Universidade de Aveiro Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
2009

JOSEFINA OLÍVIA MARQUES GODINHO SALVADO

AGÊNCIAS DE VIAGENS DO FUTURO: UM ARQUÉTIPO PARA PORTUGAL

Universidade de Aveiro
2009
Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

JOSEFINA OLÍVIA MARQUES GODINHO SALVADO

AGÊNCIAS DE VIAGENS DO FUTURO: UM ARQUÉTIPO PARA PORTUGAL

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

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

O júri

Presidente	Doutor Joaquim da Costa Leite Professor associado com Agregação da Universidade de Aveiro
Vogais	Doutor Carlos Manuel Martins Costa (Orientador) Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro
	Doutora Ana Maria Alves Pedro Ferreira Professora Adjunta da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve

agradecimentos

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

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

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

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

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

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

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

palavras-chave

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

resumo

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

keywords

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

abstract

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

ÍNDICE

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

Índice de Figuras

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

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

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

Abreviaturas

APAVT – Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo

ATAA – Associação Americana das Transportadoras Aéreas

BTRC - Business Travel Research Centre

B2B - Business to Business

B2C - Business to Consumer

CAB – Civil Aeronautics Board

CRM – Customer Relationship Management

CRS – Central Reservations System

CTP – Confederação do Turismo Português

ECTAA -Associação Europeia das Agências de Viagens

ETC – European Travel Commission

EU – União Europeia

GDS – Global Distribution System

GNE – Global New Entrants

GSA - General Sale Agent

IA – Inteligência artificial

IATA – International Air Transport Association

ICEP – Instituto de Comércio Externo Português

INE – Instituto Nacional Estatística

KPI - Key Performance Indicators

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OLAP - Online Analytical Processing

OMT – Organização Mundial Turismo

OTA - Open Travel Alliance

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

RIA - Rich Internet Applications –

ROI – Return on Investment

SABRE – Semi-Automatic Business Research System Enviroment,

SAD – Sistema de Apoio Decisão

SBTs - Self-Booking Tools

TI – Tecnologias de Informação

TICs – Tecnologias Informação e Comunicação

R.H. – Recursos Humanos

RSS - Real Simple Syndication

USP - Unique Selling Proposition

VLOGS - video blogs

WTTC – World Travel & Tourism Council

XML – Extensible Markup Language

Capítulo 1

Economia Digital e Cadeia de Valor das Agências de Viagens

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

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

1.1. Introdução

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

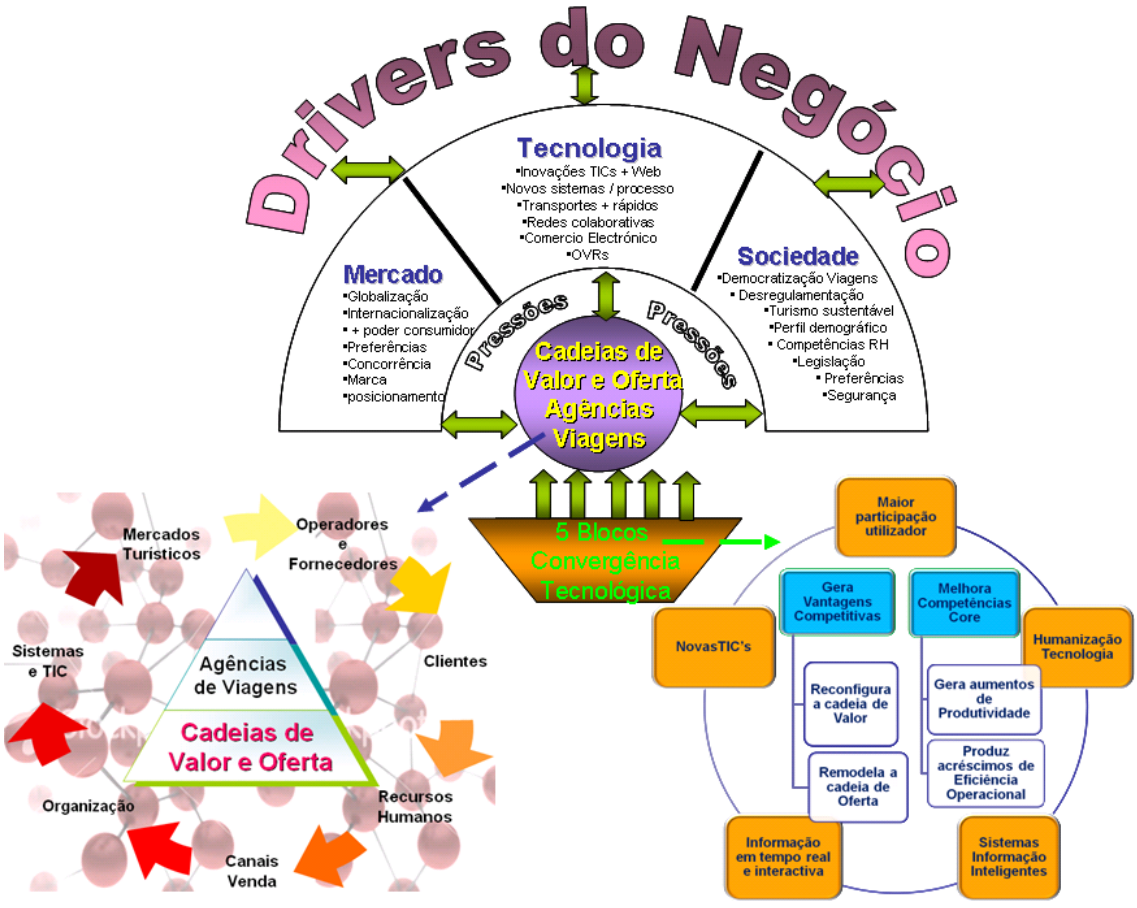


Figura 1 – Drivers da economia digital e cadeias de valor e oferta das agências de viagens

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

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

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

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

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

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

1.2. Contexto competitivo das agências de viagens

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

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

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

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

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

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

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

I. Uma exclusividade na distribuição de serviços turísticos disponibilizados pelos diversos tipos de fornecedores, que pagam uma "comissão" pela intermediação e pela capilaridade da rede;

II. Um monopólio da relação com os clientes e consumidores, pois dominam a complexa diversidade de informação de viagens (múltiplos fornecedores, destinos e produtos), e detêm informações confiáveis sobre destinos distantes;

III. Um contacto permanente realizado por meio de acções de comunicação (Marketing, publicidade, promoção, venda pessoal) e de informação que permitem às organizações articular estratégias que optimizem a relação entre os diferentes *players*.

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

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

I. O balanceamento entre os aumentos de investimento e a redução de custos. Os primeiros, em valor e tempo: resultado das constantes mudanças e necessidades de formação, sistematização de procedimentos e optimização de operações. Os segundos, eliminando tempos improdutivos, diversificando serviços, criando sinergias;

II. A transformação da composição das receitas, com a redução do peso das tradicionais comissões e o aumento das receitas de serviços de valor acrescentado;

III. A diversificação do portfólio para se adequar às singularidades dos clientes;

IV. A ampliação dos mercados para acompanhar a globalização;

V. O aproveitamento de sinergias resultantes de parcerias, cooperação ou associação entre players, reforçando a importância das redes colaborativas;

VI. A optimização de processos através das Tics, no front-office e no back-office;

VII. A personalização do atendimento pela utilização de TRS – Tourism Recommender System, que apoiam o cliente na tomada decisão.

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

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

1.3. Intermediários turísticos: agências de viagens

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

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

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

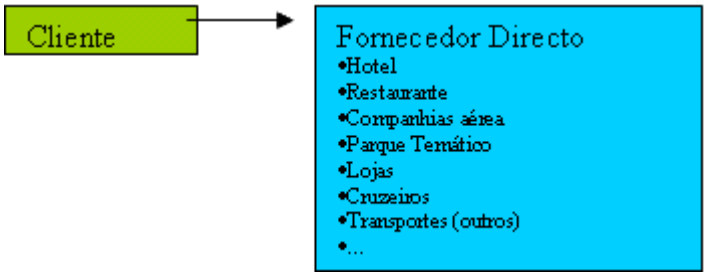


Figura 2 - Sistema de distribuição directa

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

I. Economia de tempo e na simplicidade da transacção;

II. Lucros mais elevados, pois os fornecedores não precisam de pagar comissões a intermediários;

III. Flexibilidade, uma vez que a comunicação é directa com o fornecedor, dando ao viajante opções de alterar itinerários;

IV. Maior controlo para o cliente e para o fornecedor. Para o primeiro, o facto de confirmar a reserva directamente pode dar a sensação de segurança e conforto na transacção. Para o segundo, ao lidar directamente com o cliente, proporciona uma oportunidade de recomendação de outros produtos ou serviços, fazendo cross-selling e/ou up-selling.

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

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

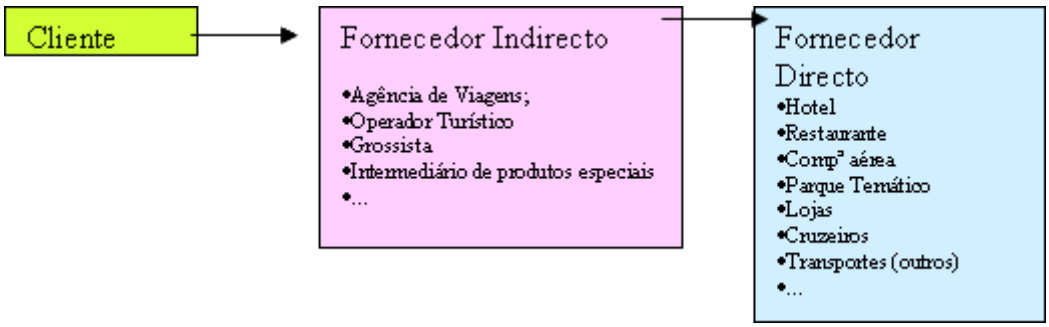


Figura 3 – Sistema de distribuição indirecta

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

Para o cliente, alguns benefícios podem ser indicados:

I. Assessoria profissional, facultada pelo agente de viagens, oferecendo ao prospect informações, orientação e aconselhamento especializado;

II. Maior variedade de portfólio, uma vez que o intermediário dispõe de diferentes fornecedores, com produtos e serviços distintos, para os quais o consumidor não tem acesso directo ou recursos para os explorar, individualmente;

III. Preços diferenciados, em função do orçamento disponível do cliente, possuindo um leque de fornecedores que permitem composições personalizadas de itinerários;

IV. Pagamento único, uma vez que o cliente paga antecipadamente, a uma única entidade, os diversos produtos e serviços, aumentando a conveniência do processo de compra.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

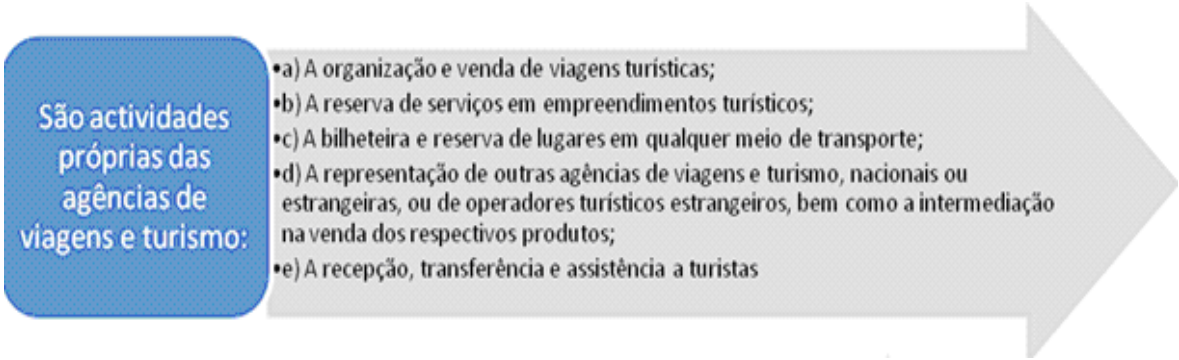


Figura 4 - Decreto-Lei nº 263/2007 Regulamenta a actividades Próprias Agências Viagens

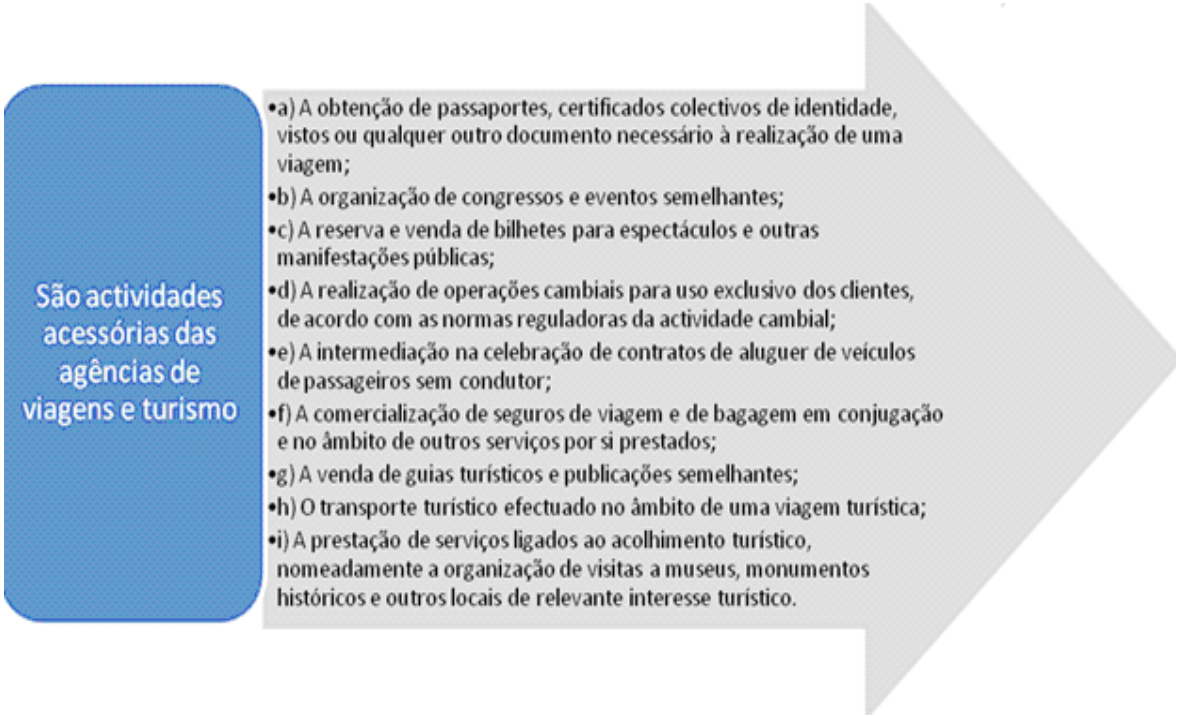


Figura 5- Decreto-Lei nº 263/2007 Regulamenta a actividade Acessórias Agências Viagens.

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

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

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

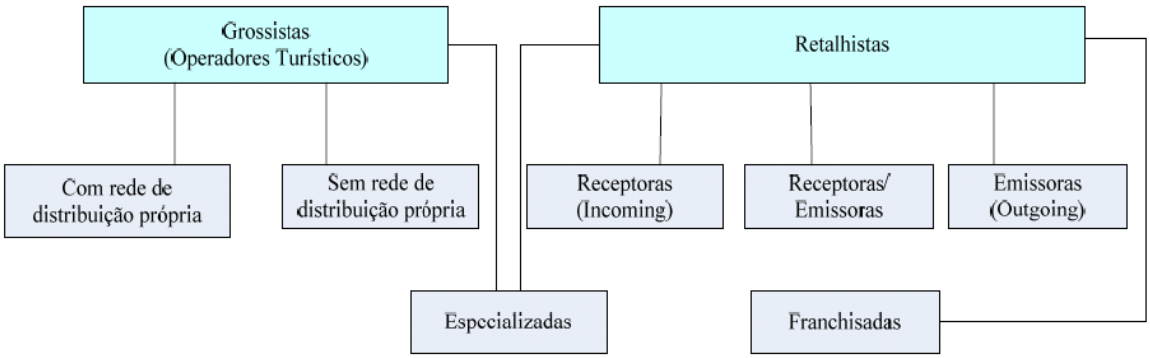


Figura 6 – Tipologia de agências de viagens (OMT, 1998)

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

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

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

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

II. Outgoing – são agências que vendem viagens para o estrangeiro ou para outro local do próprio país onde está situada, podendo especializar-se em determinados tipos de negócio. A sua actividade consiste em proporcionar informação aos clientes e realizar todas as reservas pretendidas com os prestadores dos serviços, seja alojamento, rent-a-car, transportadoras, operadores turísticos, etc.

III. Emissora e Receptora – uma agência de viagens pode ser incoming e outgoing ao mesmo tempo, ou seja, podem organizar o receptivo por parte de outra agência e vender viagens para outros destinos.

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

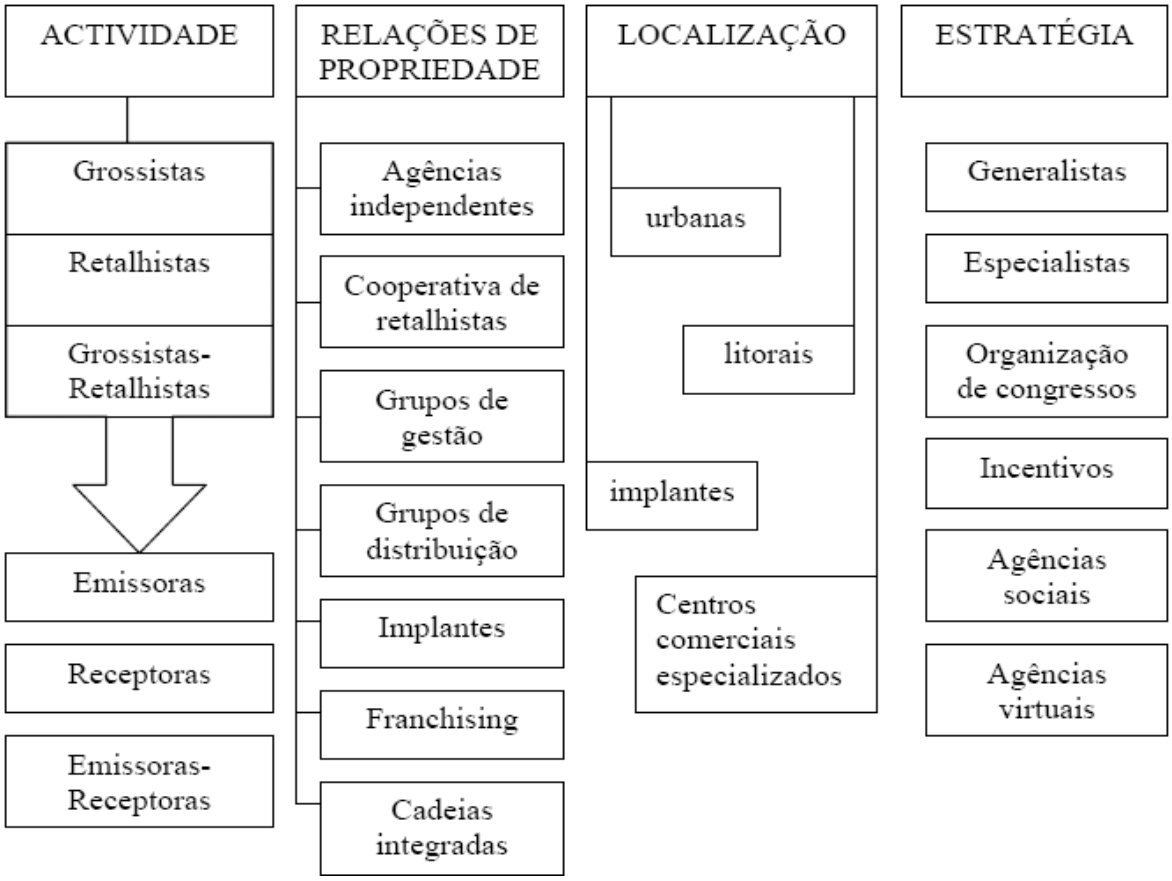


Figura 7 – Tipologia de agências de viagens (Santesmases, 1999 in Abranja, 2005)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4. Economia Digital e Competitividade

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

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

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

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

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

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

I. Avanços nas TIC, proporcionando às organizações vantagens estratégicas, ao facilitar a solução de problemas; aumentando a produtividade e a qualidade; adequando o atendimento às singularidades do cliente; melhorando a comunicação e a colaboração, e permitindo a reengenharia dos processos empresariais.

II. Forte mudança no comportamento da procura, observando-se consumidores cada vez mais independentes, mais amigos do ambiente e exigentes com as experiências. Actualmente existe um consumidor híbrido que sabe que o Turismo é um sector de informação intensiva. Este usa os diferente *media* e tecnologias de informação e comunicação para satisfazer as suas necessidades em viagem. Além disso a sua atitude perante a viagem tornou-se mais favorável a encontrar novas preferências

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

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

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

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

Premissa 1:O conhecimento gera vantagens competitivas

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

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

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

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

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

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

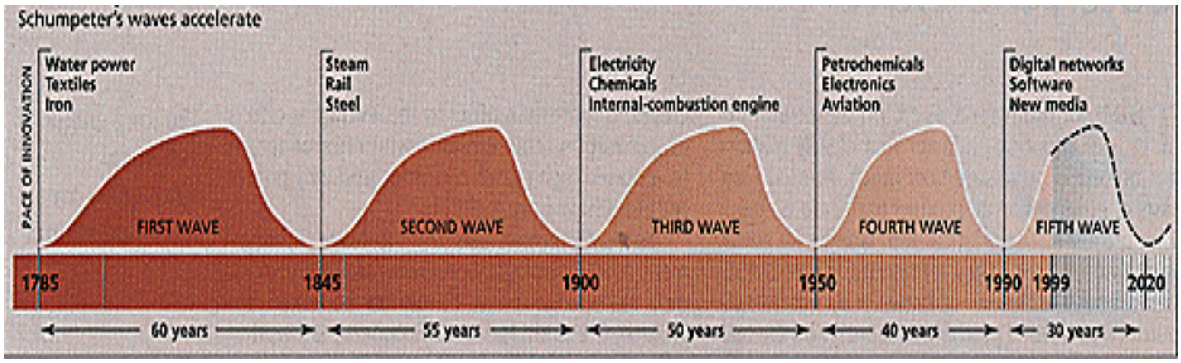


Figura 8 – Ondas de Schumpeter

Fonte: The Economist – 2/1999

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

Premissa 2: O empreendedor potencia a inovação

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

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

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

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

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

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

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

Premissa 3: Economia Digital altera o perfil dos negócios

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

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

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

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

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

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

I. As actividades primárias dizem respeito à criação física do produto / serviço, com a subsequente venda e transferência para o comprador, a par da assistência pós-venda.

II. As actividades *de* apoio sustentam as primárias, ao mesmo tempo que se auto-sustentam, através dos inputs adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa, sendo um pilar importante de diferenciação competitiva.

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

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

I. Escolher os atributos mais importantes do serviço, para atender e superar as expectativas dos clientes;

II. Estabelecer as qualidades importantes do serviço, nas quais os concorrentes são mais vulneráveis;

III. Determinar as capacidades existentes e potenciais do serviço da agência de viagens, elaborando uma matriz SWOT (Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças);

IV. Desenvolver uma estratégia de serviço que se dirija às necessidades cruciais e permanentes dos clientes, bem como explorar pontos fracos da concorrência e ajustar às capacidades e potências da empresa.

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

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

I. A empresa diversificada é uma grande árvore. Os troncos e os principais galhos são produtos centrais, os ramos menores são unidades de negócio; as folhas, as flores e os frutos são produtos. O sistema de raízes que fornecem os nutrientes, sustento e estabilidade, é a competência central.

II. Pode-se deixar de ver a força dos concorrentes, se olhar apenas para os produtos finais, assim como deixar de ver a força de uma árvore se olhar apenas para as folhas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Clientes

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

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

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

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

Mercados Turísticos

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

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

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

Operadores e Fornecedores

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

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

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

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

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

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

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

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

GDSs, GNEs e TICs Inovadoras

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

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

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

Canais de Distribuição

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

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

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

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

Modelos Organizacionais

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

Gary Hamel (1995).

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

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

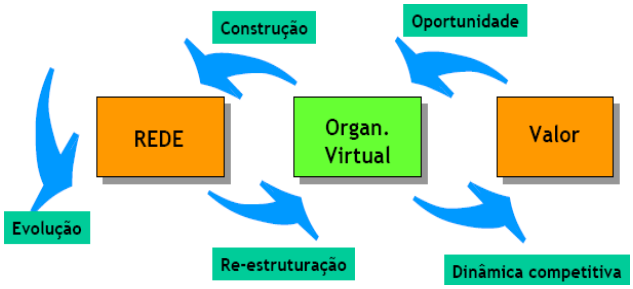


Figura 9 - Ciclo de criação valor nas OVR's (Wildeman, 1998)

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

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

uma maior desintegração vertical, fomenta a cooperação e a capacidade de desenvolver alianças estratégicas com clientes e fornecedores.

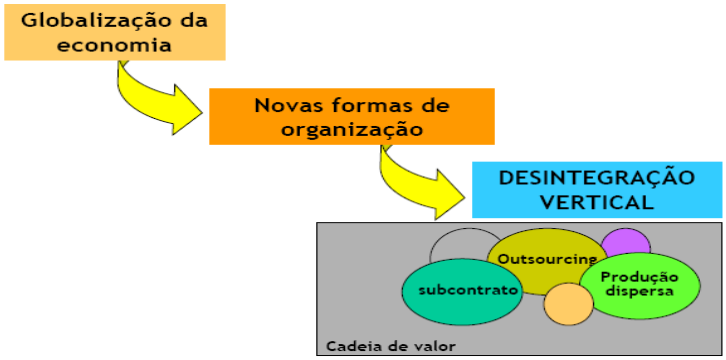


Figura 10 - Globalização e Desintegração Vertical (Azevedo, 2000)

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

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

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

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

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

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

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

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

I. Criação e identificação das entidades (escolha das empresas com competências adequadas para aproveitar a oportunidade de negócio);

II. Configuração e organização (estabelecimento das regras e condições da cooperação);

III. Operação (execução das tarefas planeadas e monitorização);

IV. Reconfiguração (entrada e saída de entidades participantes função das oportunidades/desempenhos);

V. Dissolução (limite de vida da oportunidade).

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

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

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

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

I. Liderança: A resiliência tem início quando o líder da empresa desenha e cria uma infra-estrutura altamente móvel, estabelece prioridades, aloca recursos, assume e comunica de forma clara os compromissos entre os envolvidos.

II. Cultura: Uma cultura resiliente é constituída por princípios de empowerment das pessoas, propósitos e confiança. Redes de pessoas que se auto organizam em comunidades de prática da aprendizagem, e que são convidadas a participar, liderar e organizar equipas virtuais. A cultura organizacional resiliente tem um forte sentido de propósito em cascata,

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

III. Pessoas: O núcleo da resiliência organizacional reside nas pessoas. Elas devem ser adequadamente seleccionadas, motivadas, apoiadas, equipadas e lideradas, para ultrapassar qualquer desafio. As pessoas precisam de ter talentos e competências que produzam comportamentos para agir eficazmente em ambientes subitamente incertos e não estruturados.

IV. Sistemas: A nova organização deve ser construída numa infra-estrutura virtual que permita conectividade, interoperabilidade e volume de informação. A premissa é que as organizações globais líderes estão a ganhar agilidade e flexibilidade através da combinação de um modelo de ambiente de trabalho altamente distribuído com uma infra-estrutura de Tecnologias de Informação (TI) robusta e colaborativa.

V. Ambiente de Trabalho: A resiliência do ambiente do trabalho é alcançada através da distribuição do local de trabalho em ambientes múltiplos e dispersos. O nível de flexibilidade e agilidade é essencial para reduzir o risco de catástrofe, associado aos níveis de segurança e conforto.

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

Recursos Humanos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.6. Conclusão

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

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

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

Capítulo 2

Sistemas e Tecnologias nas Agências Viagens

2. Sistemas e Tecnologias nas Agências Viagens

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

2.1. Introdução

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

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

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

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

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

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

2.2. Globalização, Liberalização e Desintermediação

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

I. Um número crescente de produtos e serviços distribuídos e valorizados à escala mundial. Verifica-se a sua expansão selectiva, em torno de pólos e clusters, de acordo com as especializações funcionais e de mercados.

II. Uma integração económica internacional das empresas. Existe um contacto permanente, e densamente interligado através de redes, organizado em torno de objectivos específicos e com diferentes localizações geográficas e especializações funcionais (OVR – organizações virtuais Resilientes e empresas ágeis).

III. Uma filosofia de Marca, olhada como elemento unificador das empresas globais.

IV. Uma liberalização dos transportes aéreos, fazendo surgir novos conceitos de transporte e novos serviços (Low Cost).

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

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

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

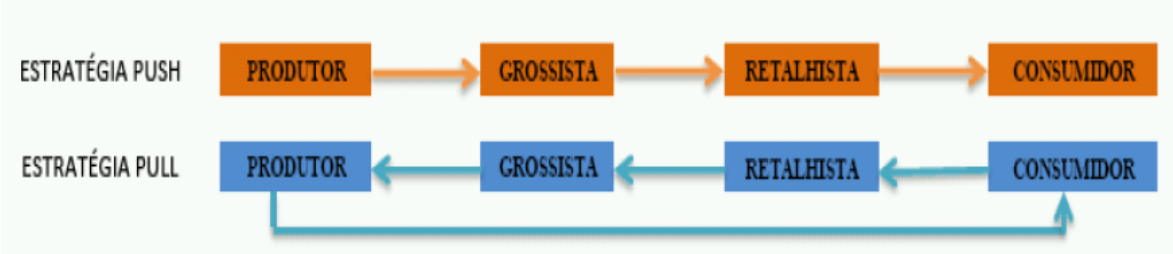


Figura 11 – Estratégias Push e Pull

Fonte: Mercator 2000, Teorias e Práticas de Marketing

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

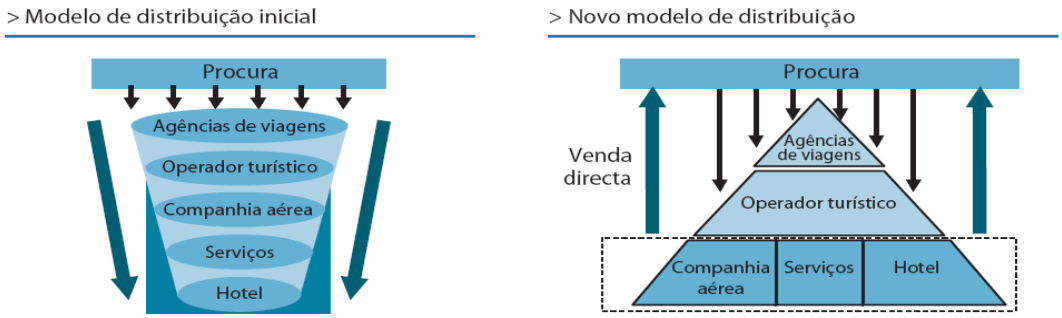


Figura 12 – Modelos de Distribuição: inicial e novo

Fonte: PENT

Intermediação

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

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

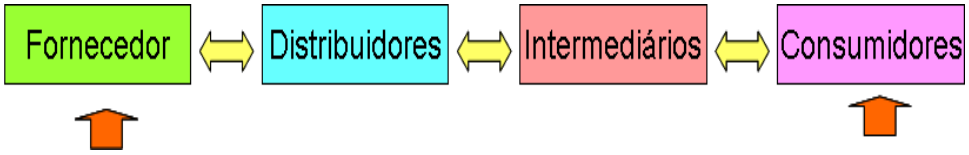


Figura 13 - Modelo tradicional da distribuição Turística

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

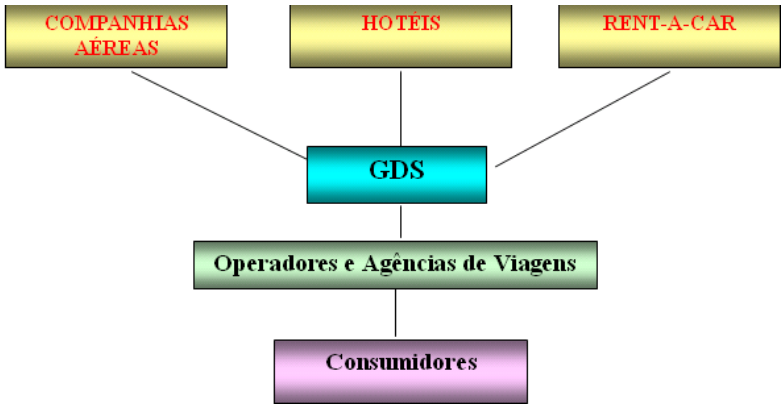


Figura 14 – Sistema de intermediação, tradicional

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

Desintermediação

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

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

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

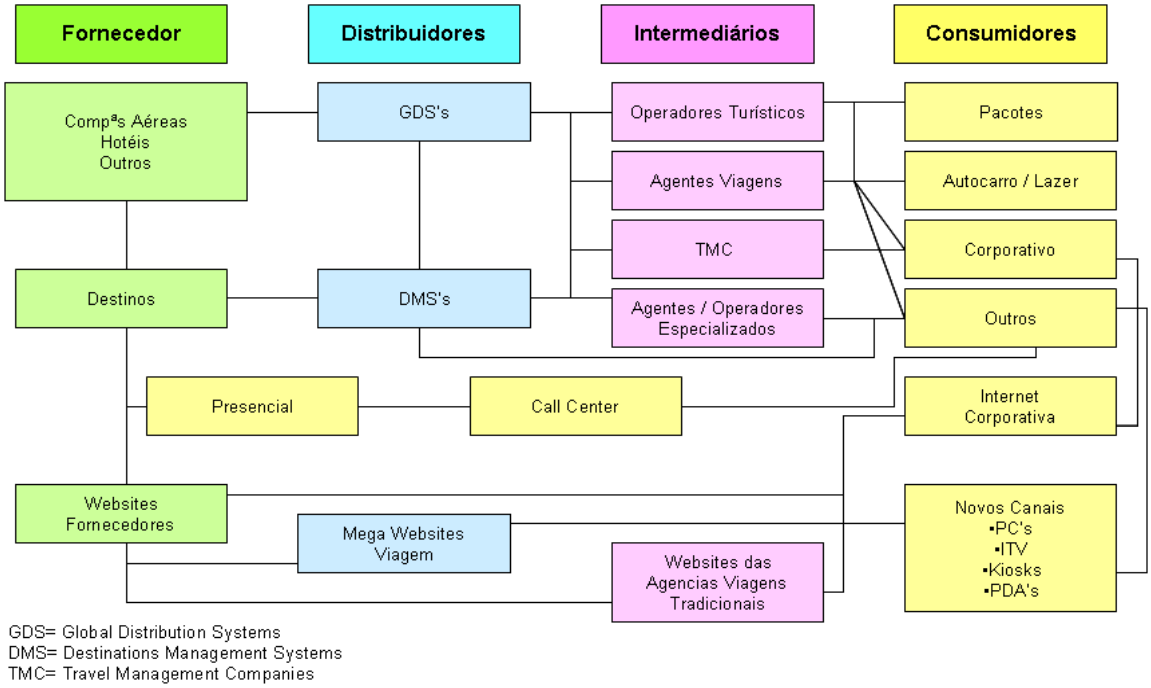


Figura 15 - Novo modelo da distribuição turística (Lubbe, 2006)

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

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

Argumentos a favor:

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

Argumentos contra:

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

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

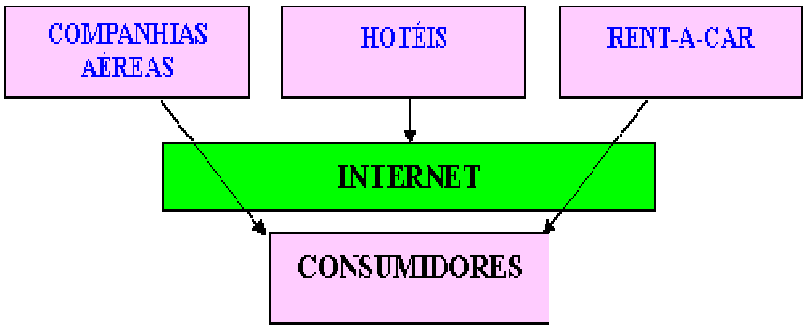


Figura 16 – Sistema de venda directa em Comércio electrónico (desintermediação)

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

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

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

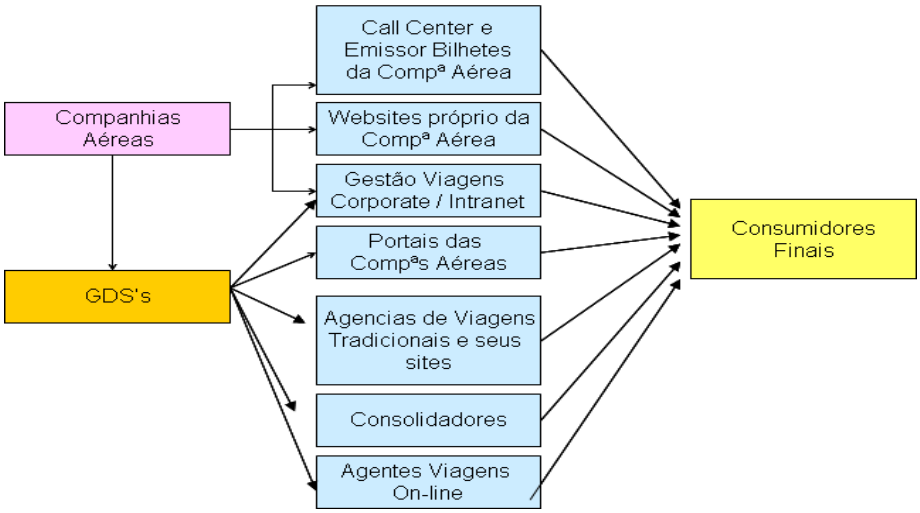


Figura 17 - Canais de Distribuição das Companhias Aéreas Adaptado de Alamdari (2002),

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

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

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

Reintermediação

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

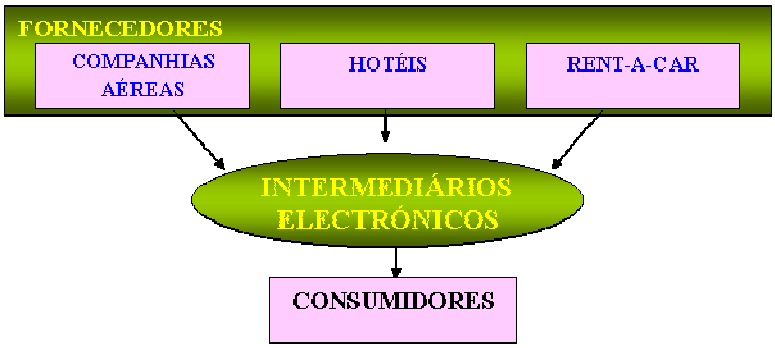


Figura 18 – Sistema de Comércio Electrónico com intermediários (reintermediação)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Premissa 7: As TIC geram valor

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

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

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

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

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

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

Premissa 8: Conhecimento é Valor

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

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

"The more technology we have the more we seek the human touch."

(Naisbit, 1994)

2.3. Sistemas de Reserva (GDS)

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

Figura 19 – Primeiro Sistema experimental automatizado de reservas

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

Estas para efectuarem reservas tinham de ligar para os operadores da central de reservas, que por sua vez solicitavam a um pequeno grupo de operadores do Reservisor, retornando a informação por telefone, às agências.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Holding	GDS/ Agências Viagens	Consumidor	Corporate	Fornecedor/ Outros Serviços
CENDANT	travelwire, GALILEO	Lodging.com, RatesToGo.com, CheapTickets, HotelClub.com	TravelPORT	[TRUST], WizCom, SHEPHERD, THOR, NEAT
Sabre Holdings	Sabre Travel Network	Travelocity, ZUJI, tabini	GetThere, Travelocity business	Sabre Airline Solutions
worldspan	worldspan		Trip Manager	worldspan
amadeus	amadeus	opodo	e-travel	amadeus
IAC InterActiveCorp	WORLD	Expedia.com, hotels.com	Expedia Corporate Travel	ticketmaster, Citysearch

Figura 20 – GDS (2004)

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

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

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

Para além dessa vantagem, as TIC e a Internet integram perfeitamente a informação através de texto, imagem e som, pondo em evidência as limitações dos tradicionais GDS, para distribuir produtos turísticos de diferentes naturezas.

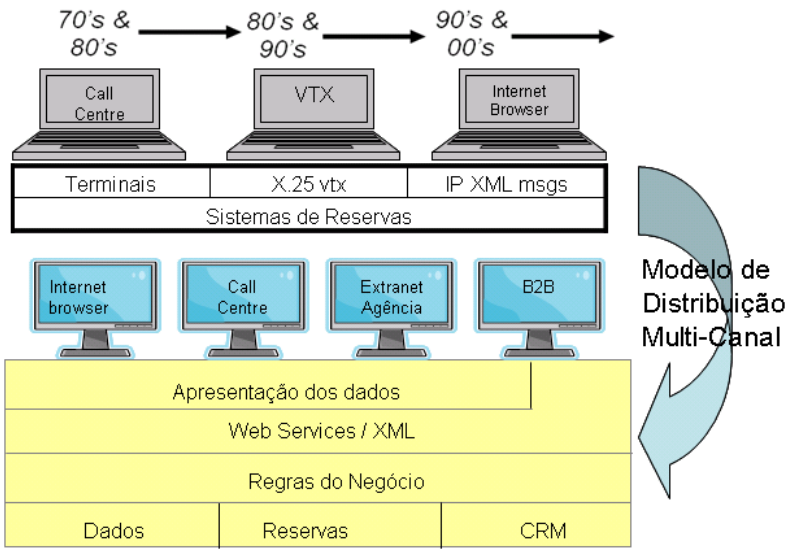


Figura 21 – Dos GDSs tradicionais aos GNEs

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

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

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

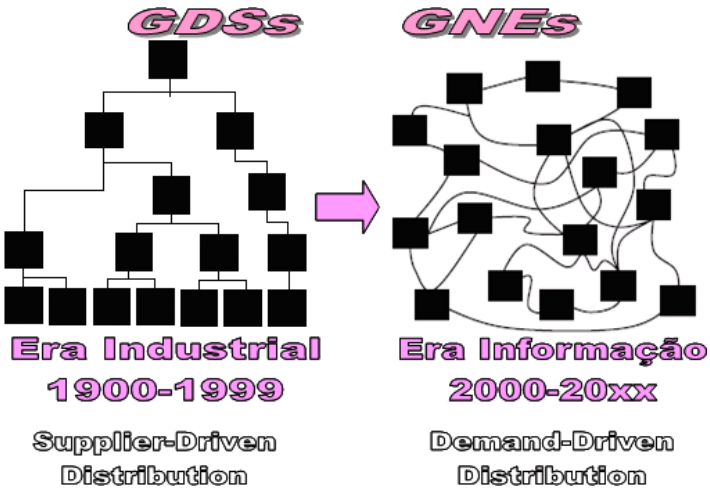


Figura 22 – Dos GDSs aos GNEs

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

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

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

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

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

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

I. Maior participação do utilizador nas tarefas de operação e CRM.

II. Humanização da tecnologia – Identidades pessoais digitais: interactuando de modo simples com os sistemas que controlam cada etapa da viagem e fortalecendo as relações com o cliente.

III. Sistemas de informação inteligentes e integrados (oferta / venda / parceria/ feedback).

IV. Informação em tempo real e interactivo (papel telecomunicações móveis; flexibilidade na planificação das viagens; tecnologia de localização geográfica; tecnologias de seguimento de pessoas e equipas).

V. Novas tecnologias da comunicação (realidade virtual; conexão permanente; terminais inteligentes de auto serviço; tecnologias de linguagem).

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

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

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

2.4. Sistemas Apoio à Decisão (SAD)

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

Simon,(2007)

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

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

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

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

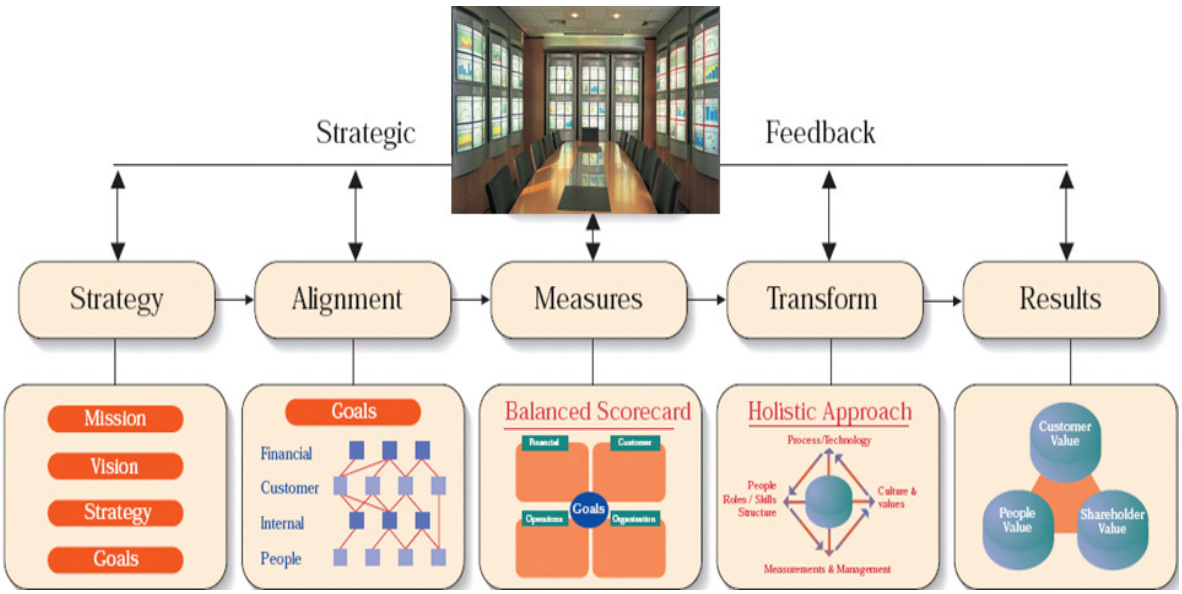


Figura 24 – "Cockpit" de gestão para suporte à decisão (adaptado Turban 2004)

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

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

Premissa 10: Os SAD permitem incrementar vantagens competitivas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Premissa 12: As Redes colaborativas são geradoras de vantagens competitivas

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

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

2.5. Tourism Recommender Systems (TRS)

"The information technology facilitates the production of new, flexible and high-quality travel and tourism services that are cost competitive with mass, standardised and rigidly packaged options (…). IT helps to engineer the transformation of travel and tourism from its mass, standardised and rigidly packaged nature into a more flexible, individual-oriented, sustainable and diagonally integrated industry". *Poon (2002)*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Organização das Férias (%)

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

Fonte: TP

Figura 25 – Organização Férias Portugal

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

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

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

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

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

(%)

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

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

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

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

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

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

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

I. Informacional

   a. Navegabilidade: Mapa do *site;* Menu de navegação; Posicionador, Retorno à página principal; Caminho de acesso; Ajuda on-line; Ferramenta de busca no site; Arquitectura do site.

   b. Identificação: Logótipo da empresa; Endereço; Contactos (telefone, e-mail); Quem somos nós; História da empresa, Localização das agências; Filiais.

   c. Imagem e publicidade: Mensagem do presidente; Missão; Valores; Artigos na imprensa; Comunicados de imprensa; Membro de Associações; Parceiros de negócios, Links para parceiros; Causas (sociais, ecológicas, ambientais); Patrocínios; Marcas comerciais; Banners publicitários de outras empresas; News Letters;

   d. Realizações: Portfolio de realizações; Testemunhos de clientes, Prémios ou distinções; Certificações ISO ou outras.

   e. Investidores: Indicadores financeiros; Análises auditores; Compra de acções.

II. Promocional

   a. Política de informações: Presença de cookies; Oportunidade de se registar; Possibilidade de se inserir/retirar de uma lista de envio; Política de informações pessoais.

   b. Produtos / Serviços: Catálogo electrónico; Imagem dos produtos da empresa; Lista de preços dos produtos disponíveis on-line; Disponibilidade dos produtos/serviços (P&S); Informação sobre a segurança dos P&S; Informação sobre os cuidados que o cliente deve observar; Informações sobre a utilização dos P&S; Anúncio de novos P&S; Politica de ofertas e descontos; Pontos de venda.

   c. Parceiros: Acesso a uma Extranet; Política de parcerias

III. Relacional

a. Condições de venda: Moeda utilizada para facturação; Escolha da moeda; Link para consultar a taxa de câmbio da moeda; Informação sobre os gastos de expedição; Informações sobre os impostos; taxas serviços; Condições de utilização; Condições de financiamento; Condições anulação da reserva; Condições relativas à política de pagamento.

b. Serviço a clientes: Serviços prestados; Proposta on-line; Informações especializadas; Suporte pré-venda, venda e pós-venda; Serviço aos clientes, Anúncios classificados.

c. Contactos: Acesso a uma Intranet de empregados; Secção Empregos; Perfis de competências procurados; Condições relativas ao emprego; Formulário de candidatura.

d. Fidelização: Criação de um perfil; Pesquisa de opinião junto aos clientes; Cartões de pontos; Eventos; Perguntas mais frequentes (FAQ), Fórum de discussão sobre os produtos e serviços.

e. Acreditação: Selo de certificação e outras acreditações

IV. Transaccional

a. Segurança: Entrada em uma zona segura do site com user e palavra passe; Segurança dos pagamentos; Selo de segurança das transacções.

b. Transacção: Pedido / reserva on-line; Pagamento on-line; Confirmação antes do pagamento; Impressão do Voucher; Histórico das compras; Tracking da reserva.

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

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

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

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

Figura 27 - Rating System do RoadTripAmerica

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

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

●●●= Operable with certain limitations

●●= Works, but with major limitations

●= Not great or too frustrating to use

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

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

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

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

Premissa 13: Desenhar TRS é um grande desafio.

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

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

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

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

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

A indústria do turismo tem sido lenta a incorporar interactividade nos seus serviços online, devido a vários factores, como a multiplicidade de players e a fragmentação territorial. Outras indústrias, como a automóvel, têm tido maior visão, como demonstra a marca Nissan, no site, http://www.nissan.pt/home/modules/4x4/index.html?cid=4x4rPT_ptD40europepsgg&ln=/pt_PT#navara. É uma ilustração de como a visita virtual pode criar experiências e emoções on-line, fazendo o utilizador sentir-se dentro da cabina da viatura. Esta indústria percebeu a importância que os websites têm no processo de compra dos clientes e exploraram o poder dos sistemas interactivos.

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

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

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

I. Inspirar (tornam-se mais envolventes, cativando e inspirando dos utilizadores);

II. Visualizar (expressa mais facilmente uma informação, que seria difícil de descrever, pois ao usar imagens, visitas virtuais, vídeos, sons e num futuro próximo, aromas, tem o poder de tornar mais clara, detalhada e emocional, a informação de viagem);

III. Simplificar (criam pontes entre aplicações de uso difícil).

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

Premissa 14: Os TRS geram Vantagens Competitivas

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

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

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

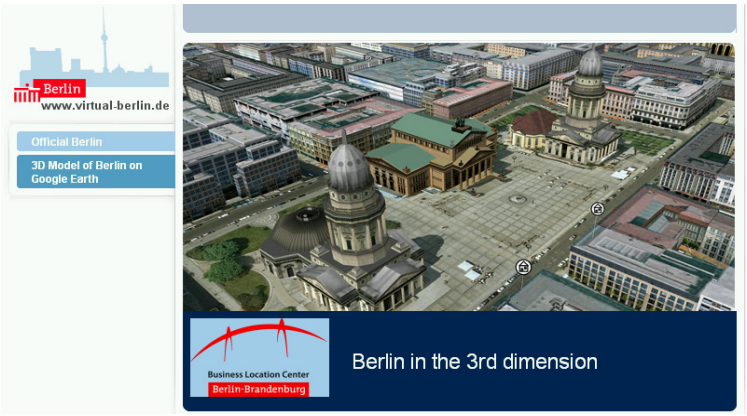


Figura 28 – Visitar Berlin a 3 dimensões

Ou ainda sentir a emoção mesmo à frente dos nossos olhos, viajando virtualmente pelo destino escolhido, através de gadgets de tecnologia óptica, que já são uma realidade na aviação, em companhias como a Delta Air Lines em voos entre Washington, New York e Boston (Washington Post, 15-12-2008).

Figura 29 - SolidOptex® optical technology e (MyVu)

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

"Users could have access to these pre-defined itineraries (created, posted and ranked by individual community users), as well as abundant destination and component content and detail. Powerful vertical search tools will let users comparison-shop amongst a huge variety of travel components and products that best match their individual preferences - and they'll be able to select, book and pay, all online and on one site. *Wright (1992).*

2.6. Conclusão

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

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

Capítulo 3

Arquétipo de Agência de Viagens do Futuro

3. Arquétipo de Agência de Viagens do Futuro

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

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

3.1. Introdução

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

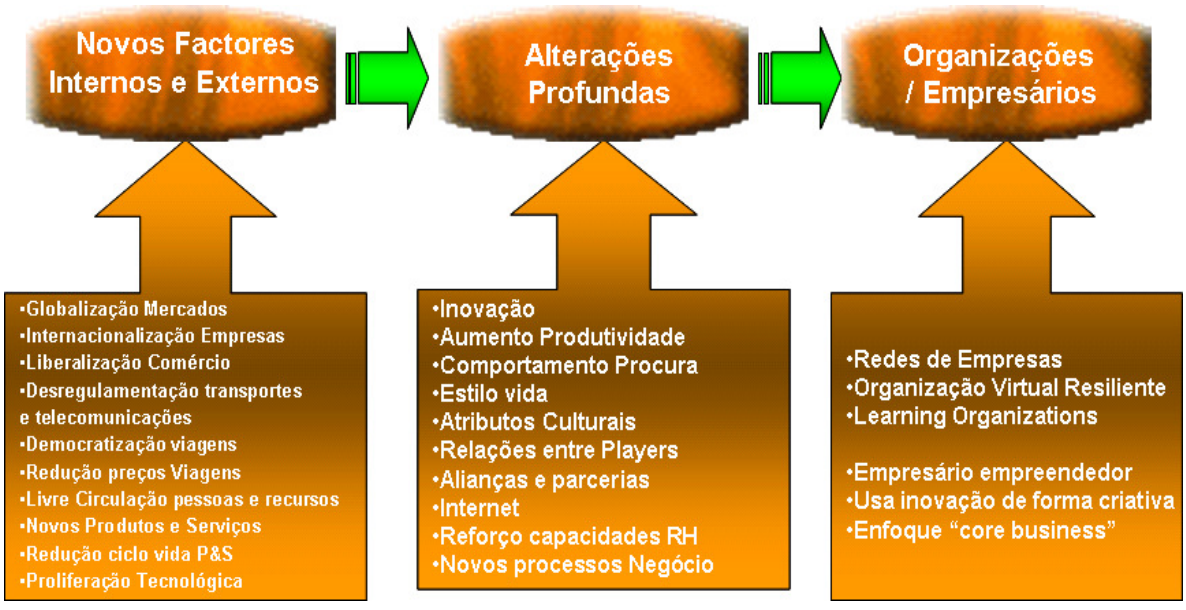


Figura 30 - Emergência de Novas formas Organizacionais

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

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

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

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

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

3.2. Arquétipo das agências de viagens do futuro

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

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

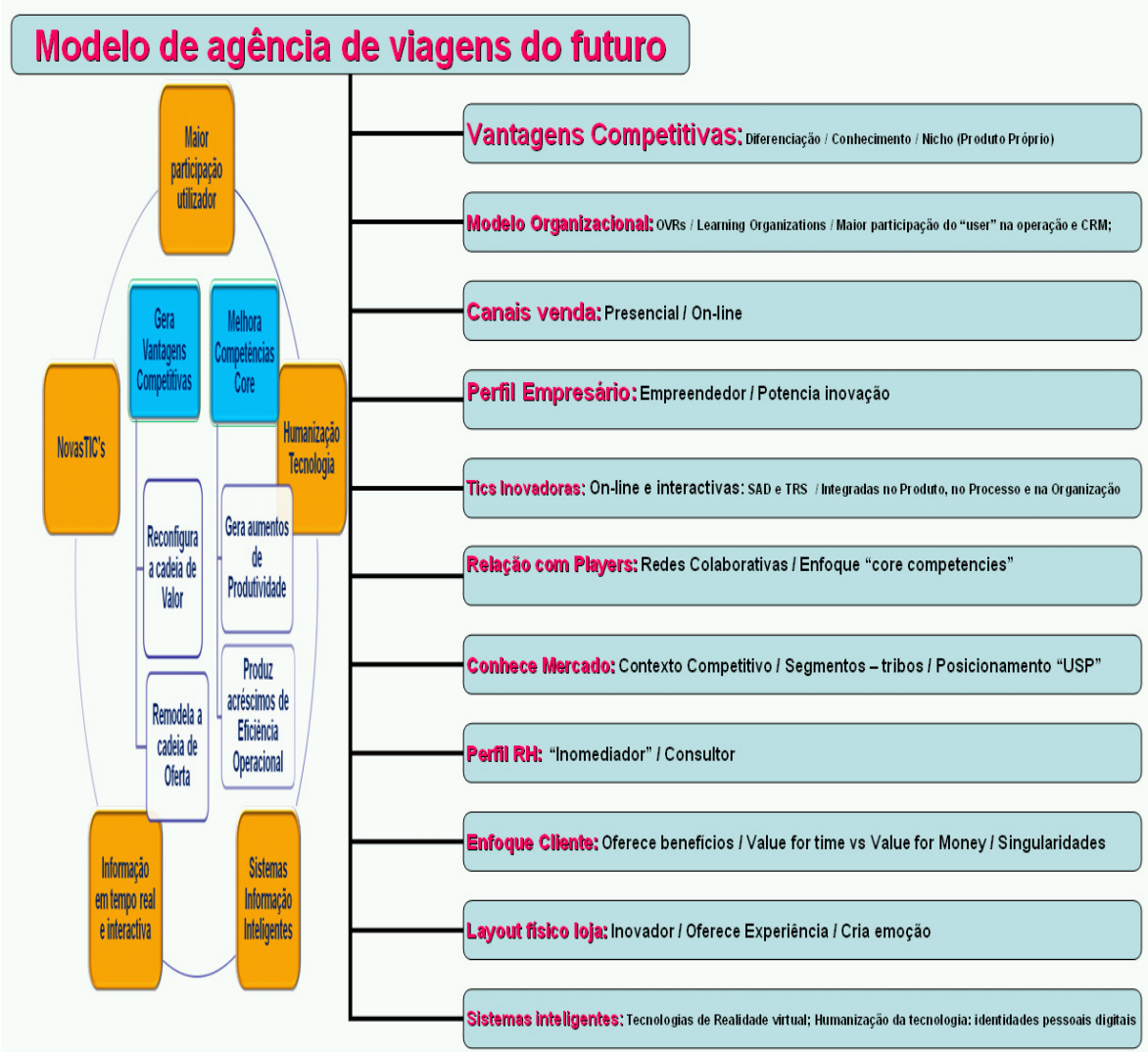


Figura 31 – Arquétipo de agências de viagens do futuro

I. **Vantagens Competitivas:** Diferenciação e conhecimento

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

II. **Modelos organizacionais**: OVR e "learning organizations"

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VI. Relação com Players: Redes colaborativas

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

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

VII. Conhece Mercado: Desafio incessante pela conquista de USP

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

VIII. Perfil do Empresário: Empreendedor tipo Schumpeteriano

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

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

IX. Cliente: Enfoque nas singularidades e benefícios

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

X. Espaço de venda: layout de experimentação e inovador

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

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

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

3.3. Conclusão

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

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

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

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

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

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

Capítulo 4

Metodologia de Investigação em Turismo

4. Metodologia de Investigação em Turismo

4.1. Introdução

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

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

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

II. O Planeamento e a análise de dados.

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

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

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

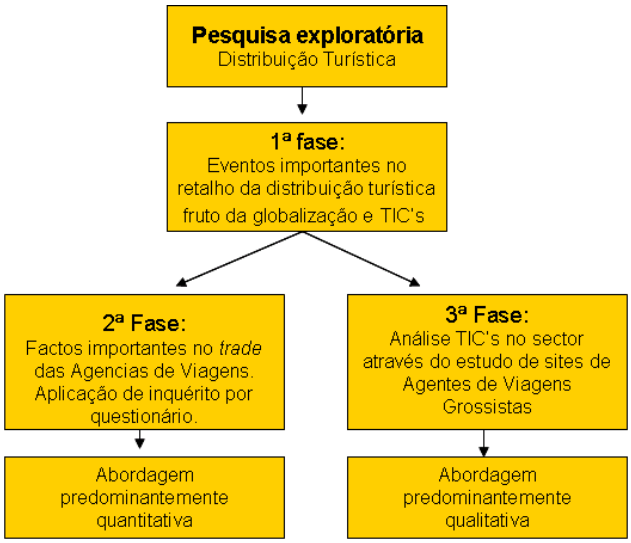


Figura 32 – Etapas do planeamento da pesquisa

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

4.2. Modelos e Processos de Investigação

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

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

O procedimento científico da investigação social pode envolver três fases:

I. A ruptura: na qual se rompe com os preconceitos e falsas evidências;

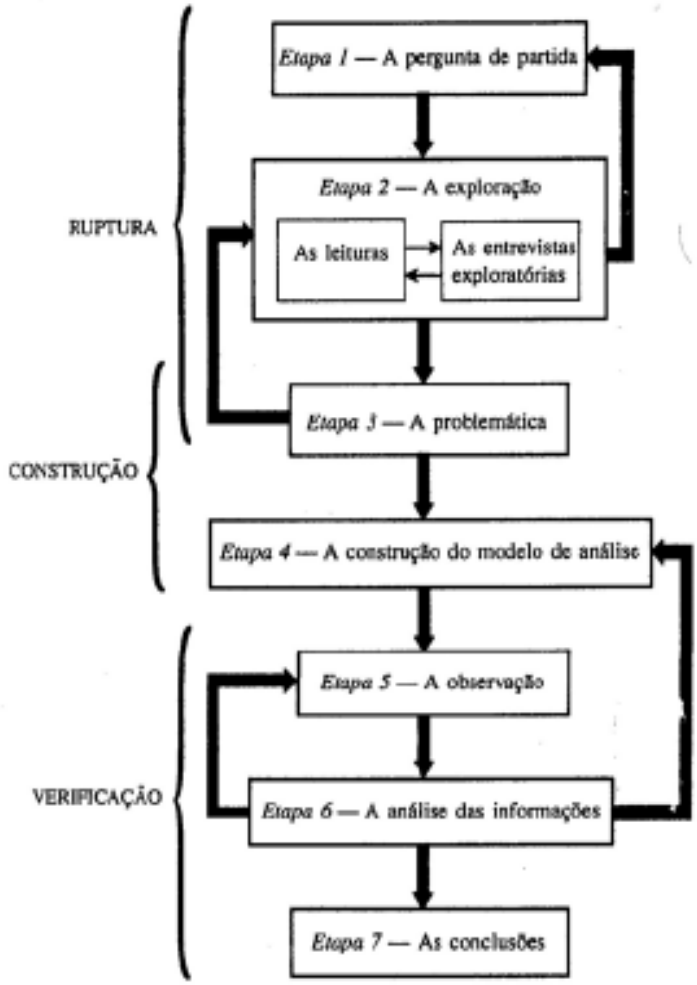
II. A construção: que consiste na elaboração de um "sistema conceptual organizado", com lógica, em que se faz a explicação do fenómeno, o plano de pesquisa a definir e a experimentação;

III. A verificação: onde a proposição deve ser verificada pelos factos.

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

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

Figura 33 - Etapas do Procedimento



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

II. A segunda etapa, denominada de exploração, baseia-se em inquirir o terreno, comportando operações de leitura, seguidas de resumos, de entrevistas e métodos, que nos permitem contactar com a realidade vivida pelos actores sociais.

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

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

V. A Quinta etapa abarca a observação, que engloba o conjunto das operações através das quais o modelo de análise é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis.

VI. A Sexta etapa envolve a análise das informações, cujo objectivo é a verificação empírica, seguindo-se a interpretação de factos inesperados e rever ou ajustar as hipóteses.

VII. A Sétima etapa inclui as conclusões do trabalho de investigação. Esta fase compreende geralmente três partes:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

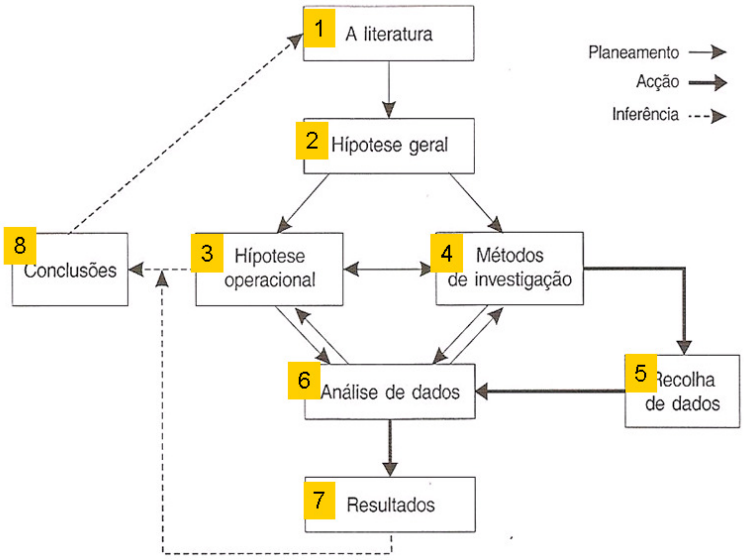


Figura 34 – Investigação empírica Hill e Hill (2000)

Os objectivos desta etapa são:

I. a determinação do "estado da arte" ou seja assinalar o que já se sabe acerca do tema, quais as lacunas existente e onde se encontram os principais entraves teóricos e metodológicos. O Capítulo 2 mostra a realidade actual dos sistemas de suporte à actividade das agências de viagens e a evolução do seu "modus operandi".

II. a revisão teórica, que consiste na inserção do problema de pesquisa dentro de um quadro de referência teórica para explicá-lo. Os fundamentos mais inovadores acerca das perspectivas futuras da distribuição turística, foram encontrados nas obras de Buhalis e Costa (2006, a, b), Buhalis (1998, 2000, 2002, 2003, 2006); Buhalis e Deimezi (2003); Glaesser (2003); Maurer (2003);

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

III. a revisão empírica que procura explicar como o problema tem vindo a ser pesquisado do ponto de vista metodológico. Procura-se responder aos procedimentos normalmente empregues no estudo desse problema; identificam-se os factores que afectam os resultados e como se podem explicar, entre outros. No capítulo 1, abordam-se peças de investigação de várias fontes, acerca do tema "influência da economia digital nas cadeias de valor e de oferta, das agências de viagens", procurando encontrar indícios que expliquem a situação vigente da distribuição turística.

IV. a revisão histórica onde se busca recuperar a evolução de um conceito, tema, abordagem ou outros aspectos fazendo a inserção dessa evolução dentro de um quadro teórico de referência que explique os factores determinantes e as implicações das mudanças. A globalização da economia, a internacionalização e a desregulamentação de alguns sectores do turismo, geram um efeito de "bola de neve" no *trade*, quer a nível de TICs e outros sistemas de apoio à actividade, quer nos seus modelos de negócio. Retratam-se estes efeitos nos capítulos 1 e 2.

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

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

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

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

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

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

I. Métodos Experimentais, são investigações que procuram testar a existência de nexos causais entre variáveis independentes (causas) e dependentes (efeitos). O princípio fundamental é o da comparação entre grupos, sendo que um deles (o experimental) foi submetido à variação da causa e o outro não (o grupo de controlo).

II. Métodos Causais comparativos. São investigações que exigem também a formulação de um modelo onde se procura analisar a relação de causalidade entre variáveis, mas sem manipular a causa, o que conduz à impossibilidade de testar com rigor a existência de relações causais.

III. Métodos Correlacionais. Estas investigações procuram analisar se, e em que medida, duas ou mais variáveis variam conjuntamente. São investigações que exigem também a formulação de um modelo, havendo a impossibilidade de retirar inferências causais, mas apenas associativas.

IV. Métodos Descritivos. São investigações que têm por objectivo central caracterizar o estado actual de um determinado objecto de investigação.

V. Métodos Compreensivos. Estas estratégias visam compreender um determinado objecto de estudo em profundidade, procurando analisar a sua dinâmica própria no interior de um determinado contexto. São investigações complexas muito usadas nas áreas de gestão.

VI. Métodos Históricos. São investigações que procuram descrever as variações que um fenómeno teve ao longo de um determinado período de tempo, encontrar explicações para essas mesmas variações e, em alguns casos, efectuar previsões. Baseiam-se em factos passados, embora possam existir ainda fontes de informação primárias (actores vivos).

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3. Etapas do Processo de Investigação

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

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

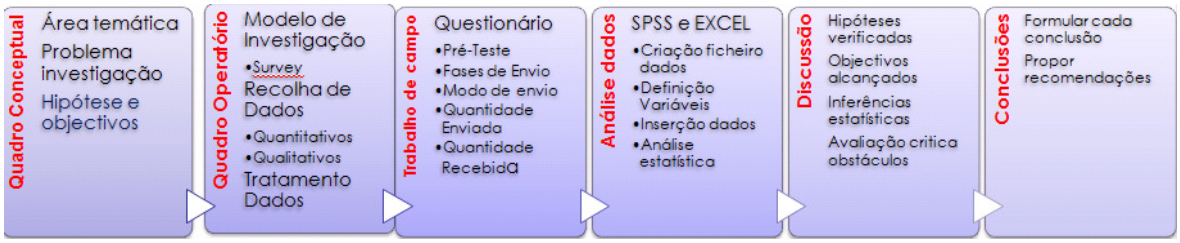


Figura 36 – Etapas do processo de investigação da tese (adaptado de Rego e Nunes, 2003)

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

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

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

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

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

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

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

I. Os drivers da economia digital (assentes no e-business, no trabalho colaborativo e na troca de informação) obrigam a uma reestruturação profunda nos modelos e processos de negócio dos canais de retalho da Distribuição Turística, impelindo ao uso de tecnologias Web de Apoio à Decisão, com o objectivo de alavancar a competitividade empresarial.

II. Surge um novo arquétipo de Agência de Viagens, centrado nas singularidades do cliente e apoiado em Sistemas Inteligentes do tipo "Tourism Recommender Systems" (TRS).

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

Incorpora os 5 grandes blocos de convergência tecnológica (maior participação do utilizador; humanização da tecnologia; Sistemas de informação inteligentes e integrados; Informação em tempo real e interactiva e novas tecnologias da comunicação), de modo a obter vantagens competitivas (reconfigurando as cadeias de valor e oferta) e a melhorar competências core (gerando acréscimos de produtividade e eficiência operacional).

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

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

I. aprofundar estudo das actuais TI conexas à Distribuição Turística – Agências de Viagens e perspectivar a sua evolução;

II. identificar blocos de convergência tecnológica, que funcionem como indutores de rendibilidade e competitividade aplicáveis às Agências de Viagem;

III. propor um arquétipo de Agencia de Viagens do Futuro.

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

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

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

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

As proposições de partida são:

I. As agências de viagens reconhecem ameaças e oportunidades com a propagação das TICs no *trade*, mas aproveitam-nas para implementar estratégias competitivas.

II. Os drivers da economia digital alteram as cadeias de valor e oferta das agências de viagens.

III. A Diversidade de Sistemas de suporte à actividade e de apoio à gestão e decisão, facilitam à agência de viagens uma gestão eficaz e eficiente da informação.

IV. A dinâmica das agências de viagens de "nova geração" assenta em tecnologia intensiva (operação, organização, relação) e dá enfoque às singularidades do Cliente, para a alavancar os processos de criação de valor (do cliente e da organização).

V. As agências de viagens de "nova geração" ao usar revolucionários Sistemas de Informação interactivos de apoio à decisão, do tipo "Tourism Recommender Systems" (TRS), optimizam e personalizam a oferta de destinos e itinerários turísticos e geram acréscimos de eficiência operacional.

Os objectivos operacionais que particularizam a hipótese geral são:

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

4.3.2. Quadro Operatório: Métodos de Investigação

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

I. Não foi utilizado o método experimental pois tem fraca aplicabilidade na distribuição turística, sendo uma ferramenta mais adequada na aviação em estudos de pacotes destinos-preço e no marketing (Gunn, 1994, p.5).

II. Quanto ao método etnográfico envolve investigação nos domínios da cultura e ambiente natural, saindo do âmbito deste trabalho.

III. Utilizou-se o método survey, combinando recolha de informação quantitativa e qualitativa, ganhando assim os benefícios de ambos (Finn, et al. 2000, p.4). Aproveitaram-se os ensinamentos de Brayman (1988, p. 8-9) que explorou um leque alargado de caminhos onde era vantajoso o uso de métodos híbridos.

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

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

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

I. A Amostra aleatória simples é um conjunto de "n" unidades da população, tal que qualquer outro conjunto de "n" unidades teria igual probabilidade de ser seleccionado;

II. A Amostra aleatória sistemática mostra que "dada uma população de dimensão N", ordenada por algum critério, se pretendermos uma amostra de dimensão n, escolhe-se aleatoriamente um elemento de entre os k primeiros, onde k é a parte inteira do quociente N/n. A partir desse elemento escolhido, escolhem-se todos os k-ésimos elementos da população para pertencerem à amostra;

III. A Amostra estratificada materializa-se, dividindo a população em várias subpopulações – estratos, e de cada uma destes estratos extrai-se aleatoriamente uma amostra. O conjunto de todas estas amostras constitui a amostra pretendida;

IV. A Amostra por clusters incentiva à divisão da população em aglomerados similares. O dendrograma é uma das várias maneiras de agrupamento hierárquico, usando informação da matriz de proximidade. A interpretação de um dendrograma de similaridade entre amostras fundamenta-se na intuição: duas amostras próximas devem ter também valores semelhantes para as variáveis medidas. Ou seja, elas devem ser próximas matematicamente no espaço multidimensional. Portanto, quanto maior a proximidade entre as medidas relativas às amostras, maior a similaridade entre elas.

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

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

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

I. A aglomeração hierárquica caracteriza-se pelo estabelecimento de uma hierarquia ou estrutura em forma de árvore, podendo ser do tipo agregador ou repartidor.

II. Enquanto a aglomeração não hierárquica, também chamada de *K-means clustering*, determina ou assume um centro de conglomerado e em seguida agrupa todos os objectos que estão a menos de um valor pré-estabelecido do centro. Existem diversos métodos derivados destes processos conforme ilustrado no organograma.

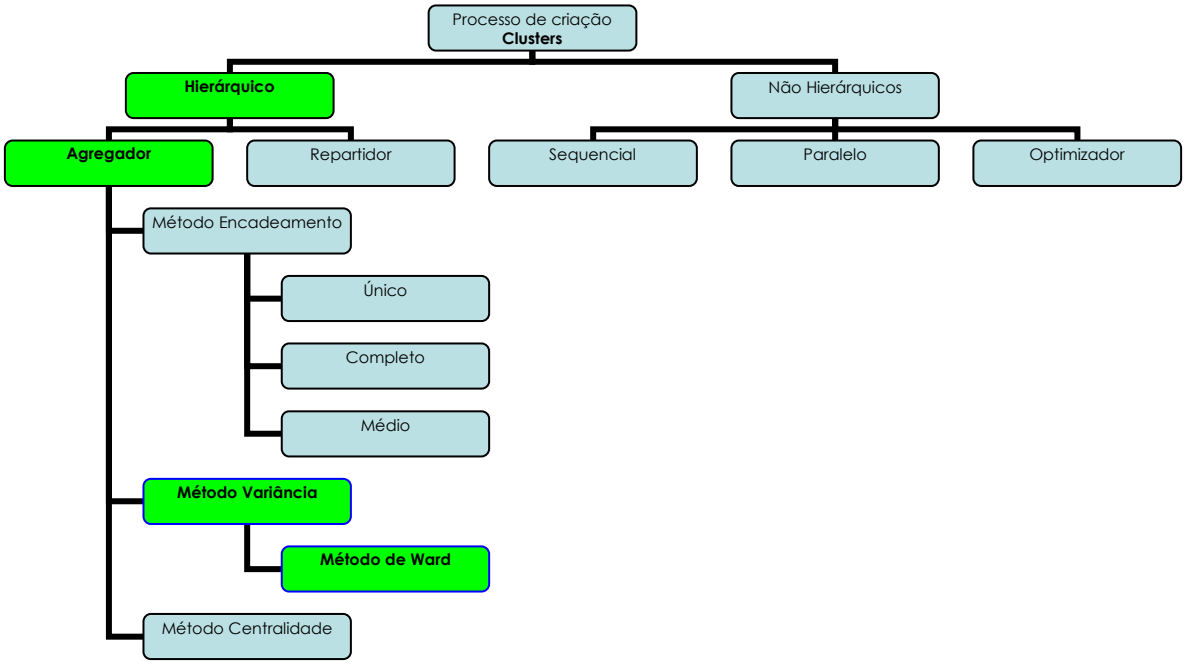


Figura 39 – Processo criação de Clusters (Adaptado de Hair, 1998)

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

organizativa operacional das empresas. Utilizou-se o Método Ward para cálculo das distâncias entre clusters. No modelo de Ward, "o objectivo é minimizar o quadrado da distância euclidiana, às médias dos conglomerados" (Hair, 1998).

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

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

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

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

I. Cada organização (contendo uma sede e várias filiais), abarca uma grande diversidade de tipologias de actividade (incoming, outgoing, mista, IATA, não IATA, especializada, autocarrista, nicho, etc), com um diferenciado *modus operandi* ;

II. Verifica-se uma heterogeneidade de portfólio e de processos;

III. Encontram-se marcantes diferenças de áreas geográficas de implantação, mercados e públicos alvo;

IV. Cada agência possui uma identidade e personalidade singulares, valorizando as marcas que representam e/ou a sua cultura de empresa;

V. Verifica-se que 77% das agências de viagens possui apenas um balcão, e 13,2% possui 2 balcões, como se pode observar no quadro.

VI. O volume de negócio é bastante diferenciado, em função da sua forma organizativa.

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

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

I. Redes de política fechada, como Star+Geotur, Mundo das Viagens, Abreu e Top Atlântico; Tui, Halcon, Marsans, D-Viagens, El Corte Inglês, englobando 516 balcões (29%);

II. Consórcios como a Go4Travel com 128 balcões (7%)

III. Franchising como a Best Travel com 79 balcões (4%)

IV. Agências Independentes e Grupos de Gestão como a RAVT, a Airmet a GEA e a Mundiclasse, com um total de 1081 balcões (60%). Englobaram-se estas duas tipologias porque os grupos de gestão são constituídos na íntegra por agências de viagens independentes.

Clusters Agencias viagens em Portugal - Universo alvo*	1804	%
Redes politica fechada	**516**	29%
D-Viagem Agência de Viagens	27	
Geotur + Star	75	
Halcon	134	
Mundo das Viagens	11	
Tui Portugal	9	
Viagens El Corte Inglês	19	
Viagens Marsans Lusitana	59	
Agência Abreu	121	
Agencias Top Atlantico	61	
Consorcio GO4TRAVEL	**128**	7%
Franchising BEST TRAVEL	**79**	4%
Independentes e Grupos Gestão	**1081**	60%
Grupo Gestão AIRMET	135	
Grupo Gestão GEA	387	
Grupo Gestão RAVT	68	
Mundiclasse	35	
Agências Independentes	456	

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

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

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

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

I. Redes de politica fechada como a Abreu (integração vertical), e a Top Atlântico (Grupo Espírito Santo Viagens, fruto da fusão entre a Top Tours e a Space Travel), representando 18% (182 balcões) do universo inquirido e valendo 33% (182 balcões/ 551 balcões) do cluster alvo;

II. Consórcios como a Go4travel (consórcio da ex-ELOAIR e HCT), com um peso de 12% do universo inquirido, representando a totalidade do cluster alvo;

III. Franchising como o caso da Best Travel, mostrando um peso de 8% do universo inquirido, representando 100% do cluster alvo;

IV. Agências de viagens independentes em conjunto com Grupos de gestão como o Airmet e a GEA (grupos de Gestão origem espanhola e a RAVT (grupo de gestão português), que pelas suas características representam agências de viagens independentes, valem 63% do total do universo inquirido;

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

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

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

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

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

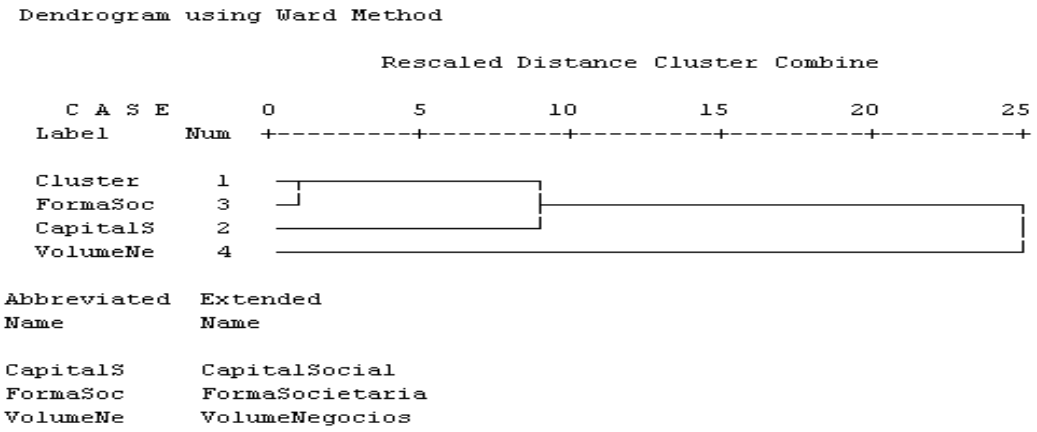
Figura 43 – Base Dados SPSS: Método Ward

Tabela Aglomeração

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

A representação gráfica do método de variância é o Dendrograma, que deve ser lido da esquerda para a direita. As linhas verticais representam os clusters unidos e as linhas horizontais a distância euclidiana entre os mesmos.

Figura 44 – Base Dados SPSS: Dendrograma



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

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

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

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

I. Operador – Soltour. Este é um operador independente que não participa em nenhum dos grupos integrados verticalmente e é um dos grandes operadores turísticos espanhóis. Como operador do Grupo Piñero, à qual pertence a cadeia hoteleira, Hóteis Piñero e Bahia Principe & Resorts, e a empresa auxiliar de transportes, Sol Bus, a sua principal actividade está centrada na elaboração e venda de pacotes turísticos para a todas as agências de viagens de Espanha e Portugal.

II. Retalhista independente B2B - centrais reservas, como:

   - Trasnhotel pertencente à empresa de distribuição do Grupo Transhotel comercializa os seus produtos e serviços exclusivamente através deste canal das agências de viagens;
   - Bedsonline que faz parte da TUI Travel PLC, um dos grandes grupos turísticos da Europa. Para as agências de viagem desenvolveu duas ferramentas: XML Connect, que tem sistema próprio de reservas e/ou página Web, totalmente personalizado e multilingues e o HTML Microsite, um motor de Busca e gestor de reservas própria WEB.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

George Gallup, um dos pais da consulta da opinião pública (Tannenbaum, 1998) adianta que, *" Whether you poll the United States or New York State or Baton Rouge (Louisiana) … you need … the same number of interviews or samples. It´s no mystery really – if a cook has two pots of soup on the stove, one far larger than the other, and thoroughly stirs them both, he doesn´t have to take more spoonfuls from one than the other to sample the taste accurately"*.

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

4.3.3. Trabalho de campo: Questionário

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

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

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

Figura 45 – Inquéritos Enviados / Recebidos

Reuniu-se um leque de 327 respondentes

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

Pode-se ter uma ideia mais clara dos índices de envio vs resposta em função do tipo de cluster, pela observação do gráfico. O cluster que mais contribuiu para este inquérito, foi o das agências de viagens independentes (188), seguido das redes de política fechada (129).

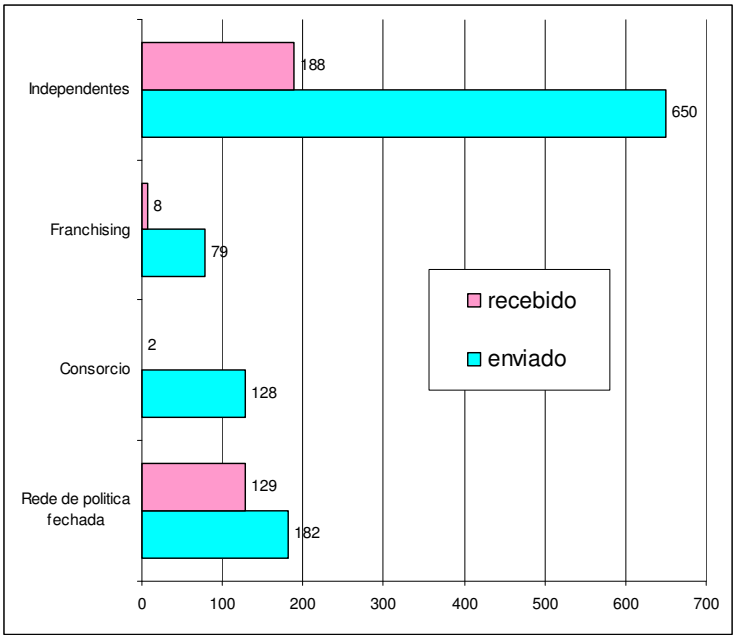


Figura 46 - Nº questionários enviados vs respondidos / cluster

Os canais mais utilizados de apresentação dos questionários foram o e-mail, a carta, o fax e a entrevista, tendo diversas entidades como a APAVT – Associação Portuguesa de Agências de Viagem e Turismo, os grupos de gestão – Airmet, Ravt, Gea, disseminado os inquéritos pelas respectivas redes.

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

Figura 47 – Canais de envio de questionários

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

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

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

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

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

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

I. o número e tipologia de Agências de viagens que se pretendeu atingir;

II. a garantia do anonimato das respostas;

III. a escolha do horário mais apropriado, para preenchimento, não interrompendo ou prejudicando as suas actividades profissionais;

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

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

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

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

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

O questionário foi dividido em quatro blocos, iniciando com uma introdução onde se solicita a colaboração no preenchimento, se explicam as razões do questionário, se indica o nome da instituição a quem se destina a informação e se informa do tempo médio de preenchimento.

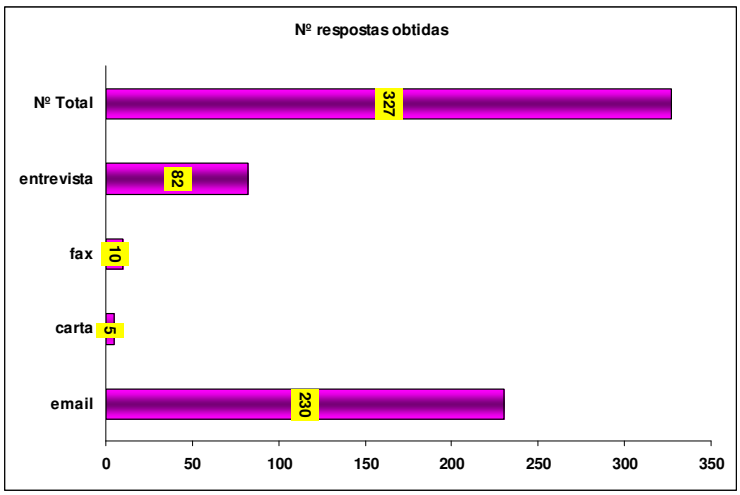


Figura 48 - Respostas obtidas por tipo abordagem

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

4.3.4. Análise dos dados e Discussão de Resultados

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

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

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

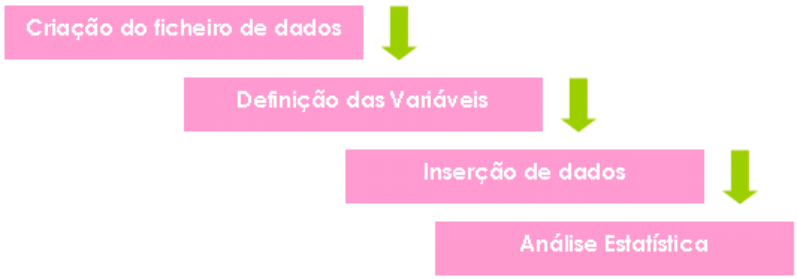


Figura 49 – Fases de análise de dados em SPSS e EXCEL

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

4.3.5. Conclusões

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

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

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

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

Estas estruturas serão edificadas no capítulo 6 "Conclusões e Recomendações".

4.4. Avaliação da metodologia

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

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

I. A pesquisa de dados alargou-se a várias fontes, desde o INE ao TP, onde se procuraram indicadores económicos e sociais ligados à distribuição turística, ao perfil dos utilizadores das TICs no retalho da distribuição turística, ao tamanho do mercado e intensidade de e-viajantes e e-reservas, etc, revelando-se muito deficitária.

II. No que respeita ao trade propriamente dito, verificou-se uma exígua participação da população das agências de viagens, pouco receptivas a sondagens. Este facto é citado com frequência por investigadores e entidades público-privadas (ex: APAVT, 2003), mesmo com as garantias de confidencialidade dos elementos enviados.

III. Assumida a limitada informação das Agências de viagens disponível na Internet no site do Turismo de Portugal (TP), mostrando apenas a