



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

**Mestrado em Turismo Especialização em Gestão Estratégica de  
Destinos Turísticos**

**Marco Filipe dos Santos Neves Aldeia**

**A Distribuição *Online* no Contexto da Intermediação Turística –  
O Caso do Abreu *Online***

**Dezembro de 2011**



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Turismo Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos

Mestrando Marco Filipe dos Santos Neves Aldeia

**A Distribuição *Online* no Contexto da Intermediação Turística – O Caso do  
Abreu *Online***

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a  
obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica de  
Destinos Turísticos

Dissertação Orientada pelo Professor Doutor Nuno Gustavo

Dezembro de 2011

## **Agradecimentos**

Dedico esta dissertação aos meus pais, pois sem o seu apoio a mesma não seria possível.

Agradeço ao Professor Doutor Nuno Gustavo, pela orientação da dissertação e pela formação prestada ao longo dos dois anos do mestrado.

Agradeço também ao Luís Tonicha, Diogo Julião, Vasco Pinheiro e Raul Dias pela colaboração e informações disponibilizadas para o caso de estudo.

Agradeço ainda à “*minha*” equipa de vendas, em especial à Carla Franco, Margarida Gonçalves e Patrícia Bairrada, por terem “aguentado o barco” durante a minha ausência e ao “*meu*” departamento *online* por me ter acompanhado ao longo desta jornada.

A todas as agências e operadores turísticos que contribuíram para esta dissertação, deixo votos de muito sucesso.

Um grande bem-haja pelo vosso apoio.

**Palavras-chave**

Distribuição Turística, Século XXI, Modelos e Processos de Negócios Turísticos, Procura Turística, Clientes, Mercados, Indústria Turística, Oferta Turística, Produção, Gestão, Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), Intermediação, Desintermediação, Reintermediação, Agências de Viagens, Operadores Turísticos, *e-Commerce*, *Business-to-Business* (B2B), *e-Procurement*, Cadeia de Fornecimento, Abreu *Online*, Grupo Viagens Abreu S.A.

**Resumo**

A distribuição turística no século XXI está a ser fortemente influenciada pelas novas tendências da oferta e da procura. Estas novas tendências estão a alterar por completo os modelos e processos de negócio das organizações turísticas. Consequentemente, as organizações turísticas estão a tirar partido das novas tecnologias de informação e comunicação para se reposicionarem e garantirem a sua sustentabilidade numa indústria regida por novos padrões e novas escalas de competição.

**Keywords**

Tourism Distribution, 21<sup>st</sup> Century, Tourism Processes and Business Models, Supply and Demand, Clients, Markets, Tourism Industry, Production, Management, Information and Communication Technologies, Intermediation, Disintermediation, Reintermediation, Travel Agencies, Tour Operators, e-Commerce, Business-to-Business (B2B), e-Procurement, Supply Chain, Abreu Online, Grupo Viagens Abreu S.A.

**Abstract**

The distribution of travel and tourism in the 21<sup>st</sup> century is being strongly influenced by the new tendencies of supply and demand. These tendencies are changing the tourism organizations' processes and business models. The new information and communication technologies are being used by tourism organizations, in order to reposition themselves and guarantee their sustainability in an industry ruled by new standards and scales of competition.

## Lista de Abreviaturas e Acrónimos

**3D** – Três Dimensões

**ADN** – Ácido Desoxirribonucleico

**API** – *Application Program Interface*

**B2B** – *Business-to-Business*

**B2C** – *Business-to-Client*

**CRS** – *Computer Reservation System*

**CSCMP** – *Council for Supply Chain Management Professionals*

**DMC** – *Destination Management Company*

**EDI** – *Electronic Data Interchange*

**EU** – *European Union*

**EUROSTAT** – *Statistical Office of the European Communities*

**FAX** – Facsimile

**FIT** – *Free Independent Travel*

**GDN** – *Global Distribution Network*

**GDS** – *Global Distribution System*

**GMT** – *Greenwich Mean Time*

**HTML** – *Hypertext Markup Language*

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**OECD** – *Organization for Economic Cooperation and Development*

**PENT** – Plano Estratégico Nacional do Turismo

**PME** – Pequenas e Médias Empresas

**PT** – Portugal

**SA** – Sociedade Anónima

**STEEP** – *Social Technological Economic Environmental Political*

**STP** – *Segmentation Targeting Positioning*

**TIC** – Tecnologia de Informação e Comunicação

**UGC** – *User-Generated Content*

**UNWTO** – *World Tourism Organization*

**VAN** – *Value Added Network*

**XML** – *Extensible Markup Language*

## Glossário

**Agora** – Relação entre compradores e vendedores, com base numa negociação ou regateio de preço sobre determinado produto.

**Application Program Interface** – Código fonte baseado em especificações, com vista a serem utilizadas como um *interface* e permitirem a comunicação entre componentes de *software*.

**Back Office** – Departamento administrativo de uma empresa que mantém pouco ou nenhum contacto com os clientes.

**Boom** – Ligado ao crescimento, desenvolvimento ou progresso rápido de determinado aspecto ou factor.

**Business-to-Business** – Modelo de negócio em que as organizações interagem entre si para comprar ou vender produtos e serviços online.

**Business-to-Client** – Modelo de negócio que pressupõe a venda directa de produtos e serviços aos clientes finais de determinada organização.

**Call Center** – Estrutura física que tem por objectivo, centralizar o recebimento de ligações telefónicas e possibilitar o atendimento a clientes por telefone.

**Cluster** – Concentração de empresas que possuem características semelhantes e que colaboram entre si.

**Cross-selling** – Prática de venda entre clientes, mercados e parceiros ou o acto de vender produtos adicionais a um cliente.

**Customer-service** – Prestação de serviços a clientes antes, durante e após o acto de compra.

**Design** – Actividade técnica, normalmente orientada por uma intenção ou objectivo, que consiste na configuração, concepção ou elaboração de algo.

**Destination Management Company** – Departamento ou empresa que possui conhecimentos e recursos extensos, em determinado destino e cujas actividades são desenvolvimento e implementação de eventos, actividades, excursões, transportes e logística.

**Drop-off** – Aplicado ao contexto turístico, significa ponto de largada de clientes.



***Dynamic Packaging*** – Método que permite aos clientes construir e empacotar produtos turísticos de forma e dinâmica e distinta dos operadores turísticos.

***Early Booking*** – Promoção subordinada a um período específico de venda e composta por preços competitivos.

***e-Business*** – Forma de realizar negócios através da *Internet* envolvendo, não só a compra e venda de produtos e serviços, mas também actividades de *marketing*, assistência ao cliente e colaboração entre parceiros de negócio.

***e-Commerce*** – Compra e venda ou transacção de produtos e serviços através da utilização de um computador e *Internet*.

***Electronic Data Interchange*** – Consiste em transacções entre organizações através de uma rede privada ou denominada *value added network*.

***e-Procurement*** – Aquisição de produtos e serviços através da *Internet*.

***Extensible Markup Language*** – É uma linguagem padrão para a troca de dados, apresentando um formato extensível.

***Extranet*** – Rede que permite o acesso autenticado a sistemas por parte de entidades externas a determinada organização.

***Fax*** – Tecnologia usada para a transferência remota de documentos, através da rede telefónica.

***Free Independent Traveler*** – Este conceito, aplicado ao sector turístico, remete para o modelo de negócio de venda individual de produtos e serviços turísticos.

***Front Office*** – Departamento operacional de uma empresa que mantém alto contacto com os clientes.

***Gap*** – Aplicado a mercados, consiste numa oportunidade para desenvolvimento de produtos e serviços inexistentes.

***Global Distribution Network*** – Sistema informático turístico composto por várias componentes, entre elas *Global Distribution Systems*.

***Global Distribution System*** – Sistema informático que consiste numa ligação fechada entre terminais e que disponibiliza informação sobre um conjunto de produtos e serviços turísticos.

***Help Desk*** – Serviço de apoio a clientes para a resolução de problemas vários.

***Hypertext Markup Language*** – Linguagem padrão para a troca de dados, apresentando um formato fixo.

***In*** – Aplicado ao contexto dos transferes, significa percurso de aeroporto para a cidade.

***Inbound*** – Aplicado ao contexto turístico, significa empresa ou departamento com funções de receptivo.

***Input*** – Componentes de informação, colectados numa determinada fonte e armazenados informaticamente.

***Interface*** – Conexão entre equipamentos electrónicos, entre uma pessoa e um computador ou entre organizações.

***Internet*** – Conglomerado global de redes de computadores interligados pelo protocolo TCP/IP e que permite o acesso a informação e dados.

***Intranet*** – Rede privada de computadores que tem por base o protocolo TCP/IP.

***Know-how*** – Conhecimento prático ou tácito que revela competência para desempenhar determinada tarefa.

***Last-minute*** – Aplicado ao contexto turístico, consiste em ofertas especiais ou descontos de última hora.

***Layout*** – A forma de como algo está organizado.

***Link*** – Conexão entre pessoas, organizações, sistemas, computadores, etc.

***Login*** – Meio pelo qual se pode conectar a um computador ou sistema.

***Market Pull*** – Sistema pelo qual o consumidor solicita ou força a criação de um produto à cadeia de fornecimento.

***Marketer*** – Pessoa cujos deveres incluem a identificação e promoção de produtos e serviços adequados ou desejados por clientes ou segmentos de mercado.

***Marketing*** – Processo de gestão, que consiste na coordenação de quatro elementos, ou 4 Ps, produto, preço, ponto de venda e promoção.

***Media*** – Canal ou ferramentas utilizadas para armazenar e transmitir informações ou dados.

***Mix*** – Combinação de determinado aspecto ou elemento.

**Modus Operandi** – Expressão latina que significa modo de operação.

**Multisite** – Disponibilização de inventário entre organizações turísticas, que utilizem um sistema de reservas produzido pela mesma *software house*.

**Offline** – Aplicado ao contexto turístico, significa procedimento efectuado por meios alternativos à *Internet*.

**Online** – Aplicado ao contexto turístico, significa procedimento efectuado através da *Internet*.

**Out** – Aplicado ao contexto dos transferes, significa percurso da cidade para o aeroporto.

**Outbound** – Aplicado ao contexto de turismo, significa empresa ou departamento com funções de "exportação" de turistas.

**Outsourcing** – Transferência ou contratação de actividades não nucleares a uma empresa externa.

**Performance** – Conjunto de características ou capacidades relacionadas com o rendimento de recursos, organizações, equipamentos, etc.

**Pick-up** – Aplicado ao contexto turístico, significa ponto de recepção de clientes.

**Player** – Empresa, organização ou pessoa, que influencia determinada actividade, indústria ou negócio.

**Plug-and-play** – Termo utilizado para procedimentos que não necessitam de configuração, intervenção ou instalação.

**Pricing** – Parte integrante dos 4 Ps do *marketing* e que consiste em colocar preços, de forma automática ou manual, com base em determinados factores.

**Procurement** – Aquisição de produtos e serviços sem recurso à *Internet*.

**Rappel** – Objectivo comercial, com base em vendas durante determinado período de tempo, resultante de uma negociação entre organizações.

**Revenue** – Entrada monetária que ocorre numa entidade, sob a forma de dinheiro ou crédito, resultante da venda de bens ou serviços.

**Senior Manager** – Título atribuído a alguém cujas responsabilidades são planear, gerir e monitorizar equipas ou grupos de indivíduos.

**Software** – Conjunto dos meios não materiais, que servem para o tratamento automático da informação e permitem a comunicação entre sistemas ou pessoas.

**Software house** – Empresa ou organização que se dedica a construir *software*, geralmente com fins comerciais.

**Stock** – Quantidade de mercadorias ou produtos armazenados.

**Subprime** – Créditos de risco.

**Targeting** – Processo que envolve a selecção, compreensão e descrição de segmentos de mercado ou público-alvo.

**Timing** – Tempo ou prazo para a realização de determinada actividade.

**Trade** – Aplicado ao contexto turístico, remete-nos para a indústria, suas componentes e participantes.

**User Friendly** – Facilidade de utilização e adequação a um produto, nomeadamente, programa, sistema, etc.

**User-generated Content** – Conteúdo tornado público através da *Internet* e que reflecte um esforço criativo e independente de rotinas e práticas profissionais.

**Value Added Network** – Rede privada que possibilita transacções entre organizações.

**Web** – Sistema integrado de hipertextos e acessíveis através da *Internet*.

**Web Service** – Componentes de *software* acessíveis através de mensagens, convenções e protocolos.

**Website** – Conjunto de páginas *web* ou de hipertextos acessíveis através da *Internet*.

**Wholesaler** – Entidade que compra e vende produtos, em grandes quantidades, a lojas e negócios.

**Yield Management** – Processo que consiste em compreender, antecipar e influenciar o comportamento do consumidor, no sentido de maximizar as receitas de determinado recurso.

## **I. Índice Geral**

I.	Índice Geral	XII
II.	Índice de Figuras	XV
III.	Índice de Gráficos	XVI
IV.	Introdução	XIX

## **Capítulo I – Metodologia de Investigação em Turismo** 22

1.1	Problemática	23
1.2	Objectivos e Hipóteses de Investigação	24
1.3	Métodos de Investigação	28
1.4	Etapas da Investigação	32

## **Capítulo II – A Distribuição Turística no Século XXI – Novos**

### **Modelos e Processos de Negócios Turísticos** 35

2.1	Introdução	36
2.2	O Turismo no Contexto do Século XXI	36
2.2.1	As Tendências da Procura Turística	37
2.2.1.1	Novo Perfil de Cliente	37
2.2.1.2	Novos Mercados	40
2.2.1.3	Novo Contexto, Nova Indústria	44
2.2.2	As Tendências da Oferta Turística	46
2.2.2.1	Novas Práticas de Produção	46
2.2.2.2	Novos Processos de Gestão	48
2.2.2.3	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação	49
2.3	Intermediação, Desintermediação, Reintermediação	51
2.3.1	Intermediação	55
2.3.2	Desintermediação	56

2.3.3	Reintermediação	58
2.4	Agências de Viagens e Operadores Turísticos – Presente e Futuro	60
2.4.1	Agências de Viagens	61
2.4.2	Operadores Turísticos	65
2.5	Síntese	68

### **Capítulo III – e-Commerce em *Business-to-Business* (B2B)**

<b>Turístico</b>		<b>69</b>
3.1	Introdução	70
3.2	O Mercado B2B – Contextualização, Forças Motrizes e Tendências	71
3.2.1	Contextualização	72
3.2.2	Forças Motrizes	74
3.2.3	Tendências	76
3.3	<i>e-Commerce</i> e o Impacto nas Relações entre Organizações	78
3.3.1	<i>e-Commerce</i> e Benefícios	82
3.4	<i>e-Procurement</i> e o Impacto ao Nível da Cadeia de Fornecimento	83
3.4.1	Tecnologias <i>Web</i> e o <i>e-Procurement</i>	89
3.4.2	XML	89
3.4.3	<i>Web Services</i>	90
3.4.4	Impactos e Benefícios	91
3.5	Síntese	92

### **Capítulo IV – Caso de Estudo – Abreu *Online***

4.1	O Grupo Viagens Abreu S.A – Contextualização	94
4.1.1	Actualidade	96
4.2	O Abreu <i>Online</i>	96
4.2.1	Contextualização	96

4.2.2	Sistema de Reservas – Implementação e Evolução	98
4.2.3	Posicionamento de Mercado e Fluxo de Trabalho	102
4.2.4	Produtos e Serviços	103
4.2.4.1	Hotéis	104
4.2.4.2	Transferes	104
4.2.4.3	Excursões	105
4.2.4.4	Aluguer de Carros	105
4.2.5	Departamento e Equipas	105
4.2.6	Desempenho Comercial	106
4.2.6.1	Utilização do Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i>	108
4.2.6.2	Alcance do Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i>	110
4.2.6.3	Vendas por Produto	114
4.2.6.4	O Abreu <i>Online</i> no Global do Grupo Viagens Abreu S.A.	116
4.2.7	Desafios	118
4.3	Apresentação dos Resultados	119
4.3.1	Aferição da Relevância do Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i>	119
4.3.2	Aferição da Adequação do Produto Abreu <i>Online</i>	125
4.3.3	Aferição do Contributo do Abreu <i>Online</i>	131
4.4	Análise e Discussão dos Resultados	132
<b>5</b>	<b>– Conclusão</b>	<b>138</b>
<b>6</b>	<b>– Limitações do Estudo e Recomendações para Futuras Investigações</b>	<b>142</b>
<b>7</b>	<b>– Bibliografia e Outras Fontes Documentais</b>	<b>146</b>
<b>V</b>	<b>– Anexos</b>	<b>153</b>

## II. Índice de Figuras

<b>Figura 1</b>	Matriz Analítica do Questionário	25
<b>Figura 2</b>	Etapas do Procedimento da Investigação Científica	32
<b>Figura 3</b>	Chegadas Internacionais de Turistas por Região, 1950-2020	43
<b>Figura 4</b>	Chegadas Internacionais de Turistas por Região, 2006-2009	43
<b>Figura 5</b>	A Hipótese da Desintermediação	54
<b>Figura 6</b>	Evolução do Número de Agências de Viagens e Operadores Turísticos na União Europeia e em Portugal, 2000-2006	61
<b>Figura 7</b>	Modelo Típico de <i>e-Procurement</i>	86
<b>Figura 8</b>	Fluxo de Trabalho do Sistema de Reservas Parsys	99
<b>Figura 9</b>	Fluxo de Trabalho do Abreu <i>Online</i>	102
<b>Figura 10</b>	Quadro de Recursos Humanos do Abreu <i>Online</i>	105
<b>Figura 11</b>	Alcance do Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i>	110
<b>Figura 12</b>	Número Total de Clientes por País	110
<b>Figura 13</b>	Evolução de Vendas por Produto	114



### III. Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1</b>	Chegadas Internacionais de Turistas, 1950-2020	42
<b>Gráfico 2</b>	Total de Chegadas de Turistas Internacionais, 2005-2009	42
<b>Gráfico 3</b>	Vendas de <i>e-Commerce</i> na Europa Ocidental, 2008-2012 (Mil Milhões de Dólares)	75
<b>Gráfico 4</b>	Evolução de Vendas em Percentagem por Produto	107
<b>Gráfico 5</b>	Utilização do Sistema por Clientes	108
<b>Gráfico 6</b>	Utilização do Sistema por Percentagem	108
<b>Gráfico 7</b>	Percentagem de Clientes por Mercado, 2008-2010	111
<b>Gráfico 8</b>	Percentagem de Receita por Mercado, 2008-2010	112
<b>Gráfico 9</b>	Evolução de Vendas em Percentagem por Mercado 2008-2010	112
<b>Gráfico 10</b>	Percentagem de Receita por Produto, 2010	115
<b>Gráfico 11</b>	Percentagem de Receita do Abreu <i>Online</i> no Global do Grupo Viagens Abreu S.A., 2007-2010	116
<b>Gráfico 12</b>	Percentagem de Receita do Abreu <i>Online</i> no Global do Grupo Viagens Abreu S.A., Primeiro Semestre de 2011	117
<b>Gráfico 13</b>	Utilização do Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i>	119
<b>Gráfico 14</b>	Motivos de Utilização do Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i>	120
<b>Gráfico 15</b>	Classificação do Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i> por Atributo, Canal de Vendas	121
<b>Gráfico 16</b>	Classificação do Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i> por Atributo, Usabilidade	121
<b>Gráfico 17</b>	Classificação do Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i> por Atributo, Preço Apresentado	122

<b>Gráfico 18</b>	Classificação do Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i> por Atributo, Funcionalidades	123
<b>Gráfico 19</b>	Classificação do Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i> por Atributo, Gestão de Reservas	123
<b>Gráfico 20</b>	Classificação do Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i> por Atributo, Canal de Comunicação	124
<b>Gráfico 21</b>	Grau de Importância do Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i> para as Agências de Viagens e Operadores Turísticos	125
<b>Gráfico 22</b>	Produtos Mais Vendidos pelas Agências de Viagens e Operadores Turísticos aos Clientes Finais	125
<b>Gráfico 23</b>	Produtos Mais Comprados pelas Agências de Viagens e Operadores Turísticos ao Abreu <i>Online</i>	126
<b>Gráfico 24</b>	Classificação dos Produtos Disponibilizados pelo Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i> , Hotelaria	127
<b>Gráfico 25</b>	Classificação dos Produtos Disponibilizados pelo Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i> , Transferes	127
<b>Gráfico 26</b>	Classificação dos Produtos Disponibilizados pelo Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i> , Excursões	128
<b>Gráfico 27</b>	Classificação dos Produtos Disponibilizados pelo Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i> , Pousadas e <i>Paradores</i>	129
<b>Gráfico 28</b>	Classificação dos Produtos Disponibilizados pelo Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i> , Aluguer de Carros	129
<b>Gráfico 29</b>	Classificação dos Produtos Disponibilizados pelo Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i> , Pacotes	130
<b>Gráfico 30</b>	Aferição do Contributo do Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i>	131

<b>Gráfico 31</b>	Níveis de Contribuição do Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i> para as Agências de Viagens e Operadores Turísticos	131
<b>Gráfico 32</b>	Probabilidade Futura de Utilização do Sistema de Reservas Abreu <i>Online</i>	132

#### IV. Introdução

A distribuição turística está a ser profundamente influenciada pelas novas tendências quer da procura, quer da oferta.

O perfil dinâmico e proactivo dos clientes enquadra-se, perfeitamente, com as novas ferramentas e funcionalidades introduzidas pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC). A acessibilidade a uma fonte enorme e variada de informação, a eliminação de barreiras e a crescente proximidade entre organizações e clientes, está a privilegiar o contacto e o relacionamento directo entre estes.

Os efeitos da globalização estão a fazer sentir-se na indústria turística. A introdução de novos mercados e segmentos de mercado estão a alargar as escalas competitivas das organizações.

Adicionalmente, o sector turístico está a ser fortemente influenciado pelo ambiente macroeconómico em que opera. Consequentemente, é necessária uma monitorização activa e permanente para responder proactivamente e reactivamente aos novos desafios da indústria.

Do lado da oferta, estes pressupostos estão igualmente a ter impactos profundos. Os novos processos de produção de produtos e serviços turísticos e a gestão estratégica e/ou operacional das organizações têm, cada vez mais, em linha de consideração os *inputs* recebidos por parte dos clientes e dos mercados.

Além disso, as organizações turísticas encontram nas TIC as ferramentas necessárias para flexibilizarem os seus processos, adequarem os seus produtos, se reposicionarem e competirem num mercado cada vez mais globalizado e extremamente competitivo.

A adopção das TIC pelas organizações turísticas revela-se ainda mais estruturante. As organizações turísticas aperceberam-se que a única forma de subsistirem neste novo contexto seria através da proximidade de relações, integração de processos, actividades e negócios. Em consequência, foram criados mercados electrónicos que operam numa lógica de parceria entre organizações.

Estes mercados electrónicos *business-to-business* (B2B), têm permitido otimizar e acrescentar valor à cadeia de fornecimento reduzindo, em simultâneo, custos operacionais aos seus membros.

A presente dissertação aborda estas questões ligadas à distribuição *online* no contexto da intermediação turística. Para isso, concentrámos o nosso estudo no Abreu *Online*, um departamento criado pelo Grupo Viagens Abreu S.A. e norteado por uma lógica de parceria entre organizações. O grande objectivo será analisar o contributo do Abreu *Online* para a estratégia do Grupo Viagens Abreu S.A.

Assim, organizámos a dissertação em quatro capítulos. O primeiro capítulo, denominado “Metodologia de Investigação em Turismo”, pretende esclarecer qual a problemática da presente dissertação, definir os objectivos e hipóteses de investigação, identificar os métodos utilizados para conduzir a investigação e delimitar as etapas de investigação.

No segundo capítulo, “A Distribuição Turística no século XXI – Novos Modelos e Processos de Negócios Turísticos”, iremos contextualizar a distribuição turística à luz das novas tendências da oferta e da procura, analisando quais as suas implicações para as organizações turísticas, nomeadamente, agências de viagens e operadores turísticos, ao nível do seu posicionamento.

De seguida, com o terceiro capítulo “*e-Commerce* em *Business-to-Business* (B2B) Turístico”, faremos o necessário enquadramento do mercado B2B, aferindo os impactos quer do *e-Commerce*, quer do *e-Procurement* ao nível das relações entre organizações e da cadeia de fornecimento.

Tendo estes pressupostos como estrutura base de pensamento, debruçar-nos-emos sobre o último capítulo, denominado de “Caso de Estudo – Abreu *Online*”.

Numa primeira fase, contextualizaremos o Grupo Viagens Abreu S.A. desde a sua fundação até à actualidade.

Numa segunda fase, entraremos, em concreto, no caso de estudo em si, sendo abordadas as questões ligadas com o sistema de reservas Abreu *Online*, com o seu posicionamento de mercado, com os produtos e serviços disponibilizados para a venda, com a identificação das equipas e com a análise do desempenho comercial do departamento.

Numa última fase, procuraremos testar e validar as hipóteses elaboradas no primeiro capítulo, através da distribuição de questionários *online*, junto de agências de viagens e operadores turísticos nacionais, que utilizem, efectivamente, o sistema de reservas Abreu *Online*.

Finalmente, elaboraremos as necessárias conclusões, identificaremos as limitações do estudo e lançaremos recomendações para futuras investigações.

## Capítulo I

### Metodologia de Investigação em Turismo

## 1.1 Problemática

O presente estudo surge da compreensão de que as novas tendências da procura e da oferta turísticas criaram um novo tipo de turismo. Um novo tipo de turismo que pretende fazer corresponder as práticas de produção aos novos perfis de clientes; as técnicas de gestão aos novos segmentos de mercado e utiliza as tecnologias de informação e comunicação (TIC), para dar resposta não só aos novos clientes e mercados, mas também para dar maiores níveis de proactividade e reactividade perante uma envolvência e indústria, extremamente voláteis.

Estes pressupostos e as TIC em particular têm sido responsáveis por profundas alterações ao nível da indústria turística, dos modelos e processos de negócio turísticos e do papel dos principais *players* turísticos, nomeadamente, agências de viagens e operadores turísticos. De facto, a aparente desintermediação dos *players* turísticos e a sua conseqüente insustentabilidade fizeram com que estes tirassem partido dos novos desenvolvimentos tecnológicos para adoptarem estratégias e modelos de negócio alternativos e posicionamentos de mercado ao nível da intermediação e/ou reintermediação, de forma a darem resposta aos novos perfis de clientes, padrões de mercado e assegurarem a sua sustentabilidade.

A utilização das novas TIC pelos *players* turísticos revelou-se ainda mais estruturante e profunda. Além de tirarem partido das tecnologias para darem resposta a uma nova envolvência e indústria, utilizaram-nas também para reformular e criar um novo tipo de comércio e mercado, ou seja, o comércio electrónico entre organizações (*business-to-business*).

O *e-Commerce* em *business-to-business* teve impactos ao nível da cadeia de fornecimento e veio alterar a forma de como as organizações se relacionam internamente e entre si, com claros benefícios ao nível do *procurement*, distribuição, rentabilidade, processos e práticas.

A criação do departamento Abreu *Online* revela que o Grupo Viagens Abreu S.A. leu e interpretou correctamente os sinais e as tendências da indústria turística e do mercado turístico, criando uma área de negócio distinta de todas as outras. Uma área de negócio *online*, com uma lógica de parceria entre organizações, que permitisse dar uma resposta eficaz aos novos tipos de turismo, indústria, mercados, clientes e negócios.



Tendo este contexto como pano de fundo, propomos estudar o contributo do *Abreu Online* para a estratégia do Grupo Viagens Abreu S.A. Para sintetizar esta intenção, elaborámos a seguinte pergunta de partida:

Qual o contributo do *Abreu Online* na estratégia do Grupo Viagens Abreu S.A?

## **1.2 Objectivos e Hipóteses de Investigação**

O grande objectivo geral da presente dissertação será avaliar o contributo do *Abreu Online* para a estratégia do Grupo Viagens Abreu S.A. Este objectivo será abordado de acordo com três dimensões:

- . Dimensão Tecnológica;
- . Dimensão Comercial;
- . Dimensão Estratégica.

As dimensões acima mencionadas constituem também os objectivos específicos da dissertação e permitir-nos-ão definir as Hipóteses de Investigação (H), as Variáveis de Investigação (V), os Indicadores de Investigação (I) e as Conclusões de Investigação (C).

Sintetizamos os conceitos, dimensões, variáveis e indicadores na seguinte matriz analítica:

**Figura 1 – Matriz Analítica do Questionário**

Matriz Analítica do Questionário			
<b>Conceito</b>	<p><b>Contribuição do Abreu <i>Online</i> para a Estratégia do Grupo Viagens Abreu S.A.</b></p> <p>Hipóteses de Investigação:                      H1 – O Abreu <i>Online</i> é um sistema de reservas relevante para as agências de viagens e operadores turísticos                      H2 – O produto Abreu <i>Online</i> vai ao encontro das necessidades das agências de viagens e operadores turísticos                      H3 – O Abreu <i>Online</i> contribui para a produtividade as agências de viagens e operadores turísticos</p>		
<b>Dimensões</b>	<b>Tecnológica</b>	<b>Comercial</b>	<b>Estratégica</b>
<b>Variáveis</b>	<p><b>Usabilidade</b>  <b>Avaliação e Optimização</b>  <b>Grau de Importância</b></p>	<p><b>Índice de Vendas</b>  <b>Índice de Compras</b>  <b>Avaliação de Produto</b></p>	<p><b>Produtividade</b>  <b>Clientes – Conquista e Retenção</b></p>
<b>Indicadores</b>	<p><u>Usabilidade</u>                      - Frequência de Utilização (P1)                      - Motivos de Utilização (P2)</p> <p><u>Avaliação e Optimização</u>                      - Classificação do Abreu <i>Online</i> (P3)</p> <p><u>Grau de Importância</u>                      - Importância do Abreu <i>Online</i> (P4)</p>	<p><u>Índice de Vendas</u>                      - Vendas por Produto (P5)</p> <p><u>Índice de Compras</u>                      - Compras por Produto (P6)</p> <p><u>Avaliação de Produto</u>                      - Classificação de Produto (P7)</p>	<p><u>Produtividade</u>                      - Aferição de Contribuição (P8)                      - Níveis de Produtividade (P9)</p> <p><u>Clientes – Conquista e Retenção</u>                      - Utilização Futura do Abreu <i>Online</i> (P10)</p>

Assim, com a vertente tecnológica pretendemos avaliar a relevância do sistema de reservas Abreu *Online* para as agências de viagens e operadores turísticos e, consequentemente, para o Grupo Viagens Abreu S.A..

**H1** – O Abreu *Online* é um sistema de reservas relevante para as agências de viagens e operadores turísticos.

**V1** – Usabilidade; Avaliação e Optimização; Grau de Importância

**I1** Usabilidade

- Frequência de Utilização (P1)

- Motivos de Utilização (P2)

### Avaliação e Optimização

- Classificação do Abreu *Online* (P3)

### Grau de Importância

- Importância do Abreu *Online* (P4)

**C1** – O Abreu *Online* é um sistema de reservas relevante para as agências de viagens e operadores turísticos e, conseqüentemente, é um canal de vendas, de comunicação e promoção alternativo para o Grupo Viagens Abreu S.A.

Com a vertente comercial, pretendemos aferir quais os produtos que as agências de viagens e operadores turísticos mais vendem aos clientes finais e compram ao Abreu *Online* e identificar quais as suas percepções relativamente aos produtos disponibilizados pelo Abreu *Online*.

**H2** – O produto Abreu *Online* vai ao encontro das necessidades das agências de viagens e operadores turísticos.

**V2** – Índice de Vendas; Índice de Compras; Avaliação de Produto

**I2** – Índice de Vendas

- Vendas por Produto (P5)

Índice de Compras

- Compras por Produto (P6)

Avaliação de Produto

- Classificação de Produto (P7)

**C2** – Os produtos disponibilizados pelo *Abreu Online* vão ao encontro das necessidades da procura e são absorvidos pelo mercado. Adicionalmente, permitem diversificar o portfólio de produtos do Grupo Viagens Abreu S.A. ao nível de hotelaria, aluguer de carros, excursões e transferes.

Por fim, com a vertente estratégica pretendemos analisar o contributo do *Abreu Online* para a produtividade das agências de viagens e operadores turísticos.

**H3** – O *Abreu Online* contribui para a produtividade das agências de viagens e operadores turísticos.

**V3** – Produtividade; Clientes – Conquista e Retenção

**I3** – Produtividade

- Aferição de Contribuição (P8)

- Níveis de Produtividade (P9)

Clientes – Conquista e Retenção

- Utilização Futura do *Abreu Online* (P10)

**C3** – O *Abreu Online* contribui de várias formas para a produtividade das agências de viagens e operadores turísticos e, em consequência, permite ao Grupo Viagens Abreu S.A. consolidar-se e expandir-se ao nível de clientes e mercados.

### 1.3 Métodos de Investigação

Para Hill e Hill (2005), uma investigação empírica é uma investigação em que se faz observações para compreender melhor o fenómeno a estudar e construir explicações ou teorias adequadas. Finn *et al.* (2000) acrescentam que este processo tem de ser conduzido de forma, diligente, crítica, objectiva, lógica e de acordo com o objectivo pretendido, de forma a poder descobrir novos factos, que permitam ajudar a lidar com o problema.

De resto, esta é uma assumpção implícita em todas as definições de pesquisa, ou seja, tem como grande objectivo descobrir algo novo ou dar um contributo original para o desenvolvimento do conhecimento.

Finn *et al.* (2000) avançam dois tipos de investigação:

- . Investigação Pura;
- . Investigação Aplicada.

Para este estudo o tipo de investigação que utilizaremos será o da Investigação Pura, que está relacionado com a expansão dos limites do conhecimento e que pretende acrescentar algo à teoria existente e melhorar o conhecimento sobre um tema. Este tipo de investigação contribui para o enriquecimento da literatura e para o conhecimento sobre uma determinada área teórica.

Este processo de investigação será composto pelos seguintes aspectos:

- . Contribuição para o enriquecimento do conhecimento na área de investigação;
- . Selecção de tema e teste de hipóteses;
- . Planeamento dos métodos de recolha de dados;
- . Análise de dados.

Tirando partido das sugestões avançadas quer por Hill e Hill (2005) quer por Finn *et al.* (2000), a selecção do tema pressupõe três princípios fundamentais:

. O tema deverá cumprir as regras do mestrado e o investigador deverá demonstrar que beneficiou dos conhecimentos adquiridos durante a parte escolar, ao nível do domínio da literatura e cultura académica, do conhecimento das técnicas e realidades da área em questão;

. O tema deverá ser adequado em escala, realista e manejável ao nível do tempo, acesso à literatura e aos dados relevantes. Neste sentido, apresentaremos uma investigação curta em escala, com hipóteses simples e claras;

. O investigador deverá escolher um tema sobre o qual tenha particular interesse, no sentido de evitar frustrações e problemas ao nível da motivação e qualidade do trabalho.

O tema a ser tratado será “A Distribuição *Online* no Contexto da Intermediação Turística – O Caso do Abreu *Online*”. Contudo antes de se investigar sobre o tema, importa rever e sintetizar a literatura relevante e realizar entrevistas exploratórias junto de elementos fulcrais para o caso de estudo, de forma a se ficar com um conjunto de informações importantes sobre o tema; contextualizar e enquadrar o caso de estudo e encontrar hipóteses de investigação para a parte empírica do trabalho.

Neste sentido, a revisão da literatura e as entrevistas exploratórias têm por objectivo encontrar uma ou mais hipóteses para a investigação empírica.

De seguida, importa seleccionar os métodos de investigação. Para a dissertação em questão utilizaremos o método por inquérito.

As hipóteses serão testadas através de um inquérito por questionário, elaborado com 10 questões, para um universo de 500 agências de viagens e operadores turísticos portugueses. A análise dos dados obtidos com os questionários terá como objectivo comprovar a validade das hipóteses e retirar as necessárias conclusões.

O teste ao questionário teve início no dia 29 de Setembro de 2011 e fim no dia 7 de Outubro de 2011. A amostra do questionário foi composta por 55 pessoas, o número total de trabalhadores do departamento Abreu *Online*.

Com este teste, pretendíamos verificar quais os pontos fracos do questionário, optimizá-los e passar a uma fase final de produção. Após execução do teste, efectuámos as seguintes alterações:

. Reformulámos o texto introdutório do questionário, referenciando o número total de questões e o tempo máximo que o questionário demorará a responder;

. Na questão 1 não incluímos a opção de resposta “Nunca”, pois tal como indicado no texto introdutório, o questionário destina-se a clientes que utilizem efectivamente o sistema de reservas Abreu Online;

. Foi-nos sugerido que continuássemos com a não inclusão de um valor intermédio nas questões 1, 4 e 10. Verifica-se nos inquiridos, que apresentam medidas intermédias, uma tendência de medida central que, por norma, é assinalada pelo inquirido em caso de dúvida. Queremos evitar esta tendência, pois esta medida é inconclusiva e não nos permite testar devidamente as hipóteses;

. Por razões de ordem tecnológica, optámos por não ramificar as questões e não redireccionar os inquiridos para outras questões com base nas suas respostas. Esta situação verificava-se nas questões 1 e 8. Caso respondessem “Nunca” ou “Não”, os inquiridos seriam reencaminhados para outras questões. A ferramenta de questionários utilizada verificou-se pouco eficaz neste tipo de opções e estas questões não iam ao encontro do que se pretendia testar. Neste sentido, reformulámos o questionário, apresentando 10 questões e partindo de pressuposto que os inquiridos utilizam, efectivamente, o sistema de reservas *Abreu Online*;

. Por fim, modificámos as opções de resposta na questão 9. Considerámos que para uma agência de viagens ou operador turístico, a diversificação de oferta, o preço e a comissão serão os contributos mais relevantes que o sistema de reservas *Abreu Online* poderá apresentar.

O questionário teste foi respondido por 39 inquiridos o que perfaz uma taxa de resposta de 71%.

A aplicação do questionário oficial teve início no dia 10 de Outubro de 2011 e fim no dia 24 de Novembro de 2011. Foram enviados 500 questionários, para um universo de 500 agências de viagens e operadores turísticos portugueses. Dos 500 questionários enviados, 255 foram respondidos. Dos 255 questionários respondidos validámos 234 questionários, o que perfaz uma taxa de resposta de 47%.

O *software* utilizado para análise de dados foi *Microsoft Office Excel* 2003. Optámos por esta ferramenta em detrimento do *SPSS Statistics* 17.0 por ser, na nossa

óptica, a que mais se adequava aos dados colectados e produzidos pelo *SurveyMonkey* e por ser mais *user friendly* na análise e descrição de dados.

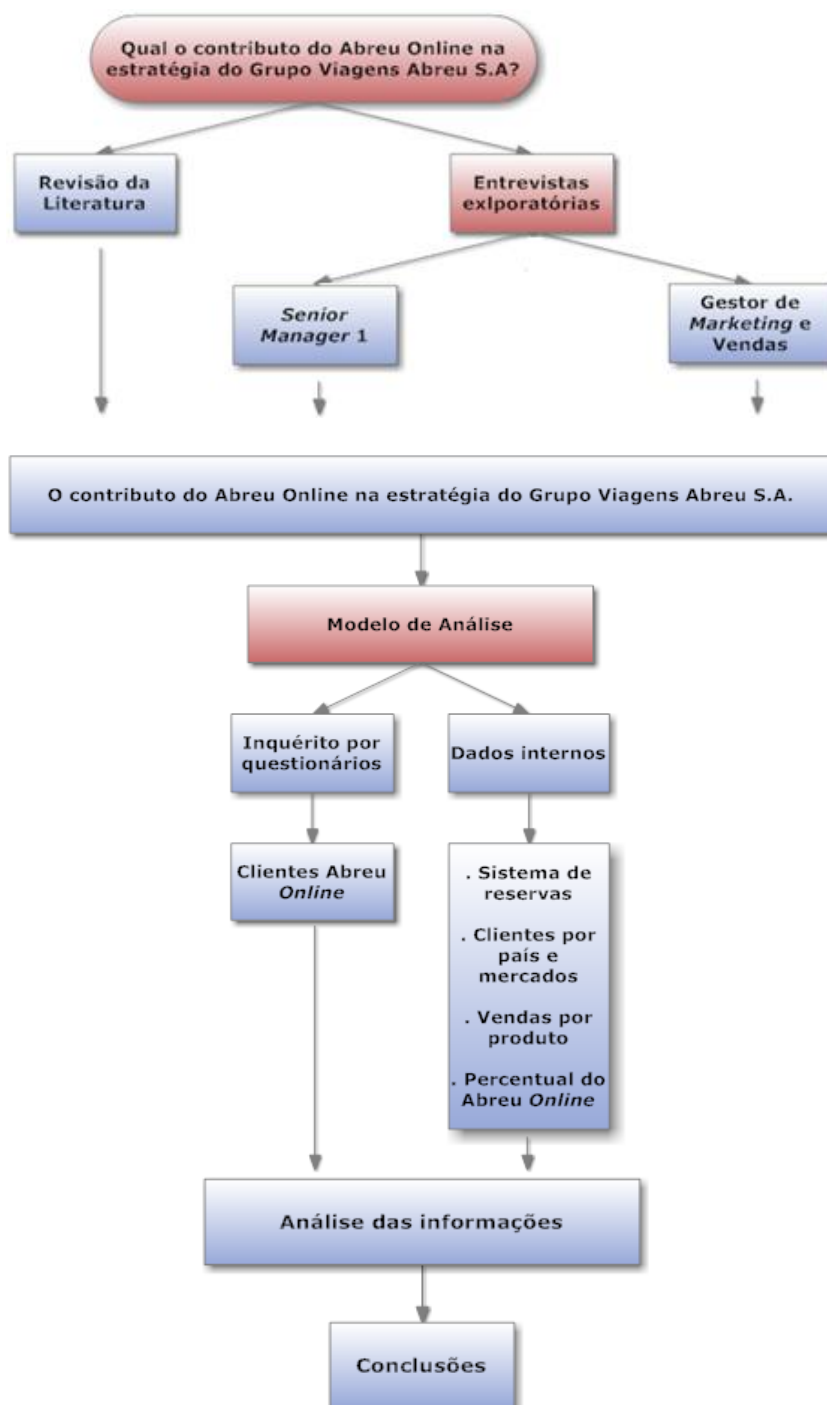
Por questões de transparência, incluímos os documentos com a análise de dados nos anexos das versões física e digital da presente dissertação.



## 1.4 Etapas da Investigação

Para realizar esta dissertação tiraremos partido da estrutura metodológica proposta por Quivy (1992) e apresentada na Figura 2.

Figura 2 – Etapas do Procedimento da Investigação Científica



Primeiramente, elaboraremos uma pergunta de partida que nos permita dar início à dissertação e norteie o seu desenvolvimento. A pergunta de partida terá que ser clara, exequível e pertinente. “Qual o contributo do *Abreu Online* na estratégia do Grupo Viagens Abreu S.A?” foi a pergunta de partida elaborada, é transversal a todas as etapas de investigação e respeita as três qualidades enumeradas anteriormente.

O trabalho de exploração constituirá a estrutura base de pensamento e de desenvolvimento da investigação. O trabalho de exploração será composto por uma revisão aturada da literatura e por entrevistas exploratórias realizadas ao Vasco Pinheiro, *Senior Manager 1* do *Abreu Online* e ao Diogo Julião, Gestor de *Marketing* e Vendas do *Abreu Online*. Com este trabalho de exploração pretendemos aferir qual o impacto das tecnologias de informação e comunicação ao nível dos modelos e processos de negócio no turismo e abordar as questões do *e-Commerce* á luz do modelo de negócio *business-to-business* (B2B). Adicionalmente, queremos também fazer uma contextualização do nosso caso de estudo, enquadrando-o de acordo com os novos modelos e processos de negócio turísticos e perfis de clientes e lançar as primeiras pistas relativamente ao seu contributo para o Grupo Viagens Abreu S.A.

Pretendemos assim, incluir abordagens diversificadas para consolidar conhecimentos e para perceber a problemática no seu todo. Este complemento será fundamental para percebermos a aplicabilidade, a exequibilidade e a viabilidade desta problemática.

De seguida, faremos um balanço sobre os principais pontos de referência teóricos da investigação e adoptaremos uma abordagem que nos permita tratar o problema. A problemática que nos propomos tratar é o contributo do *Abreu Online* na estratégia do Grupo Viagens Abreu S.A. e iremos abordá-la à luz de três vertentes: tecnológica, estratégica e comercial.

Construiremos um modelo de observação e experimentação que sirva de ponte entre a problemática e o campo de análise. Para isso, a ferramenta de observação seleccionada será inquérito por questionários.

Esta ferramenta de observação por questionários necessitará de uma amostra capaz de responder a um número de questões relevantes para a pesquisa. Os dados serão recolhidos através de questionários, junto de agências de viagens e operadores turísticos portugueses e que utilizem o sistema de reservas *Abreu Online*. Assim,

pretendemos recolher um conjunto de informações que nos permita testar as hipóteses, confirmá-las ou negá-las e retirar as devidas conclusões.

Posteriormente, o modelo de análise será testado e confrontado com os dados observáveis, respondendo ao *que* se quer observar, em *quem* se quer observar e a *como* se quer observar. Sendo que o *que* se quer observar é o contributo do Abreu *Online* na estratégia do Grupo Viagens Abreu S.A; em *quem*, junto de agências de viagens e operadores turísticos, que utilizem o sistema de reservas Abreu *Online*; *como*, através questionários feitos às agências de viagens e operadores turísticos.

Concluída esta etapa, analisaremos as informações obtidas, as variáveis consideradas e confrontaremos os resultados obtidos com os resultados esperados. Pretendemos assim, avaliar se a pergunta de partida foi totalmente respondida ou se existem elementos inesperados ou novos que carecem de significado e ou justificação. Se assim for o caso, é necessário que se revejam as hipóteses, de forma a aperfeiçoar o modelo de análise e a evidenciar linhas futuras de ponderação e investigação.

O último ponto compreende três sub-etapas:

- . Uma retrospectiva e recapitulação de todo o procedimento e das grandes linhas de pensamento;
- . Apresentação dos novos conhecimentos e contributos relativamente ao objecto de análise e correcção ou actualização dos conhecimentos anteriores;
- . Considerações e aplicações de ordem prática dos elementos de análise nos processos de negócio e trabalho do Abreu *Online*.

## **Capítulo II**

### **A Distribuição Turística no Século XXI – Novos Modelos e Processos de Negócios Turísticos**

## 2.1 Introdução

As novas tendências da procura turística e da oferta turística criaram um novo tipo de turismo. Um novo tipo de turismo que pretende fazer corresponder as práticas de produção aos novos perfis de clientes; as técnicas de gestão aos novos segmentos de mercado e utiliza as tecnologias de informação e comunicação (TIC) para dar resposta não só aos novos clientes e mercados, mas também para dar maiores níveis de proactividade e reactividade perante uma envolvência e indústria, extremamente voláteis.

Estes pressupostos e as TIC em particular têm sido responsáveis por profundas alterações ao nível da indústria turística; dos modelos e processos de negócio turísticos e do papel dos principais *players* turísticos, nomeadamente, agências de viagens e operadores turísticos. De facto, a aparente desintermediação dos *players* turísticos e a sua conseqüente insustentabilidade, fez com que estes tirassem partido dos novos desenvolvimentos tecnológicos para adoptarem estratégias e modelos de negócio alternativos e posicionamentos de mercado ao nível da intermediação e/ou reintermediação, de forma a darem resposta aos novos perfis de clientes, padrões de mercado e assegurarem a sua sustentabilidade.

Neste capítulo, pretendemos analisar o “*novo turismo*” à luz das tendências da procura (secção 2.2.1) e da oferta (secção 2.2.2) turísticas, avaliando quais as suas implicações ao nível do posicionamento (secção 2.3) e sustentabilidade (secção 2.4) das organizações turísticas. Esta análise será sempre norteadada pelos impactos das TIC em cada aspecto considerado.

## 2.2 O Turismo no Contexto do Século XXI

Poon (1993) afirma que os novos clientes, as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), as novas práticas de produção e de gestão e as alterações ao nível da indústria continuam a moldar o turismo em uma nova indústria.

Na verdade, as mudanças nos comportamentos e valores dos clientes, aliadas aos novos desenvolvimentos tecnológicos são as grandes forças impulsionadoras do “*novo turismo*”. Os novos clientes estão mais informados, são mais experientes,

adquiriram novos valores e estilos de vida e espelham uma demografia em mudança. Adicionalmente, tiram partido das novas TIC para satisfazerem, de forma imediata, as suas necessidades e exigências e para se relacionarem com as organizações, independentemente da sua localização ou *timings*.

Moutinho (2000) adiciona que a composição da população turística está, também, a sofrer modificações, com um grande número de gerações no mercado e com motivações distintas. De facto, as suas exigências por mais flexibilidade e independência estão a estimular a criação de novas oportunidades e segmentos de mercado ajustados a estes novos perfis e motivações.

As TIC constituem as bases para a competição da indústria e para a competitividade entre as organizações, introduzindo novas práticas de produção, novos modelos de negócio, novas formas de adicionar valor e inovar nos produtos e serviços turísticos.

Referimo-nos, necessariamente, a novas práticas de gestão, nomeadamente, *yield management*, segmentação de mercado, personalização e integração dos processos de produção com as acções de *marketing* e vendas, no sentido de fazer corresponder os produtos e os serviços às necessidades dos novos clientes.

Por fim, os eventos ao nível da envolvência da indústria vêm implementar, definitivamente, o “*novo turismo*”. Referimo-nos à desregulamentação da indústria aérea, aos limites impostos ao crescimento turístico, ao envolvimento dos governos, à expansão de mercados e crescente influência da procura turística.

## **2.2.1 As Tendências da Procura Turística**

### **2.2.1.1 Novo Perfil de Cliente**

O paradigma do mercado turístico mudou de orientação, estando agora orientado para o comprador e não para o vendedor.

Para Buhalis e Costa (2006), a emergência das TIC, maiores níveis de qualidade de vida, mais tempo disponível para o lazer e as modificações nos valores e estilos de vida das pessoas, estimularam a criação de um novo tipo de cliente.

Vários autores caracterizam este novo tipo de cliente, como sendo mais experiente, flexível e independente, com valores distintos e estilos de vida diferentes, sendo o espelho de uma demografia em mudança.

Mills e Law (2004) argumentam que a *Internet* modificou dramaticamente o comportamento do cliente. O novo cliente apresenta um perfil dinâmico, espontâneo e imprevisível, está interessado em adquirir produtos diferentes, a preços justos e adequados à sua personalidade e motivações. De facto, os clientes estão bastante sensíveis ao factor preço e exigem produtos e serviços turísticos mais económicos.

Os novos clientes têm agora um maior número de escolhas e exigem velocidade e eliminação de barreiras através da utilização das novas tecnologias. Buhalis e Law (2008) confirmam este facto sublinhado que a grande diversidade dos produtos turísticos disponibilizados na *Internet* ajusta-se mais eficazmente aos perfis dos clientes.

Segundo Berne *et al.* (2011), os clientes confiam mais no próprio *know-how* e nas TIC para criarem as suas expectativas, acrescentarem valor e personalizarem os seus produtos turísticos, é o caso do “*user-generated content*” (UGC). OECD (2007) define UGC como sendo o conteúdo tornado público através da *Internet* e que reflecte um esforço criativo e independente de rotinas e práticas profissionais. Aschoff *et al.* (2007) apresentaram um caso de estudo que demonstra que a qualidade de informação disponibilizada por UGC pode ser tão boa ou melhor que a informação disponibilizada por profissionais.

Os novos clientes podem agora contactar as organizações de forma permanente, pesquisar e reservar produtos e serviços *online* directamente nos *websites*, mudando drasticamente o papel de algumas organizações turísticas, nomeadamente, agências de viagens e operadores turísticos. Dilts e Prough (2002) vão ainda mais longe, afirmando que a esta interacção directa permite aos clientes ultrapassarem os intermediários que oferecem pouco valor acrescentado.

O progresso e a difusão das TIC levaram ao surgimento de economias sem atrito, onde os custos transaccionais foram reduzidos significativamente e permitiram a entrada de novos *players* e a abertura de novos mercados. Consequentemente foram introduzidos novos modelos de negócio, aumentando a competitividade entre organizações.

Para a OECD (1999), os principais beneficiados foram os clientes, que ficaram com acesso directo a várias fontes de informação e comunicação, a um grande número de fornecedores com ofertas competitivas e preços transparentes. Machado e Almeida (2010) salientam que esta recolha de informação facilita a comparação entre produtos e serviços, em especial no que se refere aos preços e às possibilidades de escolha.

No limite, Salvado (2011) afirma que com estas e outras características os clientes são, sem dúvida, um mercado. Neste sentido, as empresas que se focam em clientes utilizam a personalização para criar produtos e serviços de forma a melhor satisfazerem as necessidades específicas de cada cliente.

A *Internet* é um meio altamente personalizável e os novos clientes esperam que os *marketers* se lhes dirijam de igual forma e em conformidade com as suas preferências complexas e pessoais.

O aumento da sofisticação dos clientes terá impactos ao nível dos processos de produção em toda a indústria, nomeadamente nos padrões de *design* de produtos, eficiência e segurança.

Quando o foco é o cliente, cada cliente é único e toda a comunicação é individual e bidireccional. Segundo Andrés *et al.* (2006), as organizações precisam de conhecer as necessidades particulares de cada cliente, com o objectivo de desenvolver produtos e serviços personalizados, o que permitirá reter, fidelizar e vender mais ao mesmo cliente por melhores margens.

As novas tecnologias, a *Internet* em particular, estão a permitir aos clientes ultrapassar o *trade*, dando-lhes as competências necessárias para pesquisar, seleccionar, adquirir e gerir os produtos e serviços turísticos.

Stockdale *et al.* (2006) acrescentam ainda que a possibilidade de comunicar a custos reduzidos através da *Internet* aumenta a capacidade dos clientes participarem no desenvolvimento de produtos. De facto, as TIC vieram dar poder aos novos clientes tornando-os nas figuras centrais do processo de criar e moldar marcas, produtos, serviços e experiências.



### 2.2.1.2 Novos Mercados

A forma de como uma organização se relaciona com os seus mercados é um aspecto fundamental para a sua competitividade. Evans *et al.* (2003) avançam duas perspectivas para definir mercado, a perspectiva económica e a perspectiva estratégica.

Do ponto de vista económico, um mercado é um sistema composto por duas vertentes, procura e oferta. A procura é composta por compradores ou consumidores de um produto e a oferta é composta por actores que produzem ou operam produtos.

Do ponto de vista estratégico, um mercado será um grupo de compradores actuais ou efectivos, com necessidades e requisitos semelhantes (procura), que são correspondidos pela indústria (oferta).

O estudo de mercados novos e emergentes é fundamental para as organizações, para a sua competitividade e para os processos de desenvolvimento de produto e inovação. Estes processos dependem da capacidade de identificação atempada e detalhada de novos mercados, dos factores que levam à sua formação e das competências necessárias para os servirem.

Buhalis e Costa (2006) afirmam que as necessidades dos clientes e seus contactos com as organizações poderão ser agrupados em *clusters* ou conjuntos específicos de procura que, em última análise, poderão ser agrupados em mercados.

Um mercado é considerado atractivo quando os produtos propostos geram retornos quer para as organizações quer para os investidores. Neste sentido, para Evans *et al.* (2003) o tamanho do mercado e a sua taxa de crescimento determinam os seus índices de atractividade.

A evolução do turismo tem sido marcada por uma expansão geral e global e também por uma diversificação contínua. Os mercados têm sido amplificados com a entrada de mais e novos clientes. Estes dispõem de maiores níveis de rendimento e de tempo disponível para o lazer com a redução dos horários de trabalho.

Moutinho (2000) prevê que mesmo apesar das incertezas ao nível socioeconómico, o turismo irá aumentar consideravelmente nos próximos 20 anos.

Do lado da procura o crescimento turístico tem sido potenciado por vários factores incluindo:

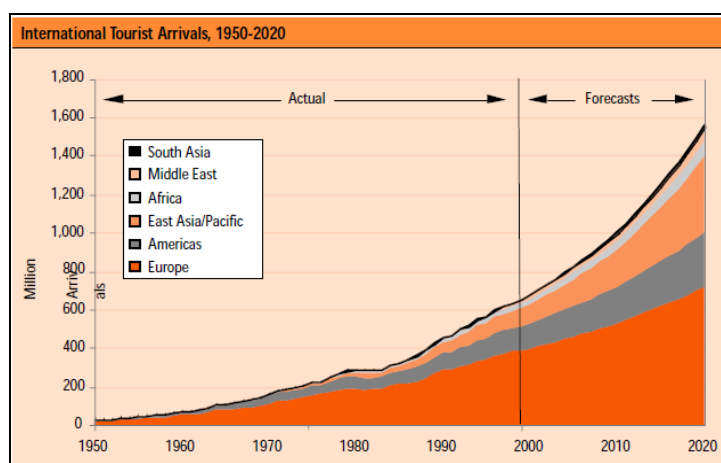
- . Crescimento económico nos maiores mercados emissores e nas economias emergentes, nomeadamente, Ásia e América do Sul;
- . Aumento do tempo disponível para lazer e aumento da esperança média de vida;
- . Aumento dos níveis de educação e de acesso à informação;
- . Maior envolvimento nas questões ligadas ao *trade* turístico, política, comunicação e *media*.

Do lado da oferta, o crescimento turístico foi possível devido à/ao:

- . Quantidade e qualidade no desenvolvimento de infra-estruturas turísticas não só físicas mas também tecnológicas;
- . Desenvolvimento contínuo de produtos e consequente adequação aos padrões da procura;
- . Eliminação de limitações e barreiras legais.

Este crescimento está longe do ponto de estagnação, de acordo com UNWTO (2001a) existe ainda um grande potencial de crescimento potenciado, maioritariamente, pelos mercados asiáticos. Estima-se que em 2020 as chegadas internacionais atinjam 1,6 mil milhões, sendo 1,2 mil milhões intra-regionais e 378 milhões de longo curso.

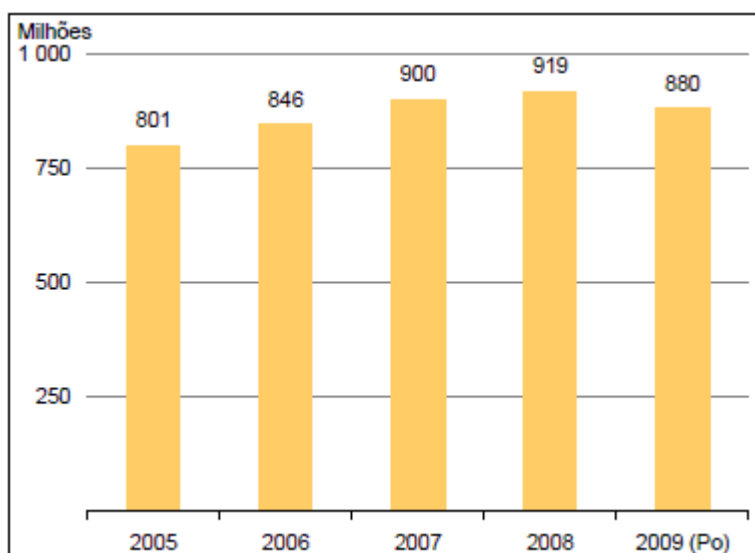
**Gráfico 1 – Chegadas Internacionais de Turistas, 1950-2020**



Fonte: UNWTO (2001a)

INE (2010), tirando partido do Barómetro do Turismo Mundial lançado pela *World Tourism Organization* (UNWTO) em de Abril de 2010, vem comprovar esta previsão, apesar da quebra de 4,2% registada de 2008 para 2009.

**Gráfico 2 – Total de Chegadas de Turistas Internacionais, 2005-2009**



Fonte: INE (2010)

De acordo com UNWTO (2001a), a Europa continuará a ser a principal região de recepção com 717 milhões de turistas, contudo o Leste Asiático e Pacífico e as

Américas irão ganhar cada vez mais predominância com 397 milhões de turistas e 282 milhões de turistas respectivamente.

**Figura 3 – Chegadas Internacionais de Turistas por Região, 1950-2020**

	Base Year	Forecasts		Market share (%)		Average annual growth rate (%)
	1995	2010	2020	1995	2020	1995-2020
	(Million)					
<b>World</b>	565	1006	1561	100	100	4.1
<b>Africa</b>	20	47	77	3.6	5.0	5.5
<b>Americas</b>	110	190	282	19.3	18.1	3.8
<b>East Asia and the Pacific</b>	81	195	397	14.4	25.4	6.5
<b>Europe</b>	336	527	717	59.8	45.9	3.1
<b>Middle East</b>	14	36	69	2.2	4.4	6.7
<b>South Asia</b>	4	11	19	0.7	1.2	6.2

Fonte: UNWTO (2001a)

Estima-se que as regiões da Ásia, Pacífico e Médio Oriente, irão registar crescimentos anuais de 6,5%, bem acima da média mundial (4,1%). Neste sentido, será nestas regiões que o *boom* turístico se fará mais sentir, devido ao seu grande potencial de crescimento e à sua grande capacidade de atracção de negócios.

Uma vez mais as estatísticas retiradas pelo INE (2010) do Barómetro do Turismo Mundial de Abril de 2010 da UNWTO comprovam esta estimativa, não obstante a quebra registada uma vez mais entre 2008 e 2009.

**Figura 4 – Chegadas Internacionais de Turistas por Região, 2006-2009**

Região	unid: milhões			
	2006	2007	2008	2009 (Po)
<b>Mundo</b>	845.5	899.9	918.8	879.8
Europa	463.9	485.4	487.3	460.0
Ásia e Pacífico	165.9	182.0	184.1	181.0
Américas	135.7	143.0	146.9	140.0
África	39.1	42.6	44.5	45.9
Médio Oriente	40.9	46.9	56.0	52.9

Fonte: INE (2010)

Neste sentido, em vez de os *marketers* competirem por manter uma quota num mercado consolidado, o foco poderá recair em capturar uma quota nos mercados em contínua expansão. Para isso é necessário que se adequem produtos e acções de *marketing* e promoção às necessidades destes novos mercados e segmentos.

### 2.2.1.3 Novo Contexto, Nova Indústria

Todas as indústrias que operam além fronteiras e a uma escala global têm que prestar especial atenção à componente macroeconómica. As mudanças ao nível macroeconómico são extremamente relevantes para as organizações e têm impactos na indústria turística, nos mercados e nos níveis de competitividade. Neste sentido, importa analisar, monitorizar, prever e lidar com as mudanças no ambiente macroeconómico e consequentes impactos na indústria e nos mercados.

A técnica mais utilizada para analisar o ambiente macroeconómico é a análise STEEP. Esta técnica divide o ambiente macroeconómico em cinco categorias:

- . Sócio-demografia;
- . Tecnologia;
- . Economia;
- . Envolvência;
- . Política.

Neste tipo de análise importa abordar as relações ente estas forças e a sua importância para as organizações, indústria, mercados e retirar daí conclusões.

Tal como avançado por Poon (1993), existem diferenças fundamentais entre as condições que criaram o “*velho turismo*” e as que fomentaram o “*novo turismo*”. O “*novo turismo*” emerge de um mundo cada vez mais global, diversificado, regido por novas práticas, por desenvolvimentos tecnológicos, por novas escalas competitivas e por reestruturações políticas, sociais e demográficas.

Para Evans *et al.* (2003), a componente sócio-demográfica é relevante para perceber a influência da cultura social na procura de produtos e serviços; os impactos

demográficos no tamanho e estrutura dos mercados; segmentos de mercado e nos padrões de procura e quais as estruturas sociais que determinam as atitudes perante determinado produto e/ou serviço. Os aspectos sócio-demográficos influenciam a procura turística e têm de ser incluídos nos processos de decisão, produção, distribuição e utilização dos produtos e serviços turísticos.

De acordo com Buhalis e Licata (2002), as organizações estão a actuar de forma global, competindo em diversos mercados, no sentido de alcançar um maior número de consumidores e aumentar a sua quota de mercado. Smerald (1998) identifica vários factores que originaram a globalização no turismo, nomeadamente, o crescimento da competição a uma escala sem precedentes; a formação de alianças e parcerias; a criação de marcas globais e reconhecidas internacionalmente; a adopção de novas práticas de gestão e novos modelos e processos de negócio; economias de escala e os investimentos feitos pelas organizações em TIC.

De facto, as novas tecnologias vieram revolucionar a indústria. A análise do ambiente tecnológico pressupõe um entendimento dos seus efeitos ao nível dos produtos e serviços; processos operacionais; informação e comunicação; distribuição e sociedade.

As TIC permitem às organizações inovarem e monitorizarem os elementos que influenciam ou afectam as suas operações e mercados, nomeadamente mudanças ao nível do ambiente macroeconómico, político, governamental e legislativo, que determinam o ambiente no qual as organizações competem. As TIC permitem também acompanhar as mudanças na sensibilidade dos clientes para determinado tipo de produtos, práticas e serviços.

Segundo Poon (1993), as TIC vieram alterar as práticas, os processos e modelos de gestão e negócios, potenciando a produtividade, a rentabilidade e a competitividade das organizações. As actividades apresentam maiores índices de coordenação, os processos de *e-Procurement* e produção foram maximizados, tornando os negócios mais flexíveis e com maior capacidade de resposta.

Poon (1993) chama a atenção para os seguintes pressupostos:

. A difusão e a adopção das TIC são transversais à indústria turística e à cadeia de valor;

. As TIC estão a alterar as regras da indústria e têm implicações ao nível da eficiência, qualidade das organizações, produtos e serviços;

. A informação tornou-se num factor de riqueza;

. As TIC determinam a competitividade e a sustentabilidade das organizações;

. A proximidade entre as organizações e consumidores estimula a adopção de novos paradigmas, com base em processos de produção flexíveis, integrados e personalizados;

. As exigências dos novos consumidores são *inputs* valiosos para o desenvolvimento de novas práticas;

. O crescimento e desenvolvimento da indústria dependerão da envolvente social, política, económica e tecnológica em que está inserida.

Uma indústria que se vê imersa num ambiente turbulento e extremamente competitivo não pode confiar exclusivamente na experiência dos seus membros ou em estratégias convencionais. No futuro, aspectos como preparação, monitorização, flexibilidade, reactividade e proactividade serão bastante importantes para as organizações adquirirem vantagens competitivas.

## **2.2.2 As Tendências da Oferta Turística**

### **2.2.2.1 Novas Práticas de Produção**

O “*velho turismo*” estava fortemente marcado por modelos de produção orientados essencialmente para o produto e oferta, havendo pouca margem para a integração de *inputs* vindos dos clientes. Os processos de produção destinavam-se para as massas e contemplavam abordagens convencionais, ignorando as tendências da procura. As mudanças ao nível da sociedade, mercados e economia forçaram as organizações a inovar e alterar os seus processos de produção.

As ideias para novos produtos provêm de várias fontes, sendo os clientes a fonte mais importante. Assim, para Buhalis e Costa (2006), a compreensão das necessidades, das motivações e das escolhas dos clientes é essencial para criar produtos e relações sustentáveis. Neste sentido, as novas práticas de produção deverão englobar conceitos como segmentação de mercado, *targeting*, posicionamento, flexibilidade, inovação e qualidade.

Obter ideias por parte dos clientes é uma ótima forma de assegurar que os produtos serão absorvidos pelo mercado, pois são especificamente requisitados pelos clientes. Neste sentido os novos processos de produção e os novos produtos resultarão do *market pull*. (Evans *et al.* 2003)

Os novos produtos podem fornecer os mecanismos necessários para potenciarem maiores níveis de crescimento e aumentarem a competitividade das organizações.

Estes pressupostos estão a criar novos tipos de produtos turísticos adequados às particularidades de cada cliente e/ou segmento de mercado, sendo o produto turístico, o resultado de um processo onde o cliente participou activamente.

Para Turban *et al.* (2000), as TIC estão a alterar o paradigma dos processos de produção. As práticas de produção passam a ter em consideração conceitos como segmentação de mercado, diversificação, novos tipos de integrações e inovação. Neste sentido, as TIC permitem integrar os *inputs* dados pelos clientes nos processos de produção e acrescentar maiores níveis de flexibilidade e competitividade aos produtos.

Na era da informação, esta é cada vez mais uma componente fundamental dos produtos e serviços turísticos. Devido à natureza intangível destes produtos e serviços, a informação desempenha um papel fulcral para a representação, qualidade e disponibilidade dos produtos turísticos.

Consequentemente, Buhalis e Licata (2002) afirmam que as TIC vieram tangibilizar os produtos perante os clientes através da geração, recolha, processamento, aplicação e comunicação de informação. Adicionalmente, Turban *et al.* (2000) acrescentam que os preços dos produtos e serviços tornaram-se mais transparentes, podendo ser feitas comparações entre várias plataformas.



Ao disponibilizar a informação necessária *online*, isto é, informação sobre produtos e serviços e como adquiri-los, os fornecedores poderão transferir custos operacionais e transaccionais para o cliente. Mesmo se a reserva for feita *offline*, os clientes estão já instruídos sobre determinado produto e/ou serviço.

As TIC vieram permitir aos clientes combinar produtos e serviços de acordo com as suas preferências e motivações pessoais, o que lhes permitirá construir produtos e experiências personalizadas e de alto valor acrescentado.

### **2.2.2.2 Novos Processos de Gestão**

O “*novo turismo*” veio enfatizar a individualidade dos clientes. Pretende-se produzir o que estes querem, para isso importa integrar as actividades de desenvolvimento de produtos e serviços com as acções de *marketing* e com os *inputs* dos clientes.

A personalização em massa é uma nova técnica de gestão e permite ajustar os produtos e serviços aos perfis e necessidades dos novos clientes. Para Andrés *et al.* (2006), esta técnica consiste na disponibilização de um produto base ou nuclear, passível de ser completado com uma série de opções alternativas. São estas opções que permitem criar produtos distintos e personalizados de acordo com as necessidades de cada cliente.

Poon (1993) acrescenta que é também necessário maximizar o *mix* de clientes de acordo com o produto e período em que se propõe vender, através de *yield management*. Um bom exemplo disso será o preço dos quartos. O preço dos quartos tornou-se numa função de um modelo matemático, cujo objectivo é maximizar o *revenue* consoante os padrões de procura.

Assistimos também a uma transferência de responsabilidades para os clientes. Estes têm agora as ferramentas e competências necessárias para pesquisar, reservar e pagar qualquer produto e serviço electronicamente, utilizando para isso os mínimos recursos possíveis.

OECD (1999) constatava já que, com esta a simplificação de processos, as organizações poderiam reduzir custos e o número de recursos humanos necessários

para efectivar estes processos apostando, em contrapartida, na sua formação ou libertando-os para funções de valor acrescentado.

Conceitos como segmentação, *targeting* e posicionamento tornam-se fundamentais para a gestão de *marketing* no “*novo turismo*”.

De acordo com Kotler (1997), citado por Evans *et al.* (2003), o modelo de *marketing* STP permite ao vendedor dividir um mercado por segmentos, identificar um ou mais segmentos de mercado e posicionar produtos ou acções de *marketing* ajustados às necessidades e exigências de cada segmento.

A grande vantagem deste modelo é permitir aos vendedores identificar oportunidades de mercado; desenvolver produtos para atrair cada segmento e ajustar preços, canais de distribuição e actividades promocionais.

### **2.2.2.3 Novas Tecnologias de Informação e Comunicação**

A indústria turística tem sido afectada, essencialmente, pelas novas TIC. O uso intensivo das TIC pela indústria tem sido uma causa directa das mudanças ao nível das estruturas do mercado, dos canais e processos de distribuição e do aumento da interacção entre organizações turísticas.

No ponto de vista de Porter (2001), as TIC (a *Internet* em particular) não trouxeram, necessariamente, efeitos benéficos para a indústria. Porter (2001) defende que as mudanças na estrutura da indústria levadas a cabo pela *Internet* reduzem a capacidade de qualquer organização de estabelecer vantagens competitivas e alcançar níveis satisfatórios de sustentabilidade operacional.

Berne *et al.* (2011) discordam desta afirmação argumentando que as mudanças introduzidas pelas TIC vieram beneficiar todos os membros da indústria, nomeadamente, fornecedores, intermediários, retalhistas e clientes finais. Um dos grandes benefícios será a capacidade das organizações trabalharem em conjunto no sentido de oferecerem produtos e serviços integrados.

Em linha de concordância, Pender e Sharpley (2006) afirmam que a emergência dos novos intermediários veio aumentar os níveis de competitividade e/ou cooperação entre organizações e o número de alianças virtuais para:

- . Ir ao encontro das exigências dos clientes por produtos, serviços e informações prestados *online*;
- . Melhorar os processos de distribuição entre organizações;
- . Melhorar a eficiência das operações no sentido de aumentar as vendas e o rendimento.

Um outro benefício será a capacidade das TIC para reduzir custos operacionais. Machado e Almeida (2010) sublinham que estas alianças virtuais permitem às organizações turísticas, minimizar custos de forma a obter vantagens competitivas, quer em termos de preço, quer em termos de custos reduzidos de produção.

Na realidade, estas alianças são transversais à indústria turística e permitem a todos os seus membros estarem interligados e satisfazerem as exigências dos clientes por qualidade de produtos e serviços e rapidez de distribuição. Buhalis (1998) reforça este último aspecto salientando que, as TIC permitem às organizações diferenciarem-se e ganharem vantagens competitivas, através da melhoria das percepções dos clientes relativamente à qualidade dos seus produtos e serviços.

A indústria turística está a assistir a uma difusão de sistemas integrados de tecnologias de informação e comunicação. A sua utilização é transversal à indústria e à cadeia de fornecimento.

Pender e Sharpley (2006) atestam uma reestruturação da indústria e uma aproximação e consolidação das organizações, para que sejam reunidas competências e recursos necessários ao desenvolvimento de uma presença *online* e para dar acesso a novos produtos e serviços.

A difusão das TIC terá implicações a vários níveis:

- . Posicionamento e relacionamento entre organizações;
- . Produção;
- . *Marketing* e vendas;
- . Gestão;
- . Distribuição.

Adicionalmente às tarefas de produção em massa de produtos e serviços turísticos, de facilitação das tarefas de gestão interna, controlo financeiro, as TIC são agora utilizadas para garantir processos de produção flexíveis. Esta flexibilidade de processos permite às organizações adaptarem os seus produtos e serviços aos padrões da procura e exigências do mercado. Para isso, de acordo com Berne *et al.* (2011), é preciso coordenar esforços e relações entre os membros da cadeia de fornecimento.

Para Buhalis e Licata (2002), as TIC permitem maiores níveis de integração, envolvendo sistemas informáticos e possibilitando às organizações funcionarem como um todo, a uma escala global.

Moutinho (2000) acrescenta ainda que as TIC estão a encorajar o surgimento de mega-corporações que cobrem todos os sectores da indústria. Estas corporações de grande dimensão irão, certamente, conquistar grandes quotas nos mercados em que operam.

As novas ferramentas tecnológicas são vistas como vantagens competitivas, devido à sua fiabilidade, à possibilidade de armazenamento e utilização contínua de informação por parte de vendedores e clientes, à menor necessidade de intervenção humana e de utilização de recursos. Consequentemente, as organizações têm agora condições para se concentrarem nas suas funções nucleares e desenvolverem produtos e serviços diferenciados, disponíveis para um mercado global.

À medida que as TIC continuam a potenciar estas alianças é expectável que as organizações que invistam em tecnologia emerjam como os *players* com maior sucesso e garantias de sustentabilidade.

### **2.3 Intermediação, Desintermediação, Reintermediação**

Para melhor compreensão do tema importa definir o que se entende por distribuição turística e por intermediários. Tirando partido das definições avançadas por OMT (2001), Bakos (1998), Bédard (2001) e citadas em Silva (2009), consideramos distribuição turística como sendo o processo composto por todas as etapas a montante, com a produção de produtos e serviços e a jusante, ou seja, até ao

momento em que os produtos e serviços são postos à disposição do consumidor no ponto de venda físico ou virtual.

Por sua vez, intermediário é a entidade (física ou virtual) que liga fornecedores a compradores e clientes finais. De acordo com Silva (2009), os intermediários têm como funções principais, criar e adicionar valor e aceder, processar e disponibilizar informação, produtos e serviços adequados a cada cliente.

As estratégias de distribuição estão relacionadas com os canais utilizados pelas organizações, para tornar os seus produtos e serviços disponíveis para o cliente. De acordo com Goeldner e Ritchie (2009), os canais de distribuição são estruturas e sistemas operacionais que ligam várias organizações e possibilitam a troca de informação e a transacção de produtos e serviços. Podemos também adicionar que, os canais são estruturas organizadas de compradores e vendedores que fazem uma ponte entre fornecedores e clientes. Estes canais respondem rapidamente às dinâmicas do mercado, ao adaptarem-se aos requisitos da indústria e dos clientes.

Os processos de distribuição no turismo têm sofrido alterações com a introdução das novas TIC e de novos canais. Estes processos tornaram-se cada vez mais importantes para a gestão, rentabilidade e competitividade das organizações.

De acordo com Pender e Sharpley (2006), a importância da distribuição deve-se aos seguintes factores:

- . Margens de lucro reduzidas, os lucros obtidos por parte das organizações são reduzidos, contudo os custos com a distribuição são elevados;
- . Competitividade do sector, a distribuição tornou-se num factor determinante para a aquisição de vantagens competitivas para as organizações;
- . Globalidade de mercados, com a introdução de mercados novos e dispersos, as organizações terão de considerar formas eficientes de os alcançar;
- . Perecibilidade dos produtos, uma distribuição eficiente é determinante para evitar a acumulação de *stocks*;
- . Intensidade da informação, o turismo é um sector extremamente dependente de informação, quer para os processos de tomada de decisão de organizações e clientes, quer para a tangibilização dos produtos.

O papel da informação é, particularmente, relevante para a distribuição turística. Os clientes necessitam de obter informações detalhadas para que o *gap* entre as suas expectativas e experiências seja minimizado. A qualidade da informação conduzirá, em última análise, à selecção e reserva de produto num determinado sistema de reservas.

Antes do advento da *Internet*, os fornecedores não tinham outra alternativa senão utilizarem agências de viagens e operadores turísticos para distribuírem os seus produtos.

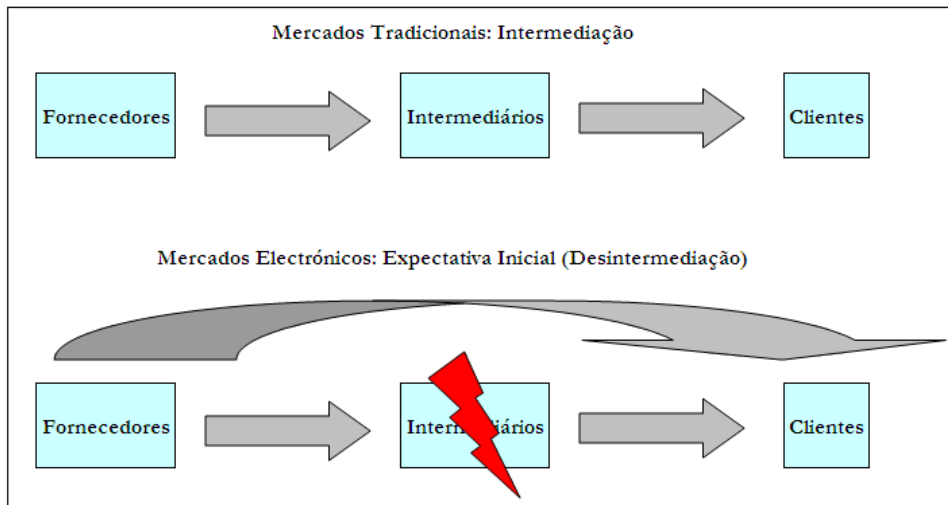
As TIC e a *Internet* em particular vieram revolucionar o fornecimento de informação e os padrões de compra a nível global. Os seus impactos foram estruturantes ao nível da cadeia de fornecimento, eliminando algumas barreiras e restrições ao nível de processos operacionais.

Berne *et al.* (2011) acrescentam que o contributo das TIC ao nível das vantagens competitivas, não é mais que uma consequência do seu potencial de transformação de estruturas e cadeias de fornecimento.

Neste sentido, os canais electrónicos constituem um novo paradigma para a distribuição no turismo e continuarão a alterar toda a estrutura da cadeia de fornecimento e o valor que cada membro acrescenta ao produto final.

Palmer e McCole (1999) defendem que o rápido crescimento da *Internet* e o desenvolvimento de estratégias de *marketing* directo permitiram o desenvolvimento do *e-Commerce* e modificaram a forma de como as organizações comunicam com os seus clientes. Acrescentam ainda que a conciliação destes dois fenómenos conduziu, inevitavelmente, à simplificação dos canais de comunicação, permitindo às organizações comunicarem directamente com os clientes e não através de intermediários.

**Figura 5 – A Hipótese da Desintermediação**



Fonte: Giaglis et al. (1999)

De facto, o fenómeno da desintermediação, veio evidenciar a redundância das organizações turísticas, visto as TIC possibilitarem o contacto directo entre fornecedores e clientes e permitirem reduzir custos operacionais e de distribuição.

Contudo, este fenómeno não poderá ser totalmente confirmado, sendo mais realista avançar com o processo inverso, ou seja, o fenómeno da reintermediação. Na verdade, a *Internet* não vem alterar os princípios básicos dos intermediários.

Buhalis (2003) informa que o desenvolvimento de *interfaces* tem permitido a várias organizações comunicar e distribuir os seus produtos e ofertas e promover os seus inventários quer a clientes quer a fornecedores. Esta tendência para a reintermediação demonstra que alguns *players* inovadores conseguiram tirar partido das TIC para desenvolver produtos, serviços e acrescentar valor aos vários membros da cadeia de fornecimento.

Surge, assim, um novo intermediário, que tira partido das TIC para desenvolver a sua presença na *Internet* e garantir a sua sustentabilidade apoiando transacções B2B, B2C ou mistas.

Partindo destes pressupostos, importa analisar de que forma os *players* turísticos estão a reajustar os seus modelos de negócio e quais os posicionamentos que estão a adoptar.

### 2.3.1 Intermediação

A indústria turística sempre foi caracterizada pelo uso de intermediários. As agências e agentes de viagens têm sido os *interfaces* entre a indústria turística e os clientes. Apesar da sua predominância ao longo dos tempos, outros tipos de intermediários têm sido associados à indústria, nomeadamente, sistemas de reservas electrónicos que vieram aumentar a escolha de métodos de distribuição e canais de aquisição.

As TIC têm reformulado gradualmente os processos de negócio dos canais de distribuição e têm levado as organizações turísticas a reflectirem sobre a sua posição e competências nucleares.

Segundo Berne *et al.* (2011), as TIC tornaram possível não só o aumento das relações entre as organizações turísticas mas também intensificaram a partilha de recursos, a frequência dos contactos e a interacção.

A proliferação da *Internet* tem fortalecido o papel dos intermediários electrónicos e tem permitido desenvolver a sua posição estratégica como fornecedores e/ou facilitadores electrónicos. Berne *et al.* (2011) acrescentam que os fornecedores são os primeiros alvos dos intermediários para intensificarem relações.

Dale (2002) reforça esta afirmação, realçando que os intermediários electrónicos tiraram partido do crescimento das TIC para reformularem os seus modelos e processos de negócio e competirem eficientemente num mercado extremamente competitivo e volátil. Adicionalmente, o papel fundamental que desempenham ao nível do *procurement*, comunicação, comércio e conteúdos permitem-lhes ganhar um maior realce.

Este novo tipo de intermediários tem ganho maior preponderância e quota de mercado no sector turístico. Para Palmer e McCole (1999), o maior contributo dos novos intermediários é o de reconciliar as diferentes necessidades dos fornecedores com as dos clientes. De acordo com Durlacher (1999), os novos intermediários são responsáveis por reunir fornecedores e compradores, informação, produtos e serviços turísticos e distribuí-los através de plataformas *online* capazes de registar, confirmar e facturar reservas.



Adicionalmente, com o seu poder negocial a aumentar, os novos intermediários podem agora influenciar e direccionar a procura, estratégias de preço, produtos e acções de promoção. Além disso, poderão dar garantias certificando os fornecedores, compradores, produtos e serviços seleccionados, assegurando também a efectivação das transacções.

Em linha de acordo, os novos intermediários poderão ser vistos como um tipo de gestores de canais, com competências decisoras ao nível da estrutura dos canais, da tecnologia utilizada, da selecção e avaliação de membros, da gestão de conflitos, da avaliação de desempenho dos membros da cadeia de fornecimento e da gestão múltipla de canais.

Pender e Sharpley (2006) concordam com esta afirmação, reforçando que os novos intermediários poderão ser úteis na gestão de canais múltiplos e na consistência das ofertas independentemente do canal utilizado, por exemplo, reservas *online* através de acesso autenticado e numa lógica B2B, *offline* a pedido do cliente ou via *Extensible Markup Language* (XML) passando o ónus da gestão de reservas para o cliente final (B2C).

Previsivelmente, a evolução da intermediação e dos intermediários estará direccionada para a agilização de grandes comunidades de negócios. Neste sentido, a facilitação das actividades de *procurement*, a redução de custos com transacções, a agilização de processos entre fornecedores e clientes e a adição de valor em cada transacção serão os seus contributos chave.

### **2.3.2 Desintermediação**

Nos últimos anos temos vindo a assistir a um debate sobre a viabilidade dos intermediários, particularmente, no seguimento da introdução dos novos desenvolvimentos tecnológicos, do crescente acesso dos clientes a inúmeras plataformas de venda *online* e dos consequentes impactos que estes pressupostos acarretam para a distribuição dos produtos e posicionamento dos *players* turísticos.

Andreu *et al.* (2010) informam que a desintermediação está associada a uma redução significativa do papel dos intermediários tradicionais na actual cadeia de

fornecimento, devido à introdução dos novos meios electrónicos que permitem aos clientes comprar directamente aos fornecedores.

Para Palmer e McCole (1999), a *Internet* provocou uma mudança estrutural importante denominada desintermediação, onde as organizações transaccionam directamente com os clientes removendo os intermediários da cadeia de fornecimento.

Não é somente a indústria turística que mudou, os clientes estão também a tornar-se mais sofisticados, exigentes e capazes de reservar produtos e serviços de forma independente e sem perderem valor. Moutinho (2000) realça que o acesso dos clientes através da *Internet* a inventários de produtos e serviços turísticos constitui uma ameaça clara e imediata aos intermediários.

Pelo facto dos produtos turísticos serem pura informação no momento da reserva, todas as trocas de informação e transacções são passíveis de serem feitas *online*. Para Dilts e Prough (2002), a possibilidade de interacção directa entre canais de venda e clientes e o fácil acesso à informação, permitem aos clientes optar por uma variada gama de produtos e serviços turísticos e ultrapassarem os intermediários que oferecem pouco valor acrescentado.

Novak e Schwabe (2009) acrescentam ainda que existem um conjunto de factores do lado da cadeia de fornecimento que vieram potenciar as interacções directas entre fornecedores/vendedores e clientes, nomeadamente a entrada de novos *players* no mercado (por exemplo, *Expedia*, *Travelocity*).

Giaglis *et al.* (1999) informavam já que estes novos *players* dispunham de estruturas com menores custos operacionais, alcance global e tiravam partido das novas tecnologias para alcançarem economias de escala, algo impossível para as organizações turísticas tradicionais.

De facto, a crescente acessibilidade dos *websites* reduz a relevância das agências de viagens ou operadores turísticos. Adicionalmente, o crescente acesso a sistemas de reservas *online* e os novos desenvolvimentos ao nível dos processos de reserva e pagamento tornaram o contacto directo entre fornecedor e cliente fácil e conveniente.

Além disso, Novak e Schwabe (2009) sublinham que as novas TIC vieram obviar as estruturas de custos apresentadas pelas organizações turísticas e que as

impossibilitavam de alcançar as mesmas margens de lucro que os *players online* puros. Dilts e Prough (2002) acrescentam que num mercado onde a competição é baseada no preço e nos lucros gerados por grandes volumes de vendas a preços reduzidos, as comissões, taxas ou condições comerciais especiais não são, por si só, suficientes para sustentar uma estrutura física de intermediação.

Não obstante Palmer e McCole (1999) contrapõem informando que a desintermediação veio também revelar uma manifesta incapacidade das organizações oferecerem serviços complementares aos clientes capazes de aumentar a sua satisfação ou de replicarem algumas funções que os intermediários desempenham, como a montagem de pacotes complexos à medida dos clientes.

Neste sentido, podemos afirmar que sim, as TIC vieram potenciar transacções directas entre organizações e clientes. Contudo, não podemos negar que vieram também reforçar o papel complementar quer dos novos intermediários, quer dos intermediários tradicionais, no sentido de oferecer produtos e serviços complementares que satisfaçam as necessidades dos clientes.

Em linha de concordância, para combater a desintermediação os intermediários estão a adoptar estratégias de especialização de mercado ou produto; estão a apostar na provisão de informação e qualidade de serviço; na venda de produtos nucleares e auxiliares e na criação de alianças com outros intermediários ou fornecedores através da criação de comunidades *online*.

Em última análise, as agências de viagens e operadores turísticos são também clientes e é inegável a sua relevância para a cadeia de fornecimento e o seu poder negocial face a fornecedores e clientes.

### **2.3.3 Reintermediação**

O crescente uso da *Internet* e dos mercados electrónicos em conjunto com as mudanças nos perfis dos clientes têm transformado, dramaticamente, a indústria turística ao ponto de colocar em risco as organizações turísticas tradicionais.

De acordo com Dilts e Prough (2002), estas organizações têm tentado contrariar a ameaça de desintermediação e da falência das suas funções como intermediários turísticos.

Diferentes autores apontam para a necessidade das organizações turísticas se reposicionarem e acrescentarem valor aos produtos e serviços com base na integração das TIC nos seus modelos e processos de negócio.

Giaglis *et al.* (1999) defendem que as organizações turísticas para garantirem a sua sustentabilidade deverão desenvolver estratégias de reintermediação, que lhes permitam apresentar propostas de valor acrescentado e diferentes das apresentadas por outros *players* turísticos.

A reintermediação dos serviços na indústria turística foi possível pela expansão das trocas de informação B2B através da *Internet*, permitindo a criação de redes de valor acrescentado capazes de distribuir produtos e serviços ajustados às necessidades dos clientes.

O processo de reintermediação criou um novo fenómeno, a emergência e proliferação dos intermediários *online*, cujas actividades de valor acrescentado estão centradas em produtos, preços, promoção e distribuição.

Estes novos intermediários estão a utilizar as suas competências nucleares, nomeadamente, o estabelecimento relações próximas com os clientes e os seus serviços de aconselhamento, para se diferenciarem das organizações *online*. Simultaneamente, ao fazerem isso estão também a tirar partido das fraquezas actuais da *Internet*, nomeadamente ao nível da fragmentação da informação, da qualidade e validade das fontes e do tempo que requer dos clientes finais para a construção de produtos e serviços altamente personalizados.

Palmer e McCole (1999) acrescentam que este novo tipo de intermediários tira partido do conjunto de clientes obtidos, para aumentar o seu poder negocial e discutir condições comerciais mais competitivas junto dos fornecedores. Adicionalmente, ao utilizarem as novas ferramentas virtuais, os novos intermediários vieram facilitar os processos de *e-Procurement*, reservas, reduzir custos e fornecer informações e respostas em tempo real.

## 2.4 Agências de Viagens e Operadores Turísticos – Presente e Futuro

As TIC têm sido responsáveis por profundas alterações ao nível da indústria turística, dos modelos e processos de negócio turísticos, da produção e distribuição dos produtos e serviços turísticos.

Estes impactos têm posto em causa não só o papel de vários *players* da indústria, nomeadamente o das agências de viagens e dos operadores turísticos, mas também têm levantado questões relativas à sustentabilidade deste tipo de intermediários físicos.

De acordo com Buhalis e Costa (2006), as ligações entre os fornecedores turísticos e os clientes potenciais são imperfeitas. Neste sentido, os intermediários tradicionais existem com o objectivo de melhorar os processos de distribuição aproximando vendedores e compradores.

Para este ponto iremos considerar os dois principais intermediários tradicionais: agências de viagens (*inbound* ou *outbound*) e operadores turísticos.

Segundo Buhalis e Costa (2006), estes desempenham um grande número de funções chave tais como:

- . Aumentar globalmente a eficiência dos processos de distribuição;
- . Ajustar a quantidade e o tipo de produtos à procura;
- . Realizar transacções e estabelecer mecanismos de pagamentos;
- . Facilitar os processos de pesquisa e identificação de produtos;
- . Reduzir o número de ligações entre fornecedores e potenciais clientes.

Apesar do EUROSTAT (2008) demonstrar que o número de agências de viagens e operadores turísticos tem crescido exponencialmente em Portugal e na União Europeia a 27, a competitividade e prosperidade destes intermediários dependerá, largamente, da sua capacidade em acrescentar valor aos produtos, serviços e clientes.

**Figura 6 – Evolução do Número de Agências de Viagens e Operadores Turísticos na União Europeia e em Portugal, 2000-2006**

	EU-27 <sup>1</sup>	PT
2000	59 278	978
2004	72 000	1 164
2005	74 744	1 484
2006	:	:
<b>Average annual growth rate (%)</b>		
	:	8.70

Fonte: EUROSTAT (2008)

De facto, a criação de valor é o elemento que liga os membros da cadeia de fornecimento. Neste sentido, para Moutinho (2000), os intermediários deverão tirar partido da quantidade e intensidade de informação na indústria turística, para encontrar formas de acrescentar valor e providenciar componentes de serviço adicionais.

As novas tendências e tecnologias estão a alterar os processos de criação de valor e a influenciar o posicionamento dos *players*. O futuro dos intermediários está intimamente relacionado com estes desenvolvimentos. Neste sentido, importa analisar quais os factores críticos de sucesso, que lhes permitirão competir e garantir a sua sustentabilidade numa indústria regida por novos moldes.

#### 2.4.1 Agências de Viagens

As agências de viagens são intermediários que actuam em nome e a pedido dos clientes, na organização de produtos e serviços turísticos junto de fornecedores (companhias aéreas, hotéis, operadores turísticos, etc.). Por esta prestação de serviços, as agências de viagens recebem uma comissão dos fornecedores ou cobram uma taxa de reserva aos clientes.

As agências de viagens são o intermediário mais ubíquo da indústria turística, actuando como *interfaces* entre fornecedores e clientes, assim como retalhistas dos principais *wholesalers*. Visto não disponibilizarem de produto próprio, isto é, de

revenderem produtos e serviços de terceiros, as suas funções estão cingidas a um número limitado de funções, nomeadamente, função assessora, função mediadora e função produtora. (Goeldner e Ritchie, 2009)

Silva (2009) caracteriza cada função, informando que a função assessora é uma função essencial derivada da complexidade de alguns produtos e serviços turísticos e da dificuldade sentida por alguns clientes em obter informações válidas e seguras sobre os mesmos. Por sua vez, a função mediadora consiste em colocar em contacto os prestadores dos serviços com os potenciais clientes, multiplicando-lhes os postos de venda. No fundo, as agências de viagens actuam como representantes de outras organizações turísticas nacionais ou internacionais. Por fim, a função produtora está relacionada com a preparação e organização técnica das viagens, com a combinação, adequação e venda de produtos e serviços turísticos.

Não obstante, o papel das agências de viagens tem decrescido na última década. Importa identificar os principais motivos.

Goeldner e Ritchie (2009) informam que o primeiro motivo foi a redução e eliminação do comissionamento por parte das companhias aéreas. Com esta perda de receita, as agências de viagens foram forçadas a desenvolverem novas fontes de receita, nomeadamente, taxas de reserva. Num contexto em que as organizações turísticas vendem também directamente aos clientes finais, a inclusão de taxas de reserva constitui, para as agências de viagens, uma perda de competitividade.

Um segundo factor foi a introdução das TIC e a consequente disponibilidade e qualidade de informação sobre produtos, serviços e fornecedores turísticos. Tal como demonstrado por Daugherty *et al.* (2005), as TIC têm agora a capacidade de fazer representações fidedignas dos produtos e serviços turísticos antes do acto de consumo. Daugherty *et al.* (2005) constataram esse facto num estudo realizado com o objectivo de comparar vários tipos de experiências, nomeadamente, experiência indirecta (através de *websites*); experiência virtual (através de representações a três dimensões (3D) dos produtos) e experiência directa (manipulação directa dos produtos). O estudo demonstrou que as experiências virtuais são capazes de construir impressões similares às experiências directas.

A introdução das TIC veio também aumentar a competitividade entre organizações a uma escala sem precedentes. Muitas organizações estão a utilizar a

*Internet* para evitarem a intermediação de produtos e serviços e para interagirem directamente com os clientes, tal como acontece com a *Expedia* e *Travelocity*.

Adicionalmente, as agências de viagens não têm sido capazes de acrescentar valor, não só aos produtos e serviços, mas também aos clientes interrompendo, inclusive, a ligação entre estes e fornecedores. Na verdade, as TIC potenciam o contacto directo entre clientes e os fornecedores eliminando, desta forma, os intermediários existentes nos canais de distribuição.

Estas mudanças ao nível da indústria turística estão a forçar as agências de viagens a reavaliar os seus papéis.

Para Pender e Sharples (2006), as agências de viagem terão de tirar partido da experiência e competências dos agentes de viagens para estabelecerem relações de proximidade com os clientes, otimizar o serviço e a rentabilidade e acrescentar valor. Buhalis e Licata (2002) reforçam esta ideia, observando uma mudança no perfil dos agentes de viagens no sentido de consultores de viagens, um intermediário entre cliente e fornecedor.

Esta humanização do serviço poderá ser um factor diferenciador e um elemento que garanta a sustentabilidade destes intermediários tradicionais. De facto, existe ainda margem de manobra para as agências e agentes de viagens. Um dos principais motivos está, necessariamente, relacionado com o produto turístico em si e a sua intangibilidade.

É impossível para o cliente experienciar o produto turístico antes do acto de consumo. Apesar da *Internet* fornecer um ambiente propício para a criação de representações virtuais do produto turístico, Bogdanovych *et al.* (2006) defendem que a interacção e a experiência dos agentes de viagens, permitem aos clientes poupar tempo e criar uma imagem de credibilidade.

Contudo as agências e agentes de viagem não poderão ficar por aqui. Os seus modelos de negócio terão de ser revistos e deverão incluir as TIC para garantirem a sua sustentabilidade.

Andreu *et al.* (2010) salientam que as TIC serão úteis a vários níveis, nomeadamente:

- . Actividades de *procurement*, venda e distribuição;
- . Monitorização de *performance*;



- . Segmentação de mercado e consequente adequação de produtos e serviços turísticos;
- . Desenvolvimento de relações inter-organizacionais e multi-canais;
- . Seleção criteriosa de parceiros;
- . Optimização e automatização de processos e fluxos de trabalho intra-organizacionais e inter-organizacionais;
- . Estratégias dinâmicas de *pricing*;
- . Optimização do serviço ao cliente e adição de valor.

Buhalis (2003) defende que a integração de todos os processos de negócio e interconectividade entre todos os membros da cadeia de fornecimento são aspectos cruciais para a sustentabilidade das agências de viagens.

Neste sentido, sistemas internos como as *intranets*, poderão aumentar a eficiência e reduzir custos destas organizações ao integrar funções de *back office* com as de *front office*. Adicionalmente, a interligação sistemas de parceiros via *extranet* deverá optimizar a comunicação entre organizações e facilitar processos de *e-Procurement*, aquisição, distribuição e pagamentos.

A *Internet* permite às agências de viagens desenvolver uma presença *online* e interagir com fornecedores, parceiros e clientes, independentemente da sua localização geográfica. Através da *Internet*, as agências de viagens poderão actuar a uma escala global, comercializando produtos e serviços ajustados às realidades de cada mercado e às necessidades de cada segmento.

Na óptica de Bogdanovych *et al.* (2006), o ideal será combinar ambos os factores, isto é, a experiência dos agentes de viagens com as facilidades de reserva *online*. Sugerem também que a experiência dos agentes de viagens deverá auxiliar os clientes *online* a tomarem decisões acertadas e fundadas e colmatar alguns *gaps* existentes no mundo *online*, nomeadamente ao nível da confidencialidade de dados.

## 2.4.2 Operadores Turísticos

A operação turística é um sector dinâmico e fundamental para o desenvolvimento da indústria turística e para a introdução de produtos turísticos. Um operador turístico tem como função principal combinar, num pacote, vários produtos e serviços turísticos e vendê-los através da sua rede de retalho ou através de agências de viagens certificadas.

Os preços dos pacotes disponibilizados para venda pelos operadores são mais reduzidos que os construídos pelo cliente final, pois os operadores podem comprar produtos e serviços em escala e a preços, significativamente, mais baixos. Em linha de concordância e de acordo com o Silva (2009), os operadores utilizam o seu poder negocial para obterem descontos significativos e tarifas especiais por parte dos fornecedores.

Do ponto de vista de Buhalis e Costa (2006), o contributo dos operadores turísticos para a cadeia de fornecimento do turismo é significativo. Ao se posicionarem entre a oferta e a procura, os operadores turísticos conseguiram conquistar vantagens competitivas, o domínio do mercado e o controlo do sistema de distribuição através de integrações verticais.

Assim, as grandes organizações procuram criar negócios plurais, onde cada membro adiciona a sua competência nuclear, de forma a criar sinergias e reduzir custos de gestão operacional.

As suas estratégias passam, necessariamente, por estratégias de preço, expansão e diversificação.

Para Pender e Sharpley (2006), a sensibilidade ao preço é um aspecto fundamental para os operadores turísticos. As margens de lucro reduzidas e questões relacionadas com a gestão operacional destas organizações dão pouca margem de manobra para a redução de custos ou do preço de venda.

De acordo com estes pressupostos, as estruturas de preço irão, necessariamente, diferir consoante a dimensão e poder negocial da organização. Um operador de maior dimensão terá mais oportunidades de criar economias de escala e contratos, que resultam em estratégias de *pricing* mais competitivas, algo que não acontece nos operadores de menor dimensão.

Contudo, a compra em grande escala poderá resultar na acumulação de *stock*. O escoamento através de descontos ou preços dinâmicos implicam cortes significativos nas margens de lucro. Para combater esta situação, introduziram-se promoções de *early booking*, que permitem reduzir cortes de preços em ofertas *last-minute*.

Segundo Cunill (2006), as estratégias de expansão poderão ser conseguidas através da penetração de mercado, desenvolvimento de produto ou desenvolvimento de mercado.

A combinação de produto e desenvolvimento de mercado é bastante comum nas integrações horizontais, onde uma organização procura aumentar o seu portfólio de produtos fundindo-se ou adquirindo outra organização; ou, em alternativa, optando por estratégias de segmentação.

As estratégias de diversificação são bastante comuns neste sector, em particular, as estratégias de integração vertical. De acordo com Cunill (2006), a incorporação de novas actividades ou produtos às existentes tornou-se num aspecto essencial, para a sustentabilidade dos operadores.

A grande vantagem é permitir uma maior influência sobre as escolhas dos consumidores e um maior índice de competitividade, permitindo-lhes competir em todos os níveis da cadeia de valor.

Contudo Pender e Sharpley (2006) e Buhalis e Costa (2006) alertam que estes tipos de integrações apresentam custos e riscos elevados, reduzindo a capacidade e a rapidez de resposta das organizações. Adicionalmente, a introdução das TIC e consequente disponibilização de informação e distribuição individual de produtos por via electrónica vieram desafiar a posição dos operadores turísticos.

Como consequência da sua função no mercado, os operadores necessitam de interagir constantemente com os seus parceiros. O planeamento, negociação, contratação, *marketing* e administração dos seus produtos são processos complexos que se estendem por grandes períodos de tempo.

A coordenação de toda a sua operação em vários mercados, com perfis macroeconómicos, políticos e sócio demográficos distintos representa um grande desafio operacional no qual as TIC poderão ter um papel crucial.

Uma vez mais Buhalis (2003) realça o papel determinante das TIC, nomeadamente, *intranets* e *extranets* para a gestão operacional, estratégica e relacional dos operadores.

Os sistemas internos, tais como, as *intranets* vieram possibilitar uma melhor coordenação entre departamentos e uma optimização de processos, como por exemplo, gestão de inventários, monitorização de *performance*, gestão e utilização de informação para satisfazer as necessidades dos mercados e dos clientes.

O sucesso em lidar com o ambiente externo é extremamente importante para os operadores turísticos. Neste sentido, o desenvolvimento e integração de sistemas entre organizações e parceiros, será um factor crítico de sucesso para a gestão operacional dos operadores, para a comunicação entre parceiros e para a eficiência de toda a cadeia de fornecimento.

Consequentemente, é imperativo que estas ferramentas sejam desenvolvidas de forma interoperável, aberta e flexível, para que a interacção entre organizações seja contínua e ininterrupta.

As TIC deverão ser utilizadas no sentido de permitirem às organizações trabalhar em proximidade, perceber as tendências dos mercados e as necessidades dos clientes, acompanhar as mudanças ao nível da oferta e procura e facilitar os processos de reserva e distribuição.

Para garantirem a sua sustentabilidade, os operadores turísticos deverão prestar serviços de valor acrescentado que justifiquem as suas margens. Adicionalmente, deverão reforçar os seus papéis e posicionamento, com a utilização de plataformas informáticas *user friendly* para distribuir os seus produtos de forma dinâmica e ajustada às necessidades de cada cliente, à imagem dos processos utilizados via *Dynamic Packaging*.

Quanto aos operadores de menor dimensão, a sua posição pode ser reforçada mediante o direccionamento das suas linhas de produto para as necessidades de um mercado especializado, de nicho e de valor acrescentado e através da construção de alianças com fornecedores e distribuidores independentes.

## 2.5 Síntese

Verificámos neste capítulo que a procura turística está a sofrer alterações significativas a vários níveis, nomeadamente, volume, características e preferências, em grande parte potenciadas por melhorias ao nível das condições de vida da população mundial, introdução de novos mercados e pela consolidação de mercados já existentes.

O novo perfil de clientes está, igualmente, a influenciar os processos de produção, a gestão estratégica e operacional das organizações turísticas e a indústria turística em si.

A transformação da procura turística colocou os clientes, as suas exigências e experiências no centro da indústria. Estes pressupostos constituem apelos claros à modernização, inovação da indústria turística e à potencialização dos produtos já existentes, sob a forma de experiências e serviços que acrescentem valor aos clientes.

Estas mudanças são inevitáveis e são, também, consequência de factores advindos da envolvimento externa e de uma competição global. A redução de barreiras e limitações possibilitará o surgimento de novos negócios capazes de explorar as novas tendências, de desenvolver produtos e serviços adequados e conquistar quota de mercado.

As organizações turísticas terão de se reajustar a esta nova conjuntura, de se tornar mais competitivas, eficientes, rentáveis e capazes de acrescentar valor.

Com a reestruturação dos canais de distribuição, com o desenvolvimento das TIC e a disponibilização de informação, os *players* deverão aproximar compradores e vendedores, personalizar produtos e serviços e acrescentar valor à cadeia de fornecimento.

No capítulo seguinte, verificaremos de que forma as organizações turísticas tiraram partido das novas tendências e desenvolvimentos tecnológicos para desenvolver estratégias proactivas e reactivas, reformular os seus modelos de negócio, aumentar a sua competitividade e garantir a sua sustentabilidade.

### Capítulo III

*e-Commerce em Business-to-Business (B2B) Turístico*

### 3.1 Introdução

As novas tendências da procura e oferta turísticas, nomeadamente os novos perfis de clientes, a abertura dos mercados a nível global, o aumento da concorrência e a diversificação da oferta, aliadas a novas práticas de produção e gestão, estimularam as organizações a tornarem-se mais interdependentes e a serem mais competitivas a nível global.

Estes pressupostos apontam para uma necessidade de integração dos diversos *players* turísticos ao longo da cadeia de fornecimento. A inclusão das TIC nos negócios turísticos vieram revolucionar as relações dentro e entre organizações, com claros benefícios ao nível da produtividade e redução de custos. Assim, as empresas colaboram para adicionar valor aos produtos e serviços turísticos e para corresponder às tendências do mercado e às exigências dos novos clientes.

Os canais de distribuição não são alheios a estes pressupostos. Estes respondem, rapidamente, às dinâmicas da envolvente, adaptando-se aos requisitos da indústria, do mercado e dos clientes. De acordo com Buhalis e Law (2008), citado por Berne *et al.* (2011), as mudanças mais relevantes ocorreram após a adopção das TIC.

O sector turístico adaptou-se rapidamente às novas TIC e as organizações começaram a utilizá-las como uma ferramenta. De facto, o sector turístico tornou-se num paradigma no que respeita ao modo de como o *e-Commerce* poderá alterar a estrutura da indústria.

Mas o que significa *e-Commerce*? Importa saber que o *e-Commerce* é uma componente do *e-Business*, ou seja, uma forma de realizar negócios através da *Internet*, envolvendo não só a compra e venda de produtos e serviços, mas também actividades de *marketing*, assistência ao cliente e colaboração entre parceiros de negócio.

O *e-Commerce* é habitualmente associado à compra e venda ou à transacção de produtos e serviços através da utilização de um computador e *Internet*. Andam (2003), complementa esta definição afirmando que o *e-Commerce* consiste na utilização das novas tecnologias de informação e comunicação nas transacções de forma a criar, transformar e redefinir as relações e a criação de valor dentro e entre organizações.

O modelo de *e-Commerce* B2B é um modelo em que as organizações interagem para comprar ou vender produtos e serviços *online*. (Chong *et al.*, 2011) Este modelo está a revolucionar a forma de como os negócios ocorrem entre organizações.

Esta revolução aponta para um modelo organizacional global, integrado em rede, baseado na relação, colaboração, comunicação e na adição de valor entre os membros da cadeia de fornecimento. Numa economia cada vez mais global, o *e-Commerce* tem-se tornado num elemento fundamental para as estratégias das organizações turísticas.

Assim, neste capítulo, abordaremos as questões de *e-Commerce* à luz do modelo de negócio B2B. Os assuntos a explorar terão que ver com uma necessária contextualização do mercado B2B (secção 3.2); uma análise dos impactos e benefícios da adopção do *e-Commerce* nas relações entre as organizações turísticas, nomeadamente agências de viagens e/ou operadores turísticos (secção 3.3); aferiremos ainda quais os impactos do *e-Procurement* ao nível da cadeia de fornecimento (secção 3.4), analisando duas tecnologias *Web* que facilitam este processo (secções 3.4.1, 3.4.2, 3.4.3, 3.4.5).

### **3.2 O Mercado Electrónico B2B – Contextualização, Forças Motrizes e Tendências**

O modelo de negócio B2B consiste nas relações e na troca de produtos, serviços e informação entre organizações. Os mercados electrónicos B2B consistem em *websites* onde fornecedores, compradores e vendedores interagem e efectuem transacções.

Segundo Zhao *et al.* (2009), a emergência deste tipo de mercado representa uma das maiores transformações trazidas pela proliferação das TIC. Chong *et al.* (2011) complementam, afirmando que a *Internet* e as novas TIC permitiram ligar uma multiplicidade de fornecedores e compradores através de uma rede de comunicação electrónica, servindo de veículo para transacções B2B.

Estes mercados B2B são comunidades de informação inter-organizacionais, através dos quais vendedores e compradores interagem para encontrar e seleccionar parceiros e executar transacções. Adicionalmente, o mercado electrónico B2B veio



remover algumas das ineficiências ao nível dos processos de negócio e veio permitir aos parceiros distribuir os seus produtos e serviços de forma instantânea e contínua.

Chong *et al.* (2011) informam que as propostas de valor de um mercado B2B são:

- . Aumento da eficiência e competitividade das organizações turísticas, devido à rapidez das transacções e à transparência de preços;

- . Optimização da cadeia de fornecimento através de processos mais eficazes de *e-Procurement*, gestão de inventários e produção;

- . Adição de valor, através da colaboração entre parceiros e do aumento da informação disponível.

Neste sentido, as organizações turísticas têm ao seu dispor um mercado que lhes permite reduzir custos operacionais, de *procurement* e de *marketing*, promover eficazmente produtos e serviços, aumentar os seus níveis de eficiência e o seu poder negocial.

### 3.2.1 Contextualização

Nas últimas décadas as TIC têm afectado o modo como os negócios são conduzidos, a forma como as organizações competem, se relacionam e distribuem os seus produtos e serviços no mercado. Desde, muito cedo se sentiu a necessidade de integrar organizações através de implementações de *software* e iniciativas de *e-Commerce*.

As ligações electrónicas entre organizações já existem desde os anos 70 na forma de *Electronic Data Interchange* (EDI). A EDI consiste em transacções entre organizações através de uma rede privada ou denominada *value added network* (VAN). Quer o emissor, quer o receptor teriam de ter o mesmo *software* e os dados eram trocados através de um formato muito particular. De acordo com Durlacher (1999) e The Group Trade (2000), a EDI proporcionava uma rede fechada entre grandes fornecedores e grandes compradores e apenas acessível às grandes organizações.

A emergência de sistemas computadorizados de reservas ou CRSs não só alterou as estratégias e os processos de distribuição das organizações, mas também modificou toda a indústria turística. Estes sistemas, inicialmente orientados para processos internos, tornaram-se ferramentas importantes de *marketing* orientadas para os clientes. Segundo Moutinho (2000) os CRSs vieram reduzir o tempo e o trabalho administrativo necessário para efectivar a compra de produtos e serviços turísticos.

Para Palmer e McCole (1999) um passo fundamental para a criação de um mercado electrónico foi a criação de *Global Distribution Systems* (GDSs), ou seja, uma ligação fechada entre terminais que disponibilizava informação sobre um conjunto de produtos e serviços turísticos. Usados exclusivamente por agências de viagens, os GDSs criaram uma rede de distribuição linear.

Actualmente, estes sistemas são apenas uma componente de um sistema informático turístico, isto é, *Global Distribution Network* (GDN). Isto marca o surgimento global de *websites* de grandes fornecedores orientados, primeiramente, para actividades de produção e administração e, posteriormente, para actividades de *e-Commerce*.

De facto, com o advento da *Internet* o *e-Commerce* começou a incluir actividades como a troca de produtos e serviços intangíveis, como por exemplo, informação ou assistência, processos de *marketing*, reserva, pagamento e distribuição e a possibilidade para as organizações colaborarem em rede e desenvolverem os seus negócios.

Surgiram as condições necessárias para a existência de uma rede integrada e global de organizações que afectou a forma de como os produtos foram distribuídos. Estes canais de distribuição vieram facilitar o fluxo de informação e transacções entre fornecedores, intermediários e clientes.

Stockdale *et al.* (2006) defendem que estas comunidades *online* foram o resultado das exigências por maiores oportunidades de negócio e mercado, por aplicações capazes de proporcionar acesso a inventários globais, que permitissem distribuir produtos e serviços ininterruptamente e por mercados acessíveis não só às grandes organizações, mas também às pequenas e médias empresas (PMEs).

Podemos então afirmar que, as TIC permitem que a generalidade das empresas, mesmo de pequenas dimensões, possa pensar numa operação global, com custos de informação e transacção mais baixos. Neste sentido, o *e-Commerce* B2B tornou-se

num mercado mais flexível e menos dispendioso, aberto não só às grandes organizações, mas também às PME's.

As mudanças na estrutura de custos das organizações afectam positivamente a sua competitividade, constituindo um incentivo para as novas organizações entrarem no mercado, competirem com novos produtos, serviços e estratégias.

De acordo com a OECD (1999), este pressuposto transformou o *e-Commerce* B2B numa rede complexa de actividades comerciais que envolviam um grande número de organizações, de dimensões distintas, que até então nunca tiveram contacto.

O mercado B2B está dominado por *players* de grande dimensão, já estabelecidos no mercado e com relações bastante fortes entre sectores. Os novos *players*, para ganharem vantagens competitivas e garantirem a sua sustentabilidade, necessitam de tirar partido de algumas ineficiências existentes no mercado, de conhecer profundamente o *trade*, os modelos e processos de negócio, o mercado e os seus segmentos e de seleccionar criteriosamente os seus parceiros.

### 3.2.2 Forças Motrizes

Para percebermos a importância do comércio electrónico, importa analisar o ambiente de negócios, as pressões que este cria nas organizações e as respostas utilizadas por estes face a estas pressões.

Rana (2003) informa que as forças motrizes são de diversa ordem, nomeadamente:

. Factores económicos, incluindo a saúde e a abundância comercial não só das organizações, mas também dos países em que estão envolvidos. Adicionalmente, o *e-Commerce* veio trazer maiores níveis de eficiência, com a redução de custos operacionais e comunicativos e maiores índices de partilha de informação e integração entre organizações;

. Factores políticos, nomeadamente o papel dos governos ao nível da legislação e iniciativas, que fomentam e apoiam o desenvolvimento do *e-Commerce* e das TIC. Ainda que em traços muito gerais, a revisão do Plano Estratégico Nacional

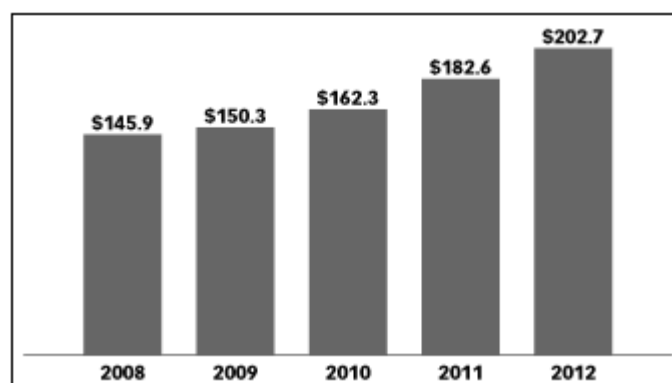
do Turismo (PENT) aponta já no sentido da dinamização de um programa de apoio à venda do turismo nacional através de “*plataformas comerciais online que permitam o acesso à venda online à generalidade das empresas do sector, na disponibilização de apoio tecnológico em marketing e vendas e na formação nos novos paradigmas de promoção e comercialização, bem como a uma reserva de meios financeiros de promoção para apoio a esta vertente.*” (Turismo de Portugal, 2011);

. Factores sociais, relacionados com a educação e formação de recursos, no sentido de os direccionar para a utilização das novas tecnologias, à imagem do que a revisão do PENT sugeria, nomeadamente, a qualificação dos recursos humanos dos agentes públicos e privados e o desenvolvimento de competências de tecnologias de informação e venda online por parte dos agentes (Turismo de Portugal, 2011);

. Factores tecnológicos, o desenvolvimento das infra-estruturas de informação e comunicação tornaram as novas tecnologias acessíveis quer às organizações quer aos clientes.

De facto, o crescimento da *Internet* e o aumento dos índices de conectividade no sector traduziram-se não só num aumento da eficiência interna das organizações, mas também num aumento de vendas electrónicas em toda a Europa.

**Gráfico 3 – Vendas de *e-Commerce* na Europa Ocidental, 2008-2012 (Mil Milhões de Dólares)**



Fonte: *eMarketer* (2010)

Adicionalmente, por ser uma rede global, a *Internet* permite às organizações alcançar fornecedores e clientes em novas áreas, estabelecendo com estes novos negócios e novas formas de transaccionar.

O crescimento da *Internet* possibilitou aos fornecedores, intermediários e compradores relacionarem-se mais proximamente e responderem de forma mais rápida às exigências do mercado. Adicionalmente, de acordo com Berne *et al.* (2011), o processo de reestruturação dos canais de distribuição, alteraram as posições de poder entre os *players* do mercado.

Andam (2003) introduz ainda uma quinta força motriz, nomeadamente, o mercado, defendendo que as organizações são estimuladas a utilizar o *e-Commerce* para competir e capturar quotas de mercado internacionais.

Em consequência, criou-se um *trade* dinâmico, com maior transparência de preços, com maiores índices de competitividade e com um novo paradigma, ou seja, um mercado orientado pela procura.

A redução de custos nos processos de *procurement* foi um estímulo adicional para a congregação das organizações em comunidades *online*. Adicionalmente, esta congregação permite às organizações aumentarem o seu poder negocial perante os fornecedores. (Durlacher, 1999)

### **3.2.3 Tendências**

O ambiente sobre o qual as organizações estão a operar está a ser transformado por um grande número de factores. Destacamos os seguintes:

- . Globalização da economia mundial, o que veio alterar as estruturas dos mercados, quebrar barreiras e aumentar a interdependência entre mercados e indústrias;

- . Novo papel dos governos, agindo como facilitadores económicos ou intervindo de forma oportuna nos mercados. Este factor permitiu a liberalização de mercados, a privatização de algumas indústrias e potenciou a competitividade em vários mercados.

- . Transformações ao nível do perfil dos consumidores;

. Preferência por cadeias de fornecimento dinâmicas, quer ao nível de processos quer ao nível das relações comprador/vendedor.

A pautar estas tendências estão as inovações tecnológicas. O foco das TIC nas organizações tem mudado bastante ao longo dos últimos anos, permitindo melhorias ao nível da eficiência, de processos de negócio e da cadeia de fornecimento.

Desde o armazenamento de grandes quantidades de dados, às melhorias de eficiência, até ao uso de tecnologias para criar redes electrónicas dentro e entre organizações, as TIC têm transformado o *modus operandi* das organizações.

Estes factores estão a modificar a forma de como as organizações se relacionam entre si e criam valor. Os mais recentes desenvolvimentos tecnológicos permitem às organizações integrarem-se electronicamente e, assim, reduzir significativamente custos com *procurement*, transacções e criarem corporações virtuais e comunidades de negócio *online*.

. Esta tendência tem sido motivada pelos seguintes factores:

. Utilização de canais electrónicos para a realização de transacções B2B em tempo real e sem hiatos;

. Desenvolvimento de sistemas e plataformas abertas, independentes ou de “marca branca”;

. Padronização de sistemas e aplicações em todas as organizações.

Estes pressupostos apontam para organizações cada vez mais especializadas e integradas, numa rede dinâmica de fornecedores, intermediários e clientes e para uma reconfiguração da cadeia de fornecimento, onde cada organização fornece produtos e serviços correspondentes às suas competências nucleares.

Assim e de acordo com Durlacher (1999), podemos caracterizar estas novas organizações como sendo:

. Reactivas, as novas organizações aliam-se para dar respostas rápidas e apropriadas às exigências do mercado;

. Focadas, nas suas competências nucleares;

- . Flexíveis, partilham actividades, produtos e serviços entre as organizações da cadeia de fornecimento;
- . Transparentes, ao nível de processos, produtos, serviços e preços;
- . Eficientes, apresentando um número mínimo de processos internos e um número máximo de automatismos.

### **3.3 *e-Commerce* e o Impacto nas Relações entre Organizações**

A indústria turística é caracterizada por uma grande variedade de *players* que operam, não só a uma escala regional ou nacional, mas também global. Esta indústria tem estado na linha da frente no que respeita à utilização das novas TIC e de acordo com Stockdale *et al.* (2006), os seus lucros de *e-Commerce* excedem os de qualquer outra indústria.

O crescimento rápido do *e-Commerce* no sector turístico torna necessária uma análise aos novos modelos e redes de negócios electrónicos e à forma de como estes influenciam as relações entre organizações turísticas.

A emergência de novas redes e canais de negócio no sector turístico foi pautada pela introdução de novos *players* no mercado e por um aumento da competitividade na indústria turística. Adicionalmente, a crescente adopção das novas TIC veio facilitar novas formas de cooperação e interacção entre organizações.

A indústria turística é extremamente fragmentada, dependente de informação e de uma rede competitiva forte. Neste sentido, uma infra-estrutura electrónica eficiente é essencial para coordenar os fluxos de informação e os processos de negócio entre várias organizações.

As redes electrónicas de negócios, sendo em si redes relacionais, vieram interligar fornecedores, intermediários e clientes no sentido de criarem comunidades de negócios. De acordo com Hakolahti e Kokkonen (2006), esta abordagem tecnológica garante maiores índices de interoperabilidade e de trabalho conjunto. Andreu *et al.* (2010) reforça esta ideia, afirmando que as TIC vieram interligar a indústria e permitir aos membros da cadeia de fornecimento interagir e facilitar um

grande número de actividades tais como, *e-Procurement*, contratação, pagamentos, facturação, transacções, acesso electrónico a dados externos e informação.

Esta integração de processos e a crescente capacidade de interagir e comunicar dentro e entre organizações é um elemento chave para uma rede funcional.

De facto, Shaw (2000) tinha verificado que as organizações apresentavam já maiores índices de flexibilidade e agilidade, uma maior capacidade para se reconfigurarem mais rapidamente e apresentarem novas formas de gerir o fluxo de trabalho, informação e recursos. Shaw (2000) acrescenta ainda que as organizações partilhavam já, efectivamente, produtos, informação, processos e sistemas de negócio.

Esta reconfiguração de posições e processos organizacionais apontam para a noção de interoperabilidade. De facto, as TIC são utilizadas por uma grande variedade de organizações com dimensões, estruturas, processos e sistemas de informação distintos. Neste sentido e de acordo com Hakolahti e Kokkonen (2006), a noção de interoperabilidade é crucial para a transformação dos modelos e processos de negócio e para a formação de redes de relações entre organizações.

Tapscott *et al.* (2000) informam que as redes de negócios são constituídas por três estruturas fundamentais, ou seja, uma rede organizações para cooperação e competição, uma rede de negócios em si e a indústria envolvente. De seguida, Tapscott *et al.* (2000) dividem estas estruturas em cinco tipologias:

- . *Agora*, que consiste numa relação entre compradores e vendedores com base numa negociação ou regateio de preço sobre determinado produto;
- . Agregação, de acordo com esta tipologia uma organização posiciona-se como um intermediário que acrescenta valor;
- . Cadeia de valor, uma estrutura e rede com propostas de valores claras e integradas;
- . Alianças, que se poderão caracterizar por grandes indícios de integração, onde os seus participantes produzem e partilham produtos, serviços e conhecimento;
- . Rede de distribuição, cuja sua função é adequar e distribuir produtos e serviços de fornecedores para compradores.



Para a presente dissertação, as tipologias mais relevantes serão agregação, cadeia de valor e rede distribuição, pois são as que oferecem maiores oportunidades de diversificação de produto e maior capacidade para servir diferentes segmentos de mercado.

A “agregação” é bastante comum no modelo de negócio B2B entre agências de viagens e operadores turísticos. O agregador não é mais que um intermediário cujas funções são seleccionar produtos e serviços, de acordo com os determinados segmentos de mercado e estabelecer políticas de preços e condições comerciais. Adicionalmente, o agregador deverá intermediar transacções e adicionar valor a todos os membros da cadeia de fornecimento.

No que respeita à cadeia de fornecimento, cada organização adiciona as suas competências nucleares, permitindo aos vendedores costumizar produtos e serviços de acordo as necessidades de cada cliente ou, no mínimo, apresentar um maior leque de opções de compra e venda. Na verdade, segundo Kim (2006), as organizações partilham os seus recursos chave para o benefício de toda a cadeia de fornecimento. O *outsourcing* torna-se também uma parte integrante da cadeia.

Assim, de acordo com esta abordagem, cada organização especializar-se-á nas suas competências nucleares, estando sempre disponíveis para se conectarem com parceiros e seus sistemas.

Por fim, a rede de distribuição, outrora complexa e dispendiosa, poderá ser criada e mantida a custos reduzidos graças aos novos desenvolvimentos tecnológicos. Estas redes são particularmente eficientes na distribuição de produtos e serviços entre fornecedores e compradores.

Se o relacionamento entre organizações é já relevante no mundo *offline*, de acordo Hakolahti e Kokkonen (2006), no mundo *online* estas relações assumem um papel fundamental. Segundo Andreu *et al.* (2010), estes laços estruturais entre organizações são feitos com o objectivo de criar reciprocidade entre organizações, de criar valor para as partes envolvidas e para se reforçarem competitivamente face aos mercados e ambientes envolventes.

Consequentemente, é criado um novo paradigma, de organizações individuais para organizações integradas em rede, que têm ao seu dispor uma diversidade de canais para comprar, distribuir e promover produtos e serviços. Para isso, estas redes têm de ser interoperáveis, capazes de conectar vários fornecedores ou distribuidores,

de suportar uma estrutura global de informação e de tornar possíveis os processos de *e-Procurement* entre organizações.

Este tipo de processos *plug-and-play* aumenta a capacidade de uma organização trabalhar com outros parceiros, mesmo se estes utilizarem sistemas diferentes, o que para Shaw (2000) significa:

- . Relações negociais flexíveis;
- . Redução de custos;
- . Maior poder negocial e maiores oportunidades de negócio;
- . Maior visibilidade e partilha de informação ao longo da cadeia de fornecimento;
- . Maior capacidade e celeridade de resposta às exigências de mercado;
- . Maior eficiência operacional.

Assim, as organizações tornam-se abertas e transformam-se em unidades ou comunidades de negócio, partilhando processos e informação, competências e valores nucleares para operarem de forma contínua, integrada e eficiente.

As organizações adquirem assim capital crítico ao nível de linha de produto e oferta *online* para servirem vários segmentos de mercado, com propostas de valor adequadas. E, mais fundamental ainda, explorar fontes de lucro adicionais através de taxas de reserva, comissionamento ou propostas de *rappel*.

Os mercados e negócios estão em constante mutação, muito devido às necessidades dos clientes, ao desenvolvimento de novos produtos e à introdução de novas tecnologias. Estas pressões ao nível da indústria e dos clientes favorecem a adopção de *e-Commerce* e a integração das TIC nas relações inter-organizacionais permitindo às organizações acompanharem estas mudanças.

As TIC são cruciais para a gestão dos canais de relação entre fornecedores, intermediários e clientes. O *e-Commerce* permite aumentar a eficiência das actividades entre membros da cadeia de fornecimento e a qualidade das relações. Simultaneamente, o *e-Commerce* permite reduzir custos associados a estas actividades através da utilização de um menor número de recursos.

### 3.3.1 *e-Commerce* e Benefícios

Nas secções anteriores fizemos a necessária contextualização das questões do *e-Commerce* à luz do modelo B2B e analisámos os seus impactos nas relações entre organizações turísticas. Importa agora, analisar quais os benefícios do *e-Commerce* para as organizações turísticas.

Em linha de conta com Rana (2003), os principais benefícios do *e-Commerce* para as organizações são:

- . Disponibilização de um mercado internacional;
- . Redução de custos operacionais e de comunicação;
- . Adequação de produtos e serviços turísticos;
- . Gestão eficiente de inventários;
- . Digitalização de processos.

Andam (2003) completa, afirmando ainda que o *e-Commerce* possibilita a entrada das PMEs no mercado global.

De facto, o *e-Commerce* veio eliminar barreiras geográficas e expandir os negócios à escala global. As organizações, independentemente da sua dimensão, podem agora cooperar e competir de forma global, operando em mercados até então impossíveis de alcançar, sem que para isso tenham de aumentar custos.

Na realidade, a *Internet* é um *media* mais económico que telefone ou *fax*, o que permitiu digitalizar e automatizar processos e reduzir custos operacionais e comunicativos.

Alguns dos processos que foram automatizados e otimizados foi a gestão de inventários, por um lado adequando-os aos perfis e necessidades de cada mercado e segmento e por outro disponibilizando uma maior panóplia de ofertas evitando, em simultâneo, problemas relacionados com o não escoamento de produtos.

Adicionalmente, as organizações turísticas ficam disponíveis 24 horas por dia, 365 dias por ano, podendo ser contactadas por clientes ou fornecedores em qualquer altura.

É, assim, criado um ambiente competitivo onde várias organizações competem com estratégias, produtos e serviços distintos com claros benefícios para os clientes, que tiram de partido de uma maior oferta, a preços transparentes e mais competitivos.

### **3.4 e-Procurement o Impacto ao Nível da Cadeia de Fornecimento**

À medida em que a economia global se torna cada vez mais competitiva, a sustentabilidade e a rentabilidade das organizações turísticas dependem cada vez menos da capacidade de aumentar preços. Em vez, as organizações turísticas necessitam de competir no sentido da inovação e qualidade do produto, na provisão de respostas rápidas e na redução de custos operacionais.

Para Hernandez *et al.* (2011), estas dimensões competitivas não poderão ser alcançadas sem uma cadeia de fornecimento gerida de forma eficaz.

Actualmente, qualquer organização turística necessita de comprar e vender, continuamente, produtos e serviços, de forma a manter o seu negócio. Estes processos de compra e venda são, geralmente, definidos como *procurement*.

Quando uma organização necessita de reduzir custos, o *procurement* é, normalmente, um instrumento eficaz. As reduções de custos podem ser alcançadas através de negociações, da selecção criteriosa de fornecedores ou da centralização de processos numa entidade (intermediário).

Contudo, os métodos tradicionais de *procurement* envolviam processos complexos, com grandes custos administrativos. Eram envolvidos vários departamentos e recursos nestes processos despendendo-se, assim, grandes quantidades de tempo. (The Group Trade, 2000)

Adicionalmente, somente as grandes empresas tinham condições para gerir as várias etapas da cadeia de fornecimento, nomeadamente logística, criação e desenvolvimento de produtos, transacção, distribuição e *marketing*. De facto, as organizações de menor dimensão, isto é as PME's, deparavam-se com o problema de falta de dimensão e competências para gerir as várias etapas fundamentais para a sua competitividade.

As TIC são reconhecidas como uma ferramenta importante para a redução de custos e potenciação dos processos de negócio. A utilização das TIC, nomeadamente da *Internet*, vieram alterar por completo a indústria turística. A *Internet* veio agilizar e facilitar estes processos com a introdução do *e-Procurement*.

O *e-Procurement* é um bom exemplo da utilização inovadora das TIC na indústria turística. De acordo com Ivanovska (2006), *e-Procurement* significa aquisição de produtos e serviços através da *Internet*. O seu grande contributo foi o de transferir todos estes processos de *procurement* para um mundo *online*, aproximando *players* e permitindo processos de pesquisa, aquisição e distribuição fluidos e contínuos.

Hernandez *et al.* (2011) complementa, afirmando que o *e-Procurement* é mais que um sistema de aquisições *online*. O *e-Procurement* estabelece um canal de comunicação organizado entre fornecedores, intermediários e clientes durante processos de negócio.

Assim, o *e-Procurement* é um conjunto de processos automatizados, que permitem às organizações conduzir processos de pesquisa, selecção e compra de produtos e serviços turísticos através da *Internet*.

O *e-Procurement* apresenta uma oportunidade para reduzir custos e contribuir para o sucesso das organizações turísticas, nomeadamente, agências de viagens e operadores turísticos. Ivanovska (2006) afirma que as tecnologias de *e-Procurement* não só são ferramentas de gestão importantes, mas também uma componente importante da cadeia de fornecimento.

Para analisarmos quais os impactos do *e-Procurement* na cadeia de fornecimento, importa definir o conceito de gestão de cadeia de fornecimento. Para isso utilizaremos a definição avançada pelo *Council for Supply Chain Management Professionals* (CSCMP).

Para o CSCMP (2010), a gestão da cadeia de fornecimento engloba o planeamento e gestão de todas as actividades envolvidas na pesquisa, fornecimento, produção de produtos e serviços e também todas as actividades logísticas. Mais importante ainda é o envolvimento dos membros da cadeia de fornecimento, nomeadamente, fornecedores, intermediários e clientes.

O CSCMP (2010) informa ainda que a gestão da cadeia de fornecimento integra os processos de oferta e procura dentro e entre organizações e actividades relacionadas com *marketing*, vendas, finanças e tecnologia.

Kim (2006) reforça esta ideia informando que a cadeia de fornecimento deverá ser uma rede flexível, capaz de se adaptar ao ambiente envolvente e eficiente, composta por organizações que trabalham em conjunto, através de processos padronizados, para alcançar um objectivo comum à cadeia.

Neste sentido, a sua primeira responsabilidade é de conectar os processos de negócio dentro e entre organizações, no sentido de criar um modelo de negócio coerente e competitivo. Esta definição sugere que todos os *links* da cadeia de fornecimento têm de ser fortes e estar bem integrados, remetendo-nos para a questão da interoperabilidade.

Hernandez *et al.* (2011) reforça esta questão, afirmando que se as organizações querem cooperar em rede e ao longo da cadeia de fornecimento, então as suas actividades, processos e sistemas terão de ser interoperáveis. Com um aumento dos níveis de cooperação, a necessidade de padronizar e sincronizar processos é imperativa.

Uma gestão estratégica da cadeia de fornecimento poderá acrescentar valor, de forma significativa, não só aos produtos e serviços mas também aos membros da cadeia de fornecimento.

A emergência do *e-Procurement* veio realçar a importância da cadeia de fornecimento. Podlogar (2007) explica que o *e-Procurement* permite ligar e integrar sistemas e processos de negócio, pedidos, compras e transacções através da *Internet*.

De forma geral, os *websites* de *e-Procurement* permitem aos utilizadores qualificados e registados pesquisar por produtos e serviços turísticos. Transacções podem ser iniciadas e completadas, as actividades de compra e venda são automatizadas e as organizações poderão gerir custos operacionais e optimizar processos.

Figura 7 – Modelo Típico de *e-Procurement*



Fonte: *The GroupTrade* (2000)

Analisando o esquema em cima mencionado e adicionando o conceito de gestão de cadeia de fornecimento, verificamos que o *e-Procurement* é um processo de múltiplas etapas, que se inicia com o *login* de um utilizador num computador e termina com a factura dos produtos seleccionados e pagos. Todos os elementos do processo de compra podem estar incluídos nas actividades de *e-Procurement*. Falamos da selecção de fornecedores e produtos, reserva, pagamento, distribuição e facturação.

Estes processos deverão estar automatizados e integrados ao longo da cadeia de fornecimento.

O processo de *e-Procurement* é importante para a cadeia de fornecimento porque inclui todos os seus membros (fornecedores, distribuidores e clientes), num ambiente transaccional.

De acordo com este modelo, o *e-Procurement* veio agilizar os seguintes processos:

- . Pesquisa de inventários;

- . Selecção de produto;
- . Venda e distribuição;
- . Finanças.

Ao nível do processo de pesquisa de inventário, o *e-Procurement* vem facilitar a pesquisa por produtos e serviços de um ou mais fornecedores. O vendedor tem agora à sua disposição uma variedade de inventários provenientes de vários fornecedores, com preços e condições comerciais distintos, podendo seleccionar entre um ou vários produtos e serviços, consoante queira fazer venda individual ou empacotada.

O processo de venda e distribuição fica assim mais agilizado, pois os produtos e serviços poderão ser distribuídos a agentes de viagens, operadores turísticos e a clientes finais, sendo os produtos e serviços facturados e pagos ao longo do processo e dos patamares da cadeia de fornecimento.

Para Alford (2005), uma das vantagens directas do *e-Procurement* é a redução de custos directos com a aquisição de produtos e serviços, devido à agilização dos processos de procura, através de sistemas integrados de compra e venda.

Uma outra vantagem terá, necessariamente, que ver com a redução de custos devido à menor utilização de tempo com estes processos, à redução de erros na compra e venda de produtos e serviços e a uma gestão inteligente de inventários. Alford (2005) reforça que o automatismo de fluxos de trabalho e a integração de processos poderão obviar atrasos e erros devido à intervenção humana.

Um relatório do The Group Trade (2000) esclarecia já que a redução de custos e a automatização de processos permitiriam aumentar os níveis de produtividade e eficiência das organizações, sendo necessários menos recursos para efectuar e gerir os pedidos.

São as actividades e os processos que consomem recursos e não os produtos. Segundo Ivanovska (2006), o aspecto chave de qualquer estratégia de *e-Procurement* será gerir e reduzir eficazmente os custos operacionais de uma organização. Para isso, a introdução na cadeia de fornecimento de um elemento intermédio poderá auxiliar a sua gestão. O processo de intermediação veio reduzir os custos fixos



relacionados com o *e-Procurement*, permitindo às organizações acederem a um grande número de fornecedores através de um intermediário e um canal central.

A introdução de um intermediário permite conectar um grande número de fornecedores e compradores, facilitando a troca de informação, processos, distribuição e pagamentos. Zhao *et al.* (2009) e Kim (2006) concordam com esta informação defendendo que os novos intermediários permitem facilitar o crescimento do comércio electrónico B2B, fornecendo melhor informação e correspondendo de forma eficaz a oferta à procura, reduzindo, simultaneamente, o tempo de pesquisa e custos operacionais.

Neste sentido, os intermediários poderão ter um papel fundamental na optimização do fluxo de informação e no serviço ao cliente, seleccionando antecipadamente e de forma criteriosa os fornecedores, produtos, serviços e compradores. Adicionalmente, esta selecção criteriosa poderá aumentar a concorrência entre fornecedores, conduzindo à redução e à transparência de preços e nivelando-os de acordo com os que se praticam no mercado.

Em última análise, com a crescente mediação dos intermediários, os fornecedores não necessitarão de investir em acções de *marketing* ou em acompanhamento comercial, basta-lhes promover os seus produtos e serviços junto do intermediário e não individualmente, junto de cada empresa.

Pelos motivos acima mencionados, torna-se obvio que a introdução do *e-Procurement* trará impactos positivos e significativos às organizações turísticas, independentemente da sua dimensão. Referimo-nos a uma gestão eficiente de fornecedores/produtos e uma redução significativa de custos, o fluxo de informação é optimizado e os processos de compra são contínuos.

Para isso são necessários ajustamentos nos processos de compra e na cultura de trabalho das organizações e um maior envolvimento e formação dos quadros organizacionais.

Para garantir a competitividade das organizações e seus negócios estas necessitam de tirar partido da cadeia de fornecimento, através da adopção de processos comuns e globais. As organizações turísticas, cujas cadeias de fornecimento são competitivas, continuarão a ser as grandes vencedoras no mercado contemporâneo.

### 3.4.1 Tecnologias *Web* e o *e-Procurement*

O *e-Procurement* é cada vez mais popular nos modelos e processos de negócio turísticos. Os seus impactos positivos em alguns factores críticos como pesquisa de inventários, selecção de produtos, venda, distribuição e finanças são sobremaneira reconhecidos.

As organizações estão continuamente à procura de formas e estratégias para se tornarem mais flexíveis, melhorarem a sua flexibilidade e capacidade de resposta e alcançarem maiores níveis de competitividade.

A integração é, actualmente, um assunto bastante importante nos sistemas de *e-Commerce*. Segundo Chen (2003), existem três mecanismos básicos para integrar diversas aplicações, nomeadamente, *data interchange*, *application program interfaces* (API) e repositórios partilhados. Em todas as três áreas, os padrões desempenham papéis importantes. A utilização de padrões facilita as comunicações entre vários sistemas diferentes e permitem maiores índices de integração.

O *e-Procurement* baseia-se, cada vez mais, na utilização de novas ferramentas e aplicações capazes de tirar partido das capacidades de cooperar em rede. Para o presente estudo, interessa-nos abordar duas tecnologias, nomeadamente XML e *Web Services*.

### 3.4.2 XML

XML é uma linguagem padrão que permite a troca de dados entre sistemas. Esta linguagem é similar em formato à *Hypertext Markup Language* (HTML) que descreve o conteúdo de uma página. Contudo, ao contrário do HTML, o XML é extensível e dinâmico e não estático.

Chen e Meixell (2003) confirmam esta definição, reforçando que o XML é uma linguagem padrão para a troca de dados, apresentando um formato extensível e não fixo.

Por ser extensível e independente de plataformas, o XML está a ser adoptado em várias indústrias, em especial na indústria turística. Adicionalmente, o XML poderá ser utilizado em várias aplicações, nomeadamente:

- . Troca de dados, podendo ser utilizado transversalmente à cadeia de fornecimento, numa lógica B2B e global, contribuindo desta forma para internacionalização do negócio;

- . Gestão de conteúdos, a linguagem XML foca-se na estrutura e no conteúdo dos dados e não na sua apresentação, estando disponível em vários dispositivos e sistemas.

Do ponto de vista de Chen (2003), esta flexibilidade está a tornar o XML como o padrão único e global para servir transacções B2B, por exemplo, os padrões de *Web services* são também definidos em XML.

### **3.4.3 Web Services**

O HTML pode ser usado para construir conteúdos estáticos em *websites*. Contudo, estes conteúdos não são facilmente encaixados noutras aplicações que não utilizem a mesma tecnologia.

Os *Web services* permitem às organizações desenvolverem protocolos que possibilitam interacções entre programas, sistemas e integrem-se ao longo da cadeia de fornecimento. Assim os *Web services* providenciam uma abordagem padronizada para a implementação e distribuição de componentes.

Vinoski (2003) define *Web services*, como sendo componentes de *software* que estão acessíveis através de mensagens, convenções e protocolos, nomeadamente, o protocolo XML.

Estas componentes focam-se no acesso de dados e processos de negócio independentemente dos sistemas utilizados. Chen e Meixell (2003) confirmam esta afirmação, reforçando que os *Web services* são independentes de qualquer linguagem de programação, plataformas ou modelos e constituem a base para a criação de sistemas e negócios interoperáveis.

Neste sentido, cada vez mais organizações podem aceder a dados e partilhar processos de negócio através dos *Web services*. Os *Web services* servem de infraestrutura para automatização de processos, permitindo unir parceiros de negócio e, assim, reduzir custos de integração e operacionais.

Num mercado global, cada vez mais competitivo e dinâmico, a informação sobre processos internos e parceiros necessita de estar disponível de forma imediata. O sucesso que esta aplicação alcançou no *e-Commerce* B2B, torna-a numa tecnologia que permite uma colaboração eficiente entre membros da cadeia de fornecimento e que possibilita dar respostas rápidas e adequadas ao ambiente envolvente.

#### **3.4.4 Impactos e Benefícios**

As TIC anteriores não permitiam satisfazer em tempo real as exigências e necessidades de vários processos da cadeia de fornecimento. Este aspecto foi significativamente alterado com a introdução das tecnologias *Web*, nomeadamente, *Web services* e XML.

Estas tecnologias *Web* por serem independentes de sistemas operativos e plataformas, permitem a todos os membros da cadeia de fornecimento juntarem-se ao sistema de *e-Procurement*, interagirem e transaccionarem.

Assim e de acordo com Chen e Meixell (2003), a natureza dinâmica destas tecnologias, permitem fazer uma actualização e integração de organizações, competências nucleares e processos, possibilitando a automatização de actividades.

Estes pressupostos apresentaram claros benefícios ao nível da integração de organizações, sistemas e negócios heterogéneos; da redução de custos; de criação novas oportunidades para a realização de negócios *online* e da constituição de fontes de receitas adicionais. Assim, para Kaplan e Sawhney (2000), as organizações ganham maior capacidade de resposta às exigências dos mercados.

### 3.5 Síntese

Verificámos neste capítulo que, a adopção das TIC pelas agências de viagens e operadores turísticos, foi estruturante. A contextualização efectuada sobre o mercado B2B mostrou-nos que, as novas tecnologias foram, gradualmente, aproximando as organizações, ao ponto de haver condições para a criação de comunidades virtuais e mercados electrónicos.

A adopção do *e-Commerce* e *e-Procurement* potenciou as relações entre organizações e maximizou a cadeia de fornecimento. A introdução de aplicações *web* padronizadas e a criação de sistemas interoperáveis, permitiram às organizações actuar em conjunto, de forma mais eficiente e contínua, com claros benefícios ao nível da redução de custos e recursos utilizados em vários processos operacionais, como por exemplo, pesquisa de produtos ou transacções.

No capítulo seguinte, aplicaremos as bases de reflexão referidas ao longo deste capítulo e dos capítulos anteriores, num caso prático de estudo e avaliaremos qual o seu contributo para a realidade de um grupo de viagens.

## Capítulo IV

Caso de Estudio – Abreu *Online*

#### 4.1 O Grupo Viagens Abreu S.A – Contextualização

De acordo com a informação institucional disponibilizada no site da empresa ([www.abreu.pt](http://www.abreu.pt)), a Agência Abreu foi fundada no Porto, em 1840, pelo Sr. Bernardo de Abreu, pertencendo ainda à mesma família e descendentes directos. A Agência Abreu é, actualmente, uma das agências de viagens mais antigas do mundo e com a maior rede de lojas de viagens próprias em Portugal.

A Agência Abreu iniciou as suas actividades numa época em que a emigração do norte de Portugal e do norte de Espanha, para a Venezuela e para o Brasil se fazia sentir com grande vigor. Consequentemente, a Agência Abreu foi criada com o objectivo de tratar dos passaportes, dos vistos de emigração e das passagens de navio para estes destinos.

Os primeiros escritórios viriam a situar-se em frente à Estação de São Bento, localização privilegiada para a venda de passagens de comboio para Lisboa e para o atendimento dos emigrantes que chegavam do interior à cidade do Porto.

Após a Segunda Guerra Mundial, o incremento da aviação comercial encurtou as distâncias entre continentes, o que permitiu à Agência Abreu expandir-se internacionalmente através da organização de viagens pela Europa, a pedido de clientes e agências de viagens brasileiras. A década de 50 marcou, assim, o início das primeiras viagens em grupo, das excursões em autocarro e dos circuitos organizados pela Agência Abreu.

Deram-se também os primeiros passos na actividade de carga, que viria a resultar na constituição da empresa Abreu Carga.

Em 1959, a Agência Abreu muda de escritórios para a Avenida dos Aliados. Nessa altura, foi também nomeado o primeiro representante no Brasil e, em 1969, foi constituída empresa própria, com escritórios no Rio de Janeiro e em São Paulo.

Nos anos 60 foram abertos mais escritórios em Portugal, nomeadamente em Lisboa, Coimbra e Faro e na década seguinte, a Agência Abreu prosseguiu a expansão internacional com a abertura de escritórios em Nova Iorque, Madrid, Londres, México, Caracas e Buenos Aires.

A década de 80 assistiu à expansão da sua rede de lojas no interior de Portugal e no Funchal, à criação do seu operador turístico, *Club 1840* e ainda à criação de

outros departamentos especializados, tais como, o Departamento de Empresas, Congressos, Grupos e Incentivos.

Nos anos 90, foram inauguradas novas instalações em Linda-a-Velha. Abriram-se mais lojas, principalmente na área da Grande Lisboa, no Grande Porto e também em várias ilhas dos Açores. Adicionalmente, foi introduzido o Abreu Directo, um serviço telefónico, que viria mais tarde a ser complementado pelo canal *Internet*, com o lançamento do primeiro sitio *Web*.

No novo milénio a Agência Abreu continuou a expansão de lojas em Portugal, principalmente em centros comerciais, detendo actualmente 140 lojas próprias.

Foi lançado um novo conceito em Portugal – o Mundo Abreu – uma feira de viagens que incorpora uma forte componente de aproximação de fornecedores com os clientes finais, traduzida na presença de um alargado número de parceiros privados (hotéis, companhias aéreas, companhias de cruzeiros, aluguer de carros, etc.) e entidades oficiais (regiões de turismo, organismos de promoção turística, etc.) de todas as partes do mundo.

Em 2011, a empresa mantém a sua orientação de crescimento gradual do seu volume de negócios e de enriquecimento da sua estrutura patrimonial, apoiada exclusivamente na sua própria capacidade financeira.

Esta política de crescimento sustentado, de modernização da sua estrutura de funcionamento e do enriquecimento profissional dos seus colaboradores, tem valido ao Grupo Viagens Abreu S.A. vários prémios e distinções, em diversos países, de onde estabeleceu ou mantém relações comerciais e institucionais, nomeadamente em:

- . Portugal, considerada Marca de Confiança pela 11<sup>a</sup> vez consecutiva;
- . Espanha, em 2007, por recomendação do Governo de Espanha, a Agência Abreu foi condecorada pelo Rei Juan Carlos com a “Placa de Mérito Turístico – Ouro” distinção atribuída pela primeira vez a uma empresa estrangeira;
- . Cuba, em 2008 o Governo de Cuba distinguiu a Agência Abreu pelo seu contributo para o desenvolvimento turístico no país, reconhecimento outorgado pela primeira vez a um operador turístico português.



### 4.1.1 Actualidade

O Grupo Viagens Abreu S.A. é composto por 1100 trabalhadores. A segmentação da actividade desenvolvida pela Agência Abreu é composta pelas seguintes áreas nucleares:

- . Lojas, 140 lojas só em Portugal;
- . Abreu Directo (B2C), um *call-center* de vendas e apoio ao cliente;
- . Empresas, organização de viagens empresariais;
- . Grupos e Incentivos Exportação, grupos especiais e viagens motivacionais para empresas;
- . *Destination Management Companies* (DMCs) Portugal, Espanha, Brasil, E.U.A., especialistas em serviços de receptivo, gestão de viagens para congressos, conferências, feiras de turismo, exposições e incentivos;
- . Operador *Club 1840*, operador turístico generalista de exportação;
- . Abreu Online, plataforma de reservas de hotéis e serviços, numa lógica *business-to-business* (B2B), destinada em exclusivo para agências de viagens e operadores turísticos;
- . Abreu Carga: serviços de transporte marítimo, aéreo e terrestre, doméstico e internacional.

## 4.2 O Abreu *Online*

### 4.2.1 Contextualização

O Abreu *Online* pertence ao Grupo Viagens Abreu S.A. e é um sistema de reservas individuais, *online*, numa lógica *business-to-business* (B2B) e destinado exclusivamente a agências de viagens e operadores turísticos.

O Abreu Online foi criado no ano de 2003, surgindo “*como uma evolução natural do negócio tradicional de FITs*”.<sup>1</sup><sup>2</sup>

O Abreu Online veio dar resposta à “*necessidade de agregar a oferta de vários operadores online internacionais num único software que disponibilizasse o melhor preço com disponibilidade*.”<sup>3</sup> De facto, “*existia a necessidade de um software que controlasse os preços e allotments de hotéis contratados e que optimizasse o processo de venda*.”<sup>4</sup>

O sistema de reservas foi inicialmente criado apenas para uso interno da rede Abreu. “*O Abreu Online tinha como objectivo inicial, optimizar o trabalho dos colaboradores Abreu, através de uma plataforma consolidadora de produtos e serviços com preços competitivos*.”<sup>5</sup>

De facto, a rede de lojas Abreu era o principal cliente do Abreu Online. Não obstante, Vasco Pinheiro acrescenta que o Abreu Online dispunha já de clientes internacionais, operando “*numa lógica de receptivo*.”<sup>6</sup>

O Abreu Online tem-se expandido, gradualmente, no plano internacional, tendo como clientes operadores turísticos, grupos de agências, e agências de viagens/operadores turísticos independentes. Estima-se que, actualmente, o Abreu Online seja utilizado por mais de 8.000 técnicos de turismo em cerca de 40 países.

A decisão de expandir o Abreu Online no plano internacional surgiu em 2007, fomentada pelas seguintes forças motrizes:

- “. *Reforço das acções e estratégias de vendas e marketing;*
- . *Aumento da oferta de produto;*
- . *Constante desenvolvimento tecnológico.*”<sup>7</sup>

Esta expansão “*assentou num único vector, vender o produto Portugal e Brasil em mercados onde tradicionalmente há procura para estes destinos*”<sup>8</sup> e foi acompanhada por ajustes internos necessários no sentido de garantir capacidade de resposta nas áreas

---

<sup>1</sup> FIT, *Free Independent Traveler*, esta definição aplicada ao sector turístico remete para o modelo de negócio de venda individual de produtos e/ou serviços turísticos.

<sup>2</sup> Citação de entrevista a Vasco Pinheiro transcrita (ver anexo II, linha 1).

<sup>3</sup> Citação de entrevista a Diogo Julião transcrita (ver anexo I, linhas 1 e 2).

<sup>4</sup> Citação de entrevista a Vasco Pinheiro transcrita (ver anexo II, linhas 3 e 4).

<sup>5</sup> Citação de entrevista a Vasco Pinheiro transcrita (ver anexo II, linhas 5 a 7).

<sup>6</sup> Citação de entrevista a Vasco Pinheiro transcrita (ver anexo II, linhas 9 e 10).

<sup>7</sup> Citação de entrevista a Vasco Pinheiro transcrita (ver anexo II, linhas 14 a 16).

<sup>8</sup> Citação de entrevista a Diogo Julião transcrita (ver anexo I, linhas 12 a 14).

de acção nucleares e acrescentar *know-how* -às diversas equipas. Em última análise, estes ajustes advieram também da necessidade de autonomizar o departamento ou, de acordo com Diogo Julião, “*de organizar um departamento online autónomo.*”<sup>9</sup>

#### 4.2.2 Sistema de Reservas – Implementação e Evolução

O sistema de reservas inicialmente utilizado pelo Abreu *Online* foi desenvolvido pela *Parsec*, uma empresa fundada em 1996 e sediada em Madrid – Espanha. A *Parsec* é uma empresa de tecnologia, especializada na indústria turística e em sistemas de reservas.

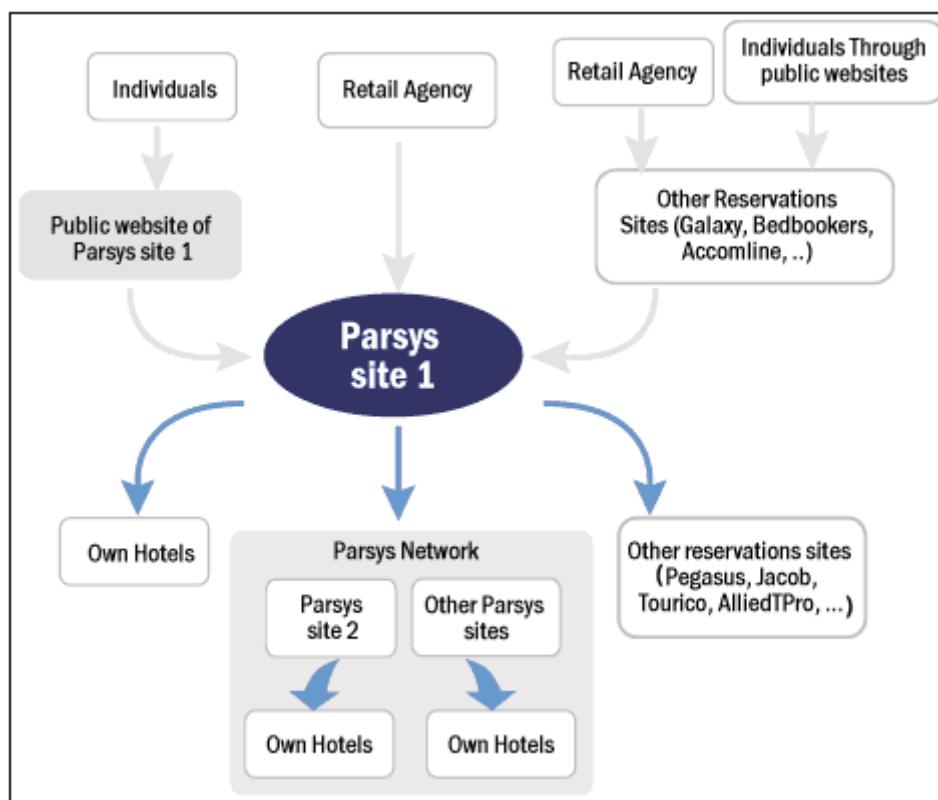
*Parys*, o seu sistema de reservas, é utilizado por 25 operadores turísticos mundiais incluindo a *Kuoni Travel*. O *Parys* é um sistema aberto, passível de ser adaptado às necessidades de cada cliente. Um dos factores críticos de sucesso deste sistema é a possibilidade de manter a identidade dos fornecedores e dos clientes confidencial.

O *Parys* é um sistema de reservas descentralizado, onde cada operador mantém um controlo total sobre o seu produto e clientes e está ligado a outros sistemas *Parys* ou não *Parys*, através dum sistema de conectividade chamado *CRSTalk*, ou outros, como *Multisite* ou API.

---

<sup>9</sup> Citação de entrevista a Diogo Julião transcrita (ver anexo I, linha 19).

Figura 8 – Fluxo de Trabalho do Sistema de Reservas Parsys



Fonte: Parsec (2011)

Desta forma, o Abreu *Online* pode receber reservas provenientes de agências de viagens, de operadores turísticos, de plataformas de reservas *online* B2B, B2C ou mistas, vendendo, em simultâneo, os seus produtos a todos estes compradores.

Uma outra potencialidade utilizada pelo Abreu *Online* foi o poder de integração do seu inventário via XML, em qualquer plataforma de reservas *online*. Esta linguagem permitiu integrar o inventário e dados estáticos do Abreu *Online* em qualquer sistema anfitrião. Assim, a disponibilização do inventário Abreu *Online* tem permitido maximizar a oferta e margem de lucro dos seus clientes.

Não obstante, as pressões do mercado e a exigência por maiores níveis de qualidade motivaram mudanças estruturais ao nível do sistema.

Se por um lado, Vasco Pinheiro informa que existe a necessidade de fazer corresponder as tendências do mercado com as necessárias adaptações tecnológicas:

“Uma das chaves do sucesso deste negócio é de termos a capacidade de respondermos à constante evolução. (...) O facto de o mercado ser cada vez mais global facilita a entrada em alguns mercados e as adaptações a serem feitas.”<sup>10</sup>

Por outro, Diogo Julião esclarece que a decisão de aquisição de um novo *software* prendeu-se, também, com algumas limitações sentidas ao nível dos processos de *pricing*, da gestão de fornecedores, inventários, oferta e de conteúdos:

“As limitações eram de vária ordem; competitividade de preços e oferta, descritivos, canais de gestão de fornecedores, actualização de inventários, idiomas do site, entre outros.”<sup>11</sup>

A decisão não podia ser mais clara, optou-se por adquirir e implementar um novo sistema de reservas.

O sistema de reservas seleccionado foi o *Travel Studio* da *Open Destinations*. A *Open Destinations* é uma empresa de tecnologia especializada na indústria turística. O seu portfólio de produtos e serviços abrangem quatro áreas nucleares: sistemas de reservas; tarifas e *outsourcing* de funções de *e-Commerce* e *e-Business*.

O alcance da *Open Destinations* é deveras global, possuindo 80 clientes, nomeadamente operadores turísticos, agências de viagens *inbound* ou *outbound*, ou fornecedores de alojamento, provenientes de 25 países.

Os seus parceiros são líderes nos seus mercados específicos, como por exemplo, no fornecimento de hotéis (*hotelbeds.com*) ou voos (*Galileo by Travelport*), ou *interfaces* de pagamentos (*globalpayments*).

O *Travel Studio* é o sistema de reservas “bandeira” da *Open Destinations*, fornecendo alguns clientes de nomeada como *TUI Travel*, *Gullivers Sports Travel* ou a *JacTravel*.

Destinado para os modelos de negócio B2B ou B2C, o *Travel Studio* permite aos operadores ou agências de viagens transaccionar com fornecedores, compradores ou com os clientes finais. A possibilidade de desenvolver *links* XML, permite interligar

---

<sup>10</sup> Citação de entrevista a Vasco Pinheiro transcrita (ver anexo II, linhas 23 a 27).

<sup>11</sup> Citação de entrevista a Diogo Julião transcrita (ver anexo I, linhas 21 a 23).

este sistema com qualquer sistema parceiro. O seu sistema está desenhado para otimizar os processos e actividades internas das organizações.

De acordo com Vasco Pinheiro, o Abreu *Online* tem feito desenvolvimentos ao nível do *interface* e ao nível do produto, apresentando, nomeadamente, novas funcionalidades, que garantirão estratégias de *pricing* mais competitivas e de acordo com as tendências de mercado:

*“Existem dois tipos de desenvolvimento (...) ao nível do interface e ao nível de produto (...) com funcionalidades que nos permitem apresentar o melhor preço do mercado.”<sup>12</sup>*

Neste sentido, o *Travel Studio* permitirá ao Abreu *Online* otimizar as seguintes componentes do seu negócio:

- . Reservas;
- . *Web services* e XML
- . Distribuição de produto;
- . Flexibilidade de configurações;
- . *Dynamic Packaging*;
- . Processos e actividades internas;
- . Geração de relatórios;
- . Criação de documentos;
- . *Pricing*;
- . Gestão de margens;
- . Gestão de informação;
- . *Websites* marca branca.

Prevê-se que, com estes desenvolvimentos, o Abreu *Online* consiga ombrear com os seus congéneres internacionais.

---

<sup>12</sup> Citação de entrevista a Vasco Pinheiro transcrita (ver anexo II, linhas 28 a 31).

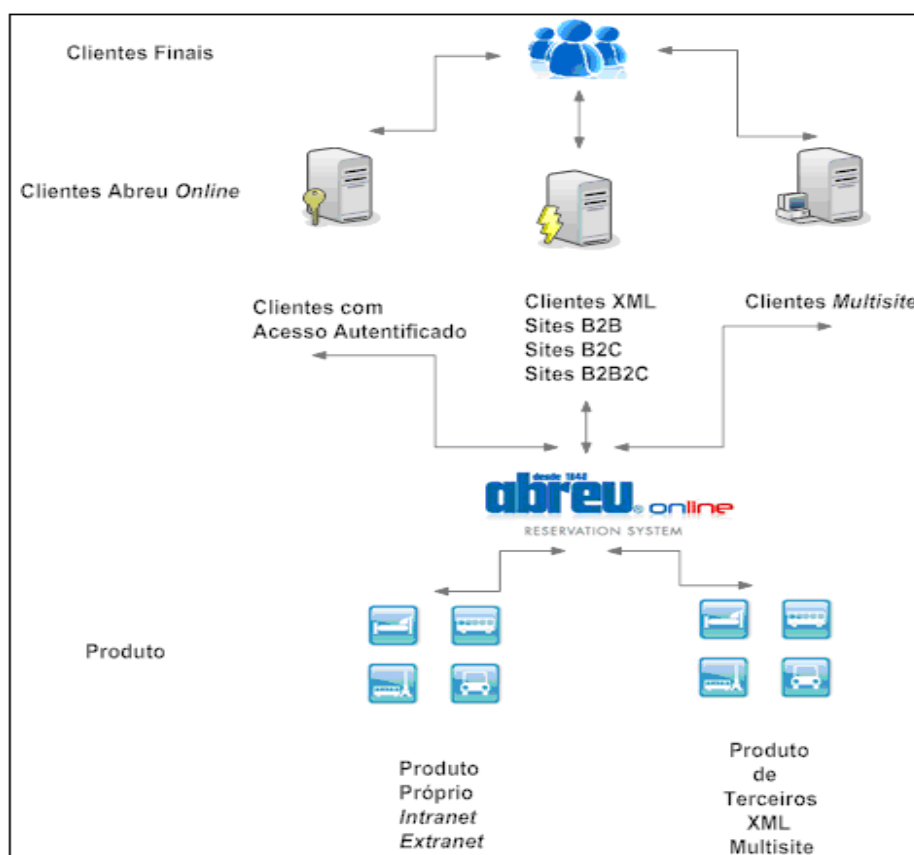
### 4.2.3 Posicionamento de Mercado e Fluxo de Trabalho

O Abreu *Online* é um sistema de reservas individuais *online*, B2B, exclusivo para agências de viagens e operadores turísticos. A sua linha de produto é constituída por:

- . Produto próprio, isto é, directamente contratado pelo departamento;
- . Produto de terceiros, ou seja, fornecido por outros *players*.

Tal como demonstrado pelo esquema em baixo mencionado, o produto próprio é inserido em sistema via *extranet* ou *intranet* e o produto de terceiros é disponibilizado no sistema de reservas através de ligações XML ou *Multisite*<sup>13</sup>.

Figura 9 – Fluxo de Trabalho do Abreu *Online*



Fonte: Abreu *Online* (2011)

<sup>13</sup> Por ligação *Multisite* entende-se a disponibilização de inventário entre organizações turísticas que utilizem um sistema de reservas produzido pela mesma *software house*.

Assim, o *Abreu Online* surge como um intermediário entre fornecedores e clientes sendo o sistema de reservas o ponto de encontro para pesquisas de produto, transacções e gestão de reservas.

As agências de viagens e operadores turísticos podem ter acesso ao sistema de reservas através das seguintes formas:

- . Registo e acesso autenticado;
- . Ligações XML para transacções B2B, B2C ou mistas;
- . Clientes *Multisite*.

As agências de viagens e operadores turísticos, após acederem ao sistema de reservas por uma das vias em cima mencionadas, vendem os produtos disponibilizados no *Abreu Online* aos clientes finais.

#### **4.2.4 Produtos e Serviços**

O *Abreu Online* dispõe de um inventário global de produtos e serviços turísticos, nomeadamente, hotéis, transferes, excursões e aluguer de carros e também de um inventário especializado em alguns dos destinos estratégicos para o departamento, a saber:

- . Portugal;
- . Brasil;
- . Rússia
- . Espanha;
- . Capitais Europeias, como Londres ou Paris;
- . E.U.A.;
- . Argentina;
- . Chile.



#### 4.2.4.1 Hotéis

O Abreu *Online* dispõe de 85.000 hotéis directamente contratados, ou contratados por outros fornecedores, em mais de 1.150 cidades e 120 países.

Os hotéis que o Abreu *Online* contrata directamente são cuidadosamente inspeccionados e avaliados pela sua equipa de contratadores, a fim de manter altos padrões de qualidade e segurança. Adicionalmente, são disponibilizados no sistema uma grande variedade de tipos de quartos, com confirmação imediata e políticas de cancelamento flexíveis de forma a permitirem reservas de última hora.

Relativamente a outros fornecedores, o Abreu *Online* integra o inventário de grandes *wholesalers*, caracterizados pela globalidade do seu inventário; ou fornecedores locais, que por trabalharem determinado mercado durante largos anos, oferecem as melhores condições comerciais e preços disponíveis no mercado. A selecção dos fornecedores é feita de forma criteriosa e de acordo com os seguintes factores críticos:

- . Poder negocial do fornecedor;
- . Conhecimento e experiência de mercado;
- . Abrangência, qualidade e pertinência de inventário;
- . Margens;
- . Condições comerciais propostas;
- . Possibilidade de *cross-selling*.
- . *Customer-service*.

#### 4.2.4.2 Transferes

O Abreu *Online* dispõe de transferes *In* e/ou *Out*, diurnos e/ou nocturnos, nas principais cidades mundiais. Os transferes podem ser prestados de forma regular, partilhados por mais clientes, com horários e locais de *pick-up/drop-off* pré-definidos; ou privados, tendo os clientes um veículo à sua total disposição, com horários e locais de *pick-up/drop-off* a serem definidos pelo próprio cliente.

#### 4.2.4.3 Excursões

O Abreu *Online* disponibiliza também excursões, regulares ou privadas, em mais de 100 cidades mundiais. As excursões podem ser prestadas em vários idiomas, com ou sem seu guia turístico.

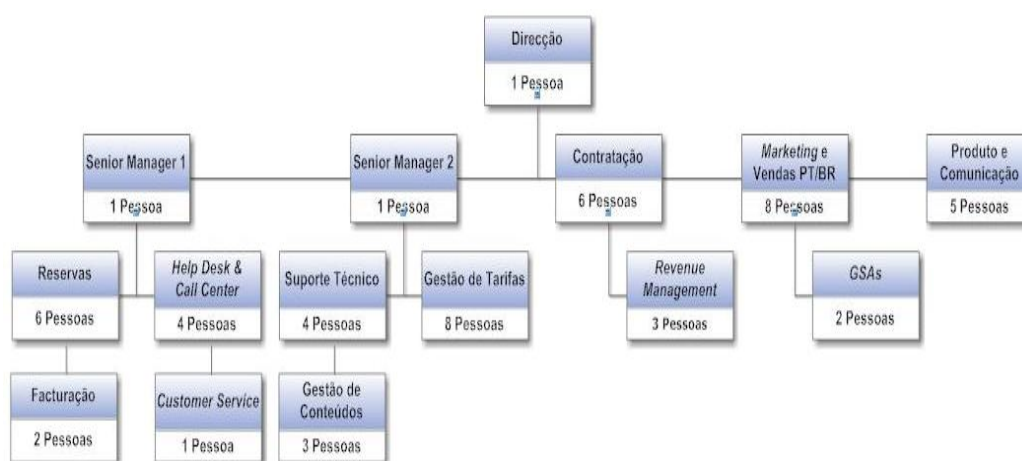
#### 4.2.4.4 Aluguer de Carros

É possível também alugar carros através do Abreu *Online*. O sistema inclui todas as empresas líderes de mercado, como por exemplo *Europcar*, *Avis* e disponibiliza aos seus clientes frotas renovadas e tarifas competitivas e flexíveis.

#### 4.2.5 Departamento e Equipas

O Abreu *Online* é composto por 55 funcionários distribuídos pelas seguintes equipas:

Figura 10 – Quadro de Recursos Humanos do Abreu *Online*



Fonte: Abreu *Online* (2011)

Desde 2007 que o Abreu *Online* tem crescido ao nível dos recursos humanos, aumentando o seu número de 15 para 55 pessoas.

Foram criadas as equipas de *Marketing* e Vendas, Contratação, Produto e Comunicação e reforçaram-se os departamentos operacionais, nomeadamente, Reservas, *Help Desk* e *Call Center*, Tarifas e Conteúdos.

Este crescimento ao nível de recursos humanos permitiram ao Abreu *Online* dar uma maior capacidade de resposta em quase todas as áreas de acção, acrescentar *know-how* às diversas equipas e acrescentar valor em cada processo.

#### 4.2.6 Desempenho Comercial

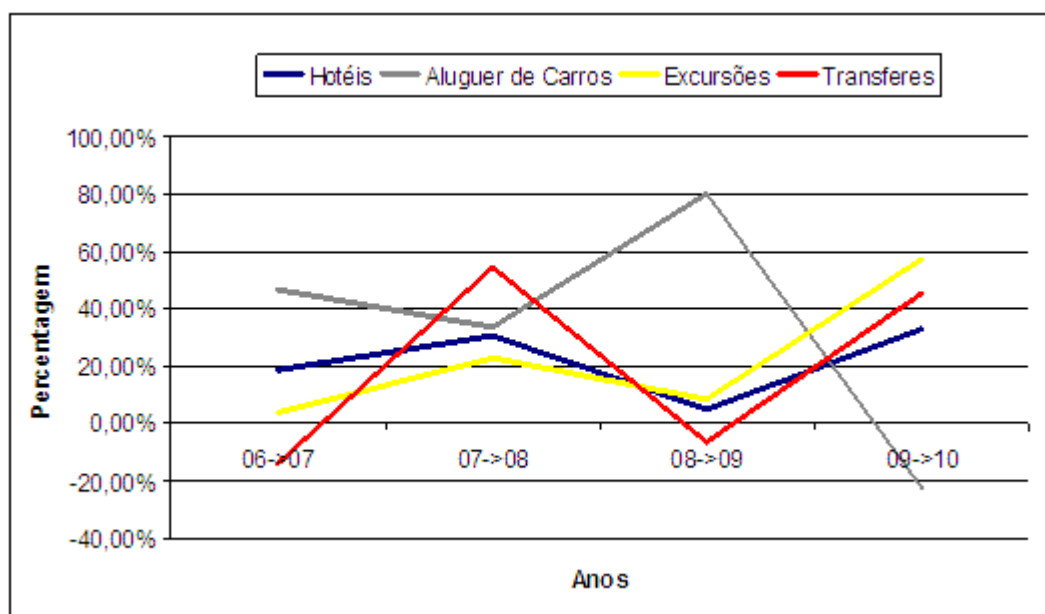
Para avaliarmos o desempenho comercial do Abreu *Online* consideramos clientes, as agências de viagens e os operadores turísticos que, para além de estarem registados e autenticados no sistema de reservas Abreu *Online*, efectuaram pelo menos uma reserva entre os anos considerados. Excluídas estão as agências de viagens e os operadores turísticos que, apesar de estarem registados no Abreu *Online*, não efectuaram qualquer reserva.

Salvo algum gráfico onde necessitámos de alargar ou encurtar o período de estudo para uma maior compreensão/justificação de determinado factor em análise, o período de vendas considerado será de 2008 a 2010. Escolhemos o ano de 2008, pois foi o ano em que foi lançada uma nova versão do sistema de reservas, direccionada para o cliente, com mais funcionalidades, maior oferta, melhor usabilidade e um novo *layout*. Adicionalmente, a indústria turística foi severamente afectada pela Crise do *Subprime*<sup>14</sup>, facto ao qual o Abreu *Online* não passou incólume, tal como, podemos ver no gráfico em baixo mencionado. A partir do final do ano 2008 sentiu-se uma retoma nas vendas por produto, tendência que se manteve até 2010.

---

<sup>14</sup> A Crise do *Subprime* é uma crise financeira desencadeada em 2006 e revelada ao público no início do ano 2007. A crise deveu-se à quebra de instituições de crédito dos Estados Unidos da América que concediam empréstimos hipotecários de alto risco. A quebra dessas instituições de crédito arrastou vários bancos para uma situação de insolvência e repercutiu-se fortemente sobre as bolsas de valores internacionais. A Crise do *Subprime* teve o seu auge em Setembro de 2008 com a falência do banco de investimentos *Lehman Brothers* e com a venda da *Merrill Lynch* ao *Bank of América*.

**Gráfico 4 – Evolução de Vendas em Percentagem por Produto**



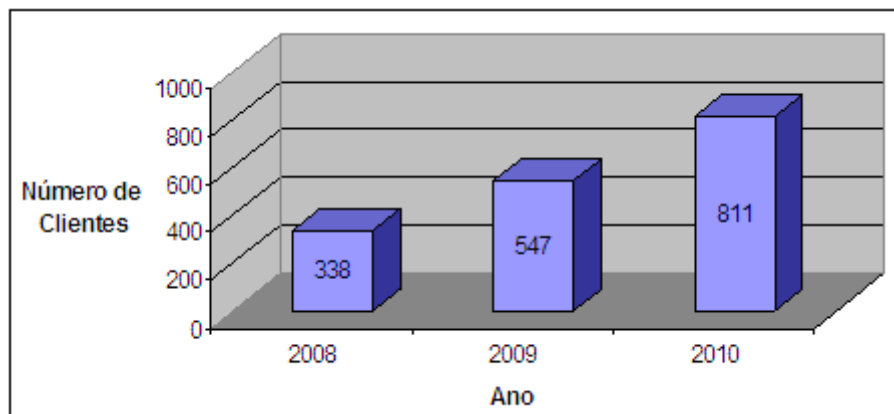
Fonte: Abreu *Online* (2011)

Este gráfico, apesar do curto período de anos considerados, permite-nos já identificar tendências e, objectivamente, o impacto que a Crise do *Subprime* teve no Abreu *Online*.

Por motivos de confidencialidade, os resultados serão apresentados em percentagem, à excepção dos resultados relativos ao número de clientes.

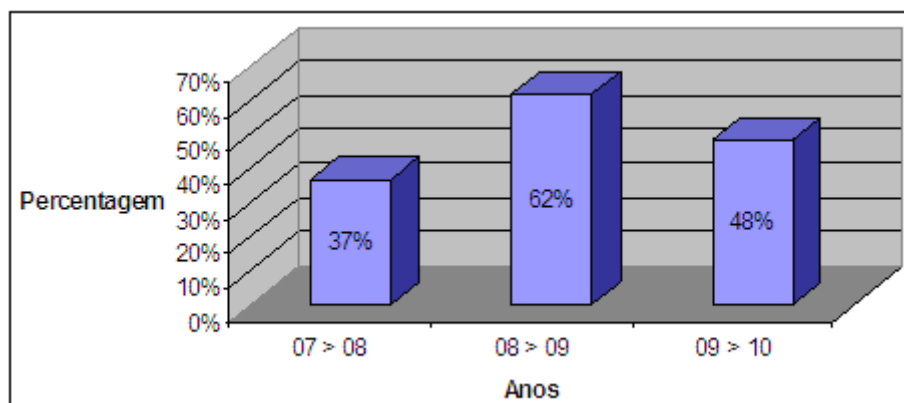
#### 4.2.6.1 Utilização do Sistema de Reservas Abreu *Online*

**Gráfico 5 – Utilização do Sistema por Clientes**



Fonte: Abreu *Online* (2011)

**Gráfico 6 – Utilização do Sistema por Percentagem**



Fonte: Abreu *Online* (2011)

A partir de 2007 o Abreu *Online* sofreu uma reestruturação interna a vários níveis:

- . Linhas estratégicas do departamento
- . Recursos humanos e equipas;
- . Produto próprio e produto de terceiros;
- . Posicionamento a nível de mercados;

. Lançamento de uma nova versão da plataforma de reservas *online* B2B.

Estes pressupostos permitiram aumentar o índice de *Utilização do Sistema por Clientes e por Percentagem*, tal como demonstraremos de seguida.

De 2008 a 2010, o *Abreu Online* tem sido utilizado efectivamente por 1696 clientes. Relativamente ao gráfico “*Utilização do Sistema por Clientes*” verificamos que, desde a criação das bases para a internacionalização do sistema de reservas em 2008, o índice de utilização do *Abreu Online* cresceu significativamente passando de 338 clientes para 811 clientes em 2010.

O gráfico “*Utilização do Sistema por Percentagem*” dá-nos uma ideia concreta da crescente utilização do sistema de reservas. Assim, verificamos de 2008 para 2009 um aumento de 62% na utilização do sistema, o que significa que, em 2009, 547 clientes utilizavam o sistema.

Este número registou um novo aumento de 48% de 2009 para 2010, totalizado 811 clientes.

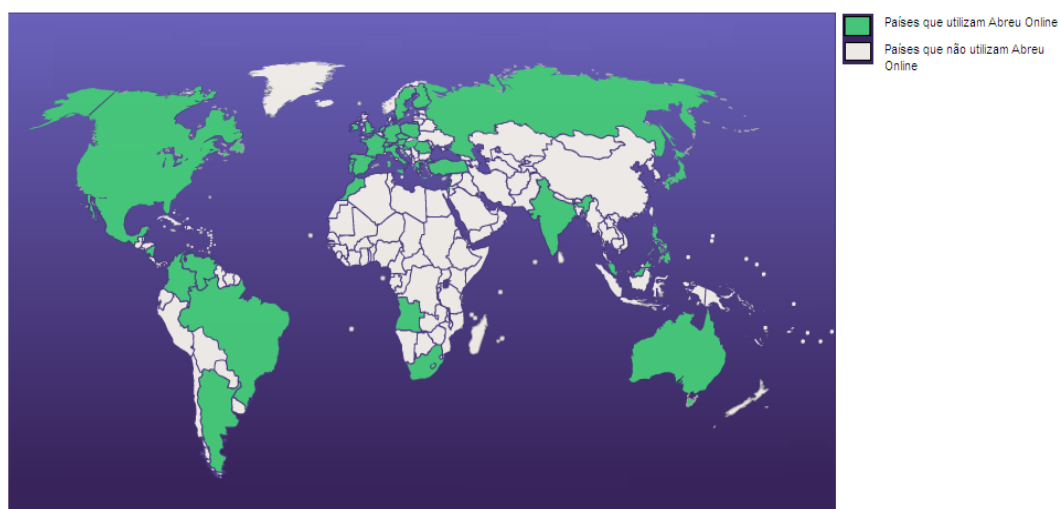
A crescente utilização do sistema de reservas *Abreu Online* por um número cada vez maior de clientes comprova:

- . A crescente importância do *Abreu Online* como plataforma de vendas B2B;
- . A capacidade do *Abreu Online* em reter e angariar clientes novos através do seu sistema de reservas;
- . A sua relevância como ferramenta de trabalho para as agências de viagens e operadores turísticos;
- . A sua consolidação como um canal de vendas *online* válido e alternativo para o Grupo Viagens Abreu S.A.

#### 4.2.6.2 Alcance do Sistema de Reservas Abreu *Online*

Actualmente, a utilização do sistema de reservas Abreu *Online* é feita globalmente. Desde 2008 até 2010, o sistema de reservas foi utilizado por 1696 clientes distribuídos pelos seguintes países:

**Figura 11 – Alcance do Sistema de Reservas Abreu *Online***



Fonte: Abreu *Online* (2011)

**Figura 12 – Número Total de Clientes por País**

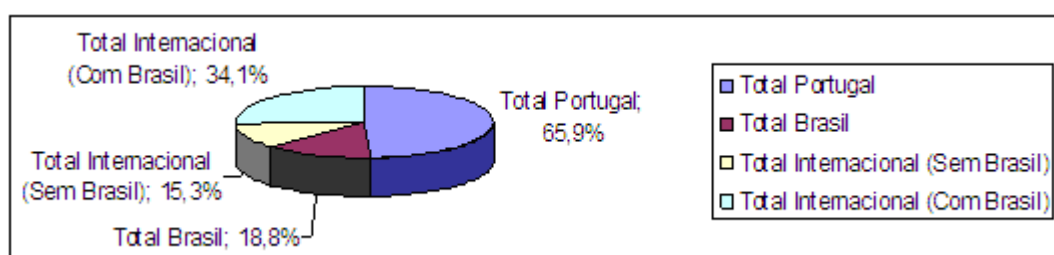
País	Total Clientes	País	Total Clientes
Portugal	1118	Índia	4
Brasil	319	Turquia	3
Canada	43	Japão	2
Espanha	33	Luxemburgo	2
Rússia	30	África do Sul	2
E.U.A.	24	Áustria	2
Itália	22	Colômbia	2
Angola	13	Alemanha	2
Reino Unido	10	Israel	2
Croácia	9	Nicarágua	2
Polónia	7	Filipinas	2
Roménia	7	Hungria	1
República Checa	6	Líbano	1
França	5	Malásia	1
Irlanda	5	México	1
Austrália	5	Marrocos	1
Suíça	5	Suécia	1
Argentina	4		
<b>Total Geral</b>			
1696			

Fonte: Abreu *Online* (2011)

Podemos segmentar estes conjuntos de países/clientes em quatro grandes mercados estratégicos para o Abreu *Online*:

- . Portugal;
- . Brasil;
- . Internacional (Sem Brasil);
- . Internacional (Com Brasil).

**Gráfico 7 – Percentagem de Clientes por Mercado, 2008-2010**



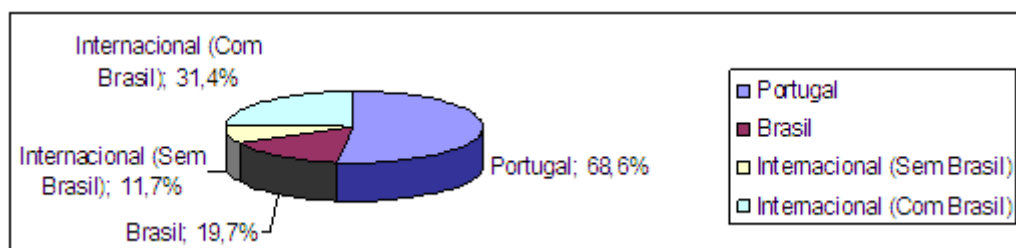
Fonte: Abreu *Online* (2011)

Verificamos que o mercado Internacional (Sem Brasil) representa 15,3% dos clientes Abreu *Online*. Se a este mercado, adicionarmos o Brasil, então o mercado Internacional (com Brasil) representa 34,1% dos clientes Abreu *Online*.

Tal como demonstrado pelo gráfico “*Percentagem de Clientes por Mercado 2008-2010*” o Abreu *Online* contribui, efectivamente, para a angariação de novos clientes e consequente expansão de mercados para o Grupo Viagens Abreu S.A. Adicionalmente à expansão de mercados, a marca e o grupo são também internacionalizados pelo Abreu *Online*.



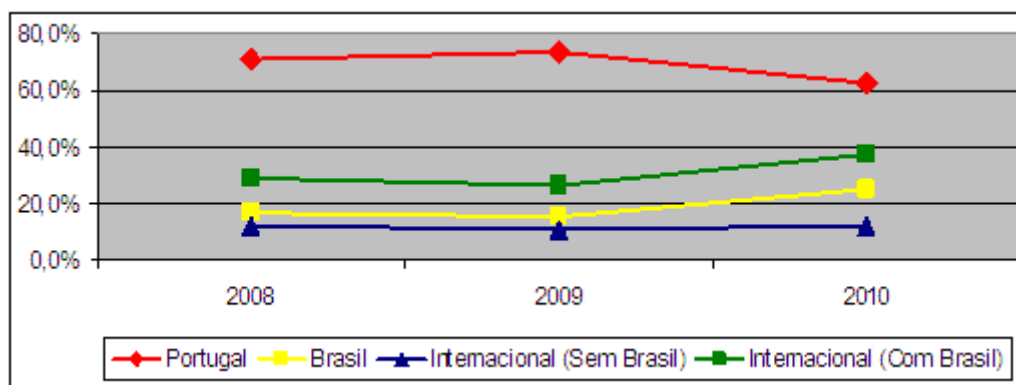
**Gráfico 8 – Percentagem de Receita por Mercado, 2008-2010**



Fonte: Abreu *Online* (2011)

Se analisarmos o gráfico “*Percentagem de Receita por Mercado 2008-2010*”, verificamos que o factor receita acompanha as tendências acima mencionadas. Neste sentido, verificamos que o mercado Internacional (Sem Brasil) atinge 11,7% da receita total do Abreu *Online*. Ao analisar o mercado Internacional (Com Brasil), apercebemo-nos do peso significativo que este mercado tem na receita do Abreu *Online*, com uma quota de 31,4%.

**Gráfico 9 – Evolução de Vendas em Percentagem por Mercado, 2008-2010**



Fonte: Abreu *Online* (2011)

Não obstante o curto período de anos considerado, ao analisarmos o gráfico sobre a evolução de vendas em percentagem por mercado, verificamos que os mercados Internacional (Sem Brasil) e Internacional (Com Brasil) apresentam tendências gerais de crescimento, contrariando a tendência de decréscimo do mercado Portugal.

Este gráfico permite-nos constatar o quão importante são os mercados Internacional (Sem Brasil) e Internacional (Com Brasil) não só para o Abreu *Online* mas também para o Grupo Viagens Abreu S.A. O que queremos dizer é que, numa altura em que o Mercado Portugal apresenta uma tendência de quebra, as receitas dos mercados Internacional (Sem Brasil) e Internacional (Com Brasil) permitem colmatar esta quebra e, desta forma, equilibrar as receitas do departamento e do grupo.

O Abreu *Online* vem, assim, dar expressão global ao Grupo Viagens Abreu S.A. e alargar os seus canais de venda. O grupo pode agora competir internacionalmente através de um canal de vendas *online*, sem ter de recorrer à abertura de lojas locais. O modelo de negócio do grupo alarga-se de local, regional ou nacional, com as restrições associadas a este modelo, para um modelo global, *online* e disponível imediata e permanentemente.

Em entrevista, Diogo Julião vem corroborar estas conclusões afirmando que *“sendo o Abreu um grupo português em que a base do seu negócio é a venda a retalho em Portugal, um país que atravessa uma profunda crise económica, a estratégia da empresa passa necessariamente pela internacionalização do negócio.”*<sup>15</sup> Acrescentando ainda que *“o Abreu Online permite ir mais além e apresentar um novo canal de vendas mais abrangente e inovador que, ao mesmo tempo, acompanha a grande tendência do mercado, ou seja, a proliferação dos canais online em detrimento das agências físicas.”*<sup>16</sup>

Não obstante, o Abreu *Online* veio também auxiliar na consolidação de mercados que para além de estratégicos são também o ADN do Grupo Viagens Abreu S.A., nomeadamente, Portugal (65,9% de quota de clientes) e Brasil (18,8% de quota de clientes). O factor receita reforça este argumento, uma vez que Portugal e Brasil detêm, respectivamente, 68,6% e 19,7% da receita total do Abreu *Online*. De resto, estes dois mercados são, claramente, os mercados dominantes.

---

<sup>15</sup> Citação de entrevista a Diogo Julião transcrita (ver anexo I, linhas 27 a 30).

<sup>16</sup> Citação de entrevista a Diogo Julião transcrita (ver anexo I, linhas 33 a 36).

### 4.2.6.3 Vendas por Produto

Consideramos “produto” como sendo os elementos nucleares do Abreu *Online*, disponibilizados para a venda no sistema de reservas, nomeadamente, hotéis, aluguer de carros, excursões e transferes.

**Figura 13 – Evolução de Vendas por Produto**

Produto	Ano	
	08->09	09->10
Hotéis	5,1%	32,8%
Aluguer de Carros	80,3%	-22,4%
Excursões	8,2%	57,3%
Transferes	-6,7%	45,4%

Fonte: Abreu *Online* (2011)

De acordo com a figura imediatamente acima mencionada, verificamos que o Abreu *Online* tem registado aumentos significativos de vendas individuais de hotelaria, excursões, e transferes.

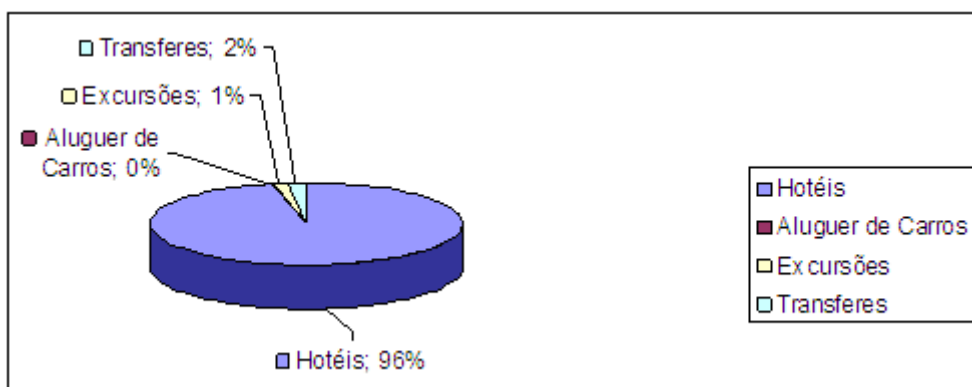
Relativamente ao produto Hotéis, verificou-se um aumento de 5,1% de 2008 para 2009 e de 32,8% de 2009 para 2010. A mesma tendência foi registada no produto Excursões, nos anos de 2008 para 2009, esse produto registou um aumento de vendas de 8,2%, aumentando significativamente o número de vendas no período seguinte, 57,3%.

Apesar dos transferes terem registado um decréscimo de 6,7% nos anos de 2008 para 2009, o período seguinte foi significativamente positivo, pois registou um aumento de 45,4%.

Somente o produto Aluguer de Carros registou um decréscimo significativo (22,4%) de 2009 para 2010. Não obstante, de 2008 para 2009, esse produto foi o que registou o maior aumento de vendas (80,3%).

Não obstante, a nível de receita, a esmagadora maioria advém do produto Hotéis (96%), tal como indicado no gráfico em baixo mencionado:

**Gráfico 10 – Percentagem de Receita por Produto, 2010**



Fonte: Abreu *Online* (2011)

No seguimento desta demonstração de dados, podemos concluir que:

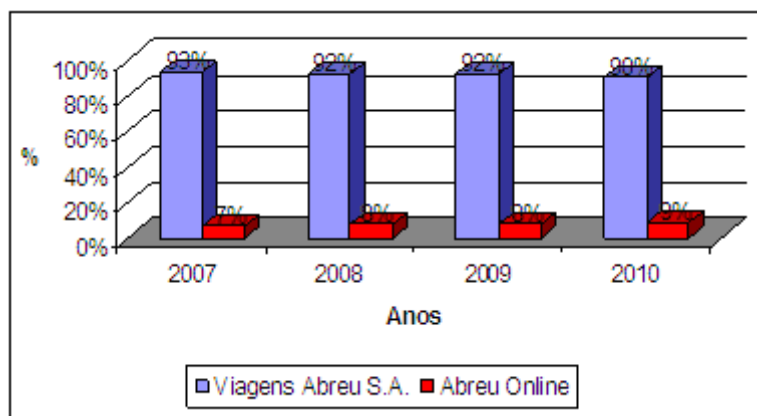
. Os produtos disponibilizados pelo sistema de reservas Abreu *Online* não só apresentam índices de crescimento significativos, como também são absorvidos pelo mercado electrónico B2B;

. O Abreu *Online* permite diversificar os produtos e serviços disponíveis nas frentes de lojas Abreu, sendo uma alternativa aos produtos dos operadores turísticos;

. Esta linha de produto não é produzida/contratada pelo restante Grupo Viagens Abreu S.A., a contratação dos produtos é feita a nível interno e directamente com os fornecedores, o que permite ao Abreu *Online* disponibilizar produtos e serviços exclusivos, de qualidade e a preços dinâmicos e competitivos.

#### 4.2.6.4 O Abreu *Online* no Global do Grupo Viagens Abreu S.A.

Gráfico 11 – Percentagem de Receita do Abreu *Online* no Global do Grupo Viagens Abreu S.A., 2007-2010

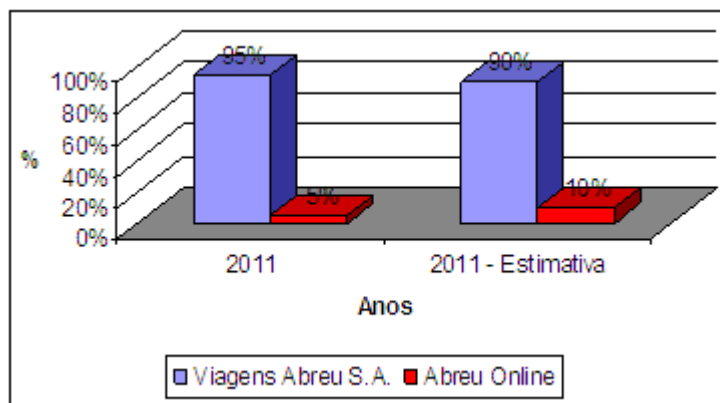


Fonte: Abreu *Online* (2011)

Ao analisarmos o gráfico acima exibido, verificamos que, no global do Grupo Viagens Abreu S.A., de 2007 a 2010 o Abreu *Online* contribuiu em média com 8% da receita.

De acordo com os dados disponibilizados, o Abreu *Online* no global do grupo, tem crescido em média 1% ao ano. Em 2007, as receitas do Abreu *Online* significavam já 7% do total do grupo. Em 2008 e 2009, a quota do Abreu *Online* subiu e manteve-se na casa dos 8%, crescendo para 9% no ano de 2010.

**Gráfico 12 – Percentagem de Receita do Abreu *Online* no Global do Grupo Viagens Abreu S.A., Primeiro Semestre de 2011**



Fonte: Abreu *Online* (2011)

De acordo com a análise de dados do primeiro semestre de 2011, o Abreu *Online* contribuía já com 5% da receita no global do Grupo Viagens Abreu S.A. Estima-se que, potenciado pelas vendas registadas no mercado internacional, no fim do mencionado ano, o Abreu *Online* contribua com 10% de receita.

O Grupo Viagens Abreu S.A., apesar da conjuntura desfavorável dos últimos anos, tem conseguido manter um crescimento sustentado nas diversas áreas onde actua. O Abreu *Online* tem acompanhado essa evolução e contribuído efectivamente para o aumento de receitas para o grupo.

Adicionalmente, com a expansão de mercados a nível internacional e consequente aumento de receitas, em particular na América do Sul e Europa do Leste, o Abreu *Online* tem colmatado algumas quebras de vendas sentidas no negócio de venda a retalho em Portugal.

O Abreu *Online* como área de negócio do Grupo Viagens Abreu S.A. é, actualmente, um departamento estratégico para o grupo, demonstrado não só pelo índice de utilização do sistema de reservas durante anos, mas também, pelo contributo significativo para o fortalecimento do grupo em cinco grandes vectores, a saber:

- . Angariação de novos clientes e consequente expansão de mercados;
- . Internacionalização da marca e do grupo;

- . Consolidação de mercados estratégicos para o Grupo Viagens Abreu S.A.;
- . Aumento do número de vendas individuais *online* de hotelaria, transferes e excursões;
- . Criação de uma fonte e canal de receitas estratégicas para o Grupo Viagens Abreu S.A..

#### 4.2.7 Desafios

De acordo com Vasco Pinheiro, os principais desafios do Abreu *Online* serão aumentar o nível de vendas nos mercados internacionais, sobretudo no Brasil e nos países emergentes da Europa do Leste:

*“O Abreu Online tem como grande objectivo para os próximos anos aumentar as suas vendas internacionalmente – sobretudo no Brasil e nos países emergentes da Europa do Leste.”*<sup>17</sup>

Acrescentando que para isso é necessário reforçar a oferta e as soluções tecnológicas do Abreu *Online*:

*“Para atingir este objectivo o Abreu Online aposta num reforço significativo da sua oferta e apresentação de soluções tecnológicas inovadoras com mais-valias para o utilizador.”*<sup>18</sup>

Diogo Julião reforça esta última ideia afirmando que os *“principais desafios, neste momento, para o Abreu Online são essencialmente a nível tecnológico; o objectivo primordial será o de ter um software actual e competitivo que permita ombrear com os seus congéneres mundiais.”*<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Citação de entrevista a Vasco Pinheiro transcrita (ver anexo II, linhas 49 a 52).

<sup>18</sup> Citação de entrevista a Vasco Pinheiro transcrita (ver anexo II, linhas 53 a 55).

<sup>19</sup> Citação de entrevista a Diogo Julião transcrita (ver anexo I, linhas 38 a 40).

### 4.3 Apresentação dos Resultados

Para validarmos as hipóteses consideradas e, conseqüentemente, o presente estudo, elaborámos um questionário composto por 10 questões e distribuído junto de 500 agências de viagens e operadores turísticos portugueses.

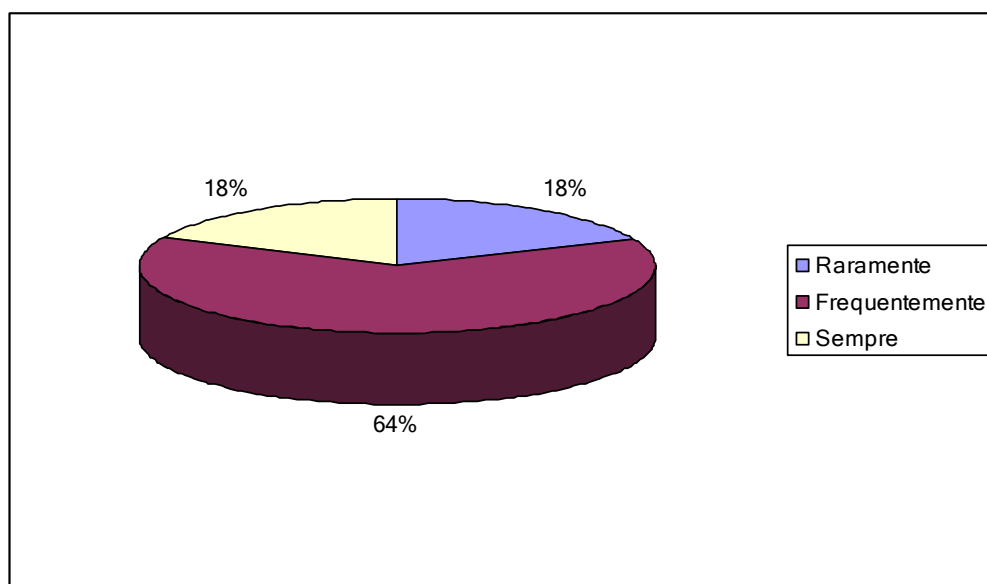
A aplicação do questionário oficial teve início no dia 10 de Outubro de 2011 e fim no dia 24 de Novembro de 2011. Dos 500 questionários enviados, 255 foram respondidos. Dos 255 questionários respondidos validámos 234 questionários, o que perfaz uma taxa de resposta de 47%.

A apresentação de resultados será feita de forma descritiva, ou seja, apresentaremos um conjunto de dados que permita descrever as variáveis consideradas.

Existem questões em que foi permitido responder a mais que uma opção, é o caso das questões nº 2, nº 5, nº 9.

#### 4.3.1 Aferição da Relevância do Sistema de Reservas Abreu *Online*

Gráfico 13 – Utilização do Sistema de Reservas Abreu *Online*

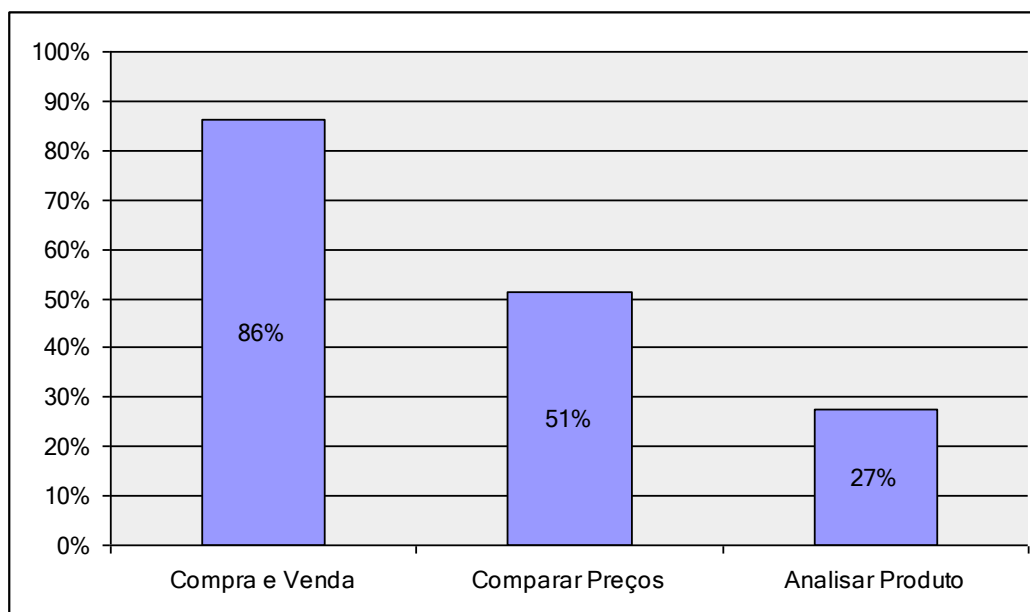


Fonte: Abreu *Online* (2011)



De acordo com os dados da amostra, referentes à questão nº1 do inquérito verificamos que 64% dos inquiridos utilizam frequentemente o sistema de reservas. Se a esses 64% adicionarmos os 18% dos inquiridos que responderam que utilizam sempre o sistema de reservas então verificamos que o Abreu *Online* é utilizado pela grande maioria dos inquiridos, ou seja, 82%. De facto, somente 18% dos inquiridos responderam que só raramente utilizam o sistema de reservas.

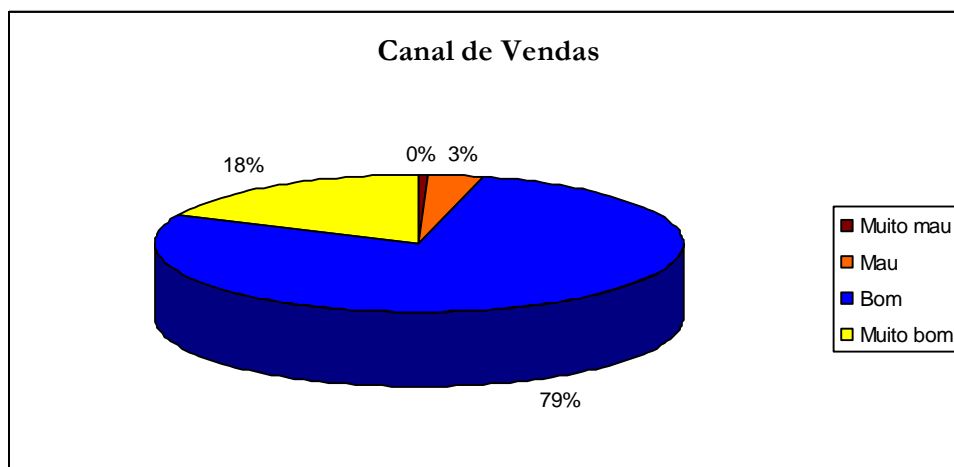
**Gráfico 14 – Motivos de Utilização do Sistema de Reservas Abreu *Online***



Fonte: Abreu *Online* (2011)

A questão nº 2 informa-nos que o sistema de reservas Abreu *Online* é, primeiramente, utilizado para compra e venda de produtos e serviços (86%). Um outro aspecto para o qual os inquiridos utilizam o Abreu *Online* é para comparação de preços (51%). Por fim, apenas 27% dos inquiridos utilizam o Abreu *Online* para análise de produto.

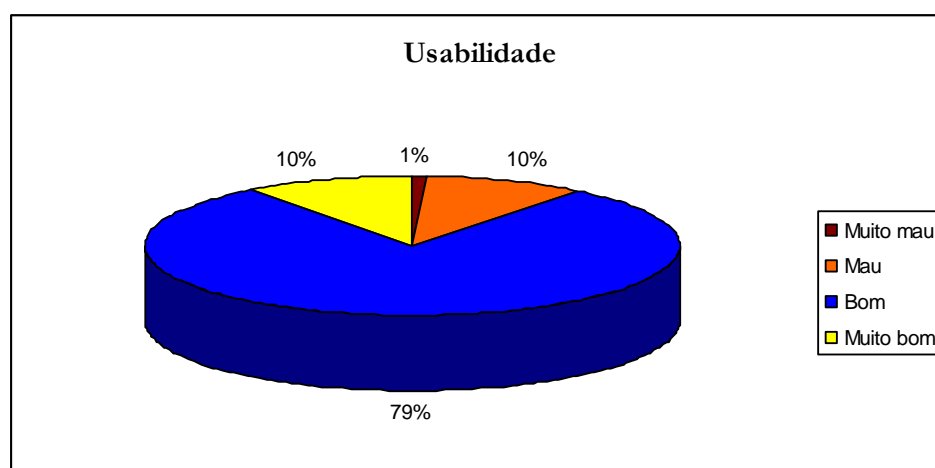
**Gráfico 15 – Classificação do Sistema de Reservas Abreu *Online* por Atributo, Canal de Vendas**



Fonte: Abreu *Online* (2011)

Ao analisarmos a classificação atribuída aos atributos do Abreu *Online* verificamos que, como canal de vendas, o sistema de reservas é classificado como bom por 79% dos inquiridos. 18% dos inquiridos chegam a afirmar que o Abreu *Online*, como canal de vendas, é muito bom. Somente 3% dos inquiridos classificaram esta componente de mau.

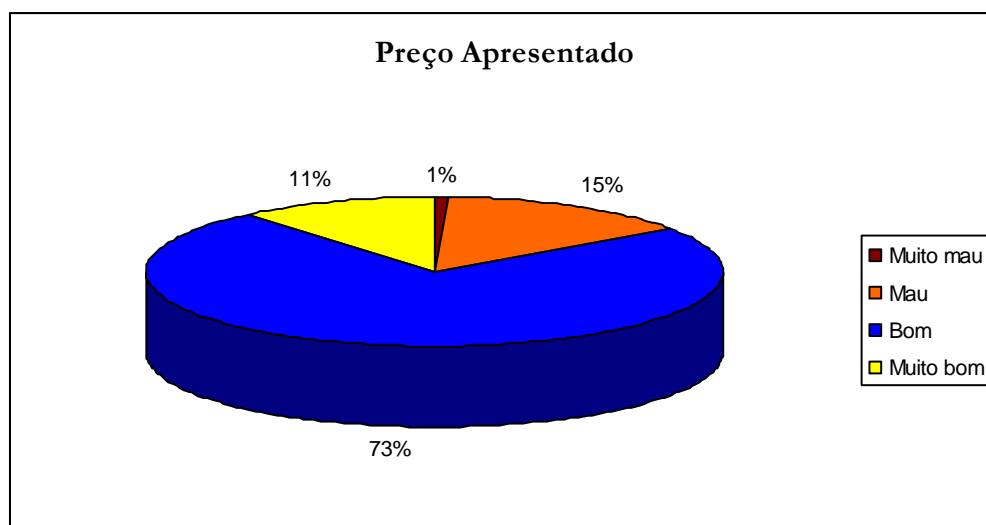
**Gráfico 16 – Classificação do Sistema de Reservas Abreu *Online* por Atributo, Usabilidade**



Fonte: Abreu *Online* (2011)

Usabilidade é o segundo ponto forte do *Abreu Online*, 79% dos inquiridos assim nos indicam. Existe ainda 10% dos inquiridos que classificaram a usabilidade do *Abreu Online* como sendo muito boa. 10% foi também a percentagem de inquiridos que classificaram de má, a usabilidade do sistema de reservas. Pouca significância tem o 1% de inquiridos que classificaram este atributo de muito mau.

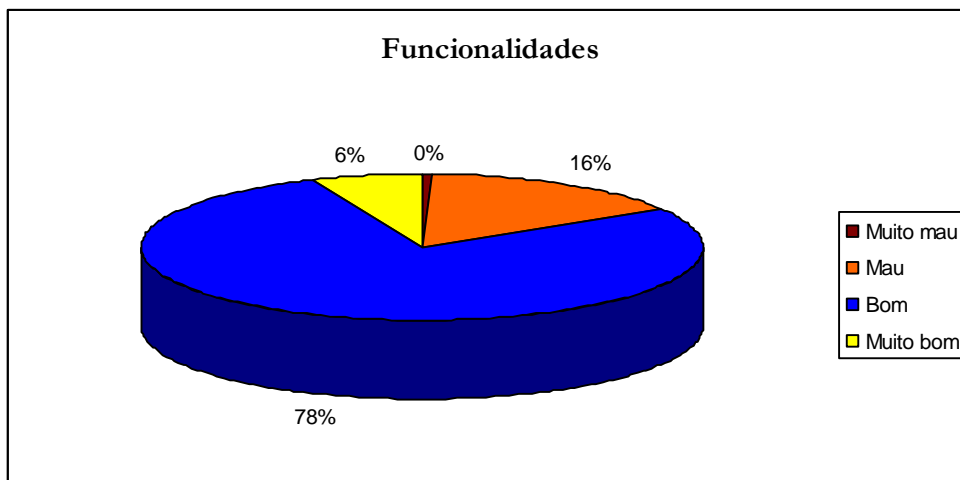
**Gráfico 17 – Classificação do Sistema de Reservas *Abreu Online* por Atributo, Preço Apresentado**



Fonte: *Abreu Online* (2011)

O preço apresentado pelo sistema de reservas *Abreu Online* surge também em destaque, sendo o terceiro atributo melhor cotado pelos inquiridos. De facto, 73% e 11% dos inquiridos atribuíram respectivamente a classificação de bom ou muito bom a este atributo. 15% dos inquiridos afirmam que o preço apresentado é mau. Somente 1% afirma que o preço apresentado é muito mau.

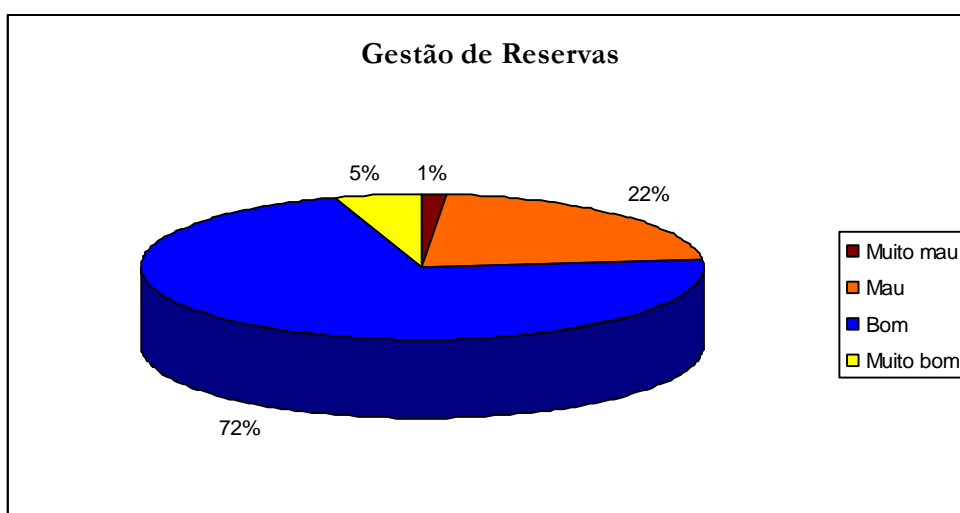
**Gráfico 18 – Classificação do Sistema de Reservas Abreu *Online* por Atributo, Funcionalidades**



Fonte: Abreu *Online* (2011)

Relativamente ao atributo funcionalidades verificamos que 78% dos inquiridos atribuem a classificação de bom. A percentagem de inquiridos que atribui a classificação de muito bom (6%) a este atributo é mais reduzida quando comparada com os restantes atributos. 16% dos inquiridos classificam as funcionalidades do Abreu *Online* como sendo más.

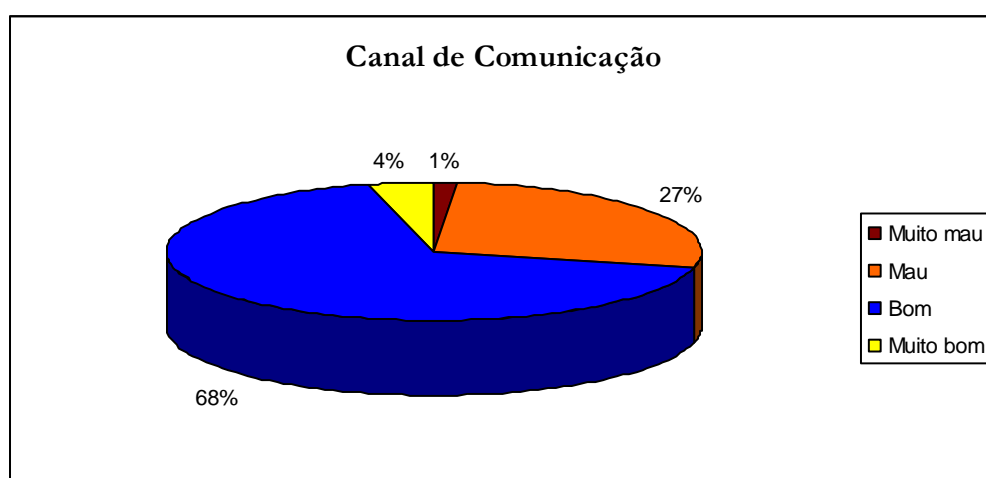
**Gráfico 19 – Classificação do Sistema de Reservas Abreu *Online* por Atributo, Gestão de Reservas**



Fonte: Abreu *Online* (2011)

No que respeita ao atributo gestão de reservas, verificamos que há já uma maior percentagem de inquiridos que atribuem a classificação de mau, ou seja, 22%. Não obstante, de acordo com os inquiridos, o Abreu *Online* possibilita uma boa gestão de reservas, pois 72% dos inquiridos assim o atestam. Uma minoria de 5% classifica este atributo como sendo muito bom. Um escasso 1% atribui a classificação de muito mau.

**Gráfico 20 – Classificação do Sistema de Reservas Abreu *Online* por Atributo, Canal de Comunicação**

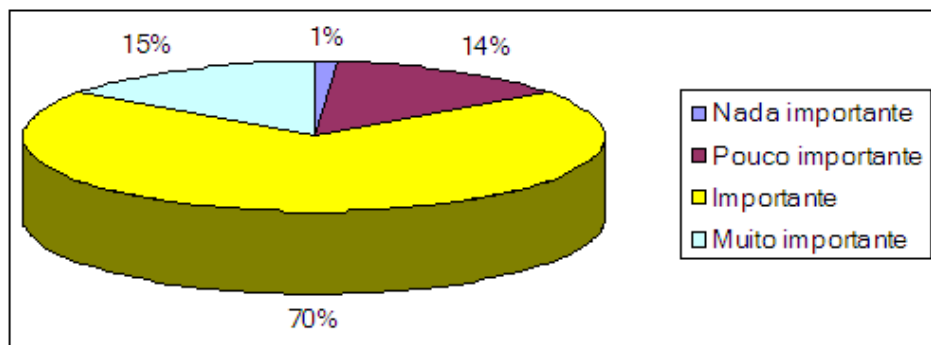


Fonte: Abreu *Online* (2011)

O atributo menos cotado é canal de comunicação, independentemente a grande maioria dos inquiridos (68%) atribui a classificação de bom. 27% dos inquiridos afirmam que o Abreu *Online*, como canal de comunicação, é mau. Uma minoria de 4% classifica este atributo como sendo muito bom e apenas 1% atribui a classificação de muito mau.

Em suma, os gráficos acima mencionados informam-nos que o sistema de reservas é, na sua generalidade, bom no que toca aos itens considerados (em média 75% dos inquiridos). Adicionalmente, uma média de 9% dos inquiridos classificou o Abreu *Online* como sendo muito bom. Contudo, existe ainda uma quota de inquiridos (16% em média) que atribuem a classificação de mau aos atributos considerados.

**Gráfico 21 – Grau de Importância do Sistema de Reservas Abreu *Online* para as Agências de Viagens e Operadores Turísticos**

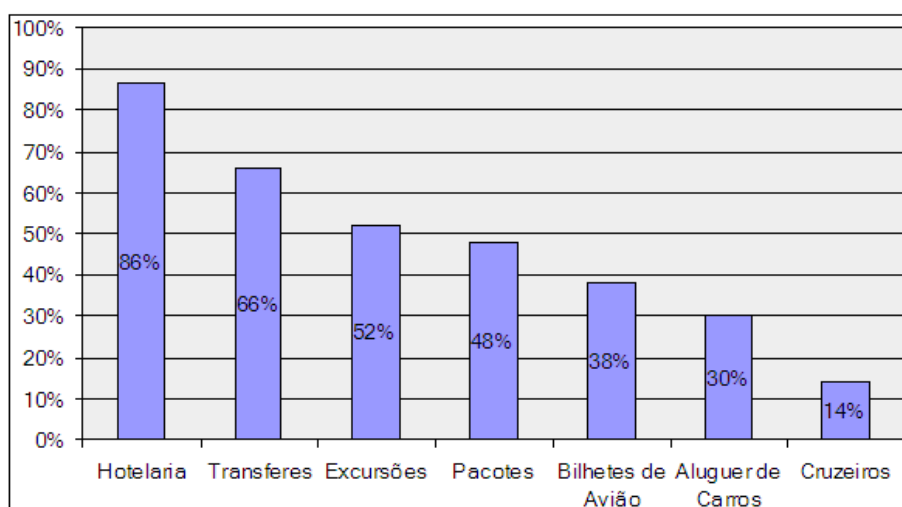


Fonte: Abreu *Online* (2011)

Por fim a quarta questão, atesta a relevância do sistema de reservas Abreu *Online*, pois conjuntamente 85% dos inquiridos responderam que o Abreu *Online* é importante (70%) ou muito importante (15%) para as suas agências de viagens e operadores turísticos. Somente 15% dos inquiridos responderam que o Abreu *Online* é pouco (14%) ou nada importante (1%) para as suas organizações turísticas.

#### 4.3.2 Aferição da Adequação do Produto Abreu *Online*

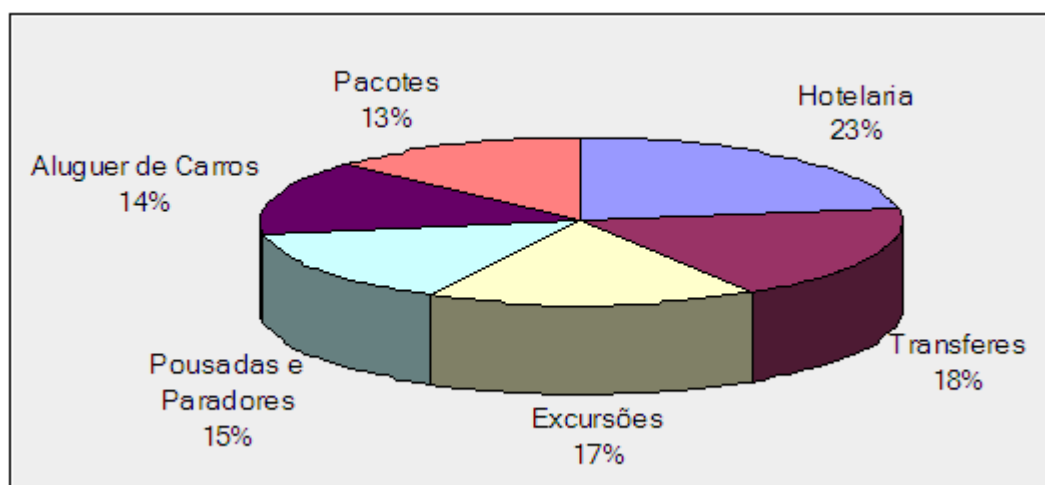
**Gráfico 22 – Produtos Mais Vendidos pelas Agências de Viagens e Operadores Turístico aos Clientes Finais**



Fonte: Abreu *Online* (2011)

Os inquiridos informam-nos que os produtos mais vendidos aos seus clientes finais são hotelaria (86%), seguida por transferes (66%), excursões (52%) e pacotes (48%). Em contraste, os produtos bilhetes de avião (38%), aluguer de carros (30%) e cruzeiros (14%), são os produtos menos vendidos.

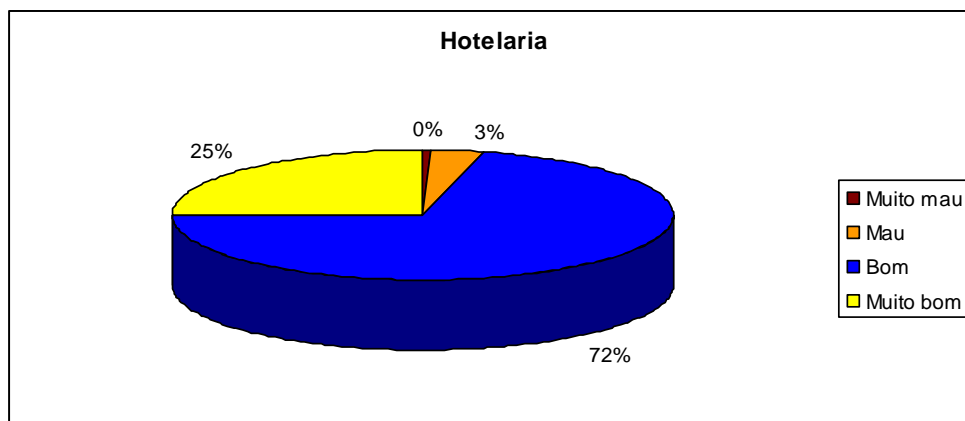
**Gráfico 23 – Produtos Mais Comprados pelas Agências de Viagens e Operadores Turísticos ao Abreu *Online***



Fonte: Abreu *Online* (2011)

Relativamente aos produtos que os inquiridos mais compram ao Abreu *Online*, verificamos que hotelaria (23%), transferes (18%) e excursões (17%) são os produtos mais comprados. Em contraste, os produtos menos comprados são pousadas e *paradores* (15%), aluguer de carros (14%) e pacotes (13%).

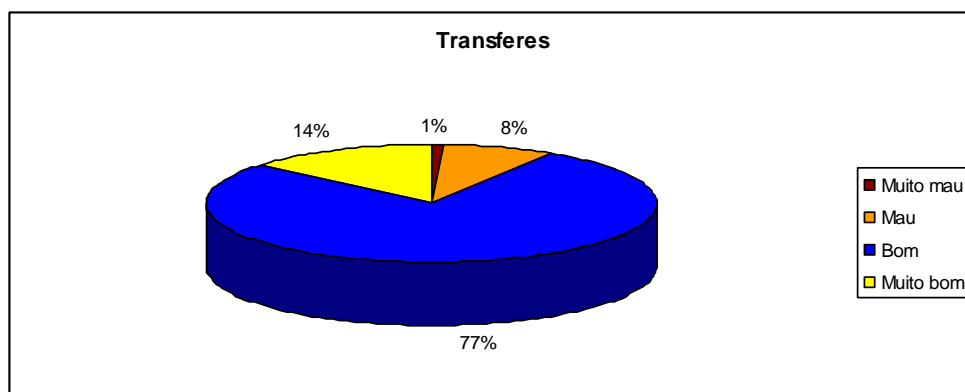
**Gráfico 24 – Classificação dos Produtos Disponibilizados pelo Sistema de Reservas Abreu *Online*, Hotelaria**



Fonte: Abreu *Online* (2011)

Ao analisarmos a classificação atribuída pelos inquiridos aos produtos disponibilizados pelo sistema de reservas Abreu *Online*, a hotelaria surge-nos em posição de destaque, visto 72% e 25% dos inquiridos terem-na classificado de boa ou muito boa respectivamente. Somente 3% dos inquiridos afirmam o contrário, classificando-a de má.

**Gráfico 25 – Classificação dos Produtos Disponibilizados pelo Sistema de Reservas Abreu *Online*, Transferes**

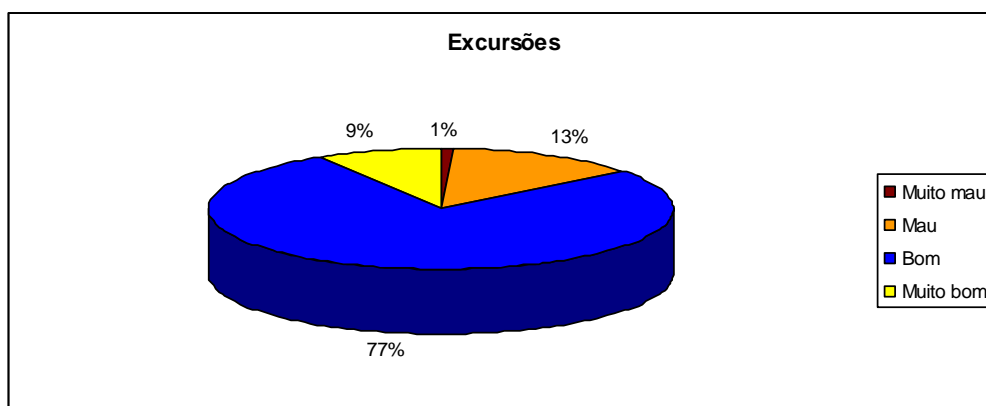


Fonte: Abreu *Online* (2011)



O produto transferes apresenta, também, boas classificações, com 77% e 14% dos inquiridos a classificarem-nos como bom ou muito bom, respectivamente. Somente 8% e 1% dos inquiridos classificam, respectivamente, este produto como mau ou muito mau.

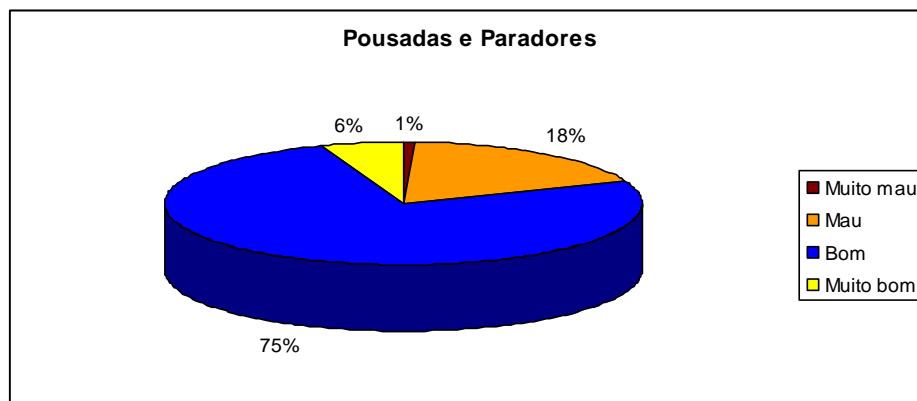
**Gráfico 26 – Classificação dos Produtos Disponibilizados pelo Sistema de Reservas Abreu *Online*, Excursões**



Fonte: Abreu *Online* (2011)

77% dos inquiridos classificam o produto excursões como sendo bom. Existe ainda uma quota de inquiridos (9%) que classificam este produto como sendo muito bom. Apenas 13% e 1% dos inquiridos atribuem, respectivamente, a classificação de mau e muito mau às excursões.

**Gráfico 27 – Classificação dos Produtos Disponibilizados pelo Sistema de Reservas Abreu *Online*, Pousadas e *Paradores***

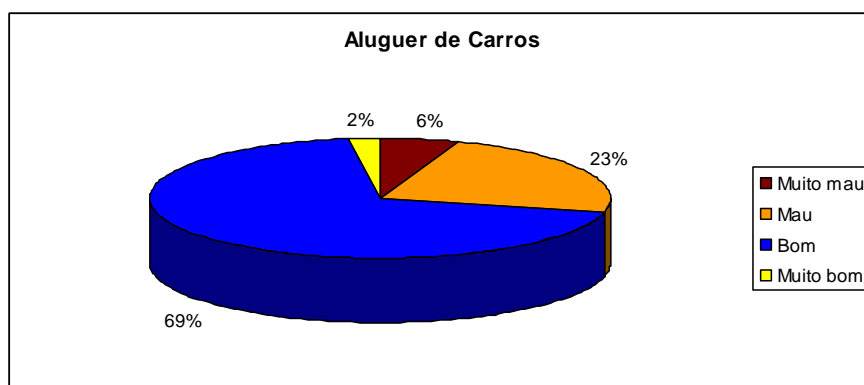


Fonte: Abreu *Online* (2011)

O produto pousadas e *paradores* surge também bem classificado pelos inquiridos recebendo a classificação de bom e muito bom por 75% e 6% dos inquiridos respectivamente. Apenas 19% atribuem classificações negativas, nomeadamente, mau (18%) ou muito mau (1%).

Os produtos com menor cotação atribuída por parte dos inquiridos são aluguer de carros e pacotes.

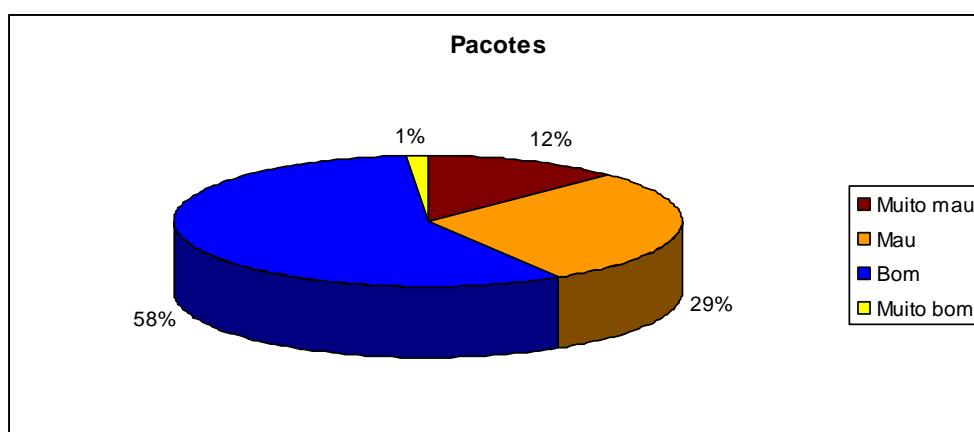
**Gráfico 28 – Classificação dos Produtos Disponibilizados pelo Sistema de Reservas Abreu *Online*, Aluguer de Carros**



Fonte: Abreu *Online* (2011)

No que respeita ao produto aluguer de carros 69% dos inquiridos atribuem a classificação de bom. Relevante é já a percentagem de inquiridos que atribuem a classificação de mau (23%). Pouco relevantes são as classificações de muito mau (6%) e muito bom (2%) atribuídas pelos inquiridos ao produto mencionado.

**Gráfico 29 – Classificação dos Produtos Disponibilizados pelo Sistema de Reservas Abreu *Online*, Pacotes**



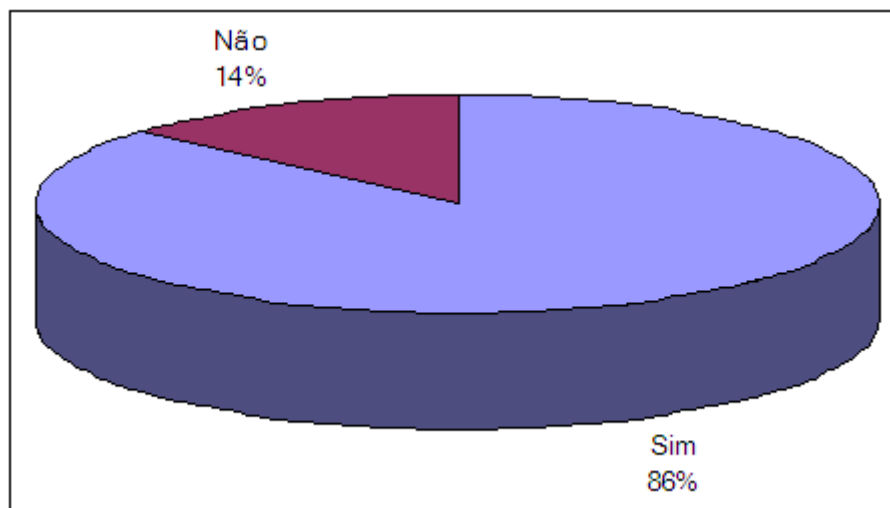
Fonte: Abreu *Online* (2011)

Por fim, o produto pacotes é que menor cotação apresenta, visto somente 58% dos inquiridos lhe atribuir a classificação de bom. A percentagem de inquiridos que atribui as classificações de mau (29%) e muito mau (12%) são significantes. Somente 1% dos inquiridos atribui a classificação de muito bom a este produto.

Em média, 71% dos inquiridos atribuem a classificação de bom aos produtos disponibilizados no Abreu *Online*. Existe ainda um segmento de inquiridos que em média (10%) atribuem a classificação de muito bom. Somente 16% e 3% dos inquiridos em média atribuem, respectivamente, a classificação de mau ou muito mau aos produtos Abreu *Online*.

### 4.3.3 Aferição do Contributo do Abreu *Online*

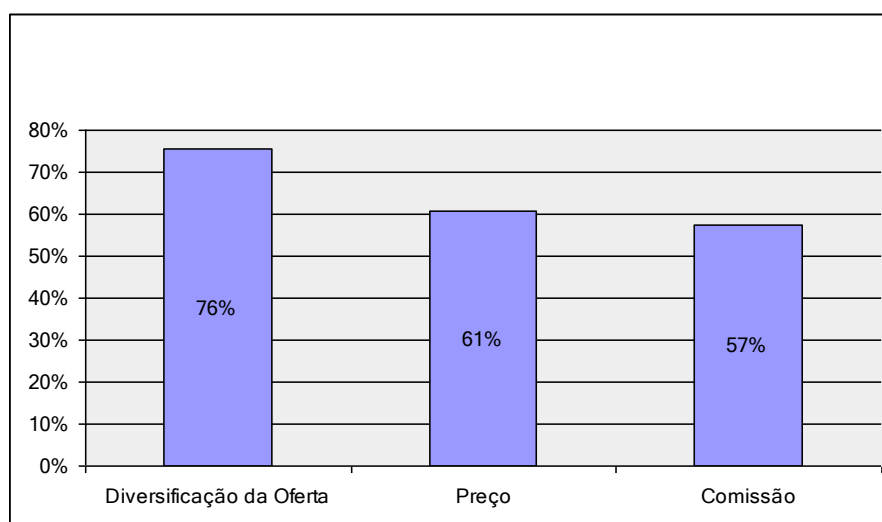
**Gráfico 30 – Aferição do Contributo do Sistema de Reservas Abreu *Online***



Fonte: Abreu *Online* (2011)

Os resultados em cima mencionados são claros 86% dos inquiridos confirmam que o Abreu *Online* contribui para a produtividade das suas agências de viagens e/ou operadores turísticos. Somente 14% dos inquiridos afirmam o contrário.

**Gráfico 31 – Níveis de Contribuição do Sistema de Reservas Abreu *Online* para as Agências de Viagens e Operadores Turísticos**

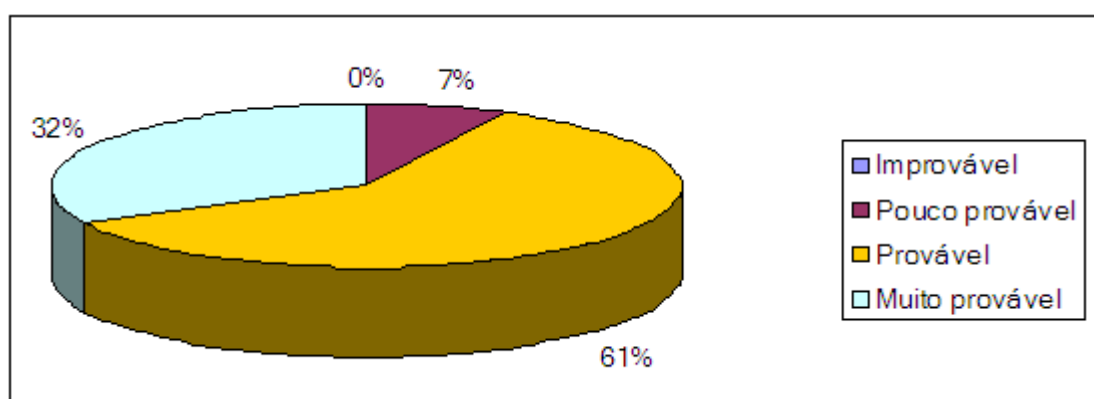


Fonte: Abreu *Online* (2011)

Importa saber a que níveis o Abreu *Online* contribui para a produtividade das organizações turísticas. A maioria dos inquiridos (76%) respondeu que o principal contributo do Abreu *Online* está na diversificação da oferta. De seguida, o factor preço (61%) aparece como sendo o segundo maior contributo do Abreu *Online*. Por fim, o factor comissão é, também, um contributo determinante para os inquiridos com 57% de respostas.

**Gráfico 32 – Probabilidade Futura de Utilização do Sistema de Reservas**

**Abreu *Online***



Fonte: Abreu *Online* (2011)

Quanto à probabilidade de utilização do Abreu *Online* no futuro, somente 7% dos inquiridos responderam pouco provável. A esmagadora maioria dos inquiridos (93%) deram a utilização futura do sistema de reservas como provável (61%) ou muito provável (32%).

#### **4.4 Análise e Discussão dos Resultados**

Na sequência da apresentação de resultados acima mencionados importa fazer uma análise crítica dos mesmos e discutir as hipóteses.

Com o primeiro conjunto de 4 questões pretendíamos testar a Hipótese 1, relativa à relevância do sistema de reservas Abreu *Online* para as agências de viagens e operadores turísticos.

Neste conjunto de questões existe um elemento que carece de discussão e análise nomeadamente a questão nº 2. Esta questão informa-nos que o sistema de reservas Abreu *Online* é, efectivamente, utilizado para os efeitos para o qual foi criado, nomeadamente, compra e venda, pois 86% dos inquiridos assim responderam. Não obstante, existem outras funções para as quais os inquiridos utilizam o sistema de reservas, a saber, comparação de preços (51%) e análise de produto (27%).

Estas informações poderão ter várias interpretações:

- . Primeira interpretação, os inquiridos comparam preços e analisam produtos de forma a optarem por um ou outro fornecedor;

- . Segunda interpretação, existe a tendência de “abrir” sistemas de reservas a potenciais clientes. Este pressuposto é fundamental para a tomada de decisão das organizações sobre colaborações potenciais e parcerias futuras;

- . Terceira interpretação, mais perversa, será a comparação de preços e análise de produto para efeitos de concorrência e competitividade.

Independentemente das interpretações que se façam, todos estes pressupostos são válidos e inevitáveis num mercado e numa indústria onde as parcerias são, muitas vezes, concorrenciais.

Podemos, assim, concluir que o Abreu *Online* é um sistema relevante para as agências de viagens e operadores turísticos, isto porque:

- . É frequentemente utilizado pelos inquiridos, isto é, 82% dos inquiridos utiliza frequentemente (64%) ou sempre (18%) o Abreu *Online*;

- . O sistema de reservas é utilizado para os efeitos para o qual foi criado, nomeadamente, compra e venda (86%);

- . É classificado pelos inquiridos como um bom canal de vendas (79%) e canal de comunicação (68%), com um bom índice de usabilidade (79%), apresentando boas funcionalidades (78%) e bons preços (73%) e permitindo uma boa gestão de reservas (72%);

. Por fim, a grande maioria dos inquiridos (85%) atesta que o Abreu *Online* é uma ferramenta de trabalho importante (70%) ou muito importante (15%) para as suas agências de viagens e/ou operadores turísticos;

. Desta forma, o Abreu *Online* afirma-se como um canal de vendas, de comunicação e promoção alternativo para o Grupo Viagens Abreu S.A.

Confirmamos, assim, a Hipótese 1 e os resultados esperados na Conclusão 1:

**H1** – O Abreu *Online* é um sistema de reservas relevante para as agências de viagens e operadores turísticos.

**C1** – O Abreu *Online* é um sistema de reservas relevante para as agências de viagens e operadores turísticos e, conseqüentemente, é um canal de vendas, de comunicação e promoção alternativo para o Grupo Viagens Abreu S.A.

Com o segundo conjunto de questões (questões nº5, nº6 e nº 7), pretendíamos estabelecer uma relação entre os produtos vendidos pelos inquiridos aos seus clientes finais e os produtos comprados ao Abreu *Online* pelos inquiridos. O grande objectivo seria testar e comprovar a Hipótese 2, relacionada com a adequação dos produtos disponibilizados pelo Abreu *Online* às necessidades dos seus clientes (agências de viagens e operadores turísticos).

Esta intenção é, de resto, evidente nas questões nº5 e nº6. Após a análise de ambas as perguntas verificamos que, os produtos que os inquiridos mais vendem aos seus clientes finais correspondem com os produtos que mais compram ao Abreu *Online*. De facto, os produtos mais vendidos aos clientes finais são hotelaria (86%), seguida por transferes (66%) e excursões (52%). Por sua vez, os produtos mais comprados ao Abreu *Online* são hotelaria (23%), transferes (18%) e excursões (17%).

Apesar do Abreu *Online* disponibilizar para venda os pacotes e de ser bastante vendido (48%) pelos inquiridos aos seus clientes finais, somente 13% compram este produto ao Abreu *Online*. Isto deve-se à forma pouco *user friendly* de como este produto é disponibilizado no sistema. Para colmatar esta falha, o Abreu *Online* deverá disponibilizar aos seus clientes a ferramenta *dynamic packaging* que, permitirá aos utilizadores compilar e empacotar automaticamente produtos e serviços e vendê-los aos seus clientes por um preço único.

Um outro produto consideravelmente vendido pelos inquiridos é bilhetes de avião (38%). De facto, o Abreu *Online* não disponibiliza este produto no seu sistema de reservas. Isto deve-se aos níveis reduzidos ou nulos de comissionamento, por parte das companhias aéreas e/ou GDSs, não justificando alguns investimentos necessários quer em *software*, quer em recursos humanos e formação.

Apesar do produto aluguer de carros ser pouco vendido (30%) e comprado pelos inquiridos (14%), os custos praticamente inexistentes de inserção e manutenção em sistema e as receitas auxiliares que deste produto poderão advir, justificam a sua contínua disponibilização para venda.

O mesmo não poderá ser dito sobre os cruzeiros, pois a percentagem de vendas (14%) é bastante reduzida, não justificando os recursos e fundos investidos em contratação, inserção e manutenção em sistema.

A classificação atribuída aos produtos disponibilizados pelo Abreu *Online* atesta a sua qualidade. De facto, a grande maioria dos inquiridos (71% em média) atribuíram a classificação “Bom” aos produtos. Sendo a hotelaria (72%), transferes (77%) e excursões (77%) os produtos melhor cotados.

Um facto curioso é saber que apesar dos produtos pousadas e *paradores*, aluguer de carros e pacotes serem os menos comprados ao Abreu *Online*, não os impedir de obterem, maioritariamente, a classificação de bom (75%, 69%, 58% respectivamente). De referir que o produto pacotes, poderá ser potenciado com a introdução da ferramenta *dynamic packaging*.

No seguimento da análise de dados acima mencionada, confirmamos a Hipótese 2 e os resultados esperados na Conclusão 2:

**H2** – O produto Abreu *Online* vai ao encontro das necessidades das agências de viagens e operadores turísticos.

**C2** – Os produtos disponibilizados pelo Abreu *Online* vão ao encontro das necessidades da procura e são absorvidos pelo mercado. Adicionalmente, permitem diversificar o portfólio de produtos do Grupo Viagens Abreu S.A. ao nível de hotelaria, aluguer de carros, excursões e transferes.



De facto, os produtos disponibilizados no Abreu *Online* vão ao encontro das necessidades das agências de viagens e operadores turísticos, devido aos seguintes factores:

- . Correspondência directa com os produtos mais vendidos pelos inquiridos aos seus clientes finais e comprados pelos inquiridos ao Abreu *Online*, especialmente, ao nível da hotelaria e transferes e excursões;

- . Boa classificação atribuída aos produtos disponibilizados no Abreu *Online*;

- . É expectável que, com a introdução da ferramenta *dynamic packaging*, o produto pacotes seja otimizado e resulte em um maior número de compras por parte dos inquiridos;

- . Adicionalmente, o Abreu *Online* permite diversificar o portfólio de produtos do Grupo Viagens Abreu S.A. ao nível da venda individual de hotelaria, aluguer de carros, excursões e transferes.

Com as questões nº 8, 9 e 10 pretendíamos provar o contributo do Abreu *Online* não só para as agências de viagens e operadores turísticos, mas também para o Grupo Viagens Abreu S.A e assim confirmar a Hipótese 3.

Os resultados foram inequívocos, 86% dos inquiridos responderam que o Abreu *Online* contribui para a produtividade das agências de viagens e operadores turísticos a vários níveis, a saber:

- . Diversificação da oferta (76%);

- . Preço (61%);

- . Comissão (57%)

Estes contributos resultam na retenção do cliente e na continuidade de utilização do sistema de reservas, visto 93% dos inquiridos darem a utilização futura do sistema de reservas como provável (61%) ou muito provável (32%).

Esta análise de resultados permite-nos confirmar a Hipótese 3 e os resultados esperados na Conclusão 3:

**H3** – O Abreu *Online* contribui para a produtividade as agências de viagens/operadores turísticos.

**C3** – O Abreu *Online* contribui de várias formas para a produtividade das agências de viagens e operadores turísticos e, em consequência, permite ao Grupo Viagens Abreu S.A. consolidar-se e expandir-se ao nível de clientes e mercados.

## 5. Conclusão

Tal como mencionado no ponto 1.4, denominado “Etapas da Investigação” e referente ao do capítulo “Metodologia de Investigação em Turismo”, importa agora fazer uma retrospectiva e uma recapitulação de todo o procedimento e das grandes linhas de pensamento.

Neste primeiro capítulo, elaborámos uma problemática e definimos os objectivos e hipóteses de investigação. As hipóteses definidas foram as seguintes:

**H1** – O Abreu *Online* é um sistema de reservas relevante para as agências de viagens e operadores turísticos.

**H2** – O produto Abreu *Online* vai ao encontro das necessidades das agências de viagens e operadores turísticos.

**H3** – O Abreu *Online* contribui para a produtividade das agências de viagens e operadores turísticos.

Informámos que testaríamos as hipóteses acima referidas através do envio de questionários a 500 agências de viagens e operadores turísticos portugueses que, utilizam efectivamente o sistema de reservas Abreu *Online*.

A análise de dados foi efectuada no quarto capítulo, correspondente ao “Caso de Estudo – Abreu Online”.

Analisámos, no segundo capítulo, a distribuição turística do século XXI, à luz das tendências da procura e da oferta turísticas. Verificámos que o novo perfil de clientes, a introdução de novos mercados, o contexto macroeconómico, as novas práticas de produção, os novos processos de gestão e as TIC transformaram, por completo, o turismo numa nova indústria.

Estes pressupostos tiveram consequências directas para as organizações turísticas, em particular, as agências de viagens e operadores turísticos. Sob a ameaça de perda de competitividade e conseqüente insustentabilidade, estas organizações tiraram partido das TIC, para se reposicionarem na cadeia de fornecimento, para potenciarem as suas competências nucleares e para sobreviverem num contexto regido por novos padrões.

No terceiro capítulo, verificámos que a adopção das TIC foi ainda mais estruturante. A contextualização efectuada sobre o mercado B2B mostrou-nos que,

as novas tecnologias foram, gradualmente, aproximando as organizações, ao ponto de haver condições para a criação de comunidades virtuais e mercados electrónicos.

A adopção do *e-Commerce* e do *e-Procurement* potenciou as relações entre organizações e maximizou a cadeia de fornecimento. As organizações têm agora a possibilidade de actuar em conjunto, de forma mais eficiente, com claros benefícios ao nível da redução de custos e recursos utilizados em vários processos operacionais, como por exemplo, pesquisa de produtos ou transacções.

Estes capítulos constituíram as bases de reflexão e enquadramento do caso de estudo. Pretendíamos, com o caso de estudo, demonstrar qual o contributo do *Abreu Online* para a estratégia do Grupo Viagens Abreu S.A.

Após a análise de dados constatámos que, o *Abreu Online* é um sistema relevante para as agências de viagens, operadores turísticos e, conseqüentemente, para o Grupo Viagens Abreu S.A., porque:

- . É frequentemente utilizado pelos inquiridos, isto é, 82% dos inquiridos utiliza frequentemente (64%) ou sempre (18%) o *Abreu Online*;

- . O sistema de reservas é utilizado para os efeitos para o qual foi criado, nomeadamente, compra e venda (86%);

- . É classificado pelos inquiridos como um bom canal de vendas (79%) e canal de comunicação (68%), com um bom índice de usabilidade (79%), apresentando boas funcionalidades (78%), bons preços (73%) e possibilitando uma boa gestão de reservas (72%);

- . Por fim, a grande maioria dos inquiridos (85%) atesta que, o *Abreu Online* é uma ferramenta de trabalho importante (70%) ou muito importante (15%) para as suas agências de viagens e/ou operadores turísticos;

- . Desta forma, o *Abreu Online* afirma-se como um canal de vendas, de comunicação e promoção alternativo para o Grupo Viagens Abreu S.A.

Verificámos que os produtos disponibilizados no *Abreu Online* vão ao encontro das necessidades das agências de viagens e operadores turísticos, devido aos seguintes factores:

. Correspondência directa com os produtos mais vendidos pelos inquiridos aos seus clientes finais e comprados pelos inquiridos ao *Abreu Online*, especialmente, ao nível da hotelaria, transferes e excursões;

. Boa classificação atribuída aos produtos disponibilizados no *Abreu Online*;

. Adicionalmente, o *Abreu Online* permite diversificar o portfólio de produtos do Grupo Viagens Abreu S.A., ao nível da venda individual de hotelaria, aluguer de carros, excursões e transferes.

Por fim, com 86% dos inquiridos a responderem afirmativamente, comprovámos que o sistema de reservas *Abreu Online* contribui para a produtividade das agências de viagens e operadores turísticos a vários níveis, a saber:

. Diversificação da oferta (76%);

. Preço (61%);

. Comissão (57%)

Estes contributos resultam na retenção do cliente e na continuidade de utilização do sistema de reservas, visto 93% dos inquiridos darem a utilização futura do sistema de reservas como provável (61%) ou muito provável (32%).

As conclusões retiradas deste estudo têm aplicações de ordem prática nos processos de negócio e trabalho do *Abreu Online*.

A apresentação dos novos conhecimentos e contributos relativamente ao objecto em análise e a identificação de aplicações futuras de ordem prática nos processos de negócio e trabalho do *Abreu Online*, serão discutidas no ponto seguinte e denominado “Limitações do Estudo e Recomendações para Futuras Investigações”.

## **6. Limitações do Estudo e Recomendações para Futuras Investigações**

Tal como referido no ponto anterior, iremos agora apresentar os novos conhecimentos e contributos relativamente ao objecto de análise e identificar aplicações futuras de ordem prática nos processos de negócio e trabalho do Abreu *Online*. Posteriormente, deixaremos pistas relativamente a possíveis futuras investigações. Por fim, concluiremos com as limitações que nos deparámos ao longo da investigação.

Acreditamos que o caso de estudo tem várias implicações práticas para os processos operacionais do departamento Abreu *Online*. A criação de rotinas de sondagem de clientes por parte do Abreu *Online* é fundamental para a monitorização e avaliação de mudanças ao nível do perfil e necessidades dos seus clientes. Defendemos que estas rotinas deveriam ser efectuadas semestralmente.

Os *inputs* recebidos através destas actividades deverão constituir as bases fundamentais para apoiar processos de tomada de decisão, afinação e actualização das funcionalidades do Abreu *Online*, para que continue a ser um sistema reservas relevante para as agências de viagens e operadores turísticos.

Adicionalmente, a aferição do índice de vendas dos seus clientes é importante para a adequação de produto disponibilizado para a venda. Verificámos que, apesar dos produtos mais vendidos aos clientes finais corresponderem com os produtos mais comprados ao Abreu *Online*, existem ainda oportunidades que ainda não foram devidamente exploradas. Falamos, essencialmente, do produto “pacotes”. Este produto é bastante vendido pelas agências de viagens e operadores turísticos, neste sentido o Abreu *Online* deverá potenciar este produto, através da introdução da funcionalidade *dynamic packaging*.

Um outro aspecto a ter em conta será a classificação atribuída aos produtos disponibilizados pelo Abreu *Online*. Este elemento é determinante para a avaliação das percepções dos clientes relativamente à qualidade dos produtos. Numa indústria em que grande parte das organizações oferecem os mesmos tipos de produtos e serviços, a qualidade será um factor crítico de sucesso que permitirá ao Abreu *Online* ganhar vantagens competitivas face à concorrência.

Por fim, o Abreu *Online* deverá esforçar-se em potenciar os seus principais contributos para as agências de viagens e operadores turísticos, isto é, diversificar a oferta, a preços competitivos e providenciar condições comerciais vantajosas para os seus clientes ao nível de comissões, *rappel* ou incentivos à venda.



Relativamente a futuras investigações, cremos que é fundamental enquadrar estas questões com a realidade nacional. Não existe uma investigação de fundo que, apure o estado e os impactos do *e-Commerce* no turismo português. Numa altura em que se discute a importância da “economia digital” no contexto do estado económico nacional, consideramos que esta investigação será importante para se fazer um ponto da situação e tecer linhas futuras de actuação.

Uma outra investigação possível seria a aferição do nível de integração das TIC no contexto das agências de viagens e operadores turísticos nacionais. O grande objectivo desta investigação seria avaliar o nível de utilização das TIC por parte destas organizações turísticas e perceber o que mudou ao nível dos seus processos de trabalho, modelos de negócio e estratégias. Apesar de termos já abordado estas questões ao longo do presente estudo, acreditamos que é necessário quantificar e enquadrar este tema em mais casos de estudo.

Limitámos este estudo a uma empresa e a um departamento. Não obstante, este estudo é passível de ser aplicado a outras empresas e outros sectores da indústria turística, nomeadamente, hotelaria e/ou prestadores de serviços.

Abordámos as questões da distribuição *online* à luz de três dimensões, nomeadamente, dimensão tecnológica, comercial e estratégica. Contudo, existem ainda outros prismas e dimensões que deveriam ser analisados em futuras investigações, nomeadamente, a dimensão social, a dimensão educacional, dimensão territorial e *marketing*.

Importa agora identificar as limitações do estudo. Mais que limitações, os factores que, de seguida, apresentamos são também recomendações para futuras investigações e aplicações de cariz prática para os processos de trabalho do *Abreu Online*.

Posto isto, as limitações do estudo estiveram, essencialmente, relacionadas com os seguintes factores:

- . O caso de estudo remete somente para uma empresa e um departamento;
- . O departamento e a sua internacionalização são, relativamente, recentes;
- . Pouco tempo de disponibilização do questionário *online*;

- . Alguma relutância por parte dos inquiridos em responder aos questionários;
- . Condicionamentos da informação interna, por motivos de confidencialidade apresentámos os dados em percentagem;
- . Existe ainda pouca bibliografia que cubra, de forma aturada, os aspectos que ligam o turismo ao *e-Business*, *e-Commerce* e *e-Procurement*.

De facto, enquadrámos somente as questões da distribuição turística *online* com a realidade de uma empresa e departamento. Em futuras investigações de mestrado ou doutoramento, o espectro de estudo deverá ser alargado a outras empresas e sectores da indústria, incluindo não só parceiros, mas também concorrentes.

Importa consciencializar todo o grupo para a importância da partilha de informação e de criação de rotinas de sondagem a clientes e fornecedores, para que seja feita uma avaliação constante dos vários aspectos considerados no estudo ou outros que se considerem relevantes.

Para que se obtenha maiores taxas de resposta, deverão ser dadas maiores garantias que os dados fornecidos serão tratados de forma confidencial e utilizados para os efeitos a que se propõem.

## **7. Bibliografia e Outras Fontes Documentais**

- Aschoff *et al.* (2007), "Cooperation technology and timeliness of information: Comparing travelbooks, wikis and online communities", *Proc. of the 15th European Conference on Information Systems (ECIS)*, June 07-09, pp. 2271–2282.
- Abrams, K. (2010), "Retail E-Commerce Sales in Western Europe, 2008-2012", *eMarketer*, May 2010, pp. 1-22.
- Alford, P. (2005), "A Framework for Mapping and Evaluating Business Process Costs in the Tourism Industry Supply Chain", *Information and Communication Technologies in Tourism 2005*, Vol. N/A, pp. 125-136.
- Andam, Z. (2003), *e-Commerce and e-Business*, UNDP-APDIP, N/A.
- Andrés, A. *et al.* (2006), *Gestão de Experience Marketing*, Quimera, Lisboa.
- Andreu, L. *et al.* (2010), "An analysis of e-business adoption and its impact on relational quality in travel agency supplier relationships", *Tourism Management*, Vol. 31, pp. 777-787.
- Batenburg, R. (2007), "E-procurement adoption by European firms: A quantitative analysis", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 13, pp. 182–192.
- Berne, C. *et al.* (2011), "How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels", *Tourism Management*, Vol. 33, pp. 205-214.
- Bogdanovych, A. *et al.* (2006), "Travel Agents vs. Online Booking: Tackling the Shortcomings of Nowadays Online Tourism Portals", Hitz, M. *et al.*, *Information and communication technologies in tourism 2006*, SpringerComputerScience, Vienna, pp. 418-428.
- Buhalis, D. (1998), "Strategic use of Information Technologies in the Tourism Industry", *Tourism Management*, Vol. 19, pp. 409-421.
- Buhalis, D. (2003), *eTourism: Information technology for strategic tourism management*, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Buhalis, D. e Costa, C. (2006), *Tourism Business Frontiers – Consumers, Products and Industry*, Elsevier, London.
- Buhalis, D. e Law, R. (2008), "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet-the state of e-tourism research", *Tourism Management*, Vol. 29, pp. 609-623.

- Buhalis, D. e Licata, M. (2002), "The future eTourism intermediaries", *Tourism Management*, Vol. 23, pp. 207-220.
- Chen, M. (2003), "Factors affecting the adoption and diffusion of XML and Web services standards for E-business systems", *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 58, pp. 259-279.
- Chen, M. e Meixell, M. (2003), "Web Services Enabled Procurement in the Extended Enterprise: An Architectural Design and Implementation", *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 4, pp. 140-155.
- Chong, W. *et al.* (2011), "Automated Mechanism Design for B2B e-Commerce Models", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 2, pp. 87-92.
- CSCMP (2010), *Supply Chain Management Terms and Glossary*, Council for Supply Chain Management Professionals, Lombard - Illinois.
- Cunill, O. (2006), *The Growth Strategies of Hotel Chains – Best Business Practices by Leading Companies*, The Hawoeth Hospitality Press, Oxford.
- Dale, C. (2002), "The competitive networks of tourism e-mediaries: New strategies, new advantages", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 9, No. 2, pp. 109-118.
- Daugherty, T., *et al.* (2005), "Experiential E-Commerce: A Summary of Research Investigating the Impact of Virtual Experience on Consumer Learning", Haugtvedt, C. *et al.*, *Online Consumer Psychology: Understanding and Influencing Consumer Behaviour in the Virtual World, World*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, pp. 457-489.
- Dilts, J. e Prough, G. (2002), "Travel agencies: a service industry in transition in the networked economy", *The Marketing Management Journal*, Vol. 13, pp. 96-106.
- Durlacher (1999), *Business to Business e-Commerce Investment Perspective*, Durlacher Research Ltd, London.
- EUROSTAT (2008), *Tourism Statistics 2008 Edition*, EUROSTAT Pocketbooks, Luxembourg.
- Evans, N. *et al.* (2003), *Strategic Management for Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Ferreira, F. (2007), *Viagens Abreu – Caso de Estudo*, Universidade da Madeira, Funchal.
- Finn, M. *et al.* (2000), *Tourism and Leisure Research Methods*, Pearson Longman, Harlow.

- Gates, B. (1999), *Negócios à Velocidade do Pensamento com um Sistema Nervoso Digital*, Temas e Debates, Lisboa.
- Goeldner, C. e Ritchie, J. (2009), *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.
- Giaglis *et al.* (1999), "Disintermediation, Reintermediation, or Cybermediation? The Future of Intermediaries in Electronic Marketplaces", *Proceedings of the 12th Bled International Electronic Commerce Conference*, June 7-9, pp. 389-407.
- Hakolahti, T. e Kokkonen, P. (2006), "Business Webs in the Tourism Industry", *Information and Communication Technologies in Tourism 2006*, Vol. N/A, pp. 453-462.
- Hernandez, G. *et al.* (2011), "Improving E-Procurement in Supply Chain Through Web Technologies: The HYDRA Approach", Renko, S., *Supply Chain Management - New Perspectives*, InTech, Rijeka, pages 711-736.
- Hill, M. e Hill, A. (2005), *Investigação por questionário*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Horner, S. e Swarbrooke J. (2004), *International Cases in Tourism Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- INE (2010), *Estatísticas do Turismo 2009*, INE – Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- Ivanovska, L. (2006), "E-procurement as an Instrument for Hotel Supply Chain Management", *Journal of tourism*, Vol. 3, pp. 11-15.
- Kaplan, S. e Sawhney, M. (2000), "E-Hubs: The New B2B Marketplaces", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 97-103.
- Kim, D. (2006), "Process chain: A new paradigm of collaborative commerce and synchronized supply chain", *Business Horizons*, Vol. 49, pp. 359-367.
- Machado, M. e Almeida A. (2010), *Inovação e Novas Tecnologias*, SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.
- Mills, J. e Law, R. (2004), *Handbook of Consumer Behaviour, Tourism and the Internet*, Harworth Hospitality Press, New York.
- Moutinho, L. (2000), *Strategic Management in Tourism*, CABI Publishing, Wallingford.

- Novak, J. e Schwabe, G. (2009), "Designing for reintermediation in the brick-and mortar world: towards the travel agency of the future", *Electronic Markets*, Vol. 19, pp. 15-29.
- OECD (1999), *The Economic and Social Impact of Electronic Commerce*, OECD, Paris.
- OECD (2007), *Participative Web: User-Created Content*, OECD, Paris.
- Palmer, A. e McCole, P. (1999), "The virtual re-intermediation of travel services: A conceptual framework and empirical investigation", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 6, pp. 33-47.
- Pender, L. e Sharpley R. (2006), *The Management of Tourism*, SAGE, London.
- Podlogar, M. (2007), "Chapter III e-Procurement Success Factors: Challenges and Opportunities for a Small Developing Country", Pani A. e Agrahari A., *E-Procurement in Emerging Economies: Theory and Cases*, IDEA Group Publishing, Hershey, pages 42-74.
- Poon, A. (1993), *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Wallingford, CABI Publishing.
- Porter, M. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, Vol. 79, pp. 1-20.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, Paris.
- Rana, T. (2003), *Applying E-Commerce in Business*, SAGE Publications Ltd, London.
- Renko, S. (2011), *Supply Chain Management - New Perspectives*, InTech, Rijeka.
- Salvado, J. (2009), "A Agência de Viagens do Futuro: um arquétipo para Portugal", Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Salvado, J. (2011), "Travel Experience Ecosystem Model Building travel agencies' business resilience in Portugal", *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, Vol. 2, pp. 95-116.
- Santos, M. Y. e Ramos, I. (2006), *Business Intelligence Tecnologias da Informação na Gestão de Conhecimento*, FCA – Editora de Informática, Lisboa.

Shaw, M. (2000), "Building E-Business from Enterprise Systems", *Journal of Information Systems Frontiers*, Vol. 2, pp. 1-18

Silva, M. (2009), "A Distribuição Turística e as Redes nas Agências de Viagens em Portugal", Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Stockdale, R. *et al.* (2006), "Developing a Business Model using Open Source Software: A Tourism Case Study", *Information and Communication Technologies in Tourism 2006*, Vol. N/A, pp. 429-440.

Smerald, E. (1998), "The Impact of Globalization on Small and Medium Enterprises: New Challenges for Tourism Policies in European Countries", *Tourism Management*, Vol. 19, pp. 371-380.

Tapscott, D. *et al.* (2000), *Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

The Group Trade (2000), *Business to Business e-Procurement*, London Economics, London.

Turban, E. *et al.* (2000), *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice-Hall International, New Jersey.

Turismo de Portugal (2011), *Plano Estratégico Nacional do Turismo – Propostas para a Revisão no Horizonte 2015 – Versão 2.0*, Turismo de Portugal, ip, Lisboa.

Vinoski, S. (2003), "Integration with Web Services", *IEEE Internet Computing*, November-December, pp. 75-77.

UNWTO (2001a), *Tourism 2020 Vision – Global Forecasts and Profiles of Market Segments*, World Tourism Organization, Madrid.

World Tourism Organization (2001b), *E-Business for Tourism - Practical Guidelines for Tourism Destinations and Businesses*, World Tourism Organization, Madrid.

Zhao, K. *et al.* (2009), "The Equilibrium of B2B e-Marketplaces: Ownership Structures, Market Competition, and Previous Buyer-Seller Relationships", *Decision Support Systems*, Vol. 47, pp. 1-27.

Abreu Online, "Abreu Online Reservation System", disponível em: <http://www.abreub2b.com> (acedido 28 de Maio 2011).



A Vida É Bela, "A Vida É Bela", disponível em: <http://www.avidabela.com/> (acedido 30 de Julho 2011).

CSCMP (2010), "Council for Supply Chain Management Professionals", disponível em <http://cscmp.org/default.asp> acedido (22 de Outubro de 2011)

Internet World Stats, "Internet Usage in Europe – Internet User Statistics & Population for 53 European countries and regions", disponível em: <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm> (acedido 28 de Maio 2011).

Open [destinations], "Travel Studio", disponível em <http://www.opendestinations.com/Products/TravelStudio/tabid/773/language/en-US/Default.aspx> (acedido 27 de Agosto 2011).

Parsec, "Parsys", disponível em [http://parsec.es/parsys\\_01.php](http://parsec.es/parsys_01.php) (acedido 27 de Agosto 2011).

Seleções READER'S DIGEST, " Marcas de Confiança - Abreu", disponível em: <http://www.marcasdeconfianca.seleccoes.pt/Marcas/Abreu.aspx> (acedido 26 de Agosto 2011).

Viagens Abreu S.A., "Viagens Abreu S.A.", disponível em: <http://www.abreu.pt> (acedido 26 de Agosto 2011).

## **V. Anexos**

## **Índice de Anexos**

<b>Anexo I – Entrevista a Diogo Julião</b>	<b>CLV</b>
<b>Anexo II – Entrevista a Vasco Pinheiro</b>	<b>CLIX</b>
<b>Anexo III – Questionário</b>	<b>CLXIII</b>
<b>Anexo IV – Questionário – Análise de Resultados</b>	<b>CLXVII</b>

**Anexo I**

**Entrevista a Diogo Julião**

**Q1 Como surgiu o Abreu *Online*?**

- 1 O Abreu Online surgiu da necessidade de agregar a oferta de vários
- 2 Operadores online Internacionais num único software que disponibilizasse o
- 3 melhor preço com disponibilidade. O sistema foi inicialmente criado apenas
- 4 para uso interno da rede Abreu.

**Q2 O Abreu *Online* foi criado com que visão, missão e objectivos?**

- 5 O único objectivo inicial era o de otimizar o trabalho dos colaboradores
- 6 Abreu que em vez de terem que pesquisar determinado serviço em cinco ou
- 7 seis plataformas diferentes passavam a ter um software que apresentava
- 8 automaticamente o preço mais barato.

**Q3 Quais eram, então, os clientes Abreu *Online*?**

- 9 Os clientes do Abreu Online eram os clientes das lojas Abreu.

**Q4 O Abreu *Online* é, actualmente, um sistema de reservas utilizado globalmente. Esta expansão de mercados teve início em que ano?**

- 10 A decisão de levar o Abreu Online para clientes exteriores surgiu em 2007
- 11 contudo o contacto e procura directa de novos clientes iniciou-se em 2009.

**Q5 Quais foram as principais forças motrizes que levaram à expansão de mercados no Abreu *Online*?**

- 12 A expansão internacional do Abreu Online assentou num único vector vender
- 13 o produto Portugal e Brasil em mercados onde tradicionalmente há procura
- 14 para estes destinos.
- 15 Tendo uma ferramenta online que permitia levar mais produto, melhores
- 16 preços e um forma mais rápida e fácil de reservar, essa expansão acabou por ser
- 17 natural.

**Q6 Essa expansão foi acompanhada por uma reestruturação interna, nos recursos humanos e nas equipas? Se sim, a que níveis e o que mudou?**

- 18 Não foi necessariamente a expansão que levou à reestruturação interna foi  
19 antes a necessidade de organizar um departamento online autónomo.

**Q7 Houve necessidade de adaptar o sistema de reservas às exigências dos novos mercados?**

- 20 Claro que sim e por isso a decisão de comprar um novo software.

**Q8 Se sim, quais eram as suas limitações e o que é que foi feito para as superar?**

- 21 As limitações eram de várias ordens; competitividade de preços e oferta,  
22 descritivos, canais de gestão de fornecedores, actualização de inventários,  
23 idiomas do site, entre outros.  
24 Foi tomada a decisão de adquirir um novo software.

**Q9 Qual o *feedback* dos mercados/clientes face às actualizações do sistema?**

- 25 O sistema permanece praticamente igual ao original apenas houve ligeiras  
26 melhorias em termos de layout.

**Q10 Quais são os principais contributos do Abreu *Online* para a estratégia do Grupo Viagens Abreu S.A.?**

- 27 Sendo a Abreu um grupo português em que a base do seu negócio é a venda a  
28 retalho em Portugal, um País que atravessa uma profunda crise económica, a  
29 estratégia da empresa passa necessariamente pela internacionalização do  
30 negócio para os mercados naturalmente mais próximos de Portugal como o  
31 Brasil e os Palops, sendo que a empresa já tinha presença há vários anos em

32 alguns deles.

33 O Abreu Online permite ir mais além e apresentar um novo canal de vendas

34 mais abrangente e inovador que, ao mesmo tempo, acompanha a grande

35 tendência do mercado, ou seja, a proliferação dos canais online em detrimento

36 das agências físicas.

**Q11 A nível de vendas, qual a percentagem do Abreu *Online* no global do Grupo Viagens Abreu S.A.?**

37 Cerca de 11% em 2010.

**Q12 Por último, quais são os actuais desafios para o Abreu *Online*?**

38 Os principais desafios neste momento para o Abreu Online são essencialmente

39 a nível tecnológico; o objectivo primordial será o de ter um software actual e

40 competitivo que permita ombrear com os seus congéneres mundiais.

**Anexo II**

**Entrevista a Vasco Pinheiro**



**Q1 Como surgiu o Abreu *Online*?**

- 1 O Abreu Online surgiu como uma evolução do negócio tradicional de FITs.
- 2 Existia a necessidade de um software que controlasse os preços e allotments de
- 3 hotéis contratados e que optimizasse o processo de venda. A internet veio criar
- 4 a base para a evolução de este tipo de software.

**Q2 O Abreu *Online* foi criado com que visão, missão e objectivos?**

- 5 O Abreu *Online* tinha como objectivo optimizar o trabalho dos colaboradores
- 6 Abreu, através de uma plataforma consolidadora de produtos e serviços com
- 7 preços competitivos.

**Q3 Quais eram, então, os clientes Abreu *Online*?**

- 8 O Abreu Online tinha 2 tipos de clientes, as agências de viagens e
- 9 departamentos internos da Abreu e operadores internacionais numa lógica de
- 10 receptivo.

**Q4 O Abreu *Online* é, actualmente, um sistema de reservas utilizado globalmente. Esta expansão de mercados teve inicio em que ano?**

- 11 A globalização do Abreu Online iniciou-se em 2005 com a vulgarização de sites
- 12 de venda de turismo b2b e b2c. Desde 2007 que a estrutura foi reforçada e
- 13 foram criadas bases para uma internacionalização mais sustentada.

**Q5 Quais foram as principais forças motrizes que levaram à expansão de mercados no Abreu *Online*?**

- 14 Existiram 3 grandes motores para a expansão. 1-Reforço das acções e
- 15 estratégias de vendas e marketing; 2-Aumento da oferta de produto; 3-
- 16 Constante desenvolvimento tecnológico.

**Q6 Essa expansão foi acompanhada por uma reestruturação interna, nos recursos humanos e nas equipas? Se sim, a que níveis e o que mudou?**

17 Desde 2007, verificou-se um crescimento do número de pessoas de 15 para 50.  
18 À cabeça, a criação dos departamentos de Vendas e de Contratação que não  
19 existiam e o reforço dos departamentos operações, tarifas e conteúdos.  
20 Além de garantir capacidade de resposta em quase todas as áreas de acção, o  
21 reforço de equipa trouxe elementos seniores com know-how aos diversos  
22 departamentos.

**Q7 Houve necessidade de adaptar o sistema de reservas às exigências dos novos mercados?**

23 Uma das chaves do sucesso deste negócio é de termos a capacidade de  
24 respondermos à constante evolução. A adaptação a novos mercados entra no  
25 stress positivo que é necessário estar em constante evolução. O facto de o  
26 mercado ser cada vez mais global facilita a entrada em alguns mercados e as  
27 adaptações a serem feitas.

**Q8 Se sim, quais eram as suas limitações e o que é que foi feito para as superar?**

28 Existem dois tipos de desenvolvimento que temos efectuado ao longo dos  
29 anos: ao nível do interface e ao nível de produto.  
30 Temos focado os desenvolvimentos sobretudo ao nível do produto, com  
31 funcionalidades que nos permitem apresentar o melhor preço do mercado.  
32 Estas inovações permitem-nos estar a par dos grandes players internacionais.  
33 Ao nível do interface, temos tido mais restrições de desenvolvimento  
34 motivadas sobretudo pelo tipo de tecnologia utilizada  
35 No entanto, num futuro muito próximo, vamos apresentar grandes inovações  
36 ao nível do interface.

**Q9 Qual o *feedback* dos mercados/clientes face às actualizações do sistema?**

37 As novidades que temos introduzido ao longo dos anos têm tido sempre uma  
38 aceitação bastante positiva dos nossos clientes.

**Q10 Quais são os principais contributos do Abreu *Online* para a estratégia do Grupo Viagens Abreu S.A.?**

39 A internet trouxe uma grande alteração da forma como se vende e compra no  
40 turismo. Ao longo dos últimos 15 anos, algumas alterações não foram  
41 positivas, como por exemplo a Aviação. A venda de hotelaria através de canais  
42 de distribuição electrónicos abriu ao Grupo Abreu uma oportunidade de ser  
43 um player de referência sobretudo em mercados com grande potencial, como o  
44 Brasil.

**Q11 A nível de vendas, qual a percentagem do Abreu *Online* no global do Grupo Viagens Abreu S.A.?**

45 Os Grupo Abreu, apesar da conjuntura desfavorável dos últimos anos, têm  
46 conseguido manter um crescimento sustentado nas diversas áreas onde actua.  
47 O Abreu Online tem acompanhado essa evolução e actualmente representa  
48 cerca de 5% das vendas do grupo.

**Q12 Por último, quais são os actuais desafios para o Abreu *Online*?**

49 Com as perspectivas de crescimento em Portugal bastante limitadas, o Abreu  
50 Online tem como grande objectivo para os próximos anos aumentar as suas  
51 vendas internacionalmente – sobretudo no Brasil e nos países emergentes da  
52 Europa do Leste.  
53 Para atingir este objectivo o Abreu Online aposta num reforço significativo da  
54 sua oferta e apresentação de soluções tecnológicas inovadoras com mais-valias  
55 para o utilizador.

**Anexo III**  
**Questionário**

O presente questionário é parte integrante de uma investigação sobre o tema E-commerce e realizada no âmbito de uma Tese de Mestrado em Turismo – Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Pretendemos recolher informações sobre os clientes que utilizem o sistema de reservas Abreu Online. Assim, agradecemos que disponibilize apenas 10 minutos para responder a 10 breves questões. Este questionário é confidencial! Agradecemos desde já a sua disponibilidade e participação.

**\*1. Com que frequência utiliza o sistema de reservas Abreu Online?**

- Raramente  
 Frequentemente  
 Sempre

**\*2. Para que efeitos utiliza o sistema de reservas Abreu Online? (É permitido assinalar várias opções)**

- Compra e Venda  
 Comparar Preços  
 Analisar Produto

**\*3. De 1 (Muito mau) a 4 (Muito bom) classifique o sistema de reservas Abreu Online de acordo com os seguintes aspectos:**

	Muito mau	Mau	Bom	Muito bom
Canal de Vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canal de Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionalidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço Apresentado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de Reservas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*4. Como ferramenta de trabalho indique, qual o grau de importância do sistema de reservas Abreu Online para a sua agência de viagens/operador turístico?**

- Nada importante  
 Pouco importante  
 Importante  
 Muito importante

5. Assinale quais os produtos mais vendidos pela sua agência de viagens/operador turístico aos seus clientes. (É permitido assinalar várias opções)

- Hotelaria
- Transferes
- Excursões
- Aluguer de Carros
- Pacotes
- Bilhetes de Avião
- Cruzeiros

\*6. De 1 (Nunca) a 4 (Sempre) classifique com que frequência compra os seguintes produtos Abreu Online:

	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre
Hotelaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pousadas e Paradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transferes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excursões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aluguer de Carros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pacotes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*7. De 1 (Muito mau) a 4 (Muito bom) classifique os produtos disponíveis no sistema de reservas Abreu Online Abreu Online.

	Muito mau	Mau	Bom	Muito bom
Hotelaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pousadas e Paradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transferes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excursões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aluguer de Carros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pacotes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*8. O sistema de reservas Abreu Online contribui para a produtividade da sua agência de viagens/operador turístico?**

- Sim
- Não

**9. A que níveis o sistema de reservas Abreu Online contribui ou poderá contribuir para a produtividade da sua agência de viagens/operador turístico? (É permitido assinalar várias opções)**

- Diversificação da Oferta
- Preço
- Comissão

**\*10. Futuramente, qual a probabilidade de utilização do sistema de reservas Abreu Online como ferramenta de trabalho?**

- Improvável
- Pouco provável
- Provável
- Muito provável

**Anexo IV**

**Questionário – Análise de Resultados**



## Abreu Online - Contributo Estratégico para o Grupo Viagens Abreu S.A.

1 Com que frequência utiliza o sistema de reservas Abreu Online?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Raramente	18,4%	43
Frequentemente	63,7%	149
Sempre	17,9%	42
<i>answered question</i>		234
<i>skipped question</i>		0

2 Para que efeitos utiliza o sistema de reservas Abreu Online? (É permitido assinalar várias opções)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Compra e Venda	86%	202
Comparar Preços	51%	120
Analisar Produto	27%	64
<i>answered question</i>		234
<i>skipped question</i>		0

3 De 1 (Muito mau) a 4 (Muito bom) classifique o sistema de reservas Abreu Online de acordo com os seguintes aspectos:					
Answer Options	Muito mau	Mau	Bom	Muito bom	Response Count
Canal de Vendas	1	8	182	43	234
Canal de Comunicação	3	64	158	9	234
Funcionalidades	1	37	181	15	234
Usabilidade	2	23	185	24	234
Preço Apresentado	2	34	172	26	234
Gestão de Reservas	3	52	167	12	234
<i>answered question</i>					234
<i>skipped question</i>					0

4 Como ferramenta de trabalho indique, qual o grau de importância do sistema de reservas Abreu Online para a sua agência de viagens/operador turístico?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nada importante	1,3%	3
Pouco importante	13,7%	32
Importante	70,1%	164
Muito importante	15,0%	35
<i>answered question</i>		234
<i>skipped question</i>		0

5 Assinale quais os produtos mais vendidos pela sua agência de viagens/operador turístico aos seus clientes. (É permitido assinalar várias opções)

Answer Options	Response Percent	Response Count
Hotelaria	86%	202
Transferes	66%	154
Excursões	52%	122
Pacotes	48%	112
Bilhetes de Avião	38%	89
Aluguer de Carros	30%	71
Cruzeiros	14%	33
<i>answered question</i>		<b>234</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>

6 De 1 (Nunca) a 4 (Sempre) classifique com que frequência compra os seguintes produtos Abreu Online:

Answer Options	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	Rating Average	Response Count
Hotelaria	5	57	128	44	2,89	234
Transferes	54	52	119	9	2,35	234
Excursões	79	46	104	5	2,14	234
Pousadas e Paradores	69	117	46	2	1,92	234
Aluguer de Carros	101	76	53	4	1,82	234
Pacotes	106	105	21	2	1,65	234
<i>answered question</i>						<b>234</b>
<i>skipped question</i>						<b>0</b>

7 De 1 (Muito mau) a 4 (Muito bom) classifique os produtos disponíveis no sistema de reservas Abreu Online Abreu Online.

Answer Options	Muito mau	Mau	Bom	Muito bom	Response Count
Hotelaria	1	8	166	59	234
Transferes	2	19	181	32	234
Excursões	2	31	181	20	234
Pousadas e Paradores	2	42	177	13	234
Aluguer de Carros	13	54	162	5	234
Pacotes	29	68	134	3	234
<i>answered question</i>					<b>234</b>
<i>skipped question</i>					<b>0</b>

8 O sistema de reservas Abreu Online contribui para a produtividade da sua agência de viagens/operador turístico?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Sim	86,3%	202
Não	13,7%	32
<i>answered question</i>		<b>234</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>

**9 A que níveis o sistema de reservas Abreu Online contribui ou poderá contribuir para a produtividade da sua agência de viagens/operador turístico? (É permitido assinalar várias opções)**

Answer Options	Response Percent	Response Count
Diversificação da Oferta	76%	177
Preço	61%	142
Comissão	57%	134
<i>answered question</i>		<b>234</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>

**10 Futuramente, qual a probabilidade de utilização do sistema de reservas Abreu Online como ferramenta de trabalho?**

Answer Options	Response Percent	Response Count
Improvável	0,0%	0
Pouco provável	7,3%	17
Provável	60,3%	141
Muito provável	32,5%	76
<i>answered question</i>		<b>234</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>