

# Cocriação de valor: uma perspetiva das agências de viagens independentes

JOSEFINA OLÍVIA MARQUES GODINHO SALVADO \* [ josefina.o.salvado@gmail.com ]

ANA MARIA ALVES PEDRO FERREIRA \*\* [ amferreira@uevora.pt ]

CARLOS MANUEL MARTINS DA COSTA \*\*\* [ ccosta@ua.pt ]

**Resumo** | O atual ambiente competitivo alterou a lógica da criação de valor, deixando de se centrar unicamente na 'cadeia de valor', interna à organização, para também absorver *inputs* da 'constelação de valor' externa à organização. Por isso, o novo paradigma de negócio das agências de viagens independentes (AVI) deve ser redefinido, procurando o reforço das relações *win-win* com os seus parceiros operadores turísticos (OT). O propósito deste artigo é identificar os atributos da constelação de valor destes parceiros de negócio e medir a importância do relacionamento quanto à criação de valor. Existe uma perceção das AVI, de que os OT investem mais em estratégias ligadas à eficiência dos seus processos internos e menos em relacionamentos com parceiros e em cocriação de valor. Assim, o objetivo desta investigação será construir um mosaico de ideias que possam explicar a realidade de criação de valor entre os parceiros das AVI, os OT e mobilizá-los no incremento de novas maneiras de cocriar valor, já que esta tendência norteará a próxima vaga de crescimento e de produtividade, na economia global.

**Palavras-chave** | Cocriação, Valor, Agências de viagens, Constelação de valor.

**Abstract** | The current competitive environment has changed the logic of value creation, shifting focus from value chain to value constellations. The purpose of the travel agencies corporations must be redefined, as creating shared value and reinforcing the *Win-Win* relationships between partners, not just think about profit *per se*. The new independent travel agencies paradigm should be based on discovering new ways to create value, through tour operators value constellation attributes, because a perception exists that tour operators focus their strategy in internal procedures, instead of independent travel agencies value co-creation. So, we will build several ideas to explain the reality of value creation between partners. This will drive the next wave of productivity growth in the global economy.

**Keywords** | Co-creation, Value, Travel agencies, Value constellation.

---

\* **Doutora em Turismo** pela Universidade de Aveiro. **Professora Auxiliar** do Departamento de Ciências da Educação e Património da Universidade Portucalense.

\*\* **Doutora em Turismo** pela Universidade de Aveiro. **Professora Associada** da Universidade de Évora.

\*\*\* **Doutor em Turismo** pela Universidade de Surrey (Reino Unido). **Professor Catedrático** da Universidade de Aveiro.

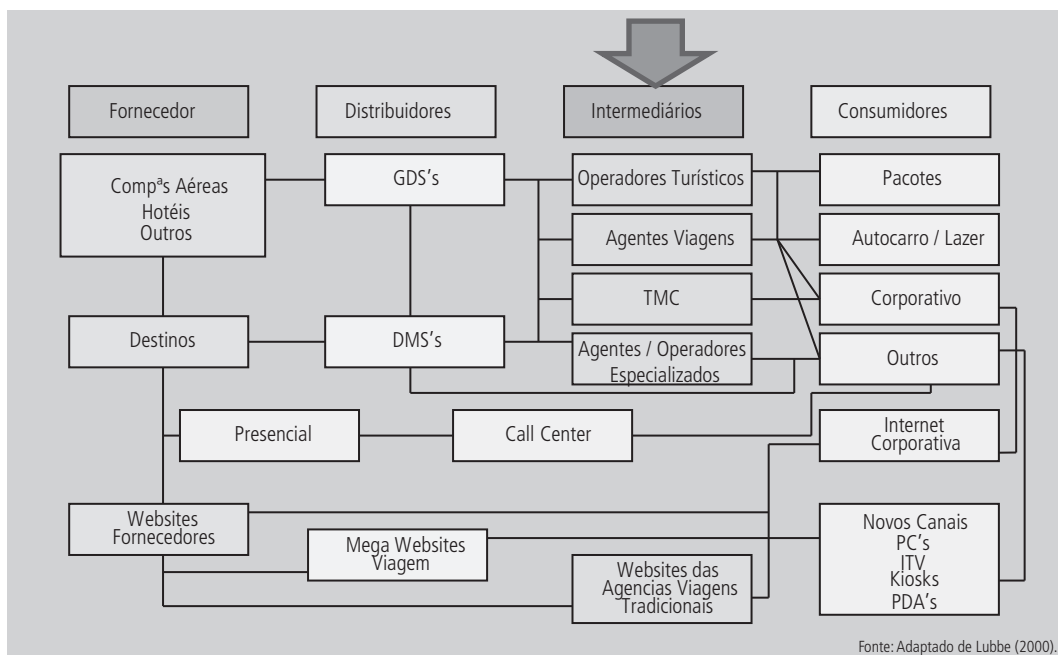
## 1. Introdução

O atual ambiente competitivo alterou a lógica da criação de valor, deixando de se centrar unicamente na 'cadeia de valor' (interna à organização) para também absorver *inputs* das 'constelações de valor', externas à organização conforme preconizaram Prahalad e Ramaswamy (2004) e Castells (1999). Por isso, a distribuição turística (DT), deve descobrir novas formas de gerar valor nos seus negócios, reforçando relações *win-win* de parceria.

Porter e Kramer (2011) argumentam que uma grande parte do problema reside no interior das organizações, ao permanecerem presas a uma abordagem ultrapassada de criação de valor. Para elas, este conceito é olhado de uma forma redutora, salientando apenas a performance financeira, perdendo assim a percepção das necessidades dos clientes e de todos os fatores que podem influenciar o seu sucesso de longo prazo. Consideram que as empresas devem ser criadoras de valor partilhado e não apenas de lucro. Esta tendência guiará a próxima onda de inovação e de crescimento da produtividade, na economia global.

O propósito deste artigo será discutir a importância da cocriação de valor na intermediação turística (IT). Beaver (1993), Gee, Makens e Choy (1989), Holloway (1998), Laws (1997), Lickorish e Jenkins (2000) e Renshaw (1997) afirmam que existem dois grandes setores interdependentes dedicados à IT: os OT e os agentes de viagens (AV). O foco será colocado no setor das agências de viagens independentes, onde se pretendem identificar os atributos da sua constelação de valor e medir a importância do relacionamento com os parceiros de negócio (OT).

Para ir ao encontro do objetivo deste artigo, efetuou-se uma primeira abordagem acerca do papel das AV na IT, seguindo-se a definição do conceito de cocriação de valor e a sua aplicação ao setor das agências de viagens independentes (AVI). Por fim, procedeu-se à aplicação do modelo de criação de valor percecionado (CVP) para as agências de viagens independentes e à apresentação de um mosaico de ideias que podem explicar a realidade da geração de valor entre os parceiros, OT, e mobilizá-los no incremento de novas maneiras de cocriar valor.



Fonte: Adaptado de Lubbe (2000).

Figura 1 | Modelo atual da distribuição turística (foco nos intermediários).

## 2. O papel das agências de viagens na intermediação turística

### 2.1. Principais *players* da intermediação turística

Buhalis (2000, p. 114) sugere que “*the principal role of intermediaries is to bring buyers and sellers together, either to create markets where they previously did not exist or to make existing markets work more efficiently and thereby to expand market size.*”. Portanto, através desta opinião, é reconhecida a importância da DT na indústria do turismo. A figura 1 mostra uma complexa rede de *players* da moderna DT, na qual se inclui a intermediação turística e os seus elementos constituintes, OT e AV.

Quanto ao primeiro agente de intermediação, 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 mediadores, pelo produto que elabora, pelo serviço que presta, pelas marcas que cria, pela diversidade de experiências que oferece, pelo financiamento que proporciona e pela especificidade que detém. Podem ser considerados produtores ou grossista (ou organizadores ou organizador vendedor) quando desenvolvem processos de integração vertical e intermediário turístico grossista quando se relacio-

nam com as agências de viagens, como parceiro de negócio criador de valor. De acordo com Salvado (2009, p.163) dos 70 parceiros fornecedores elencados, foram selecionados os ‘top 20’ que laboram em Portugal, com destaque para a Soltour (11%), seguida quase no mesmo plano de importância com 10%, o Mundo Vip, a Solplan e Iberojet, e com um peso de 8% a Nortravel, TAP, Soltrópico, Sonhando, Travelplan, Transhotel, etc. Vários destes fornecedores possuem sistemas de reserva, B2B (*Business to Business*), como é o caso da Iberojet e da Transhotel, que disponibilizam o seu inventário às agências de viagens, para consulta de disponibilidade e efetuar reservas.

Quanto ao segundo *player* da intermediação turística, o agente de viagens ou retalhista (ou vendedor ou organizador e vendedor) a sua função está intimamente ligada às tendências de crescimento do turismo e aos modelos da distribuição. Várias definições são propostas por distintos autores.

Em Portugal o exercício da atividade de agência de viagens e turismo encontrava-se enquadrado nas disposições do Decreto-Lei nº 263/2007 de 20 de Julho, que foi modificado pelo Decreto-Lei n.º 61/2011, de 6 de Maio. Em 2011 alteraram-se as regras dentro do setor, devido à transposição da Diretiva Bolkestein, com consequências no exercício da atividade das agências de viagens, sobretudo ao nível da concorrência e da sua relação com o mercado.

#### Quadro 1 | Definição de agência de viagens.

Bédard (2001)	Agência de viagens é a empresa comercial que fornece prestações de serviços turísticos que envolvem uma rede de produtos, tais como: transportes, alojamento, aluguer de viaturas, restauração, todo o tipo de bilhetes, organiza viagens à medida individuais ou coletivas, ou ainda, viagens organizadas pelos operadores turísticos e o agente de viagens.
Wahab (1991)	As agências de viagens ocupam uma posição de liderança na indústria do turismo por impulsionarem o ato 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)	As agências de turismo podem ser tanto empresas produtoras de serviços, quanto intermediárias, ou seja, comercializam serviços produzidos por outros operadores turísticos.
Cunha (2003)	Uma agência de viagens exerce as atividades de organizar e vender viagens turísticas; efetuar reservas em meios de transporte e em empreendimentos turísticos; e fazer a receção e a assistência de turistas no momento da viagem.
McIntosh, et al. (2002, citado por Abranja, 2005).	A agência de viagens funciona como um mediador, na medida em que liga o produtor ao consumidor turístico.

Fonte: Elaborado com base em Bédard (2001), Cunha (2003), McIntosh et al. (2002, citado por Abranja, 2005), OMT (2001), Pelizzer (1989) e Wahab (1991).

Goeldner e Ritchie (2006) indicam três funções genéricas destes profissionais: a função produção, a função de assessoria e a função de mediação. A função de produção tem por base a preparação e organização técnica das viagens e permite adquirir serviços turísticos distintos, combinando-os, para obter um produto final diferente e mais complexo. É o caso dos pacotes ou viagens combinadas, que conjugam dois ou mais serviços diversos como alojamento, transporte, restauração, animação turística, visitas, entre outros, que são oferecidas ao cliente final a um preço global pré-estabelecido. A função de assessoria corresponde essencialmente à atividade de obter informação alargada e segura sobre os destinos e o processo da viagem, exigindo dos profissionais competências de comunicação e preparação técnica e cultural que lhes permita efetuar todas as etapas dos processos de reserva. A função de mediação consiste em colocar em contacto a oferta e a procura de produtos turísticos. Estamos a falar na ação de intermediar os prestadores dos serviços de alojamento, transporte, espetáculos, restaurantes, entre muitos outros, com os potenciais clientes.

## 2.2. Sistemas de intermediação turística

O sistema tradicional de intermediação turística assenta num modelo linear, onde produtos e serviços se encaminham do fornecedor para o consumidor, direta ou indiretamente através de intermediários, tais como os agentes de viagens. Para Kabbaj (2003, p. 1011), o tradicional modelo de distribuição revela uma linearidade de processos e relações, pois *"In a linear or sequential model such as this, each actor can access/interact only with the next/precedent actor"*. O agente de viagens incorporado neste modelo de distribuição desempenha funções de intermediário do fornecedor, reunindo um portfólio de produtos e serviços, que entrega aos consumidores, transferindo simplesmente informação entre o fornecedor e o cliente, sendo por isso remunerado com uma comissão. Esta tradicional abordagem de comunicação *top-down* entre *stakeholders* afasta a igualdade entre parceiros, causando por vezes conflitos ou situações de submissão.

Mas uma nova economia surgiu à escala global nas últimas décadas. É global porque as principais

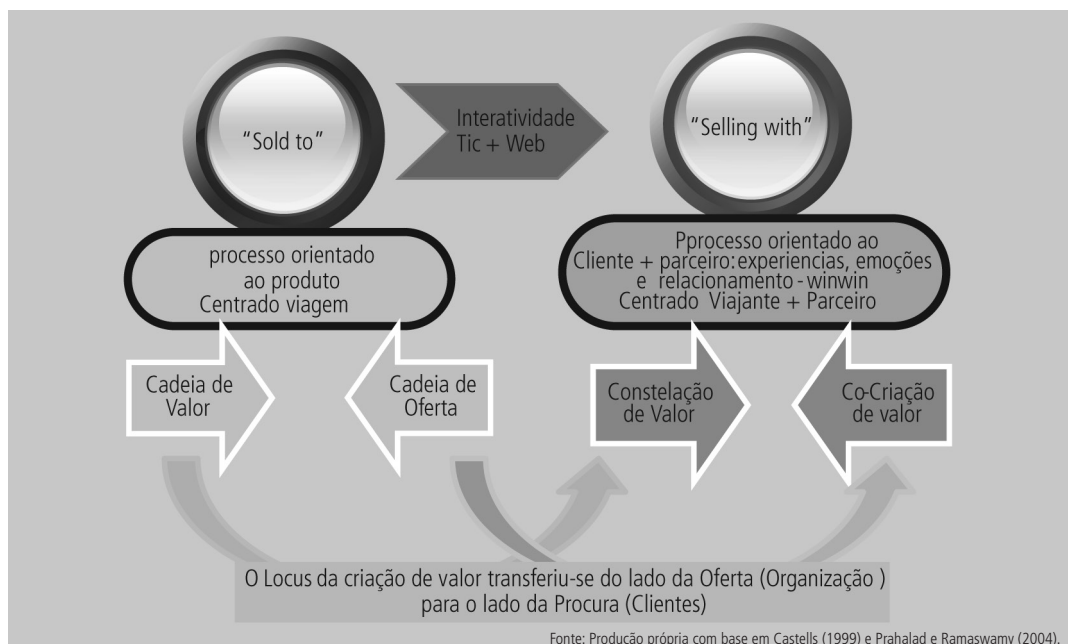


Figura 2 | Modelo de intermediação turística atual.

atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como os seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, gestão, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes económicos. Face a este enquadramento, Prahalad e Ramaswamy (2004) consideram que a competição em turismo alterou-se de *'product and company centric'* para *'led innovations'*. Em nosso entender e para o caso da intermediação turística, o caminho da inovação deverá seguir na direção do processo de criação de valor entre parceiros de negócio e mercado, numa base *win-win*.

Portanto, num ambiente competitivo onde o *locus* de criação de valor se transferiu do lado da oferta para o lado da procura, a estratégia não é mais uma questão de posicionamento, ou de um conjunto fixo de atividades ao longo da cadeia de valor. Fruto da interatividade das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) e da Web, o paradigma competitivo das AV alterou-se de *'sold to'*, centrado apenas na empresa (enfoque nas cadeias de valor e de oferta internas à organização) e no produto (organização formal da viagem), para *'selling with'*, orientando-se mais para o viajante e para o parceiro de negócio (como se observa na figura 2).

Este novo cenário exige um olhar atento aos movimentos externos à organização (constelação de valor) e aposta no conhecimento das emoções e experiências do cliente/parceiro, de modo a construir um relacionamento *win-win* (cocriação de valor). Assim, cada AV deverá construir o seu próprio modelo e processos de geração de valor, de modo a estimular à cocriação de uma oferta variada e diferenciada e ao uso de fluxos de conhecimento bidirecionais *bottom-up* e *top-down* com os seus consumidores/parceiros.

### 2.3. Universo e características das agências de viagens em Portugal

Neste subcapítulo pretende mostrar-se o perfil das AV em Portugal, elencando alguns fatores

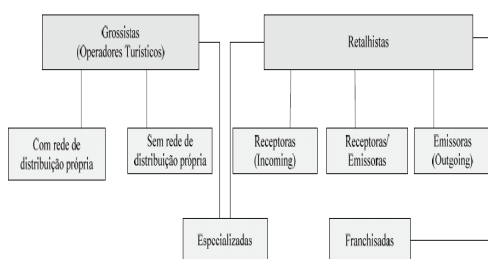
geradores de fragilidades, que podem ser colmatados com estratégias de cocriação de valor entre parceiros. As características mais notórias deste setor envolvem: a diversidade de tipologias, a dispersão geográfica, as formas de agrupamento, as atividades desenvolvidas, a dimensão organizacional, entre outras.

De acordo com a Organização Mundial de Turismo (2001), as agências de viagens diferenciam-se pela atividade e pela própria dimensão da oferta turística, adotando distintas implantações no mercado, graus de integração horizontal e vertical, formas de atuação e tamanho das próprias. A figura 3 apresenta dois grandes grupos de AV, as grossistas (ou OT) e as agências retalhistas.

A OMT (2001) menciona que 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 organizadoras 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.

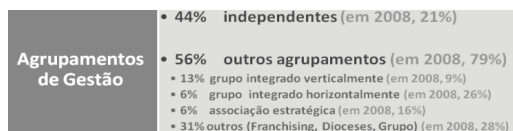
Em Portugal, o Registo Nacional de Agências de Viagens e Turismo (RNAVT), contabilizou 1.086 agências de viagens em 2012. A sua distribuição por NUT II mostra Lisboa com o maior número de empresas, o que revela uma distribuição nacional não uniforme.

Quanto à tipologia das atividades, o estudo da Associação Portuguesa de Agências de Viagens e



Fonte: Elaborado com base em OMT (2001).

Figura 3 | Tipologia de agências de viagens.



Fonte: APAVT (2010, p. 54).

Figura 4 | Agrupamentos de Gestão de AV em Portugal.

Turismo (APAVT) indica que a maioria das AV (63%) tem apenas uma atividade (só emissor/*outgoing*, só recetor/*incoming* ou só operador), enquanto em 2008 esta percentagem era de 49% (2010, p. 52). Segundo Salvado (2009), em março de 2008 estavam licenciados no Turismo de Portugal 1.804 balcões, repartidos em quatro *clusters* de acordo com o critério de agrupamento organizacional no mercado: redes verticais ou de política fechada, consórcios, redes de *franchising* e grupos de gestão (ou alianças interorganizacionais). Nesta ótica, o setor tem exibido um grande dinamismo:

Em conformidade com APAVT (2010, p. 54), a figura 4 mostra que 44% das agências são independentes (em 2008 eram 21%), enquanto 56% estão integradas em rede (em 2008 o valor era de 79%).

Estes valores reconhecem a importância das AVI na integração em modelos colaborativos, contribuindo para fornecer vantagens competitivas, aumentar a rentabilidade e melhorar a qualidade dos serviços através de assessorias especializadas, pela facilidade de acesso a formação, que aumenta as qualificações dos recursos humanos e a serviços que não obteriam facilmente se permanecessem sozinhas.

No que respeita à dimensão, “70% das agências de viagens são constituídas por micro, pequenas e médias empresas, concentradas nos grandes centros urbanos e maioritariamente monoatividade – *outgoing* – 98%” (Salvado, 2013, p. 350).

Portanto, a estratégia-chave para as AV deverá ser a de inovar no sistema de cocriação de valor de cariz *win-win*, reconfigurando as regras e as relações dentro da constelação de atores. Para garantir cocriação de valor nos negócios, os empresários das AVI necessitam expandir a sua área de intervenção, diversificar o seu mercado alvo, reforçar a sua marca, obter sinergias da sua atuação em rede e utilizar eficaz e eficientemente as TIC. Portanto a palavra de ordem será reforçar redes, unindo forças e competências, direcionadas para a cocriação de valor entre *stakeholders*.

Quadro 2 | Definição do conceito de valor.

Porter (1989)	O termo valor designa o que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço que a empresa lhes oferece, ou seja, cada indivíduo estabelece o valor do produto ou serviço adquirido em função do benefício agregado.																		
Simchi-Levi (2003, p. 37)	“Valor é o indicador da contribuição de uma empresa para o seu cliente, baseado na totalidade de produtos, serviços e intangíveis que constituem a oferta da empresa”. As dimensões de valor para o cliente são: Conformidade com as exigências; Seleção de produtos; Preço e marca; Serviços com valor agregado; Relacionamentos e experiências.																		
Limeira (2003, p. 87)	“Valor é a diferença entre o conjunto de benefícios esperados e o custo total para o consumidor obter e usar o produto ou serviço”.																		
Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 169)	“Valor está associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências mediadas pela comunidade”.																		
Kaplan e Norton (1997, pp. 77-79)	<p>“Valor” é um constructo que pode ser expresso pelo seguinte modelo genérico:</p> <div style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td>Valor</td> <td>=</td> <td>Atributos do Produto/Serviço</td> <td>+</td> <td>Imagem</td> <td>+</td> <td>Relacionamento</td> </tr> <tr> <td colspan="7" style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Funcionalidade</td> <td style="text-align: center;">Qualidade</td> <td style="text-align: center;">Preço</td> <td style="text-align: center;">Tempo</td> </tr> </table> </td> </tr> </table> </div>	Valor	=	Atributos do Produto/Serviço	+	Imagem	+	Relacionamento	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Funcionalidade</td> <td style="text-align: center;">Qualidade</td> <td style="text-align: center;">Preço</td> <td style="text-align: center;">Tempo</td> </tr> </table>							Funcionalidade	Qualidade	Preço	Tempo
Valor	=	Atributos do Produto/Serviço	+	Imagem	+	Relacionamento													
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Funcionalidade</td> <td style="text-align: center;">Qualidade</td> <td style="text-align: center;">Preço</td> <td style="text-align: center;">Tempo</td> </tr> </table>							Funcionalidade	Qualidade	Preço	Tempo									
Funcionalidade	Qualidade	Preço	Tempo																

Fonte: Elaboração com base em Kaplan e Norton (1997), Limeira (2003), Porter (1989), Prahalad e Ramaswamy (2004), Simchi-Levi et al. (2003).

### 3. Cocriação de valor na intermediação turística

#### 3.1. Conceito de valor

Reichheld (2006, p. 71) relata sete princípios básicos para que uma organização consiga identificar um valor pela perspectiva do consumidor: (i) conheça bem os seus consumidores; (ii) identifique corretamente as necessidades e expectativas dos seus consumidores; (iii) seja ágil nas suas decisões e procure manter a empresa enxuta (*lean*); (iv) escute o que o consumidor tem a dizer; (v) avalie e calcule o valor que o consumidor possui dos seus produtos ou serviços; (vi) pondere as flutuações do mercado, as mudanças comerciais e sociais; e (vii) não se satisfaça com os níveis de desempenho atuais. O conceito de valor foi abordado por diferentes autores, conforme quadro 2.

Como referido na secção 2.2, o modelo de competição no turismo deixou de ser *'sold to'*, ou seja, centrado no lado da oferta (organização), para ser *'selling with'*, ou seja focado em dois pilares do lado da procura (viajante + parceiros). Assiste-se a um recentrar de foco da *'viagem'* para o *'viajante'* (e na experiência turística) e ainda no *'parceiro'* (na relação *win-win*), pressionando as empresas prestadoras de serviços de turismo a tomar consciência da necessidade de identificarem alavancas que criem e captem um valor sustentável para ambos os *players*. Prahalad e Ramaswamy (2004) aludem que o valor está atualmente centrado nas experiências e emoções criadas para os consumidores. Bei, Chen e Widdows (2004) reiteram essa opinião, referindo que as viagens assentam cada vez mais no valor da realização de experiências e no rejuvenescimento, do que em lugares e destinos. Morris, Schindehutte e Allen (2005) dizem que o valor é criado a partir de uma combinação única de recursos que geram a inovação. Parte do posicionamento crítico da organização está na sua rede de valor e da forma como esta se relaciona com os seus fornecedores, clientes e parceiros.

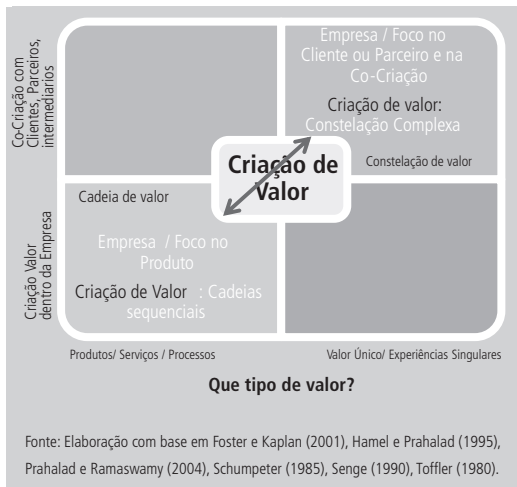
#### 3.2. Da cadeia de valor à constelação de valor

Podem identificar-se várias tendências quanto aos modelos de criação de valor: cadeia de valor (Porter, 1985), constelação de valor (Normann & Ramirez, 1995), rede de valor (Allee, 2003) e cocriação de valor (Prahalad & Hamel, 1990; Prahalad & Ramaswamy, 2003, 2004).

Partindo do conceito *'cadeia de valor'* de Porter (1985), coloca-se a tónica de criação de valor no interior da empresa, através de cadeias sequenciais de processos e o foco no produto. As atividades de valor eram divididas em primárias e de apoio. As atividades primárias diziam respeito à criação física do produto/serviço, com a subsequente venda e transferência para o comprador, a par da assistência pós-venda. As atividades de apoio sustentavam as primárias, ao mesmo tempo que se autossustentam, através dos *inputs* adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa, sendo um pilar importante de diferenciação competitiva. Cada empresa tem a sua cadeia de valor que é baseada na sua história, estratégia e processos de atividade.

McKenna (1991) argumenta que um produto/serviço só tem valor do ponto de vista do cliente/parceiro se os benefícios obtidos com a sua utilização forem ao encontro das necessidades e aportarem satisfação. Por isso, o fornecedor cria o *"valor potencial"* do produto/serviço/experiência e o *"valor real"* só será consolidado no uso do produto pelo consumidor. Deste modo, é crucial incluir o consumidor na análise da criação de valor. A coprodução de valores é abordada por Normann e Ramirez (1993), para descrever as relações recíprocas entre atores. Para estes autores, as empresas concorrem no mercado com ofertas (propostas únicas disponibilizadas aos clientes) e não com produtos. Os elementos que compõem as ofertas são bens físicos, serviços e informações e não apenas o produto.

Portanto, são as ofertas e não os produtos físicos que representam o elemento chave na análise da concorrência. Ainda de acordo com os mesmos au-



**Figura 5** | Lógica na criação de valor nas organizações.

tores, o foco da análise estratégica não é a empresa, mas sim o próprio sistema de criação de valor, onde a tarefa chave será a reconfiguração dos papéis e dos relacionamentos entre a constelação de atores envolvidos. O objetivo estratégico será ajustar as competências da empresa (base do conhecimento) e os seus clientes (relacionamentos), mobilizando a criação de valor em novas formas e por novos atores.

Retomando a figura 5, o conceito de ‘constelação de valor’ coloca o foco no cliente, e baseado na ideia de oferta (que envolve valor único ou experiência singular), na qual diferentes atores interagem e contribuem para o processo de criação de valor singular. O cliente/parceiro deixou de ser um recipiente passivo de produtos/serviços que atravessa uma cadeia de valor estabelecida.

Outra abordagem do sistema de valor proposta por Allee (2003) é a ‘rede de valor’, formada por uma teia de relacionamentos que geram valor tangível através de trocas dinâmicas complexas entre atores, grupos ou organizações. O conhecimento e outras trocas intangíveis são partes integrantes do modelo de negócio. Bovet e Martha (2001) consideram cruciais os efeitos resultantes da integração em rede formulando o princípio do efeito resultante. O conceito de cocriação de valor é estudado por vários autores: Chesbrough (2006); Prahalad & Ramaswamy (2004); Zott & Amit (2007, 2008, 2009). A cocriação

ocorre quando algo é criado por várias ‘mãos’. O conceito definido por Prahalad e Ramaswamy (2004) sugere uma nova taxonomia da criação de valor, passando-se da cadeia de valor para a constelação de valor. A ideia será usar um formato de descentralização das estratégias nas tomadas de decisão, dando ao cliente e/ou parceiro a oportunidade de participar na cocriação de valor, desenvolvendo e criando o produto/processo que depois irá utilizar.

A criação de valor ocorre quando os fornecedores oferecem, através dos seus produtos e serviços, atributos, para gerar fidelização e satisfação dos clientes/parceiros. A este processo denomina-se proposta de valor (Kaplan & Norton, 1997, p. 79). Os principais atributos na criação de valor são: qualidades dos produtos/serviços; imagem e reputação; relacionamento com os clientes/parceiros. Se do lado da procura os clientes são cocriadores ativos de valor (planeiam as suas experiências e fornecem contributos aos fornecedores para desenhar a oferta), no lado da oferta, a intermediação turística vai explorar o envolvimento intenso dos consumidores nas cadeias de valor e de oferta dos *players* da DT, fazendo ouvir as suas ideias e as suas propostas. Assim, a cocriação suplanta o processo de troca.

A criação de valor na intermediação turística, é vista como um processo realizado conjuntamente por empresas parceiras que incorporam os seus conhecimentos e competências para entregar ao consumidor uma oferta única de valor. Há um recenrar de foco da ‘viagem’ para o ‘viajante’ (e na experiência turística) e ainda para o ‘parceiro’ (na relação *win-win*). Por isso, para garantir a criação de valor nos negócios, as AVI necessitam obter sinergias através das TI e da sua atuação em rede com os parceiros. O foco da análise estratégica não é mais a organização ou mesmo o setor, mas o próprio sistema de criação de valor, dentro do qual diferentes *players* – fornecedores, parceiros de negócio, aliados, clientes, profissionais da organização – trabalhando em rede, coproduzem valor.

O método de cocriação de valor no setor das AVI configura-se num ambiente *Business to Business to*



*Consumer* (B2B2C), podendo ocorrer tradicionalmente entre OT, AVI e consumidores, quando estes *players* colaboram em algo que traga benefícios para todos, ou seja, que possuam um relacionamento de cariz *win-win*. A possibilidade de aceder às competências crescentemente complexas e diversificadas dos fornecedores constitui um recurso vital para a competitividade, com um valor potencial elevado, e que pode contribuir para a melhoria da ação da empresa no mercado. Surge uma nova taxonomia da criação de valor, passando-se da cadeia de valor à constelação de valor, ou seja: passa-se do processo para a interação; de produto ou serviço para experiências; de tecnologia para ambientes colaborativos; de colaborador para indivíduo e comunidade; de *stakeholder* para indivíduo.

Ao adotar esta estratégia de cocriação de valor entre parceiros, as AVI podem: atenuar as fragilidades referidas no subcapítulo 2.3. O processo de cocriação de valor tem início com a disponibilização de produtos e serviços pelos OT aos seus parceiros de negócio, AVI. Estes intermediários possuem vários canais de contacto com os seus fornecedores (diretos e indiretos), bem como com o mercado e os seus clientes. No que respeita à procura, os clientes interagem com os *players* da distribuição de diversas maneiras, como por exemplo a *Web* nas suas versões de maior interatividade. É necessário que os gestores entendam que os consumidores mudaram, encontrando-se envolvidos numa imensa rede de elementos sociais, psicológicos, ambientais, políticos e tecnológicos que influenciam as suas decisões de compra.

Neste caso, a participação dos clientes na cocriação de valor pode fazer-se através dos *posts* e das opiniões deixadas nos *websites* das AVI/OT, que através das redes sociais comentam as experiências turísticas nas comunidades virtuais, propondo ideias inovadoras de produtos, serviços ou processos. Será nesta altura que começa a funcionar a inteligência coletiva, e a necessidade das AVI encetarem uma escuta ativa do *buzz* (expressão de marketing que significa burburinho) que ocorre no ambiente virtual. Do lado das AVI, na sua função de corretores do

conhecimento, essa informação deverá ser compilada, e transmitida aos OT visados, numa perspetiva construtiva e geradora de inovação. O objetivo é que a proposta de valor fique acessível a todos os *players* da rede, o que ocorre com raridade.

No entanto, a realidade mostra que as várias atividades-chave e recursos ligados à inovação dos produtos e serviços estão fechados e concentrados num departamento, dentro da organização (OT/AVI), perdendo-se o precioso conhecimento gerado na rede interorganizacional e no mercado. Este facto será mostrado no subcapítulo da análise de dados, quando se mostrar a curva de valor estratégico de AVI e OT. Esta ferramenta não coloca o foco nas fontes internas de valor, mas no valor transferido para os clientes/parceiros, através dos produtos e dos serviços. A solução será alavancar os recursos e atividades chave internos com a utilização dos talentos de parceiros externos (clientes e AVI). Os resultados dessa interatividade poderão ser transformados numa nova proposta de valor e disponibilizados aos segmentos de clientes interessados.

A lógica será adquirir ideias e soluções inovadoras a fontes externas de informação, com as vantagens de uma forte economia de custos e um menor tempo de aceitação desse novo produto pelo mercado.

#### 4. Metodologia

Este artigo parte do pressuposto de que a cocriação de valor entre OT e AVI é crucial para o reforço das relações *win-win* entre parceiros, com vantagens para o desenvolvimento do negócio. Formulou-se a seguinte hipótese: existe uma perceção dos AVI de que os OT investem mais em estratégias ligadas à eficiências dos seus processos administrativos e menos em relacionamentos com parceiros e na cocriação de valor. Assim, o objetivo desta investigação será construir um mosaico de ideias que possam explicar a realidade de criação de valor entre os par-

ceiros das AVI, os OT, e mobilizá-los no incremento de novas maneiras de cocriar valor.

A recolha de informação primária, resultou da aplicação de um inquérito por questionário a 100% das agências de viagens que faziam parte de um grupo de gestão de AVI, em dois períodos 2008/2009 e 2010/2011, com um nível de respostas de 44%, conforme se resume na figura 6. O questionário e as suas variáveis foram validados por especialista na distribuição, pertencente à APAVT. O objetivo central do inquérito foi o de avaliar a importância do sistema de criação de valor entre fornecedores (OT) e clientes (AVI), através das 'lentes' do cliente.

A recolha de informação secundária incidiu sobre a investigação de Salvado (2009) de estudos disponíveis na APAVT, Turismo Portugal (TP), Organização Mundial de Turismo (OMT) e outras estatísticas da DT, europeias, portuguesas e mundiais. Os dados foram tratados em SPSS e alguns dos gráficos construídos no Excel.

Nesta pesquisa, os autores partiram dos conceitos veiculados pelo modelo Servqual de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), melhorados pelas ideias do modelo *Retail Service Quality* (RSQ) (Qualidade de Serviços no Retalho) de Dabholkar, Thorpe e Rentz (1996). Segundo Dominguez (2000)

a qualidade percebida pode ser entendida como o julgamento do utilizador sobre a excelência de um produto ou serviço. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) afirmam que, na ausência de medidas objetivas, uma abordagem apropriada para mensurar a criação de valor oferecida pelas empresas fornecedoras é medir a diferença entre as expectativas e a perceção dos parceiros/consumidores acerca do desempenho da empresa.

Assim, a criação de valor percebida pelos serviços prestados ou qualidade percebida de serviços compara a perceção dos consumidores acerca da qualidade ou superioridade de um produto ou serviço em relação à sua funcionalidade e às suas alternativas. Apesar de conceitualmente a satisfação e a qualidade percebida serem diferentes, ambas utilizam métodos de mensuração baseadas no paradigma da desconformidade.

Foi com base nesta premissa que os autores adotaram o modelo baseado na performance percebida, onde a avaliação da performance é feita por meio de uma escala de Likert de cinco pontos (1= valor mínimo e 5= valor máximo atribuído, quanto à satisfação na criação de valor), trabalhando com as médias dos resultados individuais de performance percebida, para os dois períodos, mostrando o resultado da satisfação das AVI em relação ao parceiro OT, obtido diretamente dos itens referentes à avaliação da performance. O modelo denominado de Criação de Valor Percecionado (CVP) possui três componentes: desconformidade percebida, valor percebido e satisfação global e será analisado em sete dimensões distintas, conforme se pode observar no Quadro 3.

O constructo da desconformidade percebida é aqui definido como a avaliação feita pelo agente de viagens, comparando subjetivamente as suas expectativas e a perceção de performance dos serviços recebidos do OT. A inserção desta variável no modelo deve-se principalmente ao facto de que a desconformidade é indicada como um antecedente com alta influência sobre a satisfação do parceiro, AVI.



Figura 6 | Universo de aplicação inquérito por questionário e atributos avaliados.

O segundo constructo do modelo é o do valor percebido, aqui definido como a avaliação da relação entre custos e benefícios percebidos pelo parceiro AVI, relativamente às diferentes vertentes de serviços fornecidos pelos OT. Este elemento serve para avaliar a percepção nas dimensões: 'qualidade do portfólio'; 'informação'; 'remuneração'; 'relacionamento'; 'TIC / extranet'; 'eficácia e eficiência de processos' e 'cocriação de valor'. Estas dimensões inscritas no quadro 3 com a designação de 'atributos da constelação de valor' foram escolhidas porque os autores reconheceram a possibilidade de cocriação de valor entre parceiros, na intermediação turística.

O terceiro constructo, a satisfação global é definido como o acréscimo dos níveis de percepção do grau de criação de valor do OT, face às expectativas do parceiro AVI, ocorrido entre dois períodos. A distinção entre a satisfação global e a avaliação dos

seus antecedentes permite avaliar a influência entre eles e entre cada constructo e os seus indicadores; portanto pode avaliar-se o peso relativo de cada um dos antecedentes sobre a satisfação global, bem como a relação causal entre esta e os fenómenos posteriores a essa satisfação.

## 5. Aplicação do modelo CVP para AVI e discussão de resultados

### 5.1. Modelo CVP: Desconformidade percebida

A desconformidade percebida, é a avaliação feita pelo AVI, aos seus fornecedores *core* (OT), no que respeita individualmente às variáveis de

**Quadro 3** | Atributos de avaliação da constelação de valor nos períodos de 2008/2009 e 2010/2011.

Atributos da constelação de valor	Variáveis de medição	Inquérito 2008/2009	Inquérito 2010/2011
Qualidade do Portfólio	16_Qualidade dos Hotéis 5_Confiança no produto e operador;	X	X X
Informação	3_Brochuras; 6_Distribuição de Programas; 12_Profissionalismo e Know-How 20_Serviço dos Representantes Locais	X X X	X X X X
Remuneração	13_Promoções 18_Remuneração e comissionamento 22_Suplementos não comissionáveis	X	X X X
Relacionamento	1_Acessibilidade a Direcção do OT; 10_Postura do Operador 14_Promotores 21_Simpatia		X X X X
TIC / Extranet	19_Reservar Online 2_Booking; 23_Tempo de resposta do booking	X X X	X X X
Eficácia e Eficiência de processos	7_Entrega de Documentação; 15_Qualidade da Documentação 8_Facilidade de responder a Viagem à Medida; 9_Facilidade e rapidez resposta grupos	X X X	X X X
Cocriação de Valor	4_Comunicação Online A Viagens; 11_Presença dinâmica nas redes sociais; 24_Tratamento de Reclamações 17_Relação c/ Contabilidade e c/ Facturação	X X	X X X X

Fonte: Elaboração própria.

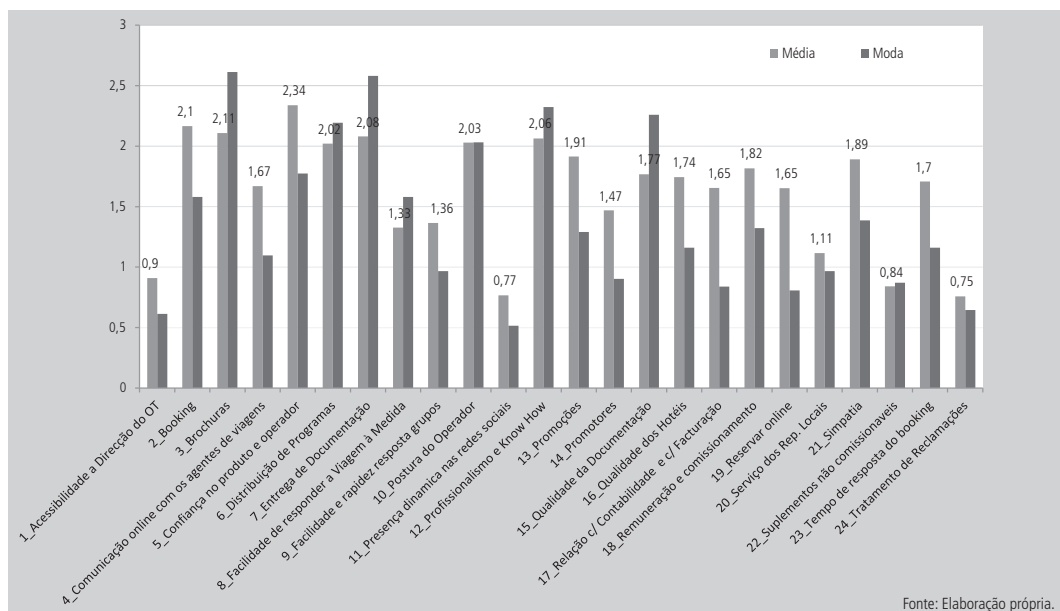
medição de cada atributo da constelação de valor. O AVI irá comparar as suas expectativas, (sejam elas uma esperança fundada em promessas, viabilidades ou probabilidades de usufruir um excelente serviço prestado pelo OT) e a perceção de performance, cujo significado envolve uma apreensão da realidade ou de uma situação, objetivados dos serviços recebidos do OT. Através da interpretação da sua realidade, um AVI organiza as suas impressões sensoriais para atribuir um significado ao valor criado pelo OT. Os AVI procederam a uma observação seletiva, avaliando o grau de criação de valor do OT, atribuindo uma pontuação de [1 a 5] face ao serviço prestado em cada atributo.

A figura 7 mostra que existe um conjunto de variáveis de medição associadas a cada atributo, com valores superiores a 2 pontos na escala de Likert, embora inferiores à média de 2,5 pontos, que são: Brochuras, Entrega de documentação, Postura do operador e profissionalismo e *know-how*. Os atributos mais frequentes (moda) e com valorização acima da média (2,5) são Brochuras e Entrega de

documentação. Confirma-se a hipótese de partida, pois as variáveis com valores mais revelantes mostram uma preocupação dos OT com a sua eficiência administrativa.

## 5.2. Modelo CVP: Valor percebido

O segundo constructo do modelo CVP é o do valor percebido, aqui definido através do perfil estratégico das AVI, mostrando uma comparação entre a avaliação da relação dos benefícios percebidos vs. expectáveis (valor máximo de 5 pontos), face aos atributos da constelação de valor (média das variáveis de medição agregadas). A curva de valor estratégico vai colocar no mesmo plano de avaliação, as performances médias por atributo da constelação de valor (linha inferior) obtidas dos inquiridos, e comparar com os valores médios de perceção máxima atribuídos pelas AVI aos OT, considerando-os como *benchmarks* deste setor. De notar que os valores padrão de referência a atingir no futuro, será a nota máxima de 5).



Fonte: Elaboração própria.

Figura 7 | Resultados médios e mais frequentes da Desconformidade Percebida.

A figura 8 confirma a hipótese de partida, mostrando que a relação entre AVI e OT poderia melhorar nos atributos da constelação de valor: ‘relacionamento e cocriação de valor’, pois as percepções máximas obtidas (2,90 e 2,68, respetivamente) estão longe do valor esperado de 5.

### 5.3. Modelo CVP: Satisfação global

A satisfação global é definida como o acréscimo dos níveis de percepção do grau de criação de valor do OT (evolução no tempo), face às expectativas do parceiro AVI, ocorrido entre 2010/2011 e 2008/2009. Este constructo é a variável latente endógena, formada a partir da avaliação da desconformidade média relativa dos serviços e do valor percebido: [satisfação = f (desconformidade, valor percebido)] entre os dois períodos.

A satisfação global que se pode visualizar na figura 9 mostra acréscimos significativos nos dois períodos, nos seguintes atributos da constelação

de valor: ‘informação’ [distribuição de programas (11%), brochuras (22%),]; ‘TIC/extranet’ [Booking (23%), reservas online (6%)] e ‘eficiência de processos’ [entrega de documentação (+18%)], confirmando a hipótese de partida, de que os OT investem mais em estratégias ligadas à eficiência dos seus processos administrativos e menos em relacionamentos *win-win* com parceiros e muito pouco na cocriação de valor.

Podem induzir-se que existe um certo distanciamento na cocriação de valor entre *players*, AVI e OT.

### 5.4. Modelo CVP: Discussão de resultados

O modelo de CVP envolveu uma tripla comparação de atributos (ligados a processos; a relacionamento e cocriação), de modo a confirmar a hipótese formulada. Confirmou-se a hipótese de que ‘Existe uma percepção dos AVI de que os OT investem mais em estratégias ligadas à eficiência dos seus processos administrativos e menos em relacionamentos

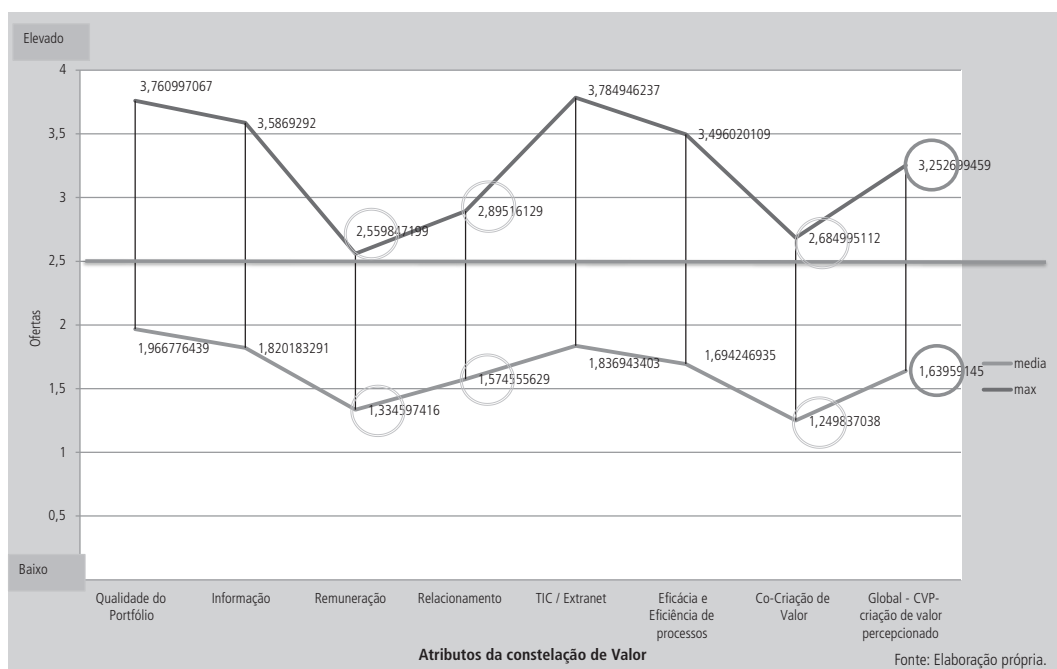


Figura 8 | Valor percebido – Perfil estratégico das AVI.

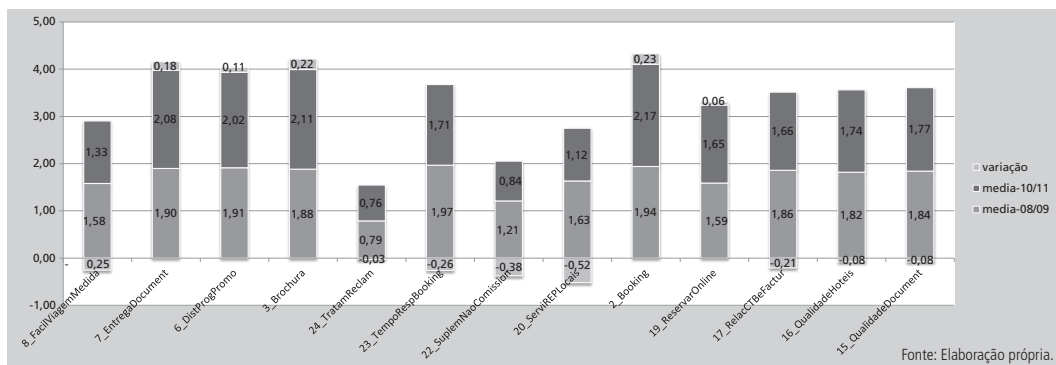


Figura 9 | Evolução percepções médias entre 2010/2011 e 2008/2009.

com parceiros e em cocriação de valor', pois o atributo 'eficácia e eficiência de processo' obteve um valor médio acumulado de 1,69, que é superior aos valores dos atributos 'relacionamento' (1,57) e da 'cocriação' (1,25).

Os OT apostam de uma forma ténue no fomento de um relacionamento *win-win* entre parceiros e na cocriação de valor com os seus AVI, não capitalizando as competências, o conhecimento do mercado e os potenciais fluxos e informação importantes ao desenvolvimento da oferta de produtos turísticos. Estes valores mostram claramente que os OT subvalorizam o capital social da sua rede de parceiros, estando mais centrados em questões associadas ao interior das suas organizações.

## 6. Conclusão

Como sugerido por Greenberg (2010), numa economia de constelação de valor é preciso formar empresas em rede, porque a concorrência deixou de ser entre empresas individuais, mas sim entre redes de parceiros e na qualidade dos fornecedores. Importa referir que o modelo de cocriação de valor na intermediação turística vai além das estratégias centradas no consumidor/parceiro e nas comunidades virtuais, pois considera o cliente/parceiro o aliado mais precioso no momento de inovar. Segundo Berry

(2002), o 'valor' criado pelo envolvimento emocional do cliente/parceiro, tem um impacto significativo na performance organizacional, em termos de retenção, lealdade e resiliência organizacional.

Através deste estudo verificou-se que o processo de cocriação de valor no negócio das AVI é complexo, devido à sua intrincada e complexa rede de fornecedores, à diversidade de destinos, à multiplicidade de canais de distribuição, à variada tipologia dos fluxos de transações e ao cariz e intensidade dos relacionamentos entre *players*, sendo difícil distinguir quem gera o valor e quanto. Os resultados obtidos confirmaram a hipótese, mostrando nas diferentes variáveis do modelo CVP, uma clara percepção dos AVI de que os OT investem mais em estratégias ligadas à eficiência dos seus processos administrativos e menos em relacionamentos com parceiros e em cocriação de valor.

Esta investigação é uma primeira abordagem do conceito de cocriação de valor aplicado à intermediação turística, considerando que deveria ter continuidade, porque é uma poderosa ferramenta da inovação aberta, podendo produzir impactos positivos na performance organizacional e gerar modelos inovadores de distribuição e comercialização. Assim, cada *player* da intermediação turística deverá construir o seu próprio modelo e processos de cocriação de valor, integrando-se de forma eficaz e eficiente na rede dos seus parceiros de negócio.

## Referências bibliográficas

- Abranja, N. (2005). *A situação dos intermediários turísticos face à ameaça dos canais de reserva diretos*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Allee, V. (2003). *The future of knowledge: Increasing prosperity through value networks*. Burlington: Elsevier.
- Associação Portuguesa de Agências de Viagens e Turismo [APAVT] (2010). *Estudo Marktest para a APAVT: Maioria dos portugueses faz férias "cá dentro"*. Acedido a 12 de janeiro de 2012, em [http://www.rhturismo.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13306&Itemid=2](http://www.rhturismo.net/index.php?option=com_content&task=view&id=13306&Itemid=2)
- Beaver, A. (1993). *Mind your own travel business: A manual of retail travel practice*. England: Beaver Travel Publishers.
- Bédard, F. (2001). *L'agent de voyages à l'ère du commerce électronique: Une profession à réinventer*. Québec: Press Université.
- Bei, L., Chen, E., & Widdows, R. (2004). Consumers' online information search behaviour and the phenomenon of search vs. experience products. *Journal of Family and Economic Issues*, 25(4), 449-467.
- Berry, L. (2002). Relationship marketing of services: Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77.
- Bovet, D., & Marthá, J. (2001). *Redes de valor*. São Paulo: Negócio Editora.
- Buhalis, D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future*. Guildford: University of Surrey.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Chesbrough, H. (2006). Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke & J. West (Eds.), *Open innovation: Researching a new paradigm* (pp. 1-12). Oxford: Oxford University Press.
- Cunha, L. (2003). *Perspetivas e tendências do turismo*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Decreto-Lei n.º 263/2007 de 20 de julho. Diário da República n.º 139/2007 – I Série. Ministério da Economia e Inovação. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 61/2011, de 6 de maio. Diário da República n.º 88/2011 – I Série. Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento. Lisboa.
- Dominguez, S. (2000). O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. *Caderno Pesquisas em Administração São Paulo*, 7(4), 53-64.
- Foster, R., & Kaplan, S. (2001). *Creative destruction: Why Companies that are built to last underperform the market – and how to successfully transform them*. New York: Doubleday.
- Gee, C., Makens, J., & Choy, D., (1989). *The travel industry*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Goeldner, C., & Ritchie, B. (2006). *Tourism: Principles, practices philosophies*. Hoboken: John Wiley and Son.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controlo do seu sector e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Holloway, C. (1998). *The business of tourism*. London: Addison Wesley Longman.
- Kabbaj, M. (2003). *Strategic and policy prospects for semantic web services adoption in US online travel industry*. MSc thesis, Massachusetts Institute of Technology, USA.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (17ª ed). Rio de Janeiro: Campus.
- Laws, E. (1997). *Managing packaged tourism*. London: Thomson Business Press.
- Lickorish, L., & Jenkins, C. (2000). *An introduction to tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Limeira, T. (2003). *O marketing na internet com casos brasileiros*. São Paulo: Saraiva.
- Lubbe, B. (2000). The changing role of the travel intermediary. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 3(2), 273-289.
- Mckenna, R. (1991). *Relationship marketing: Successful Strategies for the age of the customer*. Reading: Addison-Wesley.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). *Designing interactive strategy*. Acedido a 20 de fevereiro de 2009, em <http://hbr.org/1993/07/designing-interactive-strategy/ar/1>
- OMT (2001). *Introdução ao turismo*. São Paulo: Roca.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pelizzer, H. (1989). *Uma introdução técnica do turismo: Transportes*. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
- Porter, M. (1985). *Vantagem competitiva*. Difusão Cultural – Exame.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior* (16ª ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M., & Kramer, M., (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*. Acedido a 20 de janeiro de 2014, em <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 12-18.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Presstur (2005). *Malev vai fazer 16 voos charter para o Funchal e operador italiano retoma voos para Porto Santo*. Acedido a 27 de dezembro de 2013, em <http://www.presstur.com/site/news.asp?news=4548>
- Reichheld, F. (2006). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Renshaw, M. (1997). *The travel agent* (2ª ed.). Sunderland: Business Education Publishers.
- Salvado, J. (2009). *Agência de viagens do futuro: Um arquétipo para Portugal*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Salvado, J. (2013). *Cocriação de valor na distribuição turística*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Schumpeter, J. A. (1985). *A teoria do desenvolvimento econômico*. (2ª ed.), São Paulo: Abril Cultural.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2003). *Cadeia de suprimentos: projeto e gestão* (M. Klippel, Trad.). Porto Alegre: Boksman.

Toffler, A. (1980). *A terceira vaga*. Bantam Books.

Wahab, S. (1991). *Introdução à administração do turismo* (3ª ed.).  
Biblioteca pioneira de Administração e Negócios.

Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2): 181-199.

Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.

Zott, C., & Amit, R. (2009). *Business model design: An activity perspective*. Long Range Planning.