de valor e oferta, respectivamente;

II. A segunda área de análise prende-se com a contribuição das TICs na geração / integração das operações e no aproveitamento das possibilidades da Internet. No Capítulo 2, "Sistemas e tecnologias nas agências de viagens" aprofundou-se o conhecimento do grau de utilização das TIC's quanto a sistemas de informação de apoio à operação e à decisão, bem como do tipo "Tourism Recommender Systems". Fez-se ainda uma breve referência ao processo de criação de TRS, reforçando a ideia de complexidade, na construção de algoritmos e na definição de modelos de comportamento dos viajantes. Os indicadores de aderência à realidade das agências de viagens em Portugal são mostrados na secção 5.4 – Agências de viagens: sistemas e tecnologias.

Perante estes conceitos propõe-se um modelo de agência de viagens do futuro. No Capítulo 3, "Arquétipo de agência de viagens do futuro", é caracterizado o modelo teórico com dez atributos principais e na secção 5.5 – Agência de viagens: arquétipo do futuro, evidencia-se o grau de aderência das agências de viagens em Portugal, com o modelo proposto.

6.2. Evolução e características do retalho na distribuição turística

A Web disseminou-se na década de 1990, capilarizando a informação, e a globalização dos negócios no Século XXI cria uma teia virtual potenciando a competitividade e rendibilidade das organizações resilientes. As agências de viagens em Portugal não escaparam a esta onda de utilização frenética das TICs, verificando-se um crescimento médio acumulado de 4,25% de número de balcões no período 2005 – 1958.

Neste estudo, os actuais 1804 balcões existentes em Portugal em 2008 foram divididos em quatro *clusters* de acordo com o critério de agrupamento organizacional no mercado: Redes de política fechada, Consórcios, Franchising e Agências Independentes. O dendograma resultante mostrou dois grandes grupos, as redes de política fechada com um peso de 29% e as agências independentes com 60%. Os restantes 7% dos consórcios e 4% do franchising consideraram-se residuais. Ficou evidenciado que as agências independentes representam significativamente a actividade.

A tipologia societária e o volume do capital, confirmam que agências de viagens independentes são do tipo sociedades por quotas e possuem um capital de até 100.000€, enquanto as pertencentes a redes de política fechada, são sociedades anónimas e possuem um capital superior a 500.001€.

As agências de viagens independentes colocam enfoque na actividade de outgoing, tendo em média 3 a 5 profissionais nos seus balcões, enquanto as pertencentes a redes de política fechada, diversificam campos de actuação outgoing, incoming e operador e por isso requerendo por isso, entre 11 a 20 profissionais para o desenvolvimento das actividades.

Observando o perfil dos profissionais das agências de viagens, contraria-se o mito de que os "Recursos humanos das agências de viagens possuem deficits de formação académica". Apurou-se que 44,5% dos profissionais das agências de viagens possuem habilitações literárias de nível superior, das quais 17% são de âmbito de turismo. O que se pode considerar é que há necessidade de um reforço de especialização superior e média, nas áreas do turismo, de modo a formar profissionais do tipo *inomedador*, como é proposto na secção 1.3 – Intermediários turísticos: agências de viagens.

Os níveis de Volume de Negócio dos grupos de política fechada encontram-se no escalão de "mais de 15.000.001€", enquanto nas agências independentes encontram-se 44% das empresas concentradas nos escalões de "entre 750.001€ e 1.000.000€" e "entre 1.000.001€ e 1.500.000€". Esta mesma tendência foi encontrada no estudo das empresas de animação turística em Costa (2006, pp. 198).

Assim, perante toda a turbulência económica, social, política e tecnológica, as expectativas dos agentes de viagens quanto ao volume de vendas e resultados líquidos são na sua maioria, positivas, sendo os grupos de política fechada os mais optimistas. A opinião nas agências de viagens independentes distribui-se de forma mais ou menos uniforme pelas três hipóteses indicadas de "aumentará", "manter-se-á" e "diminuirá". Quando avaliadas as expectativas em conjunto, as agências de viagens revelam que pretendem ir mais longe do que sobreviver, querendo sim liderar através de objectivos concretos de acréscimo de lucros (74,8%), e crescer em número de balcões (71,7%).

6.3. Factores de competitividade das agências de viagens

Quando se exploram as cadeias de valor e de oferta das agências de viagens, encontra-se uma diversidade de variáveis, desde clientes e mercados, operadores e fornecedores, canais de contacto e vendas, GDS e outros sistemas, e modelos organizacionais. Perante essa diversidade, as agências que pertencem a grupos de política fechada obtêm 25% do seu rendimento através de clientes corporate, enquanto essa percentagem é de 10% para as agências independentes. As razões são meramente financeiras, pois a relação com clientes empresariais obedece a contratos com características financeiras diferentes e de maior exigência de cash flow.

O produto turístico é um dos elementos mais importantes da cadeia de valor das agências de viagens. Em Portugal, o produto mais vendido por agências independentes é o Sol & Praia, 57,2%, enquanto 39,7% por agências de grupos de política fechada. No entanto o comportamento do Cliente Sol & Praia está a mudar como se pode comprovar pela vertente da Oferta turística, que integra outros conceitos de lazer, como sejam: Sun & Beach Upscale Exotic, Sun & Beach Upscale sports, Sun & Beach Upscale Wellness. O segundo tipo de turismo mais considerado foi o Turismo de Cidade com pesos de 37,7% e 24,3% para as redes de política fechada e agências independentes, respectivamente.

Os destinos turísticos mais procurados em Portugal são as ilhas, seguidas do Algarve, prevendo-se no futuro o mesmo tipo de procura. Quanto à procura no estrangeiro, as Caraíbas, Espanha, norte de África, estão nos primeiros lugares de opção, enquanto para o futuro as tendências apontam para Europa, África e Médio Oriente. Importa ainda referir que a formação de produto próprio como factor diferenciador é uma alavanca de crescimento do negócio. Assim, 51,6% das agências de viagens inquiridas, respondeu possuir produto próprio, e deste valor 39,4%, pertence a redes de política fechada, contra os 45,7% que ainda não desenvolveram esta vertente do negócio.

Os fornecedores e operadores com maior impacto de vendas em Portugal são a Soltour (11%), seguida quase no mesmo plano de importância com 10% o Mundo Vip, a Solplan, Marsol e Iberojet, e com um peso de 8% a Nortravel, TAP,

Soltrópico, Sonhando, Travelplan, Transhotel. Vários destes fornecedores possuem sistemas de reserva, B2B, como é o caso da Iberojet e da Transhotel. Disponibilizam o seu inventário às agências de viagens para consulta de disponibilidade e efectuarem reservas de modo mais eficaz, eficiente, rápido e livre de erros, gerando assim acréscimos de produtividade operacional. Há 95,3% das agências de viagens que possui ligação directa com os fornecedores, onde 39,4% respeita a redes de política fechada e 52,9% a agentes independentes.

Os canais de contacto com o mercado mais utilizado pelos agentes de viagens das redes de política fechada, no presente, são os canais Loja, Telefone e Marketing Directo, e apostam no futuro em transacções e contacto com clientes via Internet. As agências independentes colocaram a tónica presente no telefone, seguida do contacto presencial via Loja e por fim nos Catálogos.

Neste relacionamento com clientes, verificou-se que o agente de viagens é actualmente, um agente "para o consumidor" em vez de agente "para o fornecedor", ocorrendo uma mudança de abordagem e uma unanimidade de opiniões, quer para agentes de política fechada (39,4%) quer para independentes (39,8%).

Toda esta evolução de comportamento de negócio e ganhos de eficiência e produtividade, só foi possível através da utilização racional das TICs, contrariando o mito, que refere " as agências virtuais ameaçam as agências tradicionais". Há consenso que haverá mercado para todos os modelos de negócios, primeiramente porque o mercado tende a aumentar e, segundo, porque haverá sempre clientes a querer o atendimento do consultor de viagens e outros a utilizar totalmente a Internet. A complementaridade é a regra.

Fruto da desintermediação, e da conseqüente redução do valor das comissões pagas pelas companhias aéreas, há uma mudança de paradigma na composição geral da receita das agências de viagens, em qualquer cluster. Actualmente os pacotes valem 49 % e a hotelaria 39%, enquanto a aviação está nos 6% e foi introduzida uma taxa de serviços diferenciada por mercado (domestico, europeu e internacional) e por tipo de produto (bilheteria, hotéis, rent-a-car). Os valores cobrados em Portugal enquadram-se nas tabelas de outros países.

Paralelamente à mutação de composição da estrutura da receita, houve um reajustar de estratégias. As redes de polifícica fechada orientam as suas estratégias em 1º lugar, para vendas e marketing, secundada pelo reforço da equipa comercial. Ou seja, possuem uma filosofia organizacional assente na rendibilidade obtida por uma atenção no mercado e por uma acção interventiva da força de vendas. Em 3º lugar preocupam-se com investimento interno para redução de custos (talvez potenciando a utilização das TIC), e em 4º lugar o investimento em formação. Por último surge o investimento no conhecimento e fidelização do cliente, que é um dos “calcanhares de Aquiles” das agências de viagens.

As agências de viagens independentes possuem uma outra orientação estratégica, muito mais voltada para dentro da organização, pois a sua 1ª opção está no investimento interno e na redução de custos. No entanto colocam em 2º lugar “o reforço da equipa comercial”, como forma de estar em contacto com o mercado. Revela-se, em 3º lugar, a preocupação com “investimento no conhecimento e fidelização do cliente”. Esta escolha vem contrariar o Mito de que “ agências virtuais ameaçam as agências tradicionais”.

Os agentes de viagens deixarão de ser vendedores de turismo para se tornarem consultores de turismo. Serão responsáveis pela elaboração e gestão da viagem do cliente. Para tal, deverão criar uma forte relação de confiança com os clientes (CRM). Além de agente consultor, outro factor que fortalece as agências tradicionais é a sua penetração capilaridade.

6.4. Impacto das TIC no modelo competitivo

Dos GDS em Portugal, o Galileo detém 83% de quota de mercado, enquanto o Amadeus possui 17%. Tem-se verificado neste negócio um conjunto de constrangimentos, que fazem baixar a sua rendibilidade, como é o caso dos elevados custos de desenvolvimento de software e sistemas; da contínua utilização pelas companhias aéreas de canais indirectos, para além dos seus portais; da expansão da presença na Web das maiores agências de viagem, dando enfoque a viagens de lazer e com clientes corporativos ligados através de extranets corporativas; dos Websites de viagens não tradicionais, oriundos da

indústria de tecnologias da informação também se estabeleceram no mercado, tais como Expedia e Travelocity nos EUA, ebrowsers.com na Europa e travelonline.co.za na África do Sul; até à expansão dos negócios de Low Cost que também passavam ao lado dos GDS. Para além dos GDS, outros sistemas são utilizados, como o Tripoint (19%), Solav (5,3%) Gestravel (1,9%) e Gav (3,1%), entre outros.

Outras ferramentas Web usadas pelas agências de viagens, e de acordo com a sua importância, o email, o directmail, a publicidade Web, os links a partir de sites, mostrando que 96,3% dos inquiridos possui uma rede de PCs na sua empresa e que 44% das agências tem 5 PCs ligados à Net.

Observa-se que 74,8% das agências de viagens tem página na Internet e 59,6% possui contador de visitas. Das empresas com página na Web, apenas 57,8% a utiliza para vender os seus produtos, enquanto os 38% que não o fazem argumentam falta de viabilidade económica, desconfiança no sistema de pagamento e consumidores que não sabem usar PC.

Os produtos e serviços com maior aceitação para compras na Web, para ambos os clusters são os pacotes turísticos, estadias em hotéis e bilhetes de avião. Os meios de pagamento mais utilizados na Web são a transferência bancária com 39% e o cartão de crédito com 36%, representando entre 6 e 30% da facturação.

Portanto, muito há ainda a percorrer nesta matéria de TIC associadas às agências de viagens em Portugal, que possam transmitir uma ideia de modernidade e de interactividade com o mercado, porque 74,31% os agentes de viagens independentes ainda consideram desleal a venda de produtos na Internet.

Quando questionado acerca dos atributos das agências de viagens de nova geração a maioria das respostas aponta para o facto do "canal venda Net complementar o canal venda directa" (12,75%); de existir uma aplicação frequente da Net nas relações entre fornecedores e clientes (12,66%); da venda Online possibilitar acréscimos de facturação (12,66%); de se empregar com frequência sistemas de comunicação inovadores e multimédia (12,40%) para reduzir o lead time; de se utilizarem Extranets para Informação e transacção com fornecedores e clientes (11,61%); de permitir uma melhor divulgação do portfólio

(10,86%); de permitir uma redução dos custos (7,31%); de facilitar a angariação de competências através da Intranet para formação e-learning (6,92%); de substituir a tradicional venda por brochura (6,79%); e de provocar forte Redução Comissões (6,04%).

No entanto quando se segmenta por cluster a imagem é bem diferenciada, com os profissionais das agências de viagens de redes de política fechada a colocarem a tónica, no facto "da Internet permitir uma melhor divulgação dos P&S" e "a Internet substituir a venda por brochura".

Já as agências de viagens independentes têm outra percepção, dando mais valor à " utilização da internet na relação com parceiros", seguida da "utilização frequente de sistemas de comunicação e multimédia". Em 3º lugar apontam a "utilização frequente da extranet para função informativa e de transacção", seguida de "a venda on-line possibilitar aumento de facturação".

As agências de viagens independentes possuem o comércio electrónico menos implantado no seu modelo de negócio, utilizando apenas TICs mais elementares como o correio electrónico, as páginas Web com informação de cariz institucional e informativo. Quando se progride na sofisticação das TIC e se pretende conhecer o grau de utilização de TRS – Tourism Recommender Systems, de recomendação de roteiros, encontramos insuficiente utilização e conhecimento acerca desta ferramenta.

Apurou-se uma notória consciência dos gestores das agências de viagens em Portugal, para a utilização de TIC's inovadoras, de modo a tornar mais eficiente e eficazes as suas tarefas diárias, e de atender às singularidades dos clientes.

6.5. Conclusão

A nova economia afecta as agências de viagens de formas diferentes, obrigando-as a permanecer atentas às inovações tecnológicas; de proteger o seu core business; de encarar a velocidade como uma questão importante (não apenas a velocidade no desenvolvimento de produtos, mas também na transferência de conhecimento entre mercados e empresas); de reconfigurar os seus negócios; e de reavaliar o modelo empresarial, de modo a ser considerado

como agência de viagens do futuro. O modelo proposto assenta nos cinco blocos de convergência tecnológica, reunindo as seguintes características, conforme detalha o capítulo 3 – Arquétipo de agência de viagens do futuro:

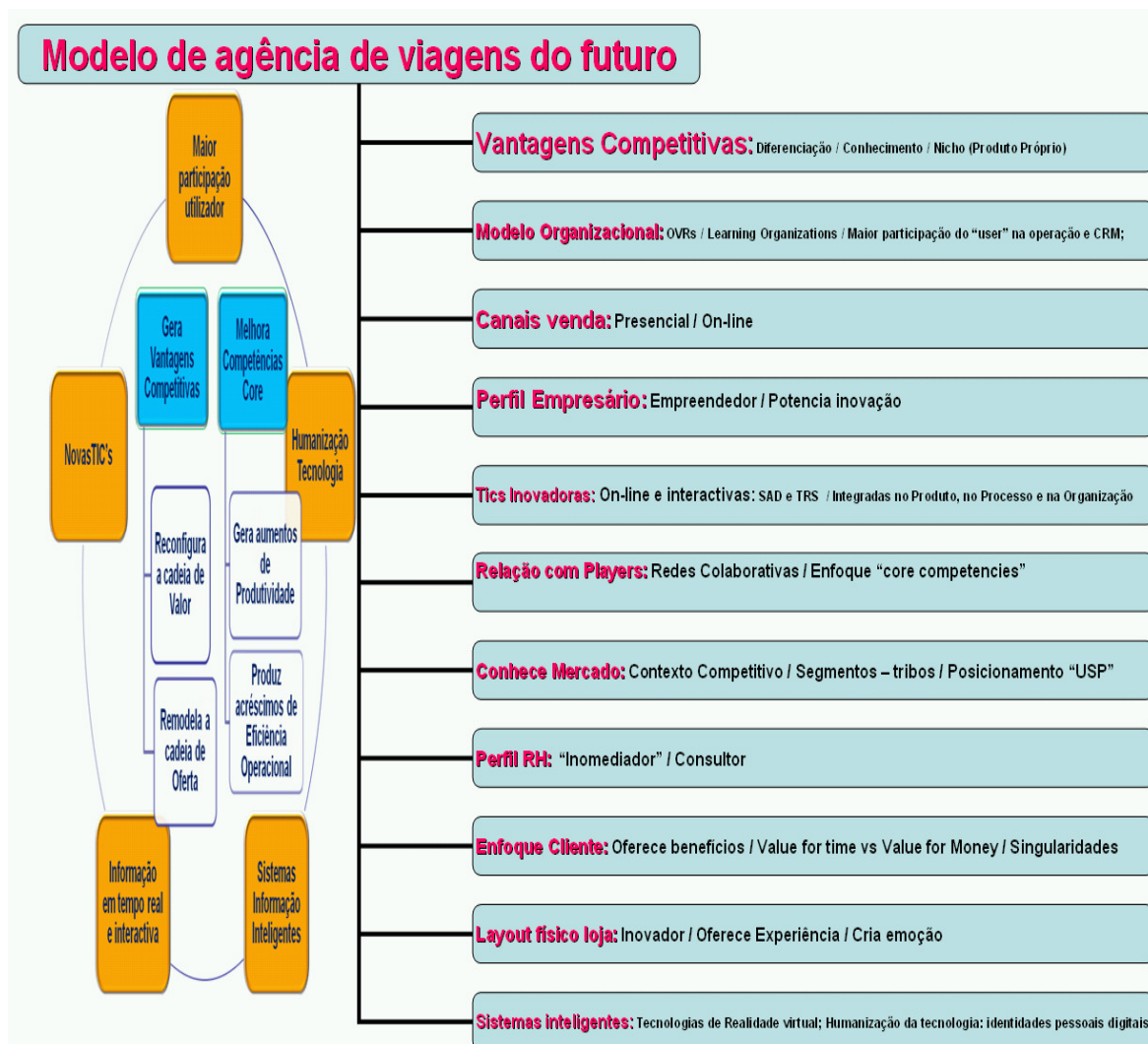


Figura 150 – Arquétipo de agência de viagens do futuro

Apurou-se uma notória consciência dos gestores das agências de viagens em Portugal, na necessidade de utilização de TIC's inovadoras, de modo a tornar mais eficiente e eficazes as suas tarefas diárias, de atender às singularidades dos clientes e de com elas gerar vantagens competitivas. Apuraram-se as seguintes evidências empíricas, nas agências de viagens:

- I. Há uma integração de actividades on-line e off-line (lojas presencial e virtual) nas agências de viagens, mas com reduzida sofisticação tecnológica;

- II. Encontra-se uma ténue partilha de TI por meio de alianças / parcerias / redes com clientes e fornecedores;
- III. Os Modelos organizacionais são pouco resilientes, muito vocacionados para mono actividade (outgoing), com enfoque no interior da organização, de reduzida dimensão e centrados em estratégias do lado dos custos;
- IV. Existem competências elevadas dos profissionais, mas em áreas diversas do turismo. A formação core é angariada através de acções facultadas por associações do sector, grupos de gestão, operadores e Fornecedores;
- V. Verifica-se um enfoque no cliente e nas suas singularidades, propondo uma oferta de produtos próprios e explorando nichos de mercado.
- VI. Há utilização de um número elevado de sistemas e aplicações, disponibilizados pelos operadores e fornecedores, para além dos GDS e outros sistemas de apoio operacional. Há uma limitada interoperabilidade nos sistemas usados pelas agências de viagens e forte fragmentação de sistemas.
- VII. Utilização de ferramentas tradicionais (brochura em papel) na informação disponibilizada ao cliente.
- VIII. É ainda débil o desenvolvimento de TRS nas agências de viagens em Portugal, pois a informação oferecida nos seus portais é essencialmente informativa e de exígua interactividade, revelando-se muito pobre a inspirar o viajante quanto às áreas de destino, ou mesmo a planear a sua viagem e a agregar outros P&S da cadeia de valor.
- IX. Verifica-se uma veloz transformação das agências "Brick and Mortar" em "Click and Mortar", mais intensa nas redes de politica fechada, do que nas agências independentes.

Referências Bibliográficas

Referências Bibliográficas

- Adam, J., Cobos, X. e Liu, S. (2007).** *Travel 2.0: Trends in Industry Awareness and Adoption*. New York University & PhoCusWright Inc.
- Abranja, N. (2005).** *A situação dos intermediários turísticos face à ameaça dos canais de reserva directos*. Dissertação de Mestrado, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Alamdari, F. (2002).** *Regional development in airlines and travel agents relationship*, *Journal of Air Transport Management* 8.
- Albert Pinõle, I. (1990).** *Gestión y Técnicas de Agencias de Viajes*. Madrid: Síntesis
- Almeida, J. e Pinto, J. (1995).** *A investigação nas ciências sociais*. 5ª Edição, Lisboa: Editorial Presença.
- Amaral, I. (2000).** *Imagem e Internacionalização*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Anderson, C. (2005).** *A Cauda Longa, do Mercado de Massa para o Mercado de Nicho*, Editora Campus/Elsevier.
- Aumont, M. (1973).** *O Homem e a empresa*, Editorial Inova SARL, pp. 17-80.
- APAVT – Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo, (2003).** *Análise Económica e Financeira*, International Consultants Ibéria, pp. 1 e 14
- Azevedo, A. (2000).** *Novos modelos de negócio*, e-book - versão electrónica – baseada na edição de 2000 ISBN 972-8589-17-4)
- Baptista, M. (2003).** *Turismo Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Barbosa, P. (1996).** *Investir nos Sistemas de Suporte à Decisão*. *Revista Exame – Janeiro*, Nº 90, pp. 93-95
- Beira, E. (2002).** *Economia digital: tópicos in Tecnologia de Informação e Sistemas de Comunicação*, Universidade Minho, visto em 1-2-2008, http://piano.dsi.uminho.pt/~ebeira/wps/wp25_2002.pdf
- Bell, J. (1993).** *Como realizar um Projecto de Investigação – Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva- Publicações, Lda.
- Beni, M. (2004).** *Globalização do Turismo*. ALEPH, pp.17-82.

- Bradshaw, T. (2001).** *Security and Technology*, in HEDNA'S Regional Meeting. San Diego, Califórnia, www.hedna.org/hedna/conf/hedna/present/01dec/bradshaw.pdf, acesso 21 de Agosto de 2008.
- Brassard, A. (1991).** *Pour une revision de la conception traditionnelle de la gestion*. Revue Française de gestion nº83, pp. 48-59.
- Brayman, A. (1988).** *Quantity and Quality in social research*. London: Routledge, in Finn, M, Elliott-White, M, Walton, M, 2000, *Tourism & Leisure Research Methods, Data Collection, analysis and interpretation*" Pearson Education, England, pp. 8-9.
- Bremer, C. e Ortega, L. (2000).** *Redes de Cooperação*. Revista Produtos e Serviços, nº 12, cap 4, Banas.
- Brito, S. (2003).** *Notas sobre a evolução do viajar e a formação do turismo*. ICEP
- Buhalis, D. (1998).** *Strategic use of information technologies in the tourism industry*. University of Surrey, England, posted at Surrey Scholarship Online [Http://epubs.ac.uk/tourism/18](http://epubs.ac.uk/tourism/18).
- Buhalis, D. (2000).** *Marketing the competitive destination of the future*. University of Surrey, England.
- Buhalis, D. e Licata, M. (2002).** *The Future eTourism intermediaries*. Tourism Management 23.
- Buhalis, D. e Deimezi, O. (2003).** *E-tourism developments in Greece: Information communication technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry*. University of Surrey, England.
- Buhalis, D. (2003a).** *E-tourism: information technologies for strategic tourism management*. University of Surrey, Pearson education, England.
- Buhalis, D. (2003b).** *eAirlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry*, Information & Management 41 (2004) 805–825, Elsevier.
- Buhalis, D. e Costa, C. (2006a).** *Tourism Business Frontiers – Consumers, Products and Industry*. Elsevier.

- Buhalis, D. e Costa, C. (2006b).** *Tourism Management Dynamics – Trends, Management and Tools*. Elsevier.
- Burke, R. (2000).** *Knowledge-based recommender systems*. In J. E. Daily, A. Kent, & H. Lancour (Eds.), *Encyclopaedia of Library and Information Science*, Vol. 69, Supplement 32. New York: Marcel Dekker.
- Camarinha-atos, L., e Afsarmanesh, H. (2004).** *Collaborative Networked Organizations – A research agenda for emerging business models*. Kluwer Academic Publishers.
- Cardoso, L. (1999).** *Gestão Estratégica das Organizações*. 4ª Edição, Verbo.
- Castelli, G. (1984).** *Turismo e Marketing*. Sulina.
- Chiavenato, I. (2005).** *Administração nos novos tempos*. 2ª Edição, Campus.
- Cooper, C. (2001).** *Educando os educadores em Turismo*. Roca.
- Costa, C. (1996).** *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organizations and networks*, Department of Management Studies. University of Surrey.
- Costa, J., Rita, P. e Águas, P. (2001).** *Tendências Internacionais em Turismo*. LIDEL, pp.43-132.
- Costa, R. (2006).** *Avaliação do Potencial de Crescimento e Desenvolvimento das Pequenas e Micro Empresas do Sector do Turismo*. Dissertação de Mestrado, Aveiro: Universidade de Aveiro
- Croft, S. (2004).** *Conquiste novos negócios*. Edições CETOP.
- CTP – Confederação do Turismo Português (2005).** *Reinventando o turismo em Portugal*, Dinternal.
- Cunha, L. (2001).** *Introdução ao Turismo*. Verbo
- Cunha, L. (2003).** *Perspectivas e Tendências do Turismo*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Davenport, T. (2000).** *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura.

- Davenport, T. & Prusak, L. (2000).** *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, L., Dehning, B. e Stratopoulos, T. (2003).** *Does the market recognize IT-enabled competitive advantage?* *Information & Management* 40 (7).
- Dencker, A. e Via, D. (2004).** *Pesquisa empírica em ciências humanas*. São Paulo: Thomson, pp. 171.
- Drucker, P. (1987).** *Inovação e gestão, Biblioteca de gestão moderna*, pp. 143-273.
- Drucker, P. (2001).** *O advento da nova organização*. In: *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro, Campus.
- ECTAA (2005).** *The European Travel Agents and Tour Operators Associations*. <http://www.ectaa.org/ECTAA%20English/Publications> (acesso 20/01/2008).
- Editur (1995).** *Travelstore: un seguimiento obligado*. In Martínez, B. A. (2002). *Los Canales de Distribución en el Sector Turístico*. Madrid: Ed. ESIC.
- Ernest, D., Halevy, J., Mnier, J. e Sarrazin, H. (2001).** *A Future for e-Alliances*. *The McKinsey Quarterly*, Number 2, pp.92
- Finn, M., Elliott-White, M., Walton, M. (2000).** *Tourism & Leisure Research Methods, Data Collection, analysis and interpretation*. Pearson Education, England.
- Fitzsimmons, J., e Fitzsimmons, M. (1998).** *Service Management Operations, Strategy and Information Technology*. New York, Mc Graw-Hill.
- Foster, D. (1985).** *Travel and Tourism Management*. Londres: Macmillan.
- Fox, L. (2007).** *Travel technology - Time to talk the same language*. <http://www.travolution.co.uk/Articles/2007/12/14/1194/Travel+technology+-+Time+to+talk+the+same+language.html>
- Freire, A. (1997).** *Estratégia*. Editora Verbo – pp.18-543.
- Friedman, T. (2005).** *O Mundo é Plano*. 5ª Edição. Actual Editora – pp.375-407
- Ghigilione, R. e Matalon, B. (1993).** *O Inquérito- Teoria e Prática*. 2ª Edição. Oeiras: Celta Editora.

- Goeldner, C. e Ritchie, J. (2003).** *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Gomez, F. (1989).** *Estruturas organizativas e informação na empresa*. Editorial Domingos Barreira, pp. 22-407.
- Goranson, H. (1997).** *Human factors and enterprise integration*. Workshop 1 Report ICEIMT, 82-87.
- Guimarães, R. e Cabral, J. (1997).** *Estatística*. Lisboa: McGraw Hill.
- Gunn, C. A. (1994).** *A perspective on the purpose and nature of tourism research methods*. In Finn, M., Elliott-White, M., Walton, M. (2000). *Tourism & Leisure Research Methods, Data Collection, analysis and interpretation*. England: Pearson Education, pp. 5.
- Hayes, B. (1995).** *Measuring Customer Satisfaction – Development and Use of Questionnaires*. ASQC. INEP (2002): Manual de Avaliação Institucional, in Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653), acesso www.rioei.org/expe/1916Freitas.pdf em 18-08-2008
- HAIR, J. (1998).** *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Editora Prentice Hall.
- Hamel, G. e Prahalad, C. K. (1995).** *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu sector e criar os mercados de amanhã*. (trad. Outras Palavras) Rio de Janeiro: Campus.
- Handy, C. (1995).** *Trust and the virtual organization*. Harvard Business Review, Harvard, v. 73, n.3, p. 40-50.
- Heller, R. (1986).** *Os supergestores*. Editorial Presença, pp. 287-346
- Hill, M. e Hill, A. (2000).** *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Hippel, V. (2006).** *Democratizing Innovation e The Sources of Innovation*. Grupo de Inovação e Empreendedorismo da Escola de Administração Sloan, do MIT, in HSM on-line, 2-09-2008
- Jennings, G. (2001).** *Tourism Research*. Milton: John Wiley & Sons Australia Ltd,
- Keen, P. (1991).** *Moldar o Futuro*. Edições CETOP, pp. 15-267

- Kennerley, M., Bourne, M. e Franco, M. (2005).** *Managing through measures: a study of the impact on performance.* Journal of Manufacturing Technology Management, 16, issue 4, p373-395.
- Kim, W. e Mauborgne, R. (2005).** *Blue Ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant.* Harvard Business School Press.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2003).** *Princípios de Marketing.* São Paulo: Prentice Hall.
- Lafrance, J-P. (2001). *Intranet ilustrada: usos e impactos organizacionais de intranet en las empresas.* Montevideo: Trilce.
- Lakatos, E. e Marconi, M. (1991).** *Metodologia Científica.* São Paulo: Editora Atlas.
- Lee, S. (2001). *Modeling the business value of information technology.* Information and Management 39 (3), pp. 191–210.
- Leite, D. (1974).** *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.* São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Lda.
- Levitt, T. (2005).** *Strategy: Critical Perspectives.* Business and Management.
- Lipnack, J. e Stamps, J. (1992).** *Networks: redes de conexões.* São Paulo: Aquariana
- Lickorish, L. e Jenkins, C. (2000).** *An Introduction to Tourism.* Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lubbe, B. (2000).** *The changing role of the travel intermediary.* South African Journal of Economic and Management Sciences 3 (2000).
- Lubbe, B. e Douglas, A. (2005).** *Identifying value conflicts between stakeholders in corporate travel management by applying the soft value management model: A survey in South Africa.* Research article, Elsevier Ltd All
- Martinez, B. (2002).** *Los Canales de Distribucion en el sector Turístico.* Esic, Madrid, pp. 101-113
- Marin, A. (2004).** *Tecnologia da informação nas agências de viagens: em busca da produtividade e do valor.* São Paulo: Aleph.

- Mason, K. (2006).** *A study on the adoption of corporate self-booking tools*. UK: Business Travel Research Centre, Department of Air Transport Cranfield University.
- Mateo, A. (1992).** Viajes de Incentivo. In Martínez, B. A. (2002). *Los Canales de Distribución en el Sector Turístico*. Madrid: Ed. ESIC.
- Moore, D. e Hoaglin, D. (1992).** *Perspectives on contemporary statistics,..* Washington, D.C.: Mathematical Association of America.
- Mendenhall, W., Off, L. e Larson, F. (1987).** *Statistics: A Tool for the Social Sciences*, Boston: PWS, pp. 226
- Mintzberg, H. (1991).** *The efective organization: forces and forms*. Sloan Management Review nº 32, pp. 54-67.
- Moore, D., (1992).** *New Pedagogy and New Content: The Case of Statistics*. USA: Department of Statistics, Purdue University. In <http://www.stat.auckland.ac.nz/~iase/publications/isr/97.Moore.pdf>
- Nasbitt, J. (1994).** *Paradoxo global*. Editora Campus, Lda., pp. 1-51.
- Pardal, L. e Correia, E. (1995).** *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores, Lda.
- Pelizzer, H. (1989).** *Uma Introdução Técnica do Turismo - Transportes*. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
- Peters, T. (1990).** *A gestão em tempo de mudança*. Biblioteca de gestão moderna, pp. 619-688
- Poon, A. (2002).** *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. UK: CAB International, Oxford.
- Porter, M. (1985).** *Technology and competitive advantage*. The Journal of Business Strategy, Winter, pp. 60–70.
- Porter, M. (2001).** *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review 103D
- Porter, M. (1985).** *Vantagem Competitiva*. Difusão Cultural - Exame
- Prahalad, C., e Hamel, G. (1990).** *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, v. 68, nº 3, May-Jun.

- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (1992).** *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Paris: Gradiva.
- Rego, L. e Nunes, F. (2003).** *Normas de Elaboração de Teses de Mestrado*. INDEG/ISCTE, Ref.º: 02-03, disponível em http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/02-03_Luis_Reto_e_Francisco_Nunes.pdf.
- Renshaw, M. (1997).** *The Travel Agent*. 2ª edição. Sunderland: Business Education Publishers,..
- Richardson, J., e Cohen, J. (1993).** *State slogans: the case of the missing USP*. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 2(2/3), p. 91-110.
- Richardson, R. (1999).** *Pesquisa social - métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Ricci, F., e Avesani, P. (1999).** *Data compression and local metrics for nearest neighbour classification*. *IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence*, 21, 380-384.
- Ricci, F., Mirzadeh, N., e Venturini, A. (2002).** *Intelligent query management in a mediator architecture*. In T. Samad & V. Sgurev (Eds.), *First International IEEE Symposium on Intelligent Systems* (pp.221-226). IEEE Press.
- Ricci, F., Venturini, A., Cavada, D., Mirzadeh, N., Blaas, D., e Nones, M. (2003).** *Product recommendation with interactive query management and twofold similarity*. *Proceedings of the Fifth International Conference on Case-Based Reasoning*, 479-493.
- Ruschmann, D. e Solha, K. (2004).** *Turismo – Uma visão empresarial Brasil: Manole*, pp.1-15; pp.169-187
- Santesmases, M. (1999).** *Marketing: Concepts y Estrategias*. 4ª edição. Madrid: Pirámide,
- Senge, P. (1990).** *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday
- Schumpeter, J. (1969, 2003).** *Capitalism, Socialism and Democracy*. UK: Taylor & Francis e-library.
- Silva, M. (2009).** *A distribuição turística e as redes de agências de viagens em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro.

- Simon, H. A. (2007).** *Computer science as empirical inquiry: symbols and search.* Pittsburgh, PA: Carnegie-Mellon University. In: <http://cogprints.org/2906>.
- Soares, A., Sousa, J., Azevedo, A. e Bastos, J. (1996).** *Virtual Enterprise Ontology.* Version 1.0.", INESC-UESP, Porto.
- Spiegel, M. (1971).** *Estatística,* Brasil: MacGrow Hill.
- Steiner, T. e Dufour, A. (1998).** *Agent-based Cybermarketing in the Tourism Industry.* Proceedings of the ENTER'98 conference in Istanbul, Spring. <http://pchech128-2c.unil.ch/people/tsteiner/Publications.htm>.
- Tannenbaum, P. (1998).** *Excursions in Modern Mathematics.* Prentice-Hall, Inc.
- Tapscott, D. (1996).** *The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence.* New York: McGraw-Hill.
- Teixeira, S. (1998).** *Gestão das Organizações,* Mcgrawhill, pp.30-62
- Toffler, A. (1980).** *A terceira vaga.* Bantam Books
- Tomelin, C. (2001).** *Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias.* São Paulo: Aleph.
- Tribe, J. (2004).** *The economics of recreation, leisure & tourism.* 3ª edição. UK: Elsevier,
- Tribe, J. (2004a).** *The competitive, technological, political and socio-cultural environment.* School of Management Tourism Academics at World Travel Market Forum .
- Tribe, J. (2003).** *Economia do Lazer e do Turismo.* 2ª Edição. São Paulo: Manole.
- Trigo, L., e Netto, A. (2003).** *Reflexões sobre Um Novo Turismo, Política, Ciência e Sociedade.* ALEPH, pp.15-56
- Turban, E., Mclean, E., e Wetherbe, J. (2004).** *Tecnologia da informação para gestão.* Bookman
- Veal, A. (1997).** *Research Methods for Leisure and Tourism – A Practical Guide.* 2nd Edition. Harlow: Pearson Education.
- Vernadat, F. (1996).** *Enterprise modelling and integration: principles and applications.* London: Chapman & Hall.

Vijsselaar, F. e Albers, R. (2002). *New Technologies and Productivity Growth in the Euro Area*. European Central Bank, Working paper nº 122

Wahab, S. (1991). *Introdução à administração do turismo*. 3ª Edição. Biblioteca pioneira de administração e negócios.

Wildeman, L. (1998). *Alliances and Networks: The Next Generation*. International Journal of Technology Management, Volume 15, Numbers 1-2, pp. 96 - 108

Wright, P. e Lado, A. (1992). *A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*. Journal of Management, Vol. 18, No. 1, 77-91.

Sites

www.amadeus.com

www.galileo.com

www.innadvance.com

<http://tourismtechnology.rezgo.com/tag/ifitt>

<http://tourismtechnology.rezgo.com/tag/ifitt>

<http://www.skyscanner.net/pt/voos/pt/ch/os-voos-mais-baratos-para-su%C3%AD%C3%A7a-de-portugal.html?redirecturl=1>

<http://lowcostpt.wordpress.com/>

<http://www.centraldeinformacao.pt/noticias/detalhes.php?id=765>

<http://isag.wewebit.biz/index.php/2007/08/08/self-booking-tools-sbt/>

<http://www.tfv.pt/produtos/tripoint.htm>

http://turismodeportugal.blogspot.com/2008_04_01_archive.html#945441092508785153

<http://www.rhturismo.net/>

<http://www.ectaa.org>

<http://www.soltour.pt/index.htm>

http://www.transhotel.com/HTML_TOR/html/home/PO_GLOBAL/default.html

<http://pt.bedsonline.com/home/pt/home.jsp>

<http://www.phocuswright.com/index>

<http://findarticles.com/>

Anexo: Questionário

Anexo – Questionário

O presente inquérito por questionário, insere-se num trabalho de investigação, tendo por base a Distribuição Turística em Portugal. Este trabalho tem como principal objectivo caracterizar a distribuição turística em Portugal e avaliar o impacto das Novas Tecnologias nas Agências de Viagens para além de propor um arquétipo de agência de viagens do futuro.

A sua resposta é essencial para a realização do estudo, pelo que agradecemos a sua colaboração e o tempo dispendido para responder às questões que se colocam de seguida. (aproximadamente 20min). As respostas serão tratadas de forma extremamente confidencial.

1. Identificação da Empresa:

Nome da Empresa:	Nº Alvará:	Nº Balcões:
Distrito de Localização:	Nº balcões por Distrito:	Nº Apavt:
Nome da Marca:	lata:	Não lata:

Tipo de Actividade:

Emissora (outgoing):	Receptora (incoming):	Operadora:
Especializada:	Se sim em que produto:	Autocarrista:

2. Em caso de indicar mais do que uma actividade, assinale o nº de estabelecimentos e percentagem de empregados que estão afectos a cada actividade e que percentagem de vendas e dos lucros provém de cada uma delas:

Actividade	Estabelecimentos	Empregados	Vendas	Lucros
Emissora				
Receptora				
Operadora				
Especializada				
Autocarrista				

3. Âmbito Geográfico de actuação da empresa:

Local Regional Nacional Internacional

4. Qual o capital social da empresa?

até 100.000€	100.001€ a 250.000€	250.001€ a 500.000€	mais de 500.001€
--------------	---------------------	---------------------	------------------

5. Qual a forma societária da empresa?

Sociedade anónima Por quotas Outra _____

6. Quantos empregados tem a sua empresa? _____

7. Qual o número de empregados em média por balcão?

2 3 a 5 6 a 10
 11 a 20 21 a 30 +31

8. Quantos empregados efectivos: _____ Contratados a termo certo: _____

9. E quantas pessoas com formação específica na área do Turismo?

Técnico-	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado
----------	-------------	--------------	----------

Profissional						
--------------	--	--	--	--	--	--

10. Na sua empresa quantas pessoas têm o grau de?

Mestrado ____ Licenciatura ____ Bacharelato ____ Técnico-Profissional ____ 12º Ano Liceu ____
 9º Ano Liceu ____ Outro _____

11. A empresa participa em actividades de formação de pessoal? Sim Não

De que entidades:

<input type="checkbox"/>	Grupo a que pertence
<input type="checkbox"/>	APAVT Form
<input type="checkbox"/>	GDS
<input type="checkbox"/>	Outras Entidades Quais: _____

12. Qual o volume de negócios da sua empresa?

Menos 500 000€ Entre 500 000€ e 750 000€
 Entre 750 001€ e 1 000 000€ Entre 1 000 001€ e 1 500 000€
 Entre 1 500 001€ e 5 000 000€ Entre 5 000 001€ e 15 000 000€
 Mais de 15 000 000€

13. Qual a percentagem de facturação a: Empresas ____% Individuais ____%

14. Qual espera ser a tendência de evolução das vendas da empresa nos próximos 2 anos?

Aumentará Manter-se-á Diminuirá
 E o resultado líquido? Aumentará Manter-se-á Diminuirá

15. Que Sistema Informático de Reservas utiliza?

Galileo Amadeus Nenhum Outro

16. Que sistema de gestão e contabilidade de Agência de Viagens utiliza?

Nenhum Tripoint Solav Gestravel/Optitravel
 Gav Nonious Systravel Outro

17. Qual o principal objectivo da empresa?

Crescer	<input type="checkbox"/>	Aumentar os Lucros	<input type="checkbox"/>
Inovar	<input type="checkbox"/>	Aumentar a qualidade do serviço	<input type="checkbox"/>

Sobreviver Consolidar a quota mercado

Outros Quais _____

18. Tem Produto Próprio? Sim Não

19. Quais os mercados alvo da empresa?
 Internacional Regional Nacional Local

20. Mencione os produtos oferecidos por ordem de importância em que 1 é muito importante e 17 menos importante.

PRODUTO	ORDEM IMPORTÂNCIA 1 a 17
Turismo Sol e Praia	
Turismo desportivo	
Turismo Rural / Natureza	
Turismo Aventura / Activo	
Turismo Sénior	
Turismo Cidade / Short Break	
Turismo Cultural / Circuitos	
Turismo Cruzeiro	
Turismo Religioso	
Turismo Juvenil / Estudantil	
Congressos e Convenções	
Turismo individual de Negócios	
Viagens de Incentivo	
Viagens a Feiras e Exposições	
Turismo Interno - Excursões	
Turismo Espacial	
Turismo GLS	
Outros	

21. Indique os 5 principais destinos Turísticos Nacionais e Internacionais com que a empresa actualmente trabalha e os cinco principais que espera trabalhar no futuro.

	PRESENTE		FUTURO	
	PORTUGAL	ESTRANGEIRO	PORTUGAL	ESTRANGEIRO
1				

2				
3				
4				
5				

22. Indique os 8 principais fornecedores com quem trabalha por ordem de grandeza.

- 1 _____ 5 _____
 2 _____ 6 _____
 3 _____ 7 _____
 4 _____ 8 _____

23. Indique quais os seguintes canais de distribuição a empresa utiliza actualmente, quais considera vir a utilizar e qual o potencial de utilização para os próximos 3 anos.

	UTILIZAÇÃO				POTENCIAL		
	PRESENTE		FUTURO		Alto	Médio	Baixo
	Sim	Não	Sim	Não			
Venda Presencial Agência Viagem							
Internet							
Telefone							
Catálogo							
Marketing Directo							
Correio							
TV Digital							
Outros							

24. Que percentagem das vendas da empresa resulta de cada um dos seguintes serviços?

- Aviação ____% Alojamento ____% Transferes ____%
 Excursões ____% Autocarros ____% Espectáculos ____%
 Rent-a-Car ____% Cruzeiros ____% Outros ____%

25. Qual a maior fonte de receita das Agência de Viagens? _____

26. Qual a percentagem de venda Corporate e Lazer? Corporate ____% Lazer ____%

27. Nº Agências de Viagem ou Operadores com os quais faz Turismo Receptivo. _____

28. Quais os 7 principais constrangimentos do seu negócio, por ordem de importância?

Falta de Pessoal qualificado

Redução de comissões das Companhias Aéreas

Legislação

Falta de Apoios

Redução do valor da viagem		Concorrência desleal	
Decréscimo de Vendas		Excesso de concorrentes	
Internet		Espaço geográfico	
Low Cost		Agência com integração vertical	
Impostos		Excesso de Clientes	

29. Quais os factores em que considera a sua empresa competitiva?

	NADA COMPETITIVA	POUCO COMPETITIVA	MODERADAMENTE COMPETITIVA	MUITO COMPETITIVA
PREÇO				
PRODUTO OU SERVIÇO				
QUALIDADE				
LOCALIZAÇÃO				
SERVIÇO AO CLIENTE				
OUTROS				

30. Quais os principais problemas que prevê para a sua empresa? Indique os 10 principais por ordem de importância.

Insuficiente dimensão da empresa	
Capacidade financeira insuficiente	
Dificuldade em criar e implementar Produto Próprio	
Dificuldade em especializar-se	
Dificuldade em diversificar	
Dificuldade em estruturar e organizar a gestão da empresa	
Dificuldade em encontrar profissionais qualificados	
Dificuldade em equipar a empresa tecnologicamente	
Dificuldade em estabelecer acordos de cooperação com outras empresas	
Dificuldade devido a concorrência desleal	
Desconhecimento das necessidades e características dos clientes	
Dificuldade em acompanhar o mercado	
Dificuldade em receber dos clientes	
Dificuldade em estabelecer relações duradouras e fiáveis com os Operadores Turísticos	
Falta de flexibilidade dos CRS	

Aumento dos custos	
Diminuição das receitas	
Dificuldade de negociação/relação com outros fornecedores	
Dificuldade em internacionalização	
Dificuldade em manter a estrutura / empregados	
Se outros (especificar)	

31. Em sua opinião quais são os atributos da Agência, que possuem maior importância na satisfação do cliente. (1 pouco importante e 5 muito importante).

Atributos da Agência	IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
Agência de Viagens conhecida, com prestígio					
Aspecto agradável e acolhedor do estabelecimento					
Localização em local com acesso pela rua					
Localização perto da casa ou emprego do cliente					
Agência especializada em empresas					
Agência de Viagens generalista					
Agência de Viagens de grande dimensão					
Atendimento rápido, sem necessidade de esperar					
Informação e marcação telefónica facilitada					
Amplio horário de atendimento ao público					
Ampla gama de alternativas para produtos e serviços					
Sempre promoções disponíveis					
Informação real, precisa e fiável					
Informação dada com rapidez					
Confirmação rápida da reserva efectuada					
Oferta de novos produtos e destinos					
Divulgação de ofertas e catálogos					
Pressupostos fáceis de compreender					
Explicações de leitura e interpretação do catálogo					
Documentação com apresentação cuidada					
Informação e documentação suficiente ao contratar					

Informação clara e completa sobre os produtos					
Alto grau de conhecimento do agente					
Meios informáticos e audiovisuais					
Conhecer disponibilidades e oferecer alternativas de imediato					
Conhecer disponibilidade e oferecer alternativas em 24 horas					
Conhecer disponibilidade e oferecer alternativas em menos de 3 dias					
Controlo de qualidade pela agência					
Pessoal amável e agradável					
Pessoal bem apresentado e de aspecto limpo					
Real conhecimento do destino e serviços					
Pessoal experimentado e formado					
Aconselhamento sobre o destino					
Aconselhamento sobre os serviços					
Colaboração do pessoal e sugestão de alternativas					
Pessoal sensível aos problemas dos clientes					
Confiança no pessoal da agência					
Especificações em caso de problemas durante a viagem					
Especificações em caso de incumprimento nos serviços contratados					
Capacidade de solucionar problemas durante a viagem					
Serviço pós-venda para reclamações					
Contacto para auscultação após regresso da viagem					
Documentação da viagem rica em informação e completa					
Oferta de seguros vinculados ao destino e serviços contratados					
Variedade de meios de pagamento					
Informação sobre produtos e serviços disponíveis periodicamente					

32. Sente necessidade de adoptar novas estratégias para sobreviver? Sim Não

33. Quais são as principais acções estratégicas a realizar brevemente na empresa? Indique as 5 principais por ordem de importância.

Criação e Inovação de Produto Próprio

Mudança de Imagem

Orientação da empresa para as vendas e marketing

Especialização num produto	
Especialização por tipo de cliente	
Reforço da equipa comercial	
Investimento/ Formação dos recursos humanos	
Investimento no conhecimento/fidelização do cliente	
Investimento na reestruturação interna / Redução de custos	
Investimento em tecnologia	
Incorporação em grupos / redes	
Expansão da empresa em número de balcões	
Aquisição de outra empresa	
Redução da empresa em número de balcões	
Internacionalização	
Outros	

34. A empresa está associada, integrada ou pertence a algum grupo? Contempla a possibilidade de num futuro próximo pertencer a algum grupo?

TIPO DE GRUPO	PRESENTE		FUTURO		TIPO DE GRUPO	PRESENTE		FUTURO	
	Sim	Não	Sim	Não		Sim	Não	Sim	Não
Nenhum - Independente					Integrado Horizontalmente				
Central de Compras					Franchising				
Grupo de Gestão					Consórcio				
Integrado Verticalmente					Outro _____				

35. Por que razão a empresa se uniu a um grupo?

	Para ganhar dimensão
	Para melhorar o poder negocial com fornecedores
	Para reservar em bloco/Allotment alojamento ou voos
	Para ganhar tempo
	Para poder internacionalizar
	Para Aumentar a qualidade de serviço
	Por desconhecer a área
	Para escoar produto próprio
	Para ter aceder a facilidades que jamais conseguiria só:

<input type="checkbox"/>	Formação	<input type="checkbox"/>	Sistemas de fidelização de clientes
<input type="checkbox"/>	GDS free	<input type="checkbox"/>	Protocolos bancários
<input type="checkbox"/>	Negociações fora do trade	<input type="checkbox"/>	Seguros mais compensadores
<input type="checkbox"/>	Emissões por valores mais baixos	<input type="checkbox"/>	Informações constantes e actualizadas
<input type="checkbox"/>	Outras _____		

36. Como classifica a importância de uma rede de organização na área da distribuição?

Nada Importante Pouco Importante Importante

Muito Importante Extremamente Importante

37. Concorda que as Agências de Viagens do futuro devem adoptar uma dupla função de intermediários e produtores de produtos exclusivos? Sim Não

38. A sua empresa tem uma rede interna de computadores? Sim Não

39. Quantos computadores tem na sua empresa? ____ E quantos ligados à Internet? ____

40. Possui página de internet própria? Sim Não

41. Se possui página Web, que serviço disponibiliza ao cliente?

Informação de produtos e serviços de catálogos

Pesquisa interactiva de roteiros

Compras online

Newsletters

Contacto com clientes (e-mail)

42. Possui ligações online com fornecedores? Sim Não

43. A ligação à Internet gerou vantagens notórias à sua empresa? Sim Não

44. Numa escala de 1 a 5, qual a importância dos seguintes objectivos na decisão de colocar a sua empresa na rede Web? (1 pouco importante e 5 muito importante).

	IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
Vendas					
Publicidade					
Rapidez no serviço ao cliente					
Aumento de produtividade					
Acréscimo de competitividade					
Melhorar a eficiência de processos					

Redução de custos					
Transmissão de modernidade					
Outro					

45. Vende actualmente os seus produtos na internet? Sim Não
46. Pretende no futuro realizar comércio electrónico? Sim Não

47. Se respondeu negativamente, assinala 2 motivos mais importantes

- Implica alteração organizacional e de processos de negócio
- Encara a Internet pouco fiável
- Prefere o contacto directo com o cliente
- Inexistência de viabilidade económica
- Obriga a forte investimento
- Outra

48. Numa escala de 1 a 5, quais os factores que dificultam as vendas por Internet? (1 pouco importante e 5 muito importante).

	IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
Desconfiança no sistema de pagamento					
Consumidor não utiliza computador					
Processo de compra complexo					
Conflito com sistemas de venda tradicionais					
Produtos inadequados para o sistema					
Poucos utilizadores					
Hábitos do consumidor					
Custos financeiros					
Outro					

49. Se já faz comércio electrónico, indique há quanto tempo?

- Menos de um ano Entre 1 e 2 anos Mais de 2 anos

50. Dispõe de indicadores de visita à sua página? Sim Não Não sabe

51. Numa escala de 1 a 5, quais dos seguintes produtos e serviços, têm maior aceitação na sua página da Internet? (1 pouco importante e 5 muito importante).

	IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5

Pacotes turísticos					
Hotéis					
Bilhetes de avião					
Aluguer de automóveis					
Pacotes turísticos à medida					
Bilhetes de comboio					
Bilhetes para espectáculos					
Seguros de viagem					
Outro					

52. As formas de pagamento mais utilizadas no comércio electrónico da sua empresa são?

Cartão de Crédito	<input checked="" type="checkbox"/>	Transferência bancária	<input checked="" type="checkbox"/>
Multibanco	<input checked="" type="checkbox"/>	Outro	<input checked="" type="checkbox"/>

53. Qual a percentagem da facturação do comércio electrónico, na facturação total da empresa?

Menos de 5% Entre 5% e 30% Entre 31% e 50% Mais de 50%

54. Que tipo de técnica utiliza para potenciar a comercialização dos seus produtos através da Internet?

Presença Web em comunidade corporativa	<input checked="" type="checkbox"/>	Pesquisa interactiva de roteiros	<input checked="" type="checkbox"/>
E-mail	<input checked="" type="checkbox"/>	Publicidade em Websites	<input checked="" type="checkbox"/>
Links a partir de outros sites	<input checked="" type="checkbox"/>	Direct mail	<input checked="" type="checkbox"/>
Acções de feedback	<input checked="" type="checkbox"/>	Outras	<input checked="" type="checkbox"/>

55. Como considera o comportamento dos produtores de serviços turísticos na Internet (hotéis, companhias de aviação, rent-a-car,...) em relação às Agências de Viagens?

Correcto Incorrecto Desleal Normal Não sabe

56. Como entende o impacto sobre as agências de Viagens, quando os produtores turísticos vendem os seus serviços na Internet?

Muito Negativo Pouco negativo Normal Positivo Muito positivo

57. Utiliza no atendimento a clientes sistemas de interactivos de recomendação de roteiros? Sim Não

58. Que vantagens considera na utilização de sistemas de interactivos de recomendação de roteiros pelas Agências de Viagens? (1 pouco importante e 5 muito importante).

	IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
Optimiza a oferta de destinos e itinerários turísticos					
Personaliza a oferta de destinos e itinerários turísticos					

Facilita a tarefa de atendimento					
Permite acréscimos de competitividade					
Caracteriza a agência de viagens de nova geração					

59. Em sua opinião que atributos possui uma agência de viagens de "nova geração"? Considere as seguintes frase e coloque no espaço a pontuação que melhor exprime a sua opinião. (1-pouco importante e 5 muito importante)

Na agencia de viagens de "nova geração"...	IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
a Internet substitui a venda por brochura/folheto					
a venda on-line possibilita aumento de facturação					
a venda on-line permite redução de custos					
o canal de venda Internet complementa o canal de venda presencial					
a Internet permite uma melhor divulgação dos produtos e serviços turísticos					
a venda on-line pelos produtores turísticos provoca forte redução do valor de comissões às agências de viagens					
há utilização frequente da internet nas relações com parceiros e clientes					
há utilização frequente de sistemas de comunicação e multimédia					
há utilização frequente da extranet para função informativa e de transacção					
há utilização da intranet para formação (e-learning)					

60. Como define a utilização da Internet nos negócios na perspectiva das Agências de Viagens?

Um pouco de concorrência desleal

Um mundo de oportunidades

Uma ferramenta de trabalho

Uma ameaça à sobrevivência