

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

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

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

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

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

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

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

4.5. Conclusão

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

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

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

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

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

Capítulo 5

Análise dos Dados e Discussão de Resultados

5. Análise dos Dados e Discussão de Resultados

5.1. Introdução

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

Tannenbaum (1997)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Figura 50 – medidas de tendência central e a de dispersão

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

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

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

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

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

Este capítulo está estruturado da seguinte forma:

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

5.2. Agências de Viagens: Números e Conjunturas

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

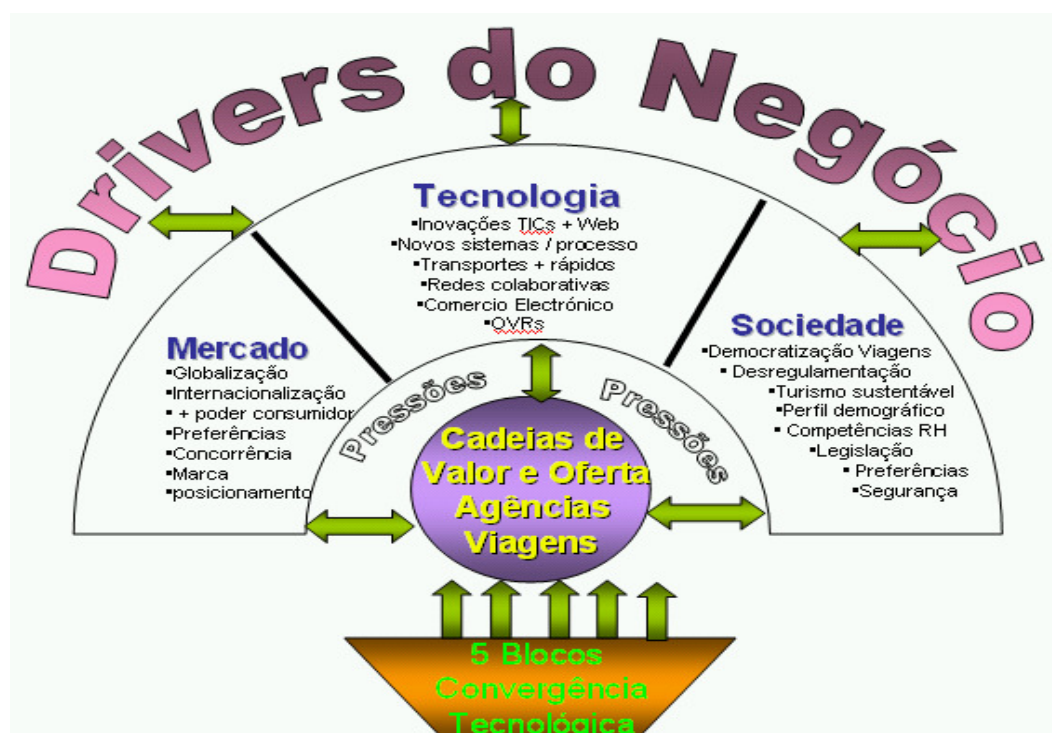


Figura 51 - Drivers do Negócio das Agências de Viagens (adaptado Turban,2004)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusão 1: O Mundo é Plano

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

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

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

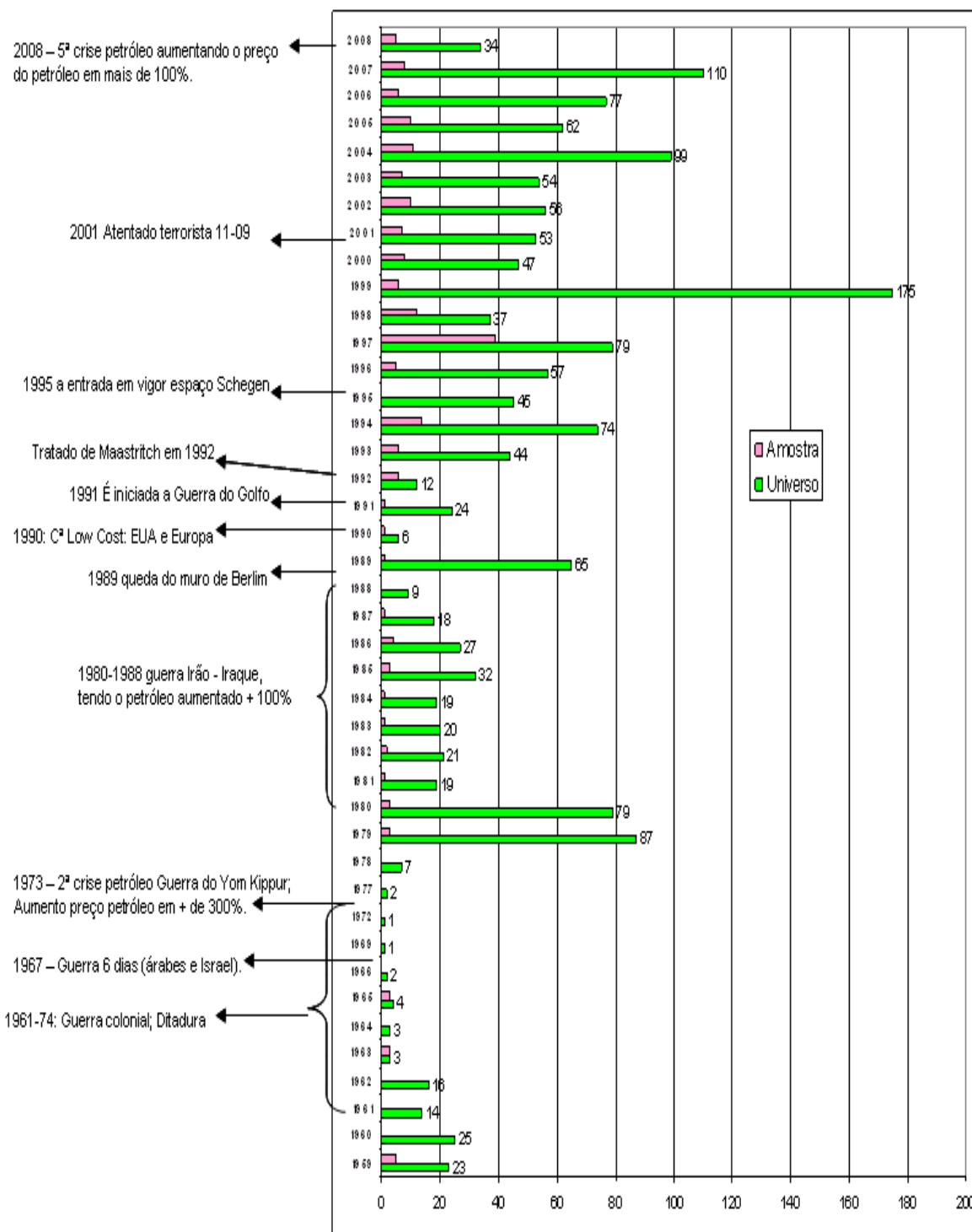


Figura 52 – “Mundo Plano” das Agências de Viagens (1959-2008)

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

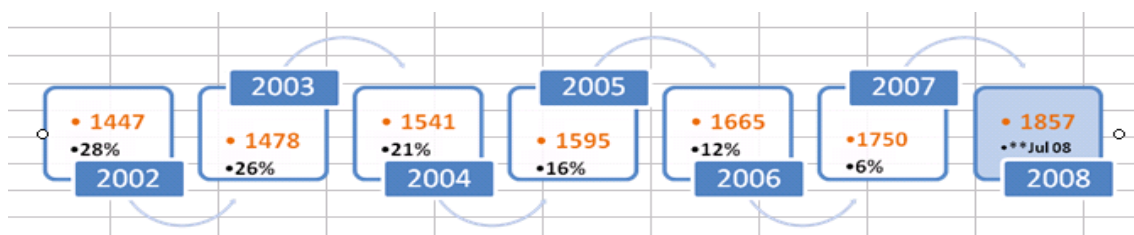


Figura 53– Evolução do N° de balcões de Agências de Viagens entre 2002 e 2008

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

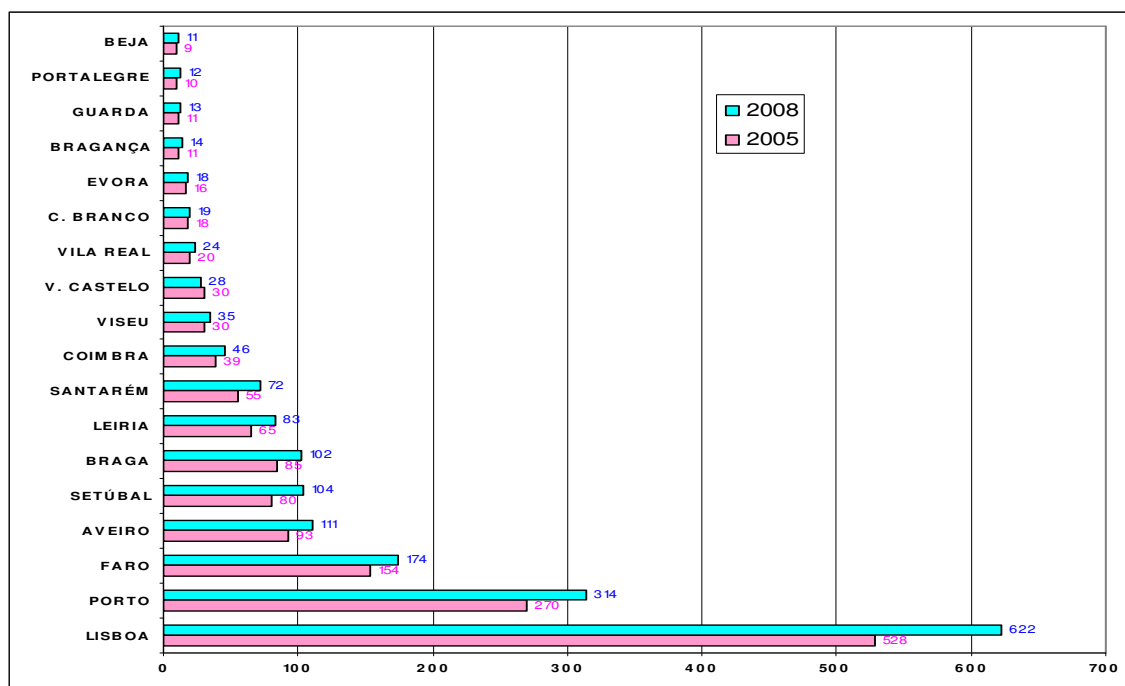


Figura 54 – Crescimento de número de balcões 2008-2005

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

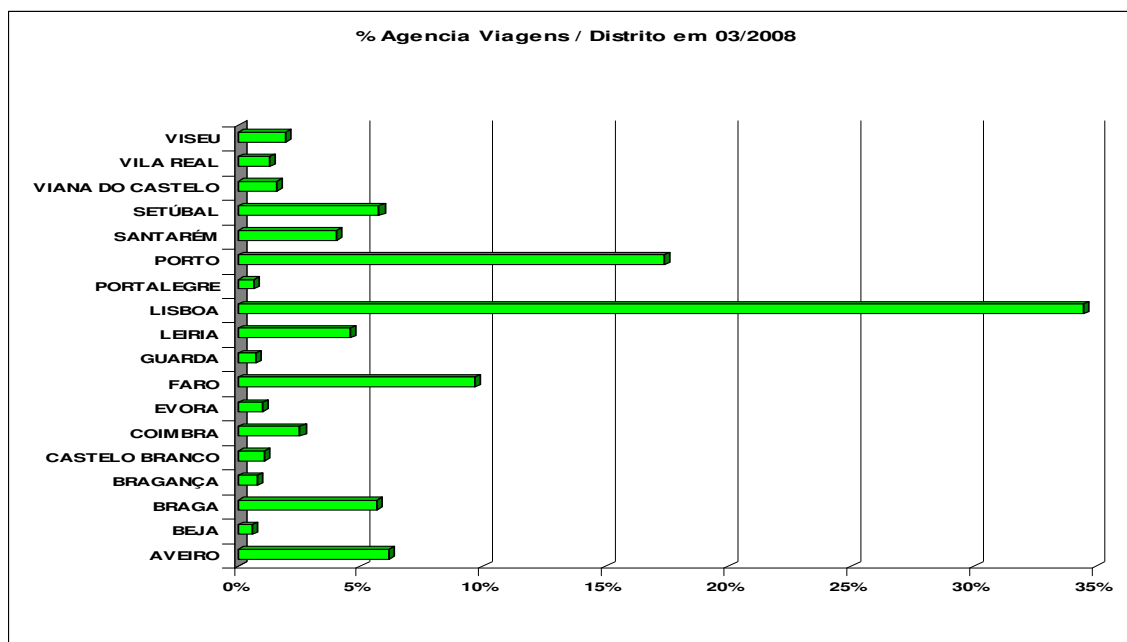


Figura 55 – % balcões de Agências de Viagens por Distrito

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

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

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

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

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

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

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

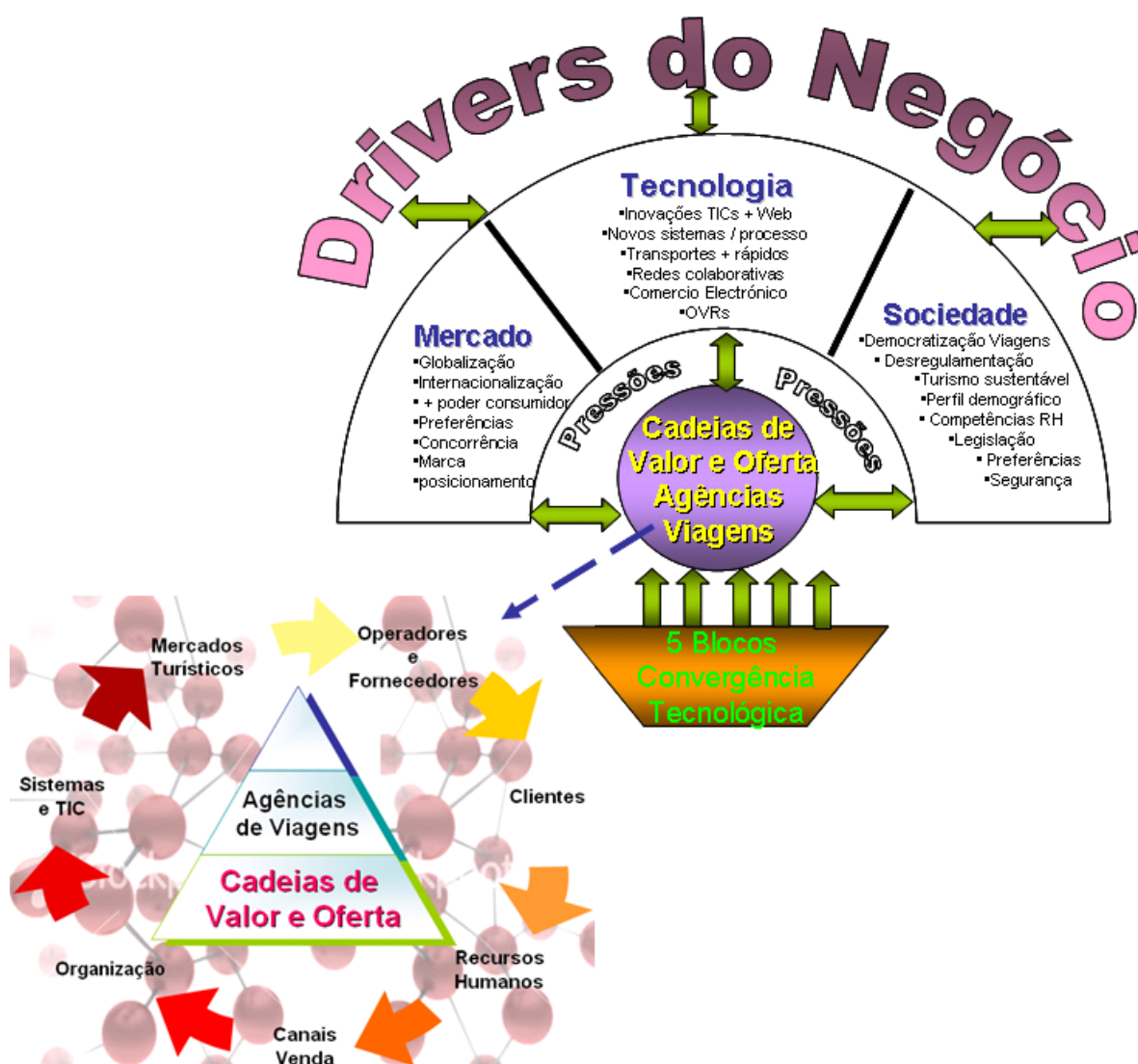


Figura 57 – Cadeias de valor das Agências de Viagens (adaptado Turban,2004)

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

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

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

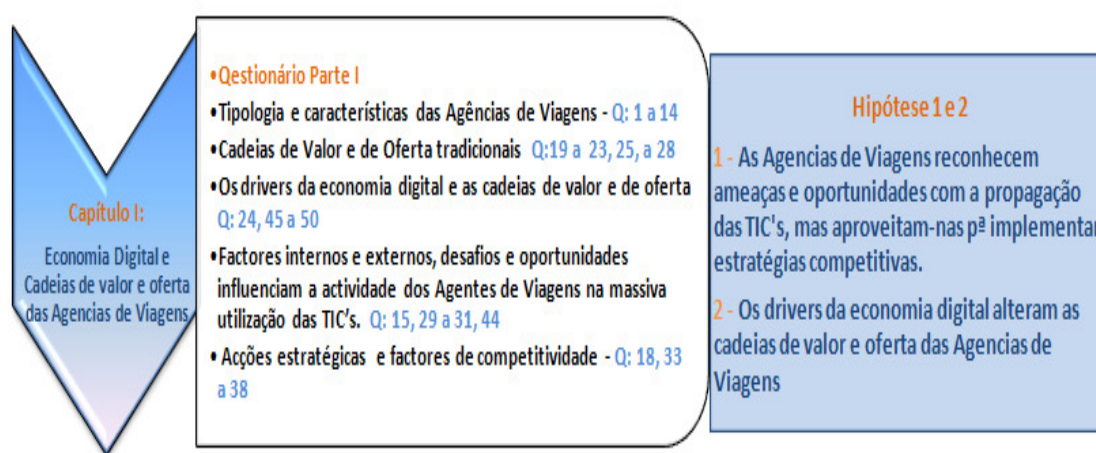


Figura 58 – Resumo Capítulo vs Questionário vs Hipóteses 1 e 2

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

5.3.1. Tipologia e características

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

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

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

Figura 59 – Tipologia de agências de Viagens

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

Table 1

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

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

Figura 60 – Tipologia de agência de viagens por cluster

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

Conclusão 2: Tipologia vs Actividade

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

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

Figura 61 – Âmbito de actuação

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

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

Figura 62 – Âmbito de actuação por cluster

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

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

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

Figura 63 – Pertença a grupo associativo do trade

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

Table 1

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

Figura 64 – Tipo de associativismo por cluster

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

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

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

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

Figura 65 – Tipologia societária

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

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

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

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

Figura 66 – Volume de Capital Social

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

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

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

redes de política fechada estrangeiras.

Figura 67 – Origem do Capital Social

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

Table 1

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

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

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

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

Conclusão 3: Tipologia das agências de viagens vs Volume Capital

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

Recursos Humanos

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

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

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

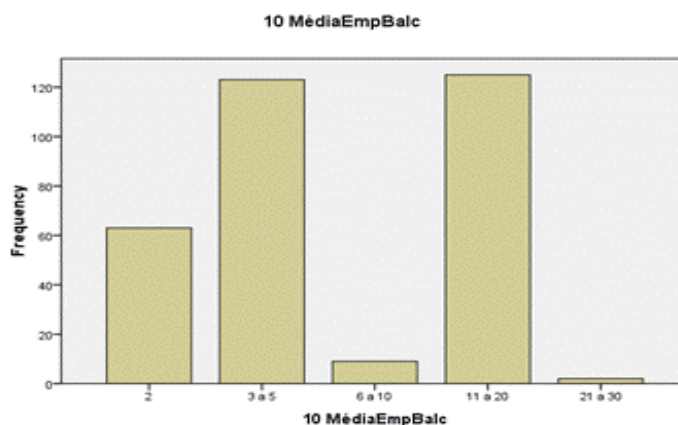


Figura 69 – Numero de profissionais por Balcão

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

Table 1

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

Figura 70 – N° Médio de Profissionais / balcão por cluster

Observando o número médio de Profissionais por balcão encontram-se duas grandes realidades, a das pequenas Agências que têm até 2

profissionais por balcão representando 19,6% e as dos grandes grupos de política fechada com uma estrutura muito mais sofisticada.

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

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

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

Figura 71 – Competências Recursos Humanos

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

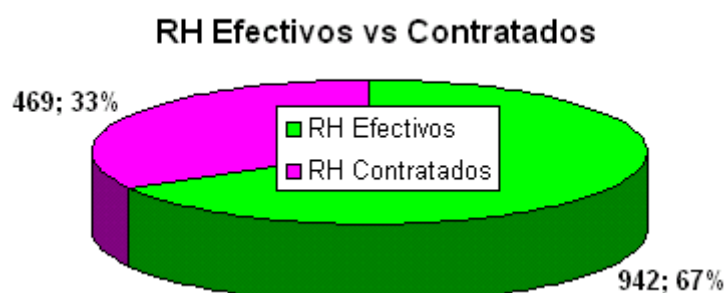
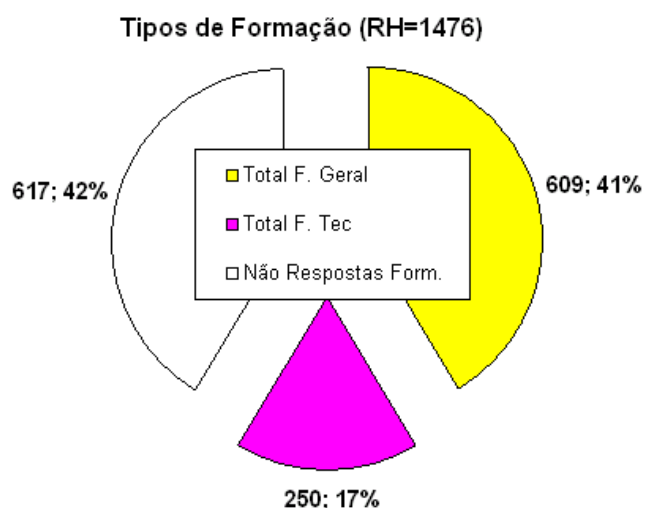


Figura 72 – RH efectivos vs Contratados

No que diz respeito às competências observou-se que dos 1476 profissionais considerados na amostra, apenas 17% possuía competências técnicas ligadas ao



turismo / agências de viagens, e 41% tinha competências gerais dos 9º ano até ao mestrado.

Figura 73 – Competências Core vs Competências Gerais

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

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

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

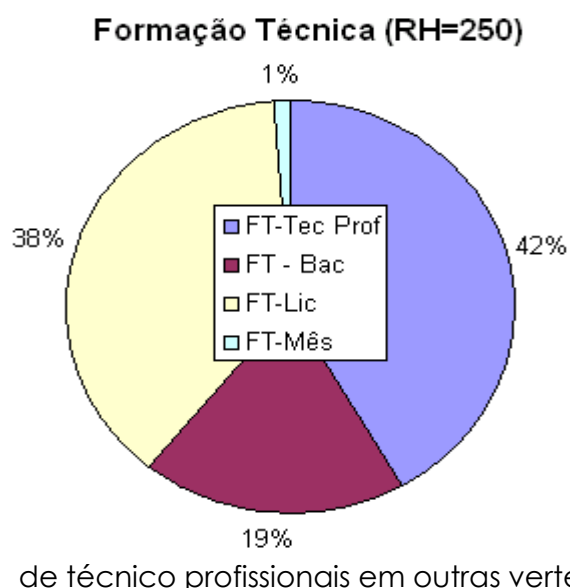


Figura 74 – Competências Técnicas Core

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

Figura 75 – Competências Académicas

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

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

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

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

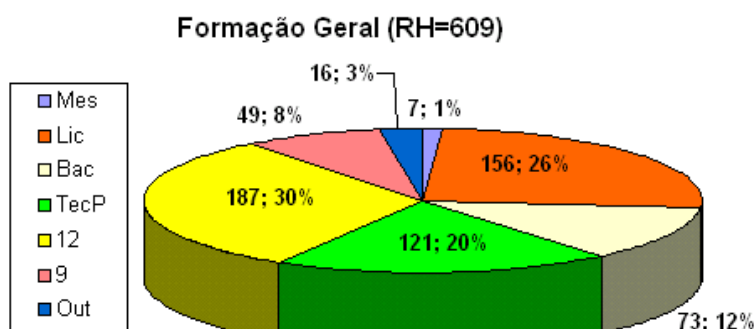


Figura 76 – Entidades de formação core

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

Conclusão 4: O mito das competências nas agências de viagens

"Recursos humanos com deficits de formação académica".

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

Níveis de Rendibilidade

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

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

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

Figura 77 – Escalões de receitas / ano

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

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

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

Table 1

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

Figura 78 – Rendimento por Cluster

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

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

Conclusão 5: Agências de viagens e regra de Pareto.

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

Expectativas

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

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

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

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

Table 1

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

interessante para 18,6%.

Figura 80 – Expectativas Vendas e Resultados Líquidos, por Cluster

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

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

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

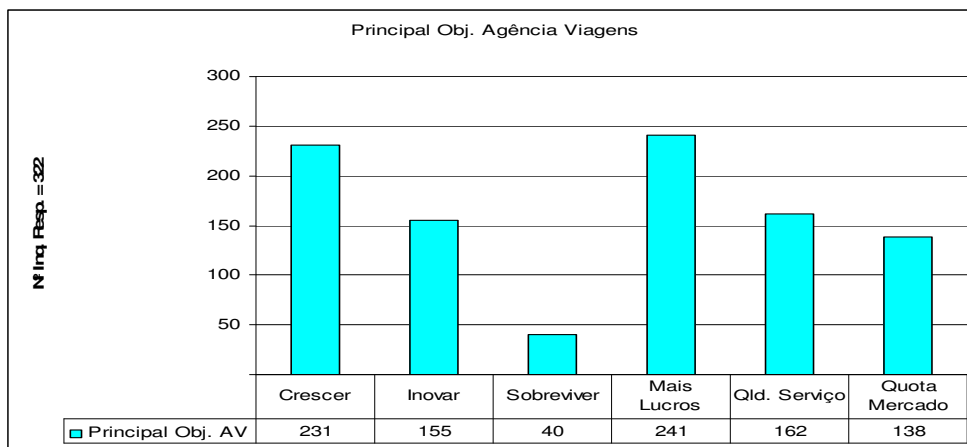


Figura 81 – Principais objectivos das Agências de Viagens

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

agências independentes definiram como objectivos principais aumentar lucros e crescer.

Table 1

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

Figura 82 – Objectivos por Cluster

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

de se estabelecer uma nova dialéctica problema / soluções.

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

Linhas de investigação futura I:

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

5.3.2. Economia Digital e Cadeias de Valor e Oferta

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

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

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

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

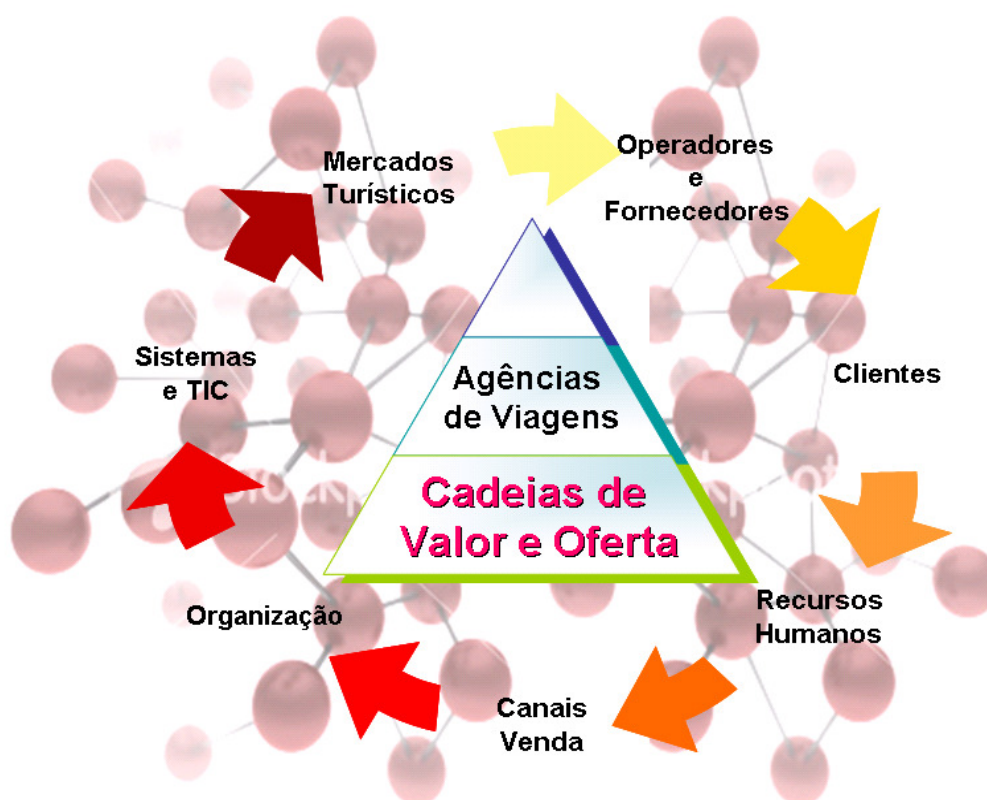


Figura 83 - Cadeias de Valor e oferta das Agências de Viagens

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

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

Clientes e Mercados

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Table 1

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

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

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

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

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

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

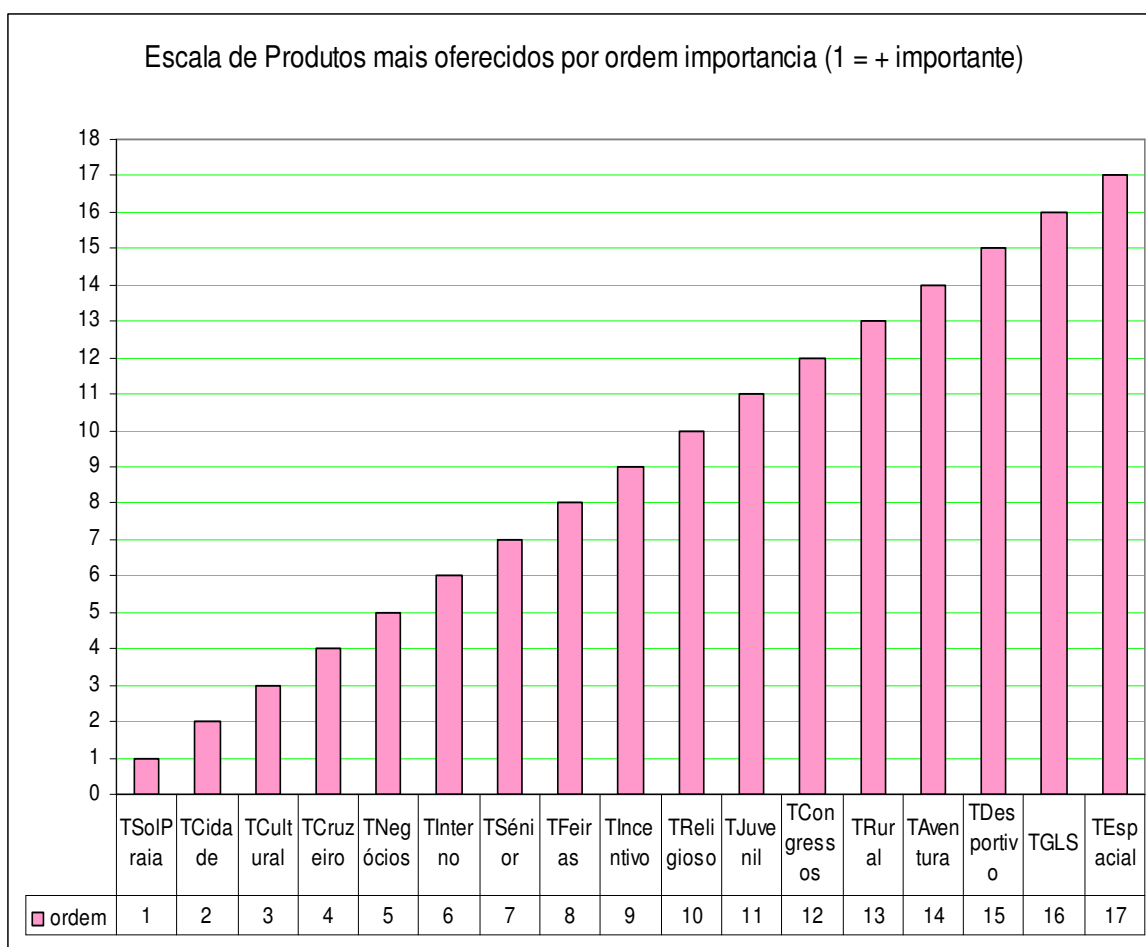


Figura 86 – Produtos de Turismo mais procurado / vendido

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

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

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

Conclusão 6: Alteração de comportamento de Clientes

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

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

Linhas de investigação futura 2:

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

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

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

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

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

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

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

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

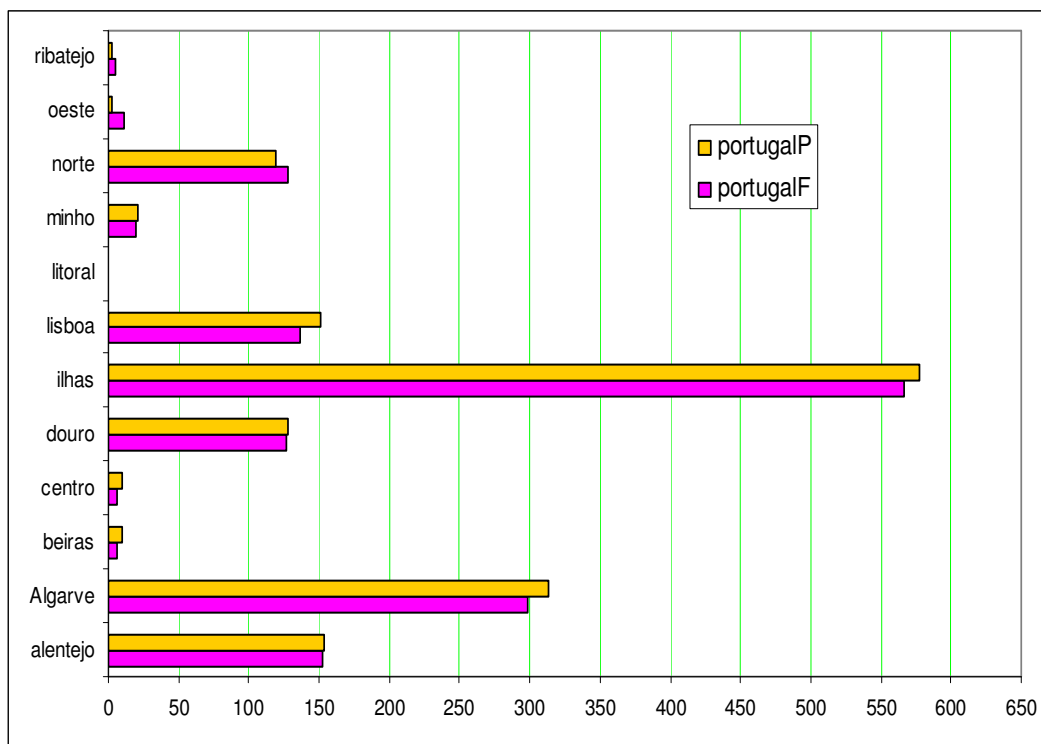


Figura 89 – Principais destinos em Portugal, Presente vs Futuro

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

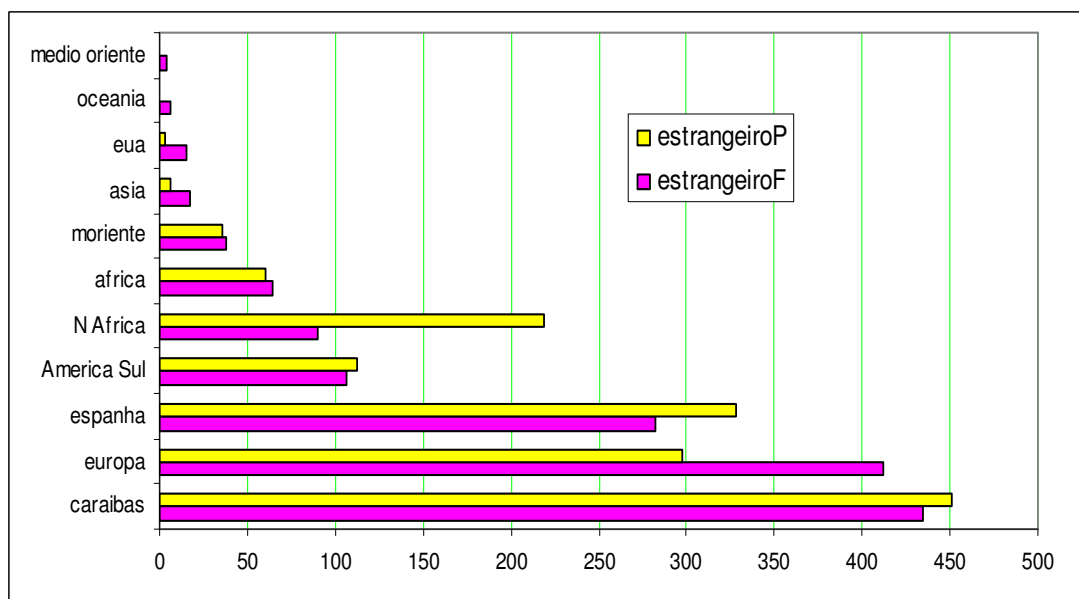


Figura 90 – Principais destinos no estrangeiro, Presente vs Futuro

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

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

Conclusão 7: Produto Próprio alavanca crescimento

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

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

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

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

Cluster		AV Produto Proprio			
		sem resposta	sim	não	Total
Rede Política Fechada	Count		129		129
	% of Total	,0%	39,4%	,0%	39,4%
Consortio	Count		2		2
	% of Total	,0%	,6%	,0%	,6%
Franchising	Count			8	8
	% of Total	,0%	,0%	2,4%	2,4%
Independentes	Count	9	40	139	188
	% of Total	2,8%	12,2%	42,5%	57,5%
Total	Count	9	171	147	327
	% of Total	2,8%	52,3%	45,0%	100,0%

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

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

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

Cluster		O Cluster			
		Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independentes
		Count	Count	Count	Count
AV Prod Prop	sem resposta				9
	sim	129	2		40
	não			8	139
AV Merc Alvo	sem resposta				2
	internacional	121	2	1	62
	regional			7	20
	nacional	8			99
	local				5

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

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

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

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

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

"if you build it, they will come".

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

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

Operadores / Fornecedores

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

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

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

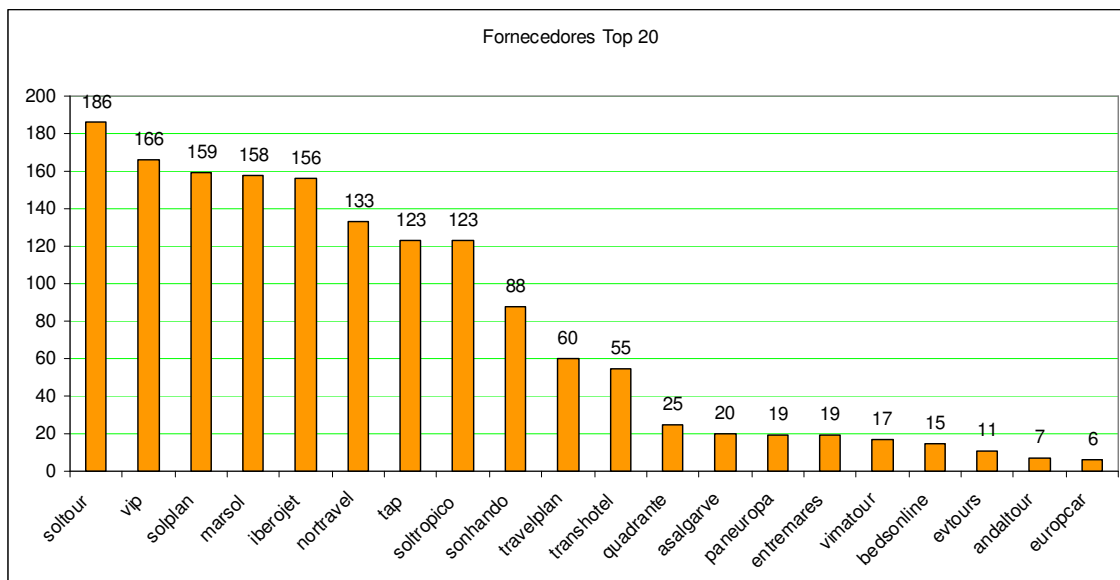


Figura 93 – TOP 20 de Fornecedores da amostra de Agências de viagens

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

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

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

Acesso para AGÊNCIAS E HOTÉIS Reservas online

Código B2B:

Utilizador:

Password:

ENTRAR

• [He olvidado los códigos](#)

• Nuevo: [Agencia Hotel](#)

transHotel

TRAVEL AGENCY TEST

HOTELERÍA VISITAS TRASLADOS

Buscar disponibilidad y precios Limpiar

Datos Básicos Necesarios

País de destino:

Población de destino:

Nombre de Hotel:

Fecha de entrada: 14/11/2007 Fecha de salida: 15/11/2007 Noches: 1

Habitaciones / Distribución / Regímenes

Cantidad Habitaciones	Nº Adultos por Habitación	Regímen Adultos	Nº Niños por Habitación	Edad 1º Niño	Edad 2º Niño	Regímen Niños
0	0	Cualquiera	0	0	0	Cualquiera
0	0	Cualquiera	0	0	0	Cualquiera
0	0	Cualquiera	0	0	0	Cualquiera

Buscar disponibilidad y precios Limpiar

© GRUPO TRANSHOTEL [Ayuda legal](#) / [Protección de datos](#)

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

Nueva

Buscar

Modificar

Anular

Movimientos

Grupos

Paquete A Medida

Comunicación

Ofertas

Noticias

Staff

Administración

Facturas

Comisiones

Otros

Accesos directos

Información útil

Solicitud Folletos

Sugerencias

Ayuda

Disponibilidad para las fechas:

Fecha de Entrada

14

11

2007

Fecha de Salida

18

11

2007

Buscar

Nueva Búsqueda

Redefinir Búsqueda

Establecimientos mostrados del 1 al 20 de un total de 154 encontrados (Disponibles 67)

Ver lista resumida (habitación seleccionada)

Situar en plano

Más Hoteles

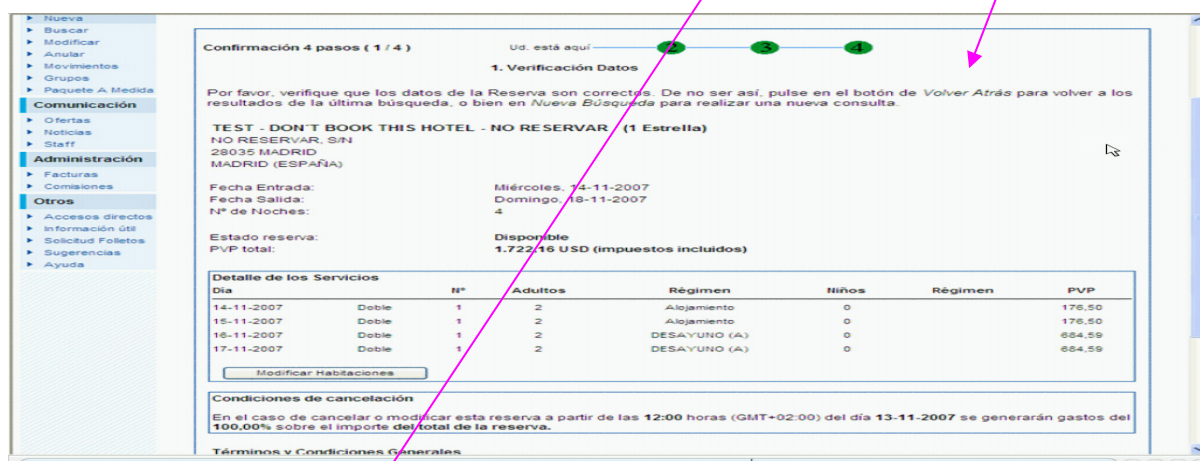
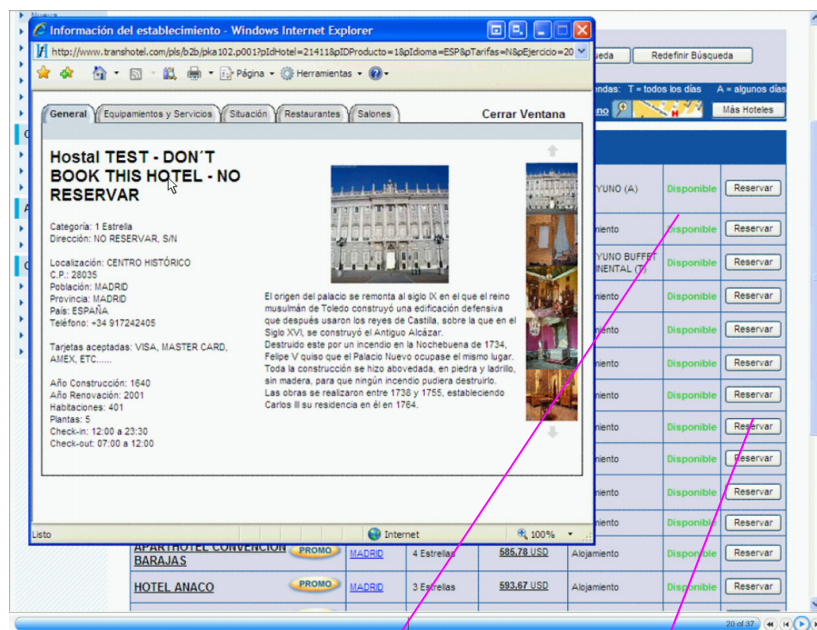
Leyendas: T = todos los días A = algunos días

Tipo de establecimiento	Población	Categoría	PVP Total Reserva			
HOSTAL TEST - DON'T BOOK THIS HOTEL - NO RESERVAR	OFERTA	MADRID	1 Estrella	1,722.16 USD	DESAYUNO (A)	Disponible Reservar
HOTEL KRIS CAZADORA	OFERTA	MADRID	3 Estrellas	395.37 USD	Alojamiento	Disponible Reservar
HOTEL EXPRESS BY HOLIDAY INN MADRID AIRPORT		MADRID	3 Estrellas	488.16 USD	DESAYUNO BUFFET CONTINENTAL (T)	Disponible Reservar
APARTAMENTOS TOGUMAR	OFERTA	MADRID	3 Llaves	490.17 USD	Alojamiento	Disponible Reservar
APARTHOTEL ARTURO SORIA SUITES	PROMO	MADRID	4 Estrellas	504.09 USD	Alojamiento	Disponible Reservar
APARTHOTEL TRIBUNAL	PROMO	MADRID	3 Estrellas	504.42 USD	Alojamiento	Disponible Reservar
HOTEL ACIS Y GALATEA	PROMO	MADRID	3 Estrellas	504.53 USD	Alojamiento	Disponible Reservar
APARTAMENTOS OLANO	PROMO	MADRID	2 Estrellas	507.69 USD	Alojamiento	Disponible Reservar
HOTEL OSUNA	PROMO	MADRID	4 Estrellas	511.51 USD	Alojamiento	Disponible Reservar
HOTEL EGIDO VIA LUSITANA	PROMO	MADRID	3 Estrellas	530.24 USD	Alojamiento	Disponible Reservar
HOTEL NH MERCADER		MADRID	4 Estrellas	553.20 USD	Alojamiento	Disponible Reservar
APARTHOTEL CONVENCION BARAJAS	PROMO	MADRID	4 Estrellas	585.78 USD	Alojamiento	Disponible Reservar
HOTEL ANACO	PROMO	MADRID	3 Estrellas	593.67 USD	Alojamiento	Disponible Reservar

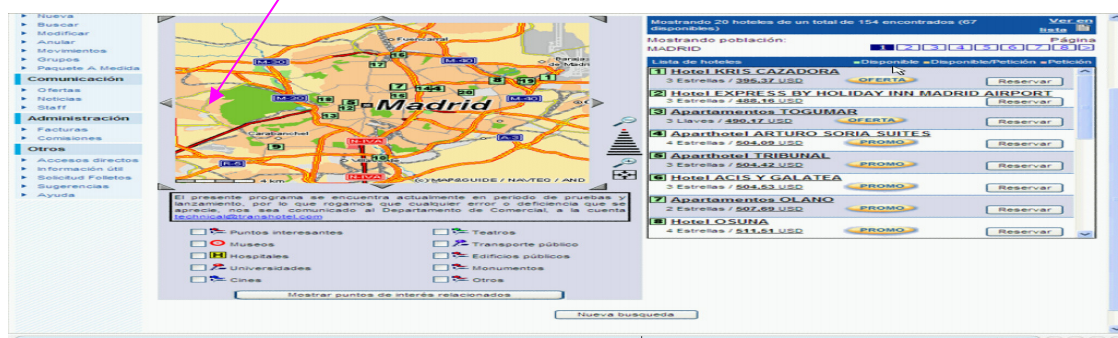
17 of 37

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

Existe ainda informação sobre o quarto e localização no espaço da localidade, dos hotéis da lista. Clicando sobre o nome do hotel, o sistema mostra informações gerais sobre o hotel, equipamentos e serviços disponíveis, localização, restaurantes.



Clicando em Reservar, confirma os dados e aceita as condições particulares. Indicar modo de receber documentação e forma de pagamento.



Canais de Contacto / Venda

As empresas nunca tiveram tantas opções para entrar em contacto com o cliente. Mas a escolha da melhor forma para se fazer isso não deve depender apenas de novas tecnologias, menor custo ou performance de média. Ela deve ser feita com base no uso eficiente da oportunidade junto ao cliente.

Conclusão 9: Tecnologia, uma ferramenta

A tecnologia não deverá ser o vector do relacionamento com o cliente, mas apenas uma ferramenta que apoie e potencie o contacto com o mercado.

Os novos canais de contacto com o cliente irão definir no futuro a qualidade do relacionamento do consumidor com a empresa - incluindo Internet e todas as acções de marketing que incentivem a interactividade com o consumidor.

Os canais de contacto com o mercado e nas relações com os clientes considerados no inquérito, foram o canal loja e venda presencial, canal Internet, Canal Telefone, Catálogo, Marketing Directo, Correio, TV Digital ou outro. Questionou-se acerca da utilização presente e futura destes tipos de canal.

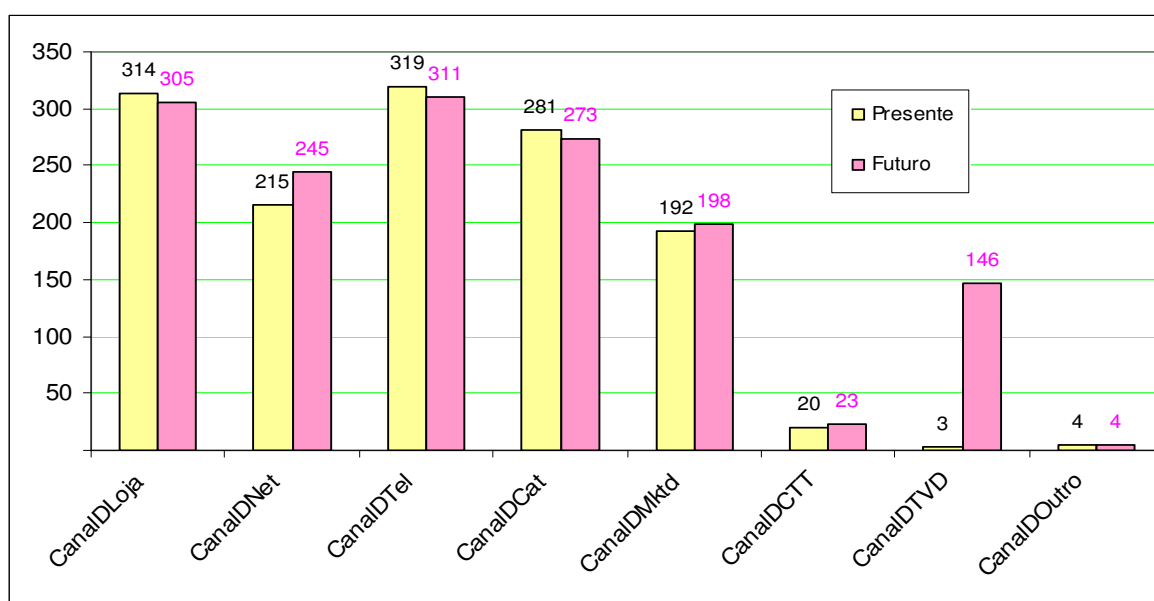


Figura 95- Canais de contacto com o mercado

Os resultados apontam para a utilização de ferramentas tradicionais, como o canal loja, Telefone e catálogo, enquanto o canal Internet vem já projectado como de futuro, bem como o canal TV Digital e Marketing Directo.

	Canais		O Cluster				
			Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independentes	
			Count	Count	Count	Count	
Presente	Loja	1º	129	2	8	180	2º
	Net		121			91	
	Tel	1º	129	2	8	184	1º
	Cat		121	2	4	153	3º
	MktD	1º	129	2	2	64	
	CTT		8	2	3	14	
	TVD				1	2	
Futuro	Outro					5	
	Loja	1º	129	0	8	173	2º
	Net	1º	129	2	8	112	
	Tel	1º	129	0	8	179	1º
	Cat		121	0	5	147	3º
	MktD		129	0	6	69	
	CTT		0	0	3	21	
	TVD		121	2	5	17	
	Outro		0	0	0	4	

Figura 96 – Canais de contacto (presente e futuro) por cluster

Quando segmentamos por cluster a visão torna-se clara, mostrando que as redes de política fechada utilizam no presente os canais Loja, Telefone e Marketing Directo, e apostam no futuro para transacções e contacto com clientes via Internet. As agências independentes colocaram a tónica presente no telefone, seguida do contacto presencial via Loja e por fim nos Catálogos.

	CanalDPotLoja		CanalDPotNet		CanalDPotTel		CanalDPotCAT		CanalDPotMktD		CanalDPotCTT		CanalDPotTVD	
Potencial	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Resp.	%
sem resposta	7	2,2	5	1,6	5	1,6	14	4,4	19	5,9	16	5,0	29	9,0
alto	290	90,6	224	69,8	142	44,1	193	60,1	56	17,4	2	,6	8	2,5
medio	21	6,6	81	25,2	169	52,5	98	30,5	139	43,2	141	43,8	141	43,8
baixo	2	,6	11	3,4	6	1,9	16	5,0	108	33,5	163	50,6	144	44,7
Total	320	100,0	321	100,0	322	100,0	321	100,0	322	100,0	322	100,0	322	100,0

Figura 97 – Canais com potencial de desenvolvimento

Foram assinalados como canais de maior potencial, os canais presencial de loja e internet, conduzindo o raciocínio para uma percepção de forte complementaridade entre eles, e não de mútua exclusão como era pensado por muitos profissionais.

As agências de viagens ainda consideram com médio potencial elevar os resultados das suas campanhas, através das ferramentas de marketing directo

(ex: e-mail marketing). Com os novos canais de marketing, muitas agências de viagens tendem a focar mais no custo do que no valor das acções. Dependendo do público a ser atingido e do objectivo da empresa, o custo de uma acção por e-mail, quase sempre será menor que o envio de uma carta pelo Correio, e banners serão sempre mais baratos que campanhas de televisão. Um canal focado no cliente, procura alinhar as necessidades dos clientes com as necessidades da agência de viagens. O resultado final é mutuamente benéfico, pois as agências podem obter eficiências adoptando uma abordagem mais direccionada ao canal que quer potenciar, encorajando os clientes a procurarem os serviços nos meios mais eficientes em termos de custo. Isto requer uma abordagem diferenciada, objectivando grupos diferentes de clientes com a combinação correcta de tratamentos, que os levarão a mudar os seus comportamentos.

GDS e outros Sistemas

Os GDS Global Distribution Systems (GDS) surgiram da evolução dos CRS Computer Reservations System (CRS), constituindo-se como um 'marketplace' electrónico, do processo de distribuição dos serviços de turismo e viagens. Mostra como o vector da economia digital – negócios electrónicos - pode gerar vantagens competitivas. Todos os grandes GDS criados e ainda hoje em operação (como Sabre, Amadeus, Galileo e Worldspan), pertenceram ou pertencem a companhias aéreas, consolidando a informação dos produtos das muitas companhias aéreas fornecedoras, com informações relativas a voos, horários, frequências e tarifas, atendendo quase perfeitamente às necessidades da cadeia de turismo - como dos agentes distribuidores (agências de viagens e operadores) e os seus fornecedores (companhias aéreas, hotéis, rent-a-car e companhias de cruzeiro, etc.,).

Estes sistemas são um elemento fundamental da cadeia de valor das agências de viagens, merecendo por isso de Capítulo próprio, o 5.4 – Sistemas e Tecnologias nas Agências de Viagens".

Modelos Organizacionais

As inovações nas TIC permitem oferecer produtos mais variados a utilizadores cada vez mais numerosos. Mas é através da Internet que as tecnologias da informação se ligam com a globalização e com os processos organizacionais de uma forma mais vasta, melhorando a cultura competitiva.

A continuada proliferação de tecnologias de informação nas agências de viagens, permitiu a transição de uma competitividade centrada em factores de natureza tangível para uma competitividade em que a ênfase é colocada nas questões organizacionais e de coordenação e cooperação.

Verifica-se uma concentração nas competências e actividades principais, o estabelecimento de redes de cooperação com entidades internas e externas, conduzindo a desafios de modelação de grande complexidade, promovendo

função intermediário	Frequencia	Valid Percent
sem resposta	17	3,7
sim	264	82,0
não	46	14,3
Total	327	100,0

novas situações para a realização de negócios, onde 82% dos profissionais concordam em adoptar uma dupla função de intermediários e produtores.

Figura 98 – Agentes de viagens como Intermediários e produtores

Os Mercados transformam-se, surgem novas formas de fazer transacções comerciais e de interacção entre parceiros. Como foi referido em pontos

Cluster		AV Intermediarios - Produtores			
		sem resposta	sim	não	Total
Rede Politica Fechada	Count		129		129
	% of Total	,0%	39,4%	,0%	39,4%
Consorcio	Count		2		2
	% of Total	,0%	,6%	,0%	,6%
Franchising	Count		8		8
	% of Total	,0%	2,4%	,0%	2,4%
Independentes	Count	12	130	46	188
	% of Total	3,7%	39,8%	14,1%	57,5%
Total	Count	12	269	46	327
	% of Total	3,7%	82,3%	14,1%	100,0%

anteriores, confirma-se que 51,65% dos inquiridos possui produto próprio.

Figura 99 – Intermediários / Produtores por cluster

Quando analisado por cluster, há uma unanimidade de opiniões (39,4%

para redes de politica fechada e 39,8% para agências independentes) quanto ao facto dos agentes de viagens possuírem uma dupla actividade de serem intermediários e também fornecedores de produto próprio.

As agências de viagens podem explorar vários pontos fortes, geradores de eficiência operacional e vantagens competitivas, estreitando relações com

fornecedores e com clientes. Novas configurações organizacionais com um novo tipo de trabalhador surgem para fazer frente às novas relações comerciais. O fluxo da informação ganha importância, considerado esse contexto.

Na amostra 95,3% das agências de viagens possui ligação directa com os fornecedores, sendo 39,4 respeitante a redes de grupos de política fechada e 52,9% de agências independentes.

Ligações Online Fornecedores			Cluster		Ligação Online Fornecedores			
respostas	Frequency	Percent			sem resposta	sim	não	Total
			Rede Politica Fechada	Count		129		129
				% of Total	,0%	39,4%	,0%	39,4%
			Consortio	Count		2		2
				% of Total	,0%	,6%	,0%	,6%
			Franchising	Count		8		8
				% of Total	,0%	2,4%	,0%	2,4%
			Independentes	Count	7	173	8	188
				% of Total	2,1%	52,9%	2,4%	57,5%
Total	327	100,0	Total	Count	7	312	8	327
				% of Total	2,1%	95,4%	2,4%	100,0%

Figura 100 – on-line com fornecedores: geral e por cluster

Sobreviver e prosperar significa agora, adaptar-se, modelar redes de contribuição e processos, organizações permeáveis, flexíveis e com mobilidade suficiente para reagir a mudanças impostas pelo ambiente, onde a contribuição das TIC é intensa na geração/ integração das operações e no aproveitamento das possibilidades da Internet. Emergem assim novas formas de organização OVR, fruto da junção de inovações tecnológicas (uso rede Internet), de formas de gestão inovadoras, de processos produtivos revolucionários, de modificações nos processos organizacionais e do conhecimento, mas sempre com a mesma obsessão pelo sucesso, pelo lucro, pelo crescimento, pela satisfação dos clientes e pela rentabilidade.

Com as tecnologias da informação incorporadas nos processos de todos os players da distribuição turística, o fluxo de informação permite a elevação da capacidade de recolher, guardar, processar e transferir informações. Isso torna possível a obtenção de uma maior velocidade na comunicação, redução no tempo de elaboração de respostas às variações do ambiente, tanto interno quanto externo e melhoria e agilidade no processo de decisão, permitindo um aumento de eficiência na organização.

A tecnologia ao ser integrada no produto, no processo, na organização e na estratégia, é vista como mais um recurso, como um meio e não como um fim.

serviços	muito import.	importante	%
Hoteis	172	19	23,64%
Pacotes Turísticos	62	125	23,14%
Bilhetes Avião	160	16	21,78%
Pacotes Turístico Medida	4	124	15,84%
Aluguer Automov.	0	126	15,59%

Figura 101 - Produtos mais aceites na NET - geral

Este facto é observado nas respostas referentes aos produtos e serviços com mais aceitação nas páginas próprias da Net, onde os hotéis e os Pacotes Turísticos detêm mais de 23%, logo seguidos de bilhetes de avião.

Quando analisado por cluster, as redes de política fechada possuem a integração de tecnologia mais vincada no produto "Bilhetes de Avião" e "Hotéis", enquanto que nas agências independentes incide em "pacotes turísticos" e "hotéis".

Produtos mais aceites na NET		O Cluster			
		Rede Política Fechada	Consorcio	Franchising	Independentes
		Count	Count	Count	Count
PacTur	importante	121			2
	muito importante				63
Hoteis	importante			4	14
	muito importante	121			51
BAvião	importante				16
	muito importante	121		4	35

Figura 102 – Produtos mais aceites na NET por Cluster

Nota-se a criação de um ambiente flexível que fornece a criatividade e uma contínua inovação, abrindo espaço à criação e expansão dos conhecimentos das pessoas e da organização. Mas esta inovação não se sente com a mesma intensidade em todas as agências de viagens. As empresas com estruturas mais reduzidas, disponibilizam nas suas páginas, serviços de tipo mais informativo acerca do portfólio, de contacto com clientes via e-mail, e newsLetters, enquanto as agências pertencentes a rede de política fechada oferecem todos os serviços de forma equivalente.

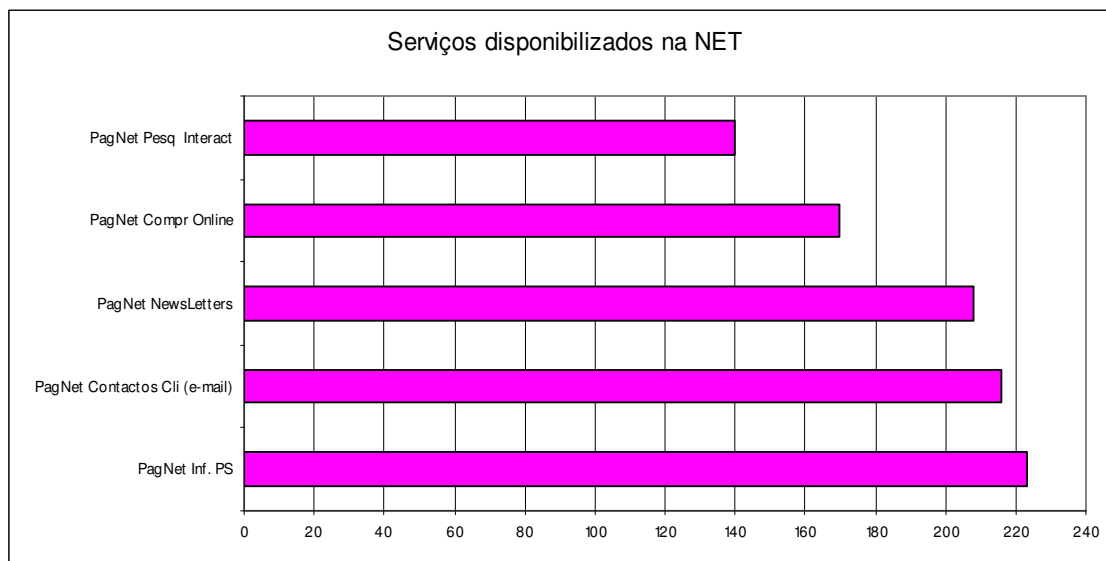


Figura 103 – Serviços disponibilizados na Internet em páginas próprias - geral

A decisão de colocar a empresa na rede Web centra-se em vários objectivos que como sejam, as vendas, publicidade, rapidez no serviço ao cliente, aumento da produtividade, acréscimos de competitividade, melhorar a eficiência de processos, redução de custos e a transmissão de ideia de modernidade.

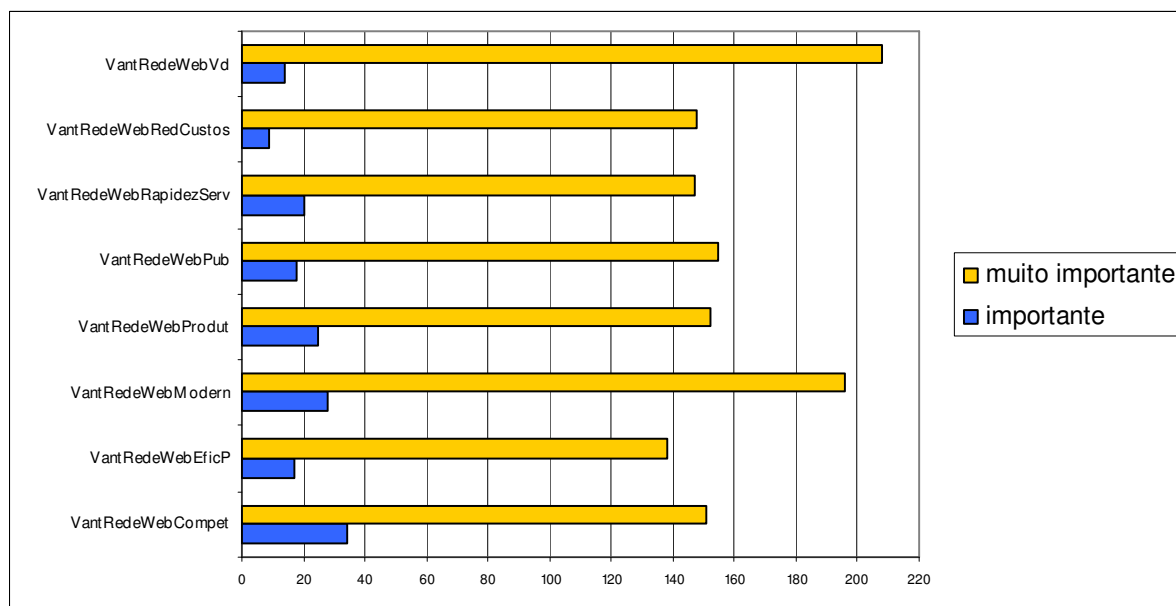


Figura 104 – Objectivos mais importantes na decisão de colocar a sua empresa na web

A maioria dos respondentes (50%) considera "importante" ou "muito importante" colocar a sua empresa na Net, indicando como razões de maior relevo a possibilidade de aumentar as vendas, de transmitir uma imagem de

modernidade, seguido pela ideia de que a Web é uma excelente ferramenta de publicidade. Nos locais mais a meio da tabela surgem os objectivos ligados ao modus operandi interno da organização, como sejam o aumento de produtividade e competitividade e redução de custos. A rapidez serviço ao cliente e a eficiência dos processos vêm nos lugares mais baixos.

Vantagens Rede Web	importante	moderadamente importante	muito importante	nada importante	pouco importante	sem resposta	Total Geral
Vendas	14	12	208	3	2	88	327
Modernidade	28	10	196	3	2	88	327
Publicidade	18	43	155	14	9	88	327
Aumento Produtividade	25	56	152	4	3	87	327
Acréscimo Competitividade	34	47	151	1	7	87	327
Redução Custos	9	11	148	48	23	88	327
Rapidez Serviço Cliente	20	53	147	8	11	88	327
Eficiência Processos	17	68	138	6	10	88	327
Outro	0	1	0	1	5	320	327
Total Geral	165	301	1295	86	66	985	

Figura 105 – objectivos mais importantes na decisão de colocar a sua empresa na web

No que respeita às vendas, 58,7% dos respondentes já vendem hoje na Internet, esperando um acréscimo de aderentes no futuro, alcançando uma percentagem de 83%, revelando as expectativas quanto a esta ferramenta.

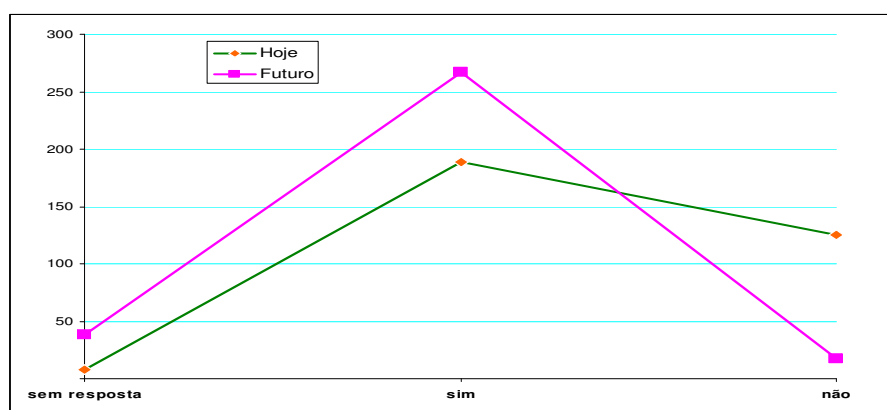


Figura 106 – Vendas Net actuais e futuras

Neste contexto encontraram-se transformações e expectativas nas organizações deste sector, de modo a continuarem competitivas, como sejam:

- O fomento da integração entre as inovações tecnológicas, a organização e a gestão da inteligência, garantindo resiliência à organização.
- a visualização dos objectivos e dos processos de gestão.

- um melhor aproveitamento do conhecimento e inteligência dos talentos existentes na organização.

5.3.3. Acções Estratégicas e factores de Competitividade

As agências de viagens que pretendam sobreviver devem revelar uma postura empreendedora, dando grande importância à criatividade, ao esforço em se flexibilizar e à rapidez de actuação (face a alterações conjunturais).

Um elemento central de qualquer estratégia que vise a liderança do mercado, consiste na criação de Vantagens Competitivas Permanentes. O valor só é gerado quando uma empresa cria uma vantagem para o comprador e quando este percebe que ganha algo ao adquirir o produto, em comparação com outros similares da concorrência. É essa a preocupação de muitas Agências de Viagens, pois não se vende só por vender, mas sim presta-se serviço útil; criam-se e antecipam-se necessidades aos clientes; oferece-se singularidade, valor e qualidade.

Esta secção bem como a 5.3.1 respondem na íntegra à Hipótese 1 – “ As agências de viagens reconhecem ameaças e oportunidades com a propagação das TICs, mas aproveitam-nas para implementar estratégias competitivas”. A resiliência nos negócios das agências de viagens, ganha nova urgência nos dias de hoje, seja pelo aumento da velocidade da mudança no ambiente de negócios, seja pelas pressões da concorrência globalizada, requerendo acções estratégicas assertivas.

Para garantir sucesso nos negócios, o empresário necessita expandir a sua área de intervenção, diversificar o seu target, reforçar a sua marca, obter sinergias da sua actuação em rede e utilizar eficaz e eficientemente as tecnologias de Informação e Comunicação. São essas iniciativas que se detalham ao longo desta secção.

A palavra de ordem é especialização e diferenciação. As medidas que as agências independentes deverão tomar para se diferenciar e conseguir crescer no mercado, assentam em seis áreas: Aumentar as vendas, Reduzir os custos, Reformular modelos de negócio, Optimizar os negócios por meio da tecnologia,

Criar sinergias por meio de utilização da informação, e pertencer a redes colaborativas.

Aumentar as vendas significa:

- I. Acrescentar valor à contratação de serviços relacionados com viagens;
- II. Diversificar os serviços oferecidos (incluindo produto próprio sofisticado);
- III. Atingir novos mercados, potenciar segmentos emergentes (seniores activos, Clãs Globais, profissionais itinerantes, Executivos Internacionais) e explorar nichos;
- IV. Criar sinergias (redes colaborativas, com ganhos para os aliados p.ex. na contratação).
- V. Reduzir os custos:
- VI. Eliminar tempos improdutivos;
- VII. Optimizar os processos internos (investimento/uso adequado de TICs);
- VIII. Eliminar erros operacionais ou de estratégia;
- IX. Utilizar Mecanismos de controlo da actividade (conta de exploração);
- X. Criar sinergias (redes colaborativas com redução de custos para os aliados, p.ex. utilização das facilidades colectivas do grupo).

Reformular modelos de negócio:

- I. Saber quem é o seu cliente; saber qual o valor do serviço para o cliente; saber como obter dinheiro no negócio; qual a lógica da formação do valor a oferecer ao cliente;
- II. Ter capacidade de atrair clientes (oferecer melhores condições a cada cliente; personalizar o atendimento; facilitar as tarefas administrativas do cliente; ajudar a reduzir as despesas do cliente; oferecer maior autonomia ao cliente; converter em clientes os funcionários de uma empresa; realizar actividades promocionais;...)
- III. Transformarem-se em Consultoras de viagens, pois pode gerir enormes quantidades de informação e fazer ganhar tempo ao cliente;
- IV. Cobrar os serviços prestados aos clientes (ex. success fee);

Optimizar os negócios por meio da tecnologia

- I. Investir em sistemas integrados de gestão (front Office e de back Office) que unifiquem informação e permitam transmitir confiança ao cliente e conhecimento do desempenho da agência;

Criar sinergias por meio de utilização da informação:

- I. Deter o controlo sobre os sistemas que utilizam para evitar que estes condicionem a forma de trabalhar da empresa;
- II. Centralizar as informações da rede;
- III. Organizar e difundir as informações aos aliados;
- IV. Gerir parcerias que acrescentem valor

Pertencer a redes colaborativas

Sobreviver e prosperar significa a pertença a redes colaborativas (verticais, horizontais e Diagonais) entre parceiros, que funcionam não apenas ao nível das agências de viagens mas em qualquer área da cadeia de distribuição turística. As vantagens de uma agência de viagens em pertencer a uma rede de gestão são várias, podendo ser a diferença entre a continuidade ou o desaparecimento. Todo o esforço de gestão do grupo é direccionado para aumentar o volume de negócios, ganhar poder negocial com fornecedores e clientes, aumentar o lucro e ganhar quota de mercado.

Das vantagens mais directas, observamos:

- I. Redução dos custos fixos (economias de escala fruto da negociação conjunta);
- II. Acréscimo de proveitos (escalas de comissões adequadas ao somatório de volumes de negócio);
- III. Eficácia de acções pró-activas conjuntas sobre o mercado;
- IV. Optimização dos recursos materiais;
- V. Concentração nas competências e actividades principais;
- VI. Reforço dos laços de cooperação com todas as entidades intervenientes na sua cadeia de valor (sentimento de pertença e espírito de corpo);
- VII. Aumento da comunicação/informação/conhecimento entre os aliados;
- VIII. Uniformização de modelos e processos de negócio;

- IX. Adopção de metodologias de gestão e planeamento buscando a melhoria da qualidade e da produtividade;
- X. Fortalecimento da imagem junto do trade;
- XI. Adaptação ao ambiente de negócios e às exigências dos clientes (p.ex: as agências de viagens que até agora viviam das vendas de bilhetes aéreos solicitados pelos clientes, devem no futuro estimulá-los a viajar e satisfazê-los completamente com base sempre na relação que têm, conhecendo seus gostos e suas necessidades);
- XII. Construção de organizações permeáveis, flexíveis e com mobilidade suficiente para reagir a mudanças impostas pelo ambiente;
- XIII. Utilização das TICs na geração/ integração das operações e no aproveitamento das possibilidades da Internet;
- XIV. Ter obsessão pelo sucesso, pelo lucro, pelo crescimento, pela satisfação dos clientes e pela rentabilidade;
- XV. Formação contínua em matérias core, pois a qualidade do serviço depende muito do conhecimento de cada funcionário;
- XVI. Fomento à criação de Produto próprio das Agências;
- XVII. Reforço da densidade de relacionamento (densidade=fidelidade*intensidade) através do acréscimo de valor à sua gestão. Para tal precisam diferenciar, conhecer melhor os seus clientes, antecipar as suas necessidades, oferecer-lhes a melhor relação custo-benefício e ajudá-los a atingir os seus objectivos;

Assim, criar vantagens competitivas às Agências de Viagens em ambiente de globalização, passa não apenas pela especialização em certos produtos / serviços, mas cada vez mais pela adopção de estruturas organizacionais em rede, com o objectivo de agregar valor ao seu serviço e para poder atender às necessidades dos aliados / clientes. Este assunto tem um tratamento detalhado na tese de Mestrado de Silva, (2009).

Actividades core e Fontes de Receita

O tradicional sistema de distribuição em turismo era baseado num modelo linear onde produtos e serviços se deslocam dos fornecedores para os consumidores, tanto directamente como indirectamente através de canais de distribuição tais como Agências de Viagens. As agências de viagens eram vistas como agentes dos fornecedores, a quem é paga uma comissão de venda de serviços. O rendimento da venda de bilhetes de aviação tornou-se a maior fonte de rendimento para o agente. Com a liberalização total da actividade das companhias aéreas, (nos EUA ocorreu em 2004, mas na Europa a discussão continua), as mudanças nas tecnologias e alterações na procura, fizeram surgir um novo sistema de distribuição turístico.

Conclusão 10: Alteração de perfil do agente de viagens

Actualmente o agente de viagens transformou-se em agente “para o consumidor” em vez de agente “para o fornecedor”, verificando-se uma mudança de abordagem.

A vantagem competitiva das companhias aéreas com a desintermediação, juntamente com o crescimento exponencial das vendas on-line em todo o mundo, forneceu às companhias aéreas uma plataforma com a qual começaram a reestruturar o tradicional rendimento base dos intermediários de viagens. O relacionamento entre as companhias aéreas e o tradicional agente de viagens sofreu uma dramática mudança.

Figura 107 – Vendas por área de actividade

Peso de Venda	% Total	V. médio	Valor + Freq
Aviação	15,1%	39	30
Alojamento	15,5%	20	20
Transferes	14,2%	9	10
Excursões	12,6%	9	5
Autocarros	9,3%	8	5
Espectáculos	5,0%	6	5
RentCar	11,2%	13	5
Cruzeiros	13,4%	12	20
Outros	3,8%	26	10

Assim, a actividade das agências de viagens teve necessidade de procurar outras contribuições complementares para a formação do seu lucro, ou

seja introduzir as comissões de serviço. A amostra revelou uma distribuição

equilibrada de vendas pelas diversas áreas de actividade, onde o peso da aviação e alojamento se assemelham (15%), os transferes os cruzeiros e o Rent-a-Car apontam entre os 11% e os 14%.

- I. As vendas de aviação têm um peso de 15% face ao total da actividade. O peso médio encontrado para a aviação no total do negócio foi de 39% embora o valor mais frequente tenha sido de 30%. Esta rubrica tinha valores de 60% num passado próximo. Portanto as agências direccionaram o seu negócio para outras vertentes de rendibilidade.
- II. As vendas de alojamento têm um peso de aproximadamente 16% face ao total da actividade. O peso médio encontrado para o alojamento no total do negócio foi de 20% embora o valor mais frequente tenha sido de 20%;
- III. O volume de negócio de transferes revela um peso de 14% face ao total da actividade. O valor médio encontrado para a transferes no total do negócio foi de 9% embora o valor mais frequente tenha sido de 10%;
- IV. As vendas de excursões têm um peso de 13% face ao total da actividade. O valor médio encontrado para as excursões no total do negócio foi de 9% embora o valor mais frequente tenha sido de 5%;
- V. O negócio de autocarristas tem um peso de 9% face ao total da actividade. O peso médio encontrado para os autocarros no total do negócio foi de 8% embora o valor mais frequente tenha sido de 5%;
- VI. As vendas de bilhetes para espectáculos têm um peso de 5% face ao total da actividade. O peso médio encontrado para os espectáculos no total do negócio foi de 6% embora o valor mais frequente tenha sido de 5%;
- VII. As vendas de Rent-a-Car têm um peso de 11% face ao total da actividade. O peso médio encontrado para o rent a car no total do negócio foi de 13% embora o valor mais frequente tenha sido de 5%;
- VIII. As vendas de cruzeiros têm um peso de 13% face ao total da actividade. O peso médio encontrado para cruzeiros no total do negócio foi de 12% embora o valor mais frequente tenha sido de 20%;

IX. As vendas de outros P&S têm um peso residual de 4% face ao total da actividade. O peso médio encontrado para outros P&S no total do negócio foi de 26% embora o valor mais frequente tenha sido de 10%.

De notar que a maior fonte de receita, actual, em qualquer cluster de Agências de Viagens são os pacotes (49 %) e a hotelaria (39%), enquanto a aviação está nos 6%, como se pode observar no gráfico em baixo.

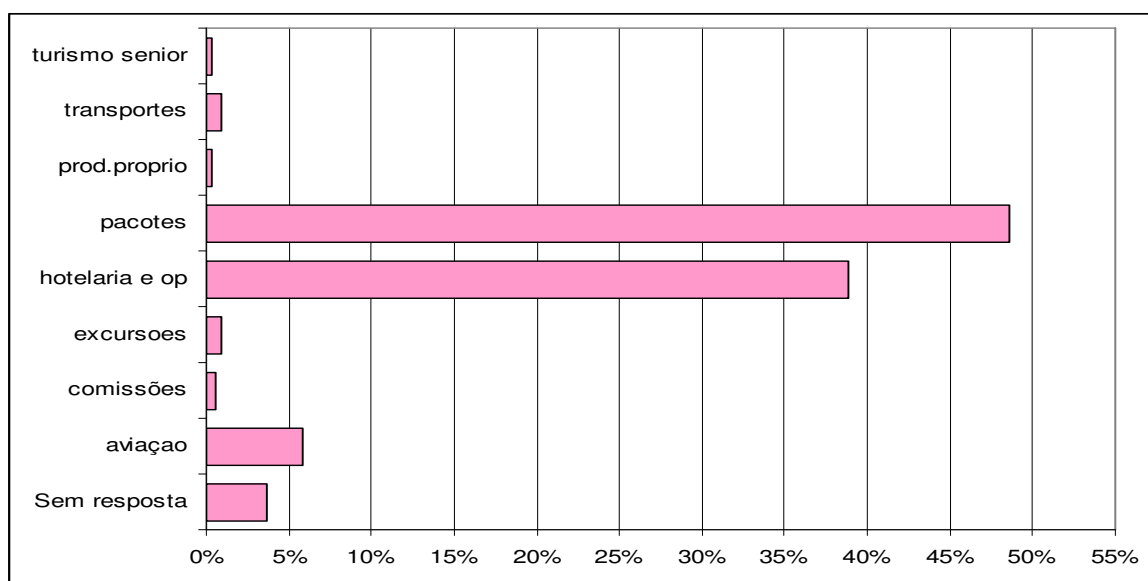


Figura 108 – Fontes de Receita das agências de viagens

Conclusão 11: Composição da receita das agências de viagens

Há uma mudança de paradigma na composição da receita das agências de viagens, que deixou de ser "Aviação" e passou a ser "Pacotes" e "Hotéis".

Com a redução do valor das comissões pagas pelos parceiros de negócio, as agências de viagens optaram por cobrar pelos serviços prestados, através das denominadas TSF, Ticket Service Fee ou "Taxas de Serviços". Esta taxa consiste na introdução no bilhete de um montante arbitrariamente fixado por cada agência, ao sabor da sua conveniência e apenas limitado pelas condicionantes do mercado.

O valor é fixado em função da complexidade do serviço prestado ao cliente, de aconselhamento, reserva e emissão dos títulos de transporte, reforçando o seu perfil de consultor especializado, balanceando o “value for Money e o value for time” dos seus clientes.

De notar que a IATA (“IATA” significa International Air Transport Association, criada por um Special act of Parliament of Canada) tentou impor uma TASF – Travel Agent Service Fee, a qual consiste no mesmo que a TSF, apenas se diferenciando no facto de o valor do fee não ser adicionado ao preço do bilhete, e constar dum quinto cupão.

As Agências de Viagens adoptaram o TSF em detrimento da TASF, pois esta não permite o pagamento de bilhetes com cartão de crédito, sem que se recorra a duas utilizações do cartão, logo mais dispendioso em “time consumer”, não só para as agências mas também para o cliente.

De acordo com as normas IATA, as taxas de serviço e suas aplicações são as seguintes: (valores a Julho 2008)

- I. O BSP cobrará um custo de processamento por cada transacção TASF reportada através do respectivo CRS (aplicável a pagamento por cartão de crédito ou em dinheiro). Esse custo será de 0,20 EUR por transacção;
- II. As Comissões Aplicadas pelas Entidades de Crédito para o Serviço TASF aplicáveis aos vários tipos de cartão de crédito são as seguintes:
- III. Visa: 2,25%; MasterCard: 2,25%; UATP: 1,90%; American Express: 2,80%; Diners Club: 3,00%.
- IV. As transacções efectuadas via Amadeus, têm uma taxa 0,15 EUR por cada autorização relativa a transacções TASF. Este custo, acrescido do IVA aplicável, será facturado pelo CRS à IATA, e reflectido por esta nos ADMs (*Agency Debit Memo*) a emitir às Agências relativamente ao Serviço TASF. O total dos custos de processamento e outros encargos correspondentes ao Serviço TASF será debitado à agência através de um ADM (*Agency Debit Memo*) incluído na factura de vendas da Agência.

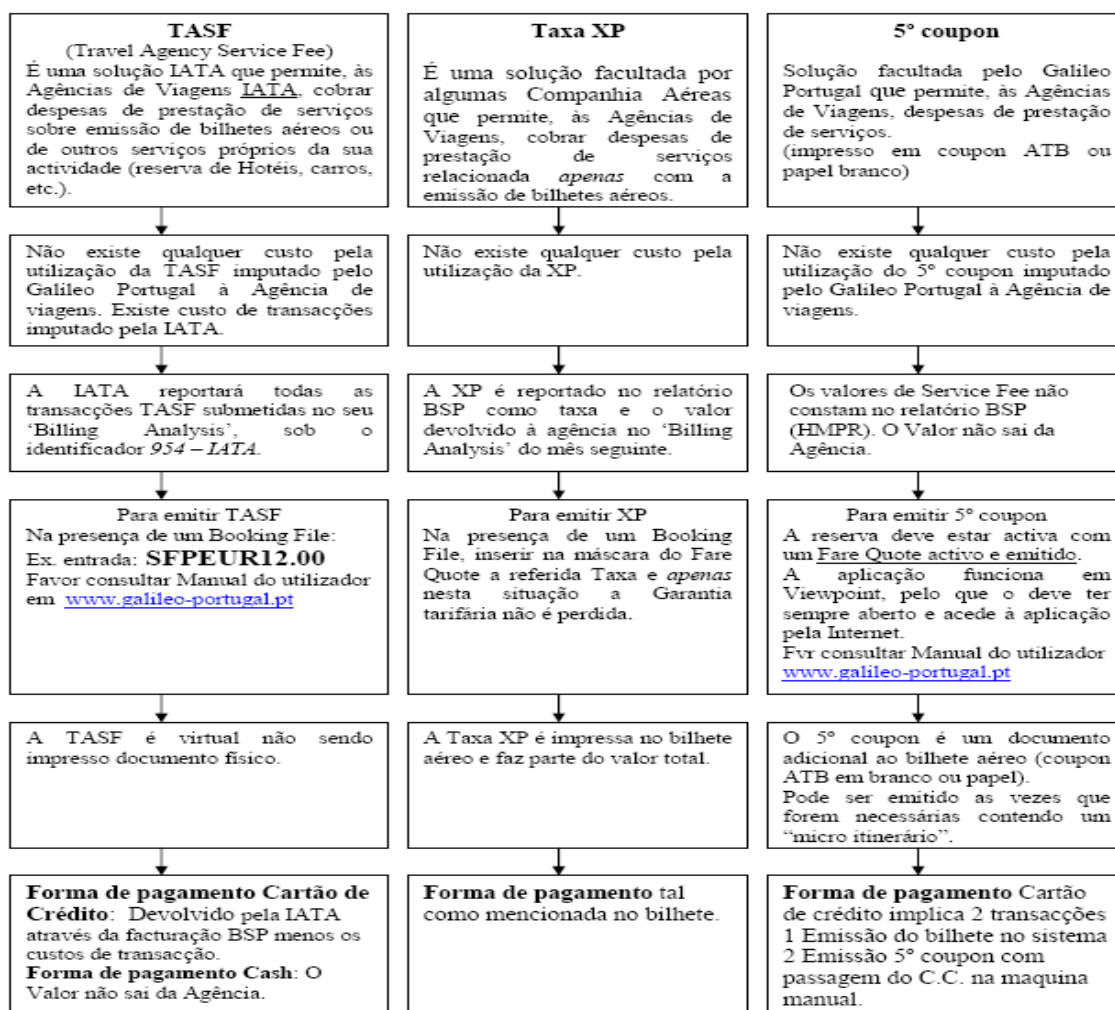


Figura 109 – IATA: Taxas de serviço e sua aplicação

Fonte: IATA – BSP Portugal 2007

O conjunto de taxas consideradas no inquérito foi: taxa serviço para mercado doméstico, mercado Europeu, mercado Internacional, taxa de serviço de reemissão de bilhetes e reconfirmações, taxa de serviços de marcação hotéis e rent-a-car.

Figura 110 – Taxas de Serviço Cobradas

Os valores referidos para cada tipo variaram dos zero €

Unid: €	Valor Médio	Valor + frequente
CobraTxSerDoméstico	22,13	15
CobraTxSerEuropeu	33,82	29
CobraTxSerInternacional	43,24	29
CobraTxSerReemissão	14,19	15
CobraTxSerReconfirmação	10,76	15
CobraTxSerHotel	9,87	15
CobraTxSerCarro	9,75	15

aos 82€. No entanto os montantes médios constam do quadro, onde a taxa de serviço cobrada para mercado doméstico é de 22,13€ enquanto o valor mais

frequente se revela no 15€; já as taxas para o mercado europeu se centram em média nos 33,82€, com um valor de 29€ Mais apontado; Os serviços para mercado internacional rondam em média 43,24€ com 29€ de montante mais indicado.

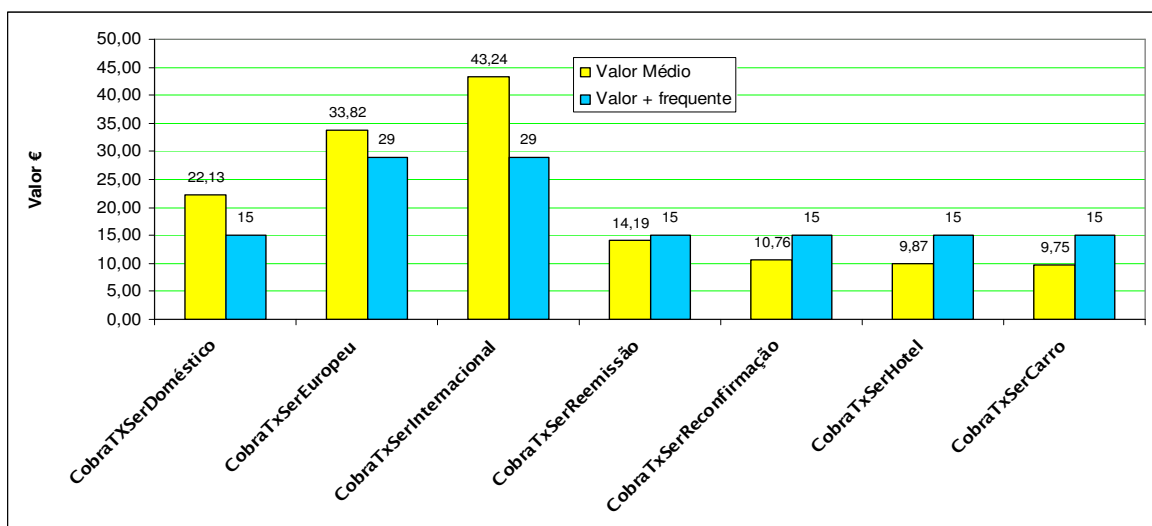


Figura 111 – Taxas de Serviço Cobradas

As taxas de reemissão, reconfirmação de reserva de hotel ou rent-a-car são substancialmente mais baixos, tendo 15€ como valor mais frequente para cada um deles.

	Redução de Comissão	Níveis de taxa cobrados*	3 principais serviços cobrados
Estados Unidos	0% - 2002 (Delta Airlines)	5\$ - 250\$	1. Emissão de bilhete aéreo 2. Troca de bilhete aéreo 3. Cupons especiais & promoções
Escandinávia	0% - 2003 (SAS)	20€ to 100€	1. Emissão de bilhete 2. Reembolso de Bilhetes 3. Bilhetes de Trem
França	0% - 2005 (Air France)	5€ - 150€	1. Taxa de distância(bil. Aéreos) (trecho curto, médio ou longo) 2. Bilhetes de Trem (SNCF) 3. Taxas Administrativas
Reino Unido	0% - 2005 (British Airways)	N/D**	1.Taxa p/ Emp.Aéreas Baixo Custo 2.Pagmtos c/ cartão de crédito 3. Taxa sobre tarifas programadas
Espanha	0.4% - 2007 (Iberia)	20€ - 200€	1. Emissão de bilhete aéreo 2. Troca de bilhete aéreo 3. Reembolso de Bilhetes

* Depende do produto/serviço adquirido, ex.: número de passageiros, cabine, emissão eletrônica de bilhete ou não, etc.

** Não Disponível.

Figura 112 – Taxas de Serviço aéreas, nos EUA, Escandinávia, França, UK, Espanha

Fonte: ASTA, 2006; Dr. Fried & Partner – “Entendendo o Impacto da automação de taxas de serviço no sector de agências de viagem”, 2007.

Quando comparamos os valores praticados por agências de viagens portuguesas com outras do Mundo, observamos que os nossos valores se encontram nos intervalos indicados. Estes resultados demonstram que os países da Europa Ocidental foram significativamente afectados pela perda das comissões.

	Tipo de “service fees”	EEUU (média)	França	Suécia
Taxas aéreas	TAXA SOBRE BILHETE > Emissão do bilhete > Preço do bilhete -<700€ -701-1200€ ->1200€	28\$	42€ 62€ 82€	
	> Alteração no Bilhete > Cancelamento do Bilhete > Perda do Bilhete	32\$	10€ até 30€ 10€ até 30€	
	> Número de Bilhetes vendidos > Reembolso > Classe do Bilhete - Primeira Classe - Executiva - Económica		10€ 120€	20€ até 25€ 80€ 55€
	TAXA SOBRE DESTINO > Doméstica / trecho curto > Regional / trecho médio > Internacional / trecho longo		19€ até 50€ 30€ até 65€ 40€ até 90€	11% sobre o bilhete ou 30€
	EMPRESAS AÉREAS DE BAIXO CUSTO	34\$	10€ até 25€	50€ até 80€
	NÍVEL DE COMISSÃO DE EMPRESA AÉREA USUÁRIO FREQUENTE (“FREQUENT FLYER”) CUPONS ESPECIAIS E PROMOÇÕES	38\$	7% até 10% (<15€)	
Taxas “não-aéreas”	TAXAS NA BAIXA COMISSÃO DE VENDAS			
	TAXAS DE CONSULTA > Planejamento de Viagem & pesquisa > Reservas customizadas > Valor da Hora > Taxa Base	65\$ 48\$ 78\$	30€ 60€	
	TAXAS RELATIVAS A LAZER > Bilhetes de Trem > Reserva de Hotel > Carro > Ferry > Seguro > Operador Turístico	25\$	4€ até 20€ 8€ até 20€ 8€ até 20€ 8€ até 20€	11€ 15€ até 20€
	MODO DE PAGAMENTO > Cartão de Crédito		+ 3% até total 20€	Depende da comissão
	SERVIÇOS DE VISTO/PASSPORTE			
	TAXAS DE COTAÇÃO > Individual > Grupos		45€ 30€ to 115€	
	CANAL DE RESERVA > Balcão > Telefone > Internet		mais alta moderada mais baixa	
	TAXAS EXCEPCIONAIS > Procedimentos urgentes ou reservas de última hora D-7 > Pagamento atrasado		15€ até 20€	
	ATIVIDADES E ENTRETENIMENTO > Casamento > Entradas de teatro...		40€	

Figura 113 – Tipos e níveis de taxas de serviços cobrados – comparação internacional

Fonte: ASTA, 2006; Dr. Fried & Partner – “Entendendo o Impacto da automação de taxas de serviço no sector de agências de viagem”, 2007.

No desenvolvimento da sua actividade, 76,2% das agências IATA não emitem bilhetes para outras, não rentabilizando um potencial próprio.

	Frequencia	Valid Percent
sem resposta	55	17,2
sim	21	6,6
não	243	76,2
Total	319	100,0

Figura 114 – Agências de Viagens IATA que emitem bilhetes para congéneres

No que respeita à actividade de incoming, indicada como de forte rendibilidade, verifica-se que 43,8% dos respondentes de agências de viagens independentes não a desenvolvem, enquanto as redes de política fechada têm parcerias com ~100 entidades.

Incoming	Frequencia	Percent
0	141	43,8
1	4	1,2
2	8	2,5
5	38	11,8
10	1	,3
12	1	,3
20	3	,9
100	121	37,6
120	1	,3
160	4	1,2
Total	322	100,0

Figura 115 – Actividade de Incoming

As razões que levam ao reduzido número de agências independentes com este tipo de actividade, ligam-se à complexidade das tarefas e à necessidade de possuir redes de contacto no exterior.

Acções Estratégicas e factores de competitividade

Para enfrentar o dinamismo do mundo actual 90% dos inquiridos referiram ser necessário definir uma estratégia de sobrevivência e de liderança.

Table 1

		0 Cluster			
		Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independente s
		Count	Count	Count	Count
40 AdptNovasestrat	sem resposta	0	0	0	15
	sim	121	2	4	166
	não	8	0	4	7

Figura 116 – Necessidade de novas Estratégias

Foram propostas as seguintes estratégias: aquisição de outra empresa; criação inovação de produto Próprio; especialização num produto; especialização por tipo cliente; expansão do nº balcões; incorporação em grupo/rede; internacionalizar; investimento interno / redução custos; investimento em tecnologia; investimento em conhecimento e fidelização de clientes;

investimento em formação; mudança imagem; orientação vendas e marketing; reduzir o nº balcões; reforço equipa comercial e outros.

Do total das estratégias indicadas, as mais votadas foram, o investimento em formação, seguindo investimento em acções para redução de custos, em iniciativas para fidelização de clientes e de reforço da equipa comercial. O investimento em tecnologias está em 8º lugar neste ranking, o que leva a concluir que os empresários ainda não reflectiram sobre os possíveis acréscimos de produtividade produzidos pelas TIC.

Conclusão 12: TIC = + Produtividade

“Uma agência de viagem pode ganhar até 8 mil euros em aumento de produtividade utilizando a tecnologia.” *(Hermes Management Consulting, 2006)*

O estudo inédito realizado no Brasil, Argentina e México, teve como objectivo compreender melhor a estrutura de custos operacionais do sector, identificar os focos de ineficácia que provocam desperdícios diários de recursos e as oportunidades de optimização de receitas pelas agências de viagens. In Ambitur online 5/01/2006

Estas acções estratégicas têm uma ordenação diferenciada quando avaliada por clusters.

As redes de política fechada orientam as suas estratégias em 1º lugar, para vendas e marketing, secundada pelo reforço da equipa comercial, ou seja possuem uma filosofia organizacional assente na rendibilidade obtida por uma atenção no mercado e por uma acção interventiva da força de vendas.

Em 3º lugar preocupam-se com investimento interno para redução de custos (talvez potenciando a utilização das TIC), e em 4º lugar o investimento em formação. Em último lugar surge o investimento no conhecimento e fidelização do cliente, que em nosso entender é um dos “calcanhares de Aquiles” das agências de viagens.

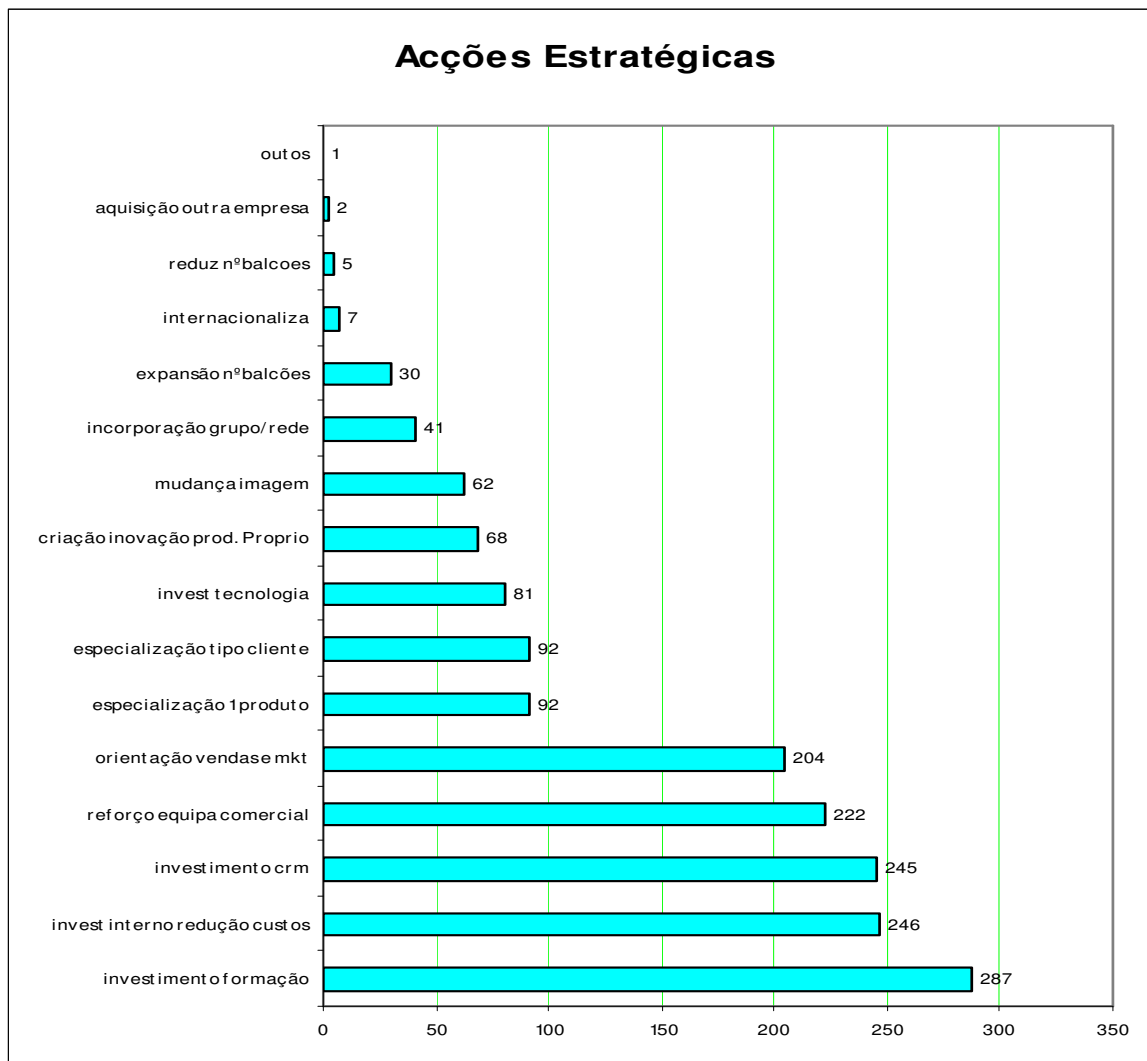


Figura 117 – Acções Estratégicas

As agências de viagens independentes possuem uma outra orientação estratégica, muito mais voltada para dentro da organização, pois a sua 1ª opção está no investimento interno e na redução de custos. No entanto colocam em 2º lugar, “o reforço da equipa comercial”, como forma de estar em contacto com o mercado.

Revela-se em 3º lugar a preocupação com “investimento no conhecimento e fidelização do cliente”. Esta escolha vem contrariar o Mito de que “ Sites que negociam turismo pela Internet ameaçam as agências tradicionais”.

Estratégia	Global Preferencias %	Rede Política Fechada	ordem	A V Independ.	ordem
investimento formação	17,03%	121	4º	57	2º
invest interno redução custos	14,60%	121	3º	70	1º
investimento crm	14,54%	121	5º	50	3º
reforço equipa comercial	13,18%	121	2º	121	2º
orientação vendas e mkt	12,11%	121	1º	43	4º
especialização 1 produto	5,46%			40	5º
especialização tipo cliente	5,46%				
invest tecnologia	4,81%			40	6º
criação inovação prod. Proprio	4,04%				
mudança imagem	3,68%				
incorporação grupo/rede	2,43%			37	7º
expansão nº balcões	1,78%				
internacionaliza	0,42%				
reduz nº balcoes	0,30%				
aquisição outra empresa	0,12%				
outos	0,06%				

Figura 118 – Acções Estratégicas por cluster

Os agentes de viagens deixarão de ser vendedores de turismo para se tornarem consultores de turismo. Serão responsáveis pela elaboração e gestão da viagem do cliente. Para tal, deverão criar uma forte relação de confiança com os clientes (CRM). Além de agente consultor, outro factor que fortalece as agências tradicionais é a sua penetração capilaridade.

Conclusão 13: Contrariar um Mito, “ As agências virtuais ameaçam as agências tradicionais”.

Há consenso que haverá mercado para todos os modelos de negócios, primeiramente porque o mercado tende a aumentar e segundo porque haverá sempre clientes a querer o atendimento do consultor de viagens e outros a utilizar totalmente a Internet. A complementaridade é a regra.

As agências de viagens estão conscientes dos desafios actuais, mas também reconhecem os seus factores de competitividade. Os motores de diferenciação competitiva assinalados foram o serviço ao cliente com 287 agências a considerar esta variável, seguida da qualidade (271), e da localização (223).

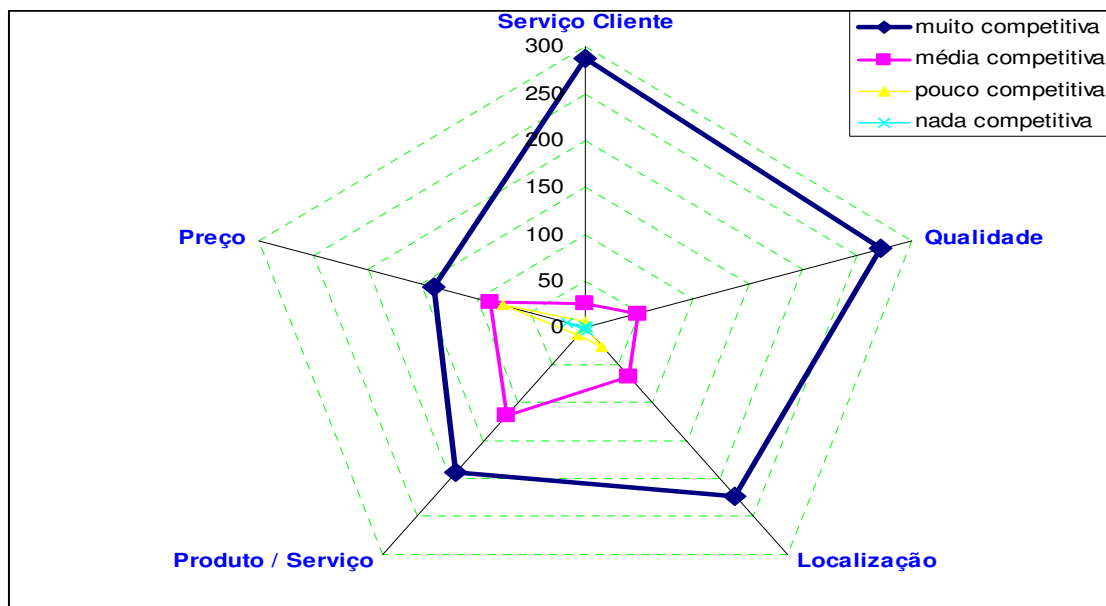


Figura 119 – Factores de competitividade

Dos factores de competitividade assinalados, o Serviço ao cliente teve a maior pontuação. Urge investir no serviço ao cliente e adoptar políticas de serviço ao cliente. Podem ser considerados os seguintes passos:

- I. Identificar os principais elementos do serviço;
- II. Determinar a importância relativa de cada elemento do serviço;
- III. Determinar a competitividade da empresa com os níveis de serviço oferecidos actualmente;
- IV. Identificar os requisitos do serviço distintos para os diferentes segmentos de mercado;
- V. Desenvolvimento de pacotes específicos de serviços, ao cliente;
- VI. Determinação dos procedimentos de monitorização e controlo;

Esta política envolve três grupos distintos de *elementos*:

Elementos de pré-venda: relacionados com a política de serviço ao cliente (inclui a política de serviço, programas comerciais, etc.). Uma política de serviço ao cliente claramente definida é crucial para uma agência de viagens fidelizar os clientes, cumprindo os seguintes requisitos básicos:

- I. Entendimento dos diferentes segmentos de mercado existentes;

- II. Conhecimento das necessidades dos utilizadores ou percepção dos seus desejos;
- III. Determinação de padrões claramente definidos para o serviço ao cliente (por segmentos de mercado);
- IV. Entendimento da relação de custo benefício entre custos e níveis de serviço ao cliente;
- V. Medida e monitorização do serviço prestado;
- VI. Ligação com os clientes de forma a permitir a análise do serviço prestado.

Elementos de venda: relacionados directamente com a transacção física ou com a distribuição (inclui disponibilidade do serviço, ciclo de reserva, informação sobre local, preparação da documentação, fiabilidade de informação)

Elementos de pós-venda: compreende os elementos envolvidos com o serviço ao cliente após viagem, garantias, procedimentos de reclamação, cancelamentos, etc.

No entanto existem outros factores que podem potenciar a produtividade, ampliar funções e aumentar a rendibilidade, como seja a utilização das TIC. Actualmente, existem ferramentas tecnológicas que permitem alcançar uma grande redução em termos de tempo e dinheiro gastos com este tipo de actividade e o uso dessas tecnologias terá uma importância cada vez maior, na medida em que os lucros provenientes das comissões aéreas continuam a ser reduzidos.

Linhas de investigação futura 3:

Uma área de estudo importante, seria a que ajudasse os empresários das agências de viagens a compreender melhor a estrutura de custos operacionais da sua empresa, a identificar os focos de ineficácia que provocam desperdícios diários de recursos, e as oportunidades de optimização de receitas pelas agências de viagem. Estas poderão influenciar os índices de sobrevivência das agências de viagens.

Neste enquadramento, as agências de viagens consideraram “muito importante” os seguintes factores da satisfação do cliente:

classes	Atributo	Ordem
Informação	inf. Real e Fiavel	1º
Informação	Inf. Dada Rapidez	2º
RH	RH real conhecimento destino	2º
RH	Confiac RH AV	3º
RH	RH Amavel e gradavel	4º
RH	RH bem apresentavel e espaço Limpo	5º
RH	RH experimentado e formado	6º
RH	Aconselhar Serv	7º
RH	Aconselhar Dest	8º
Informação	conf. Rapida reserva	9º
RH	colaboração rh e sugestões alt.	10º
Produtos Serviços	Inf. Clara sobre P&S	10º
Produtos Serviços	Sempre Promoções disp.	11º
Produtos Serviços	conhecer disponib. Oferece Alt. Imediatas	12º
imagem	AV Prestigio	13º
Produtos Serviços	Ampla Gama PS	14º

Figura 120– Atributos na satisfação dos clientes nas Agências de Viagens

Dos atributos do serviço ao cliente com nota 5 ou seja “muito importante”, os itens mais apreciados foram os associados a Informação, a competências dos recursos humanos e a produtos e serviços. Assim, ordenados por importância temos: informação Real e Fiável; Informação Dada com Rapidez; RH real conhecimento do destino; Confiança RH Agência V; RH amável e agradável; RH bem apresentável e espaço Limpo; RH experimentado e formado; Aconselhar Serviços; Aconselhar Destino; Confirmação Rápida reserva; Informação clara sobre P&S; colaboração RH e sugestões alternativas; ter sempre Promoções disponíveis; conhecer disponibilidade; Oferecer Alternativas Imediatas.

Há um enfoque grande dado à informação disponibilizada ao cliente e que se quer real, fiável e rápida, em conexão com as competências core e qualidades pessoais de confiança, amabilidade, apresentação agradável dos profissionais de atendimento, bem como ao marketing, com prontidão em revelar promoções e oferecer alternativas de serviços ou destinos.

Redes Colaborativas

Outra estratégia crucial à sobrevivência e ao crescimento das agências de viagens, a cooperação, integração ou pertença a um grupo, ou então contemplar a possibilidade de no futuro integrar.

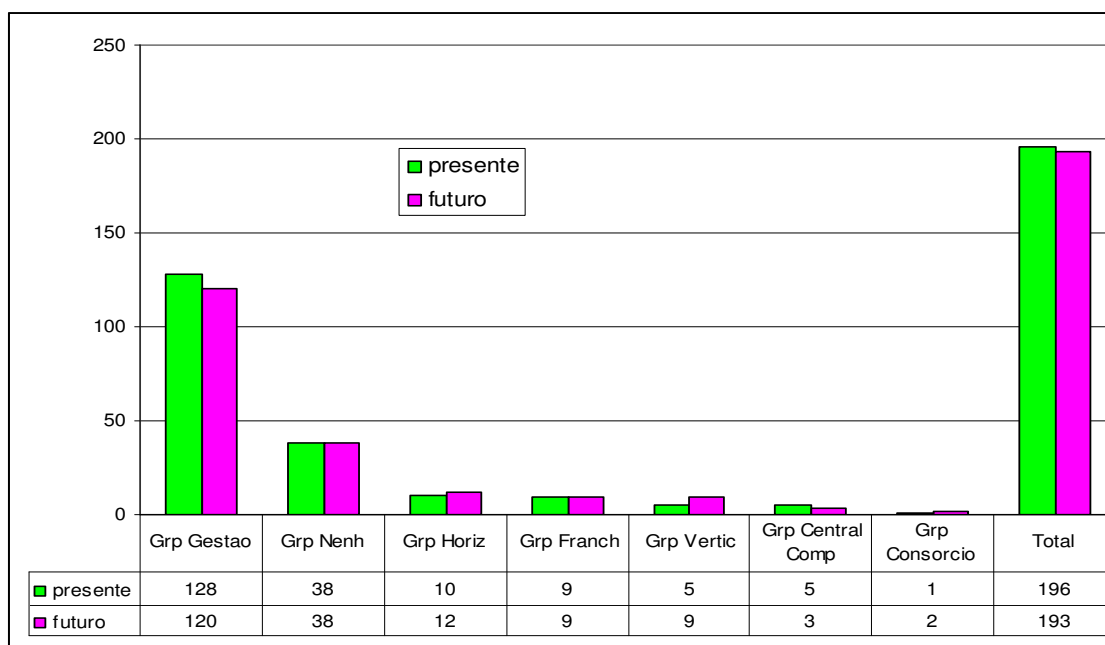


Figura 121 – Redes de Cooperação ou parceria

Do total de respondentes (327), 40% pertence a um grupo de gestão, 12% não está integrado em nenhum, 3% pertence a um grupo horizontal ou franchisado e 2% estão em grupos verticalizados ou em centrais de compras. Quando questionado quanto à futura pertença a um grupo, do total de respondentes (327), 37% tem intenção de pertencer a um grupo de gestão, 12% não está interessado em se associar, 4% gostaria de estar num grupo horizontal, 3% gostaria de pertencer a um grupo vertical ou franchisado e 1% em centrais de compras.

Vantagens em pertencer a um grupo revelam que das 327 sondagens conseguidas, 29% refere como principais vantagens de pertencer a um grupo, o aumento da capacidade negocial, seguida da formação com 17%, com um peso de 14% temos os GDS gratuitos, seguida da assessoria especializada com perto de 12%.

Esta temática está desenvolvida na tese de mestrado de Silva, (2009) “A distribuição turística e as redes de agências de viagens em Portugal”.

5.3.4. Desafios e Oportunidades

As grandes dificuldades reconhecidas pelos profissionais das Agências de Viagem centram-se em áreas como:

- I. a elevada carga fiscal (16%);
- II. a redução das comissões oferecidas pelos fornecedores (tendência continua de redução) (16%);
- III. a redução do valor das viagens (democratização das viagens e progressos tecnológicos dos transportes) (15%);
- IV. o excesso de concorrentes (risco de canibalização) (15%), revelam pesos muito semelhantes;
- V. a concorrência desleal (9,9%);
- VI. a redução nas vendas (8,4%) resultante das turbulências económicas, financeiras e tecnológicas;
- VII. as vendas das Low Cost(5,9%) que ainda são olhadas como um problema;
- VIII. procura de recursos humanos qualificados (4,9%), confirmando a falta de profissionais com competências core;
- IX. vendas na Net (3,7%), que são considerada uma ameaça.

Todas estas ameaças tem uma acção directa na actividade das agências de viagens independentes, devendo ser transformadas em oportunidades, necessitando os empresários de investir em novos modos de:

- I. Acompanhar os ritmos de mudança do sector. A agitação transfere-se para os sistemas complexos de tarifas, horários, procedimentos de emissão e taxa de alojamento, aumentando a importância do papel dos agentes de viagens. Estes tornam-se cada vez mais dependentes dos sistemas a fim de fornecer informações e permanecer competitivos;
- II. Efectuar a gestão da intensidade das relações directas e cruzadas entre actores do trade. Esta acção constitui um forte motor da actividade, e determina a rentabilidade do seu negócio;
- III. Inverter o abrandamento dos fluxos e margens do negócio. Resultam da utilização mais intensa das TIC pelos parceiros de negócio e pelos

consumidores finais; e da redução dos preços dos transportes e alojamento (empresas low cost) proporcionando margens diminutas;

- IV. Encontrar soluções que potenciem a acção da globalização. É importante pertencer a redes colaborativas, explorar nichos de mercado, criar produto próprio, constituir OVRs, fusões e aquisições, aumentar quota de mercado, sustentar posicionamento e desenvolver forte marketing interactivo;
- V. Obter meios financeiros para acompanhar a inovação progressiva dos meios de comunicação.
- VI. Lutar pela competitividade face a fornecedores e produtores de serviços com poder negocial, que reduzem os seus custos pela via da redução do peso dos processos de intermediação;
- VII. Ajustar alternativas à crescente tendência dos fornecedores em aproximar os produtos e serviços turísticos dos utilizadores finais, com o objectivo de orientar a procura, mas também com a finalidade reduzir custos de intermediação;
- VIII. Descobrir redes de parceiros credíveis e com boas práticas para integração vertical, horizontal e diagonal, de processos e serviços;
- IX. Construir um Desenho de uma estratégia orientada para a diferenciação e crescimento do volume de negócios de modo a obter uma melhor posição negocial;
- X. Diversificar o portfólio de produtos e serviços;
- XI. Manter contínuo acesso directo a consumidores visando uma eficiente retenção e fidelização (competências e aplicações de CRM-Customer Relationship Management);
- XII. Possuir um sistema de informação de gestão integrado que faculte acesso a informação completa e eficiente, de tendências de procura, de formas de monitorização da rendibilidade e de apoio à gestão.

Esta secção responde à Hipótese 1 " As agências de viagens reconhecem ameaças e oportunidades com a propagação das TIC, mas aproveitam-nas

para implementar estratégias competitivas", pois o ambiente de competição pelo futuro impele as agências de viagens a disputar por oportunidades emergentes, e não apenas por níveis de participação no mercado.

No retalho da distribuição turística, nota-se como indispensável, aproveitar a informação para acelerar processos de mudança, facilitando a emergência de agências de viagens de cariz "*learning organizations*". As Organizações mais inteligentes aprendem a mudar e aprendem com as mudanças, sendo capazes de processar as suas experiências – com clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores – de forma que lhes permita criar ambientes onde possam ter sucesso. A aprendizagem é a sua vantagem competitiva sustentável, representando uma política totalmente diferente nos negócios.

5.4. Agências de viagens: Sistemas e Tecnologias

Quando se fala de Sistemas e tecnologias associadas às agências de viagens, ocorre de imediato o nome de "GDS – Global Distribution System", associado a American Airlines e a IBM. A parceria realizada em 1953, entre estas duas empresas, culminou com o lançamento do primeiro CRS (Computer Reservation System), que em 1962 deu origem ao sistema SABRE. Este foi a primeira aplicação B2B a operar em tempo real, automatizando completamente os registos dos passageiros, considerado como a versão antecipada do que hoje chamamos de 'e-marketplace', na época chamado de 'infomediário'.

Todos os grandes GDS criados (como Sabre, Amadeus, Galileo e Worldspan) e os ainda hoje em operação (Galileo e Amadeus), pertenceram ou pertencem a companhias aéreas. A actividade assentava numa negociação electrónica entre as companhias aéreas e o seu principal canal de distribuição para os clientes finais (passageiros), as agências de viagens.

Consolidando a informação dos produtos das muitas companhias aéreas fornecedoras, os GDS criaram um 'marketplace', com informações, relativas a voos e aos seus detalhes, como horários, frequências e tarifas, atendendo quase perfeitamente às necessidades dos agentes distribuidores (agências de viagem e operadores) e os seus fornecedores (também chamados de provedores, tais como as companhias aéreas e posteriormente, os hotéis, rent-a-car e companhias de cruzeiros, etc.).

Isto permitiu a eficiência necessária para as companhias aéreas enfrentarem as exigências do mercado naquela ocasião, alcançando os níveis de economia de escala fundamentais para se tornar num negócio global. Os grandes GDS surgidos como uma evolução dos CRS, são os melhores exemplos da visão antecipada de como os negócios electrónicos poderiam gerar vantagens competitivas, especialmente na cadeia de valor das agências de viagens.

A democratização das fontes de informação no turismo e o desenvolvimento de novos sistemas tecnológicos de alcance global, incrementam o conhecimento dos clientes acerca da oferta disponível, gerando uma procura cada vez mais

personalizada e adaptada aos seus gostos. A Internet é hoje a primeira fonte de informação dos viajantes, utilizada em 93% dos casos para planear férias.

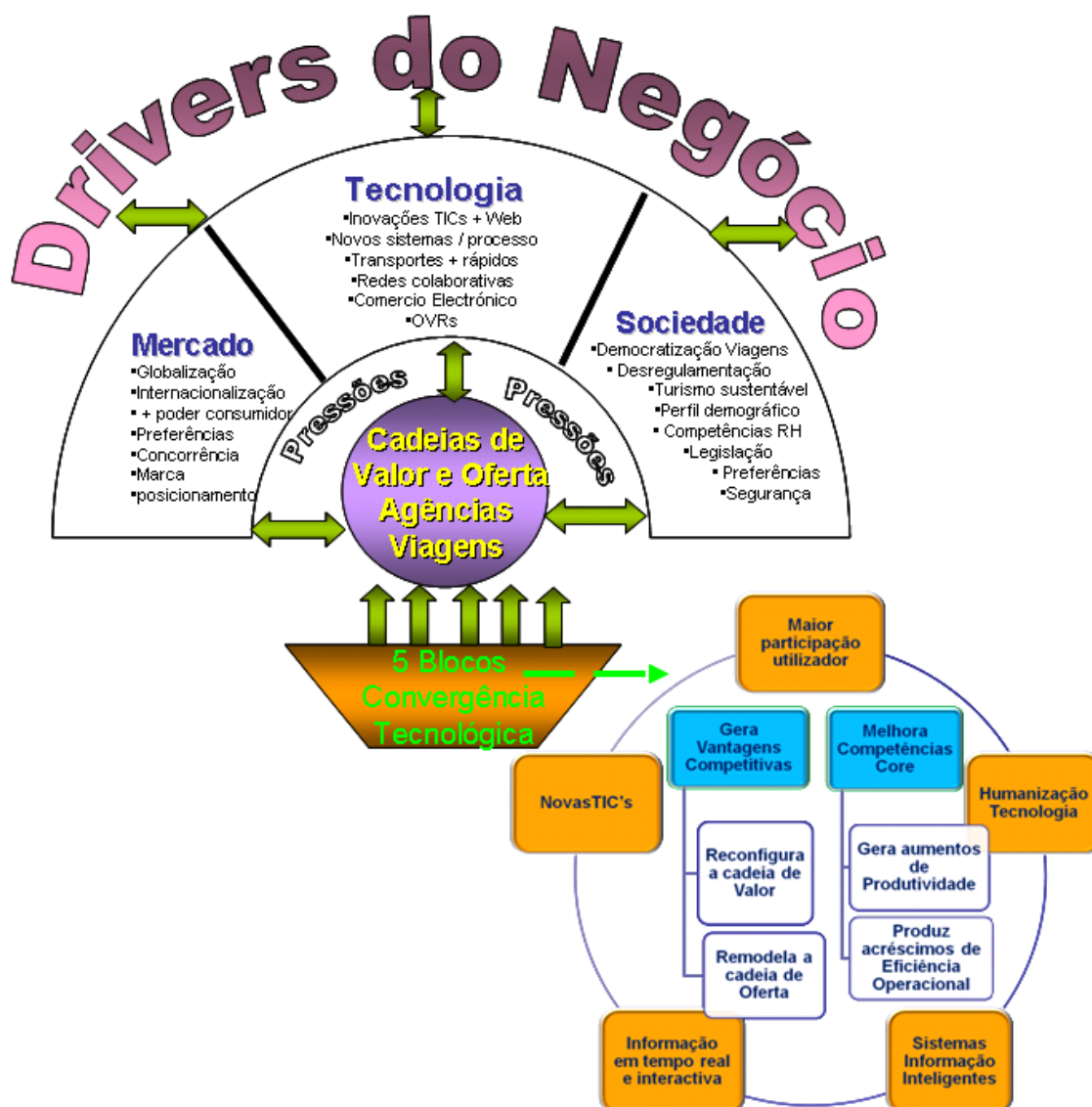


Figura 122 – 5 Blocos de Convergência Tecnológica nas Agências de Viagens

As agências de viagens podem utilizar estas ferramentas de informação, como parte do processo de planeamento das solicitações dos consumidores, mostrando a "inspiração" que eles procuram no destino, através de diversos tipos de detalhes / características / eventos, experiências vividas por outros, nas áreas de destino. Para isso utilizam a sistemas de informação estratégica para potenciar as vendas e estar mais perto dos clientes, como paginas Web, e-mail, links, acções CRM, pesquisa interactiva de roteiros, Marketing na Web, Direct Mail.

Existem ainda outros sistemas utilizados nas agências de viagens, associados ao apoio à gestão e decisão, tais como: Tripoint, Solav, Gestravel / Optigest, Gav, Nonius, Systravel, etc.

Esta secção pretende detalhar os sistemas e tecnologias mais utilizados pelas agências de viagens, de modo a responder à Hipótese 3 – “A diversidade de Sistemas de suporte à actividade e de apoio à gestão e decisão, facilitam à agência de viagens a gestão eficaz e eficiente da informação”.

A visão teórica da génese dos GDS e as suas tendências de desenvolvimento futuro, bem como as tecnologias de apoio à gestão e decisão, e ainda sistemas de informações estratégicos associadas às agências de viagens, encontram-se pormenorizadas no Capítulo 2 – “Sistemas e tecnologias nas agências de viagens”.

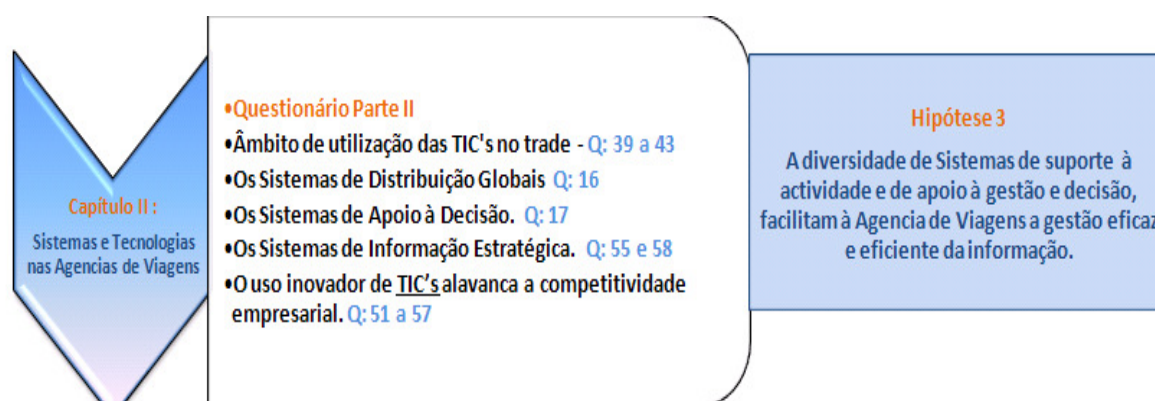


Figura 123 – Resumo Capítulo vs Questionário vs Hipóteses 3

Do ponto de vista empresarial, os GDS têm como objectivo obter o máximo de *market share* com cada agência de viagens (em 2007, AMADEUS com 17% de quota de mercado e GALILEO com 83%). Para conseguir este objectivo e a fidelização das agências, eles oferecem uma série de serviços, tecnologias e incentivos em dinheiro, gerando um incremento nos custos de exploração e margens decrescentes, embora com volumes de tráfego crescentes. Como se pode observar pela figura em baixo, o modelo funcionou bem durante toda a década de 80 até meados da década de 90. Entretanto pela natureza do desenvolvimento do processo de intermediação, este *player* acabou por se tornar muito dispendioso para os seus criadores – as empresas de aviação.

Assim, o modelo que até então parecia atender às necessidades das empresas aéreas, passa de certa forma a concorrer com estas empresas, na medida em que o processo de descentralização da criação das reservas e emissão dos bilhetes, acabou por resultar em aumentos dos custos para as companhias aéreas, com o pagamento de taxas pelo uso dos GDS (chamadas booking fees).

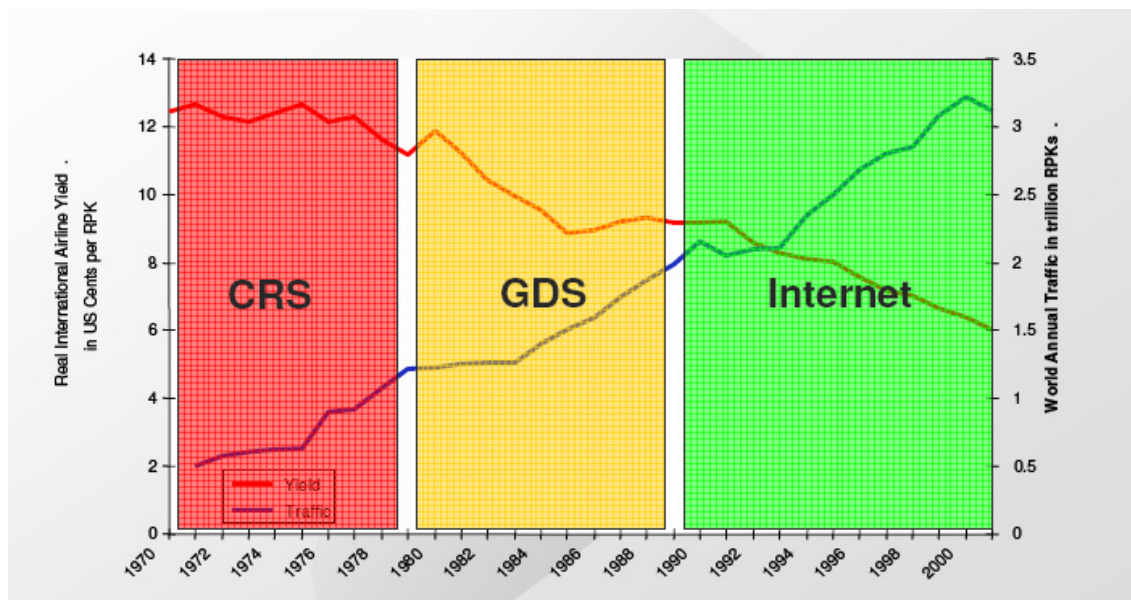


Figura 124 – Volume de tráfego vs margens de exploração GDS

Fonte: eDistributionFrankfurtBolandPublishedSept292005

Por outro lado, a rede de distribuição de dados era privada, com infra-estruturas baseadas em tecnologia de mainframes, envolvendo um elevado custo de armazenamento de dados. Com a Web, verifica-se uma mudança radical no número de players e na matriz de custos de tecnologia de bases de dados e comunicação. A multiplicidade de canais de distribuição directos das companhias aéreas (Call Center's, websites, e pontos de venda próprios) assenta numa rede de computadores totalmente independentes, democrática, e com alto potencial de acesso ao consumidor final, pois tinham os microcomputadores, como tecnologia de base. As transacções concretiza-se fora dos GDS, ou seja é valor de comissões de companhias aéreas que não entra nos sistemas de distribuição.

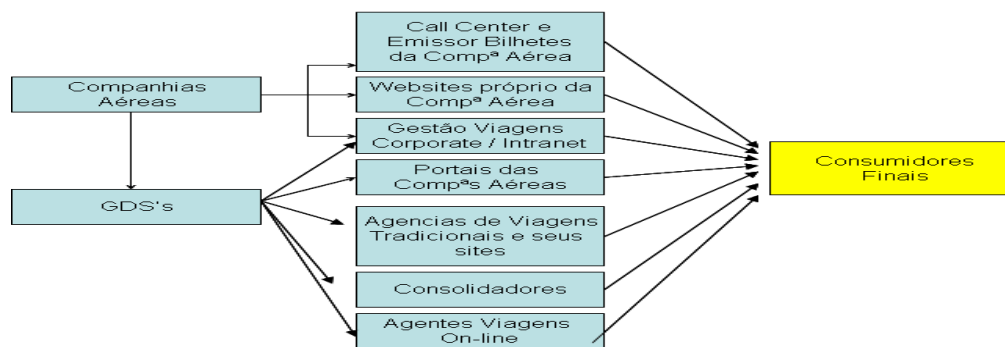


Figura 125 – Multiplicidade de canais das companhias aéreas

Fonte: Canais de Distribuição das Companhias Aéreas, fonte: Alamdari (2002)

Mas existem outros constrangimentos ao negócio dos GDS, que são:

- I. Elevados custos de desenvolvimento de software e sistemas que acompanhem a inovação tecnológica.
- II. As companhias aéreas estabeleceram também presença em canais indirectos com portais das suas próprias agências de viagens, tais como Orbitz e Opodo.
- III. Expansão da presença na Web das maiores agências de viagem, dando enfoque a viagens de lazer, com clientes corporativos ligados a empresas de gestão de viagens e fornecedores através de extranets corporativas, ganhando poder negocial com fornecedores e com relações directas.
- IV. Os Websites de viagens não tradicionais, oriundos da indústria de tecnologias da informação também se estabeleceram no mercado, tais como Expedia e Travelocity nos EUA, ebrowsers.com na Europa e travelonline.co.za na África do Sul.
- V. A expansão dos negócios de Low Cost que também passavam ao lado dos GDS. Actualmente algumas dessas companhias já estão integradas, como a Easyjet, Jetstar Airways, Jetstar Asia and Valair, Airberlin, Brussels, Virgin express etc. A solução para uma fácil integração seria o desenvolvimento de uma nova ferramenta tecnológica de modo a conectar cada GDS directamente ao inventário da Easyjet , e outras low cost.

Assim, uma forma de começar a inverter a tendência da curva da rendibilidade dos GDS's é evoluir para "GDS New Entrants" ou seja GNE's, pois esta parcela de valor de negócio gerada pelas Low Cost não é desprezível, conforme podemos observar da notícia que se segue.

"A EsayJet, Amadeus e Galileo «reconhecem a procura do mercado corporativo das agências de viagens para aceder às melhores ofertas da Easyjet e aos serviços atractivos que oferece», adiantam, acrescentando que este negócio tem também como objectivo aumentar a presença da EsayJet no mercado do passageiro de negócios, actualmente perto de 20%, do lado do segmento das viagens de negócio, o qual tem um maior número de reservas nas agências de viagens através do sistema GDS." *In Agenciafinanceira, Edição 5/11/2007*

As vantagens citadas acerca deste inovador negócio abrangem todos os *players*:

- I. Oferece aos agentes de viagens a possibilidade de comparação de preços, ver e reservar voos Easyjet" através do sistema de distribuição global;
- II. Permite às agências de viagens, fazer as reservas na companhia aérea dentro da própria fluência de trabalho do dia-a-dia;
- III. Garante à Easyjet aumentar a sua presença no mercado do passageiro de negócios, que actualmente representa perto de 20 por cento (Tem actualmente a operar 137 aviões em 352 rotas entre 88 aeroportos, em 23 países diferentes);
- IV. Permite às agências de viagens europeias e aos seus clientes reservar com a Easyjet, (a partir de Lisboa, a Easyjet disponibiliza voos para 11 destinos: Genebra, Londres (Luton), Paris (Charles de Gaulle), Basileia, Milão (Malpensa), Berlim (Schoenefeld), Bristol, Londres (Gatwick), Liverpool, Madrid e Lyon), removendo a última barreira do mercado corporativo das viagens.

Assim, desenha-se no mercado de GDS um novo modelo de negócio muito mais flexível e tecnológico, com novas ofertas técnicas, com alianças e parcerias

entre agentes de canais indirectos e directos. Em Portugal a quota de mercado

Sistemas de Reserva	Frequency	Percent
sem resposta	7	,6
Galileo	290	90,1
Amadeus	25	7,8
outro	5	1,6
Total	327	100,0

destes GDS é a seguinte: 83% para o Galileo e 17% para o Amadeus.

Figura 126 – Utilização de Sistemas de Reserva - GDS

Quando se analisa a amostra, confirma-se o cenário da população, ou seja, os sistemas de reservas mais utilizados pelas agências de viagens são o Galileo, representando uma frequência relativa de 90%, face ao Amadeus com apenas 7,8%.

A Galileo é uma das maiores empresas mundiais na distribuição de serviços de turismo, tendo como core business a ligação às agências através de um sistema de reservas computadorizado (CRS), disponibilizando ainda produtos de topo e soluções Web based, inovadoras.

A empresa, que pertence ao universo Travelport, tem como objectivo apoiar fornecedores turísticos, agências de viagem e empresas, expandindo a oferta turística através destas organizações. Refira-se que em Portugal a Galileo é a empresa líder no que toca ao fornecimento de soluções tecnológicas inovadoras na área do turismo, tendo implantado a maior rede de dados privada ao serviço do sector turístico português.

A Travelport é um dos líderes mundiais no sector da distribuição de serviços de turismo. A multinacional detém as marcas Galileo e Worldspan e promove informações a agentes de viagens para mais de 145 países. Além disso, fornece serviços para o sector de viagens e turismo por intermédio da subsidiária Shepherd Systems, bem como soluções e software para as principais companhias aéreas a nível mundial.

“A Travelport resulta da convergência dos serviços tradicionais e on-line que servem as companhias aéreas, agentes de viagem, web sites e demais empresas no fornecimento de informações por intermédio de uma plataforma global. O sistema de distribuição global da Travelport (Global Distribution System) é um dos maiores fornecedores de serviços a nível mundial na indústria de viagens. A Travelport é uma companhia privada detida pelo The Blackstone Group e pela

One Equity Partners of New York and Technology Crossover Ventures of Palo Alto, na Califórnia (Estados Unidos da América) ". (In Central de Informação – Consultoria em Comunicação 2008-05-12).

No que respeita ao GDS Amadeus, este é líder mundial em soluções tecnológicas e de distribuição para o sector das viagens e do turismo, com uma quota de mercado na Europa Ocidental de 64,2%. A Amadeus também expandiu o seu negócio junto das agências de viagens virtuais da Ásia-Pacífico, tendo alcançado uma quota de mercado de 19,9% em Dezembro de 2006, face a uma média de 9% durante 2005. A este respeito, a Amadeus anunciou recentemente que quatro agências online da Índia optaram pela tecnologia da Amadeus: Indiatimes, MakeMyTrip, Sify e Yatra. A empresa oferece-lhes a tecnologia necessária para desenvolver os seus portais, colocando à sua disposição as ferramentas de busca e de reserva mais avançadas, melhorando os procedimentos e reduzindo os passos necessários para formalizar uma reserva de um modo rápido e eficaz.

A oferta da Amadeus assenta ainda no pacote de soluções de busca de tarifas reduzidas e numa inovadora solução o Amadeus Master Pricer Calendar, que permite aos consumidores ver comodamente uma selecção de voos e tarifas internacionais de diversas companhias aéreas em forma de calendário.

O comentário de Gillian Gibson, Vice President, Multinational Customer Group da Amadeus revela que, "A nossa estratégia centra-se em oferecer às agências de viagens virtuais os melhores conteúdos e soluções. Acreditamos que a nossa liderança indiscutível na Europa vem confirmar que estamos a ser bem sucedidos. Face ao futuro, pretendemos assegurar o nosso êxito na Europa para aproveitar as oportunidades que surjam em consequência do forte crescimento que vive o mercado da Ásia-Pacífico".

Quanto aos sistemas de informação de gestão e de contabilidade o panorama é diferente pois dos sistemas apontados como mais conhecidos, excluindo "outros", o Trippoint detém 18,9%. O facto de "outros" mostrarem 48,1% revela a diversidade de aplicações para este fim.

SIG e CTB	Frequency	Percent
sem resposta	44	11,8
nenhum	19	5,9
Tripoint	61	18,9
Solav	17	5,3
Gestravel/Optitravel	6	1,9
GAV	10	3,1
Nonious	6	1,9
Systravel	9	2,8
Outro	155	48,1
Total	327	99,7

Figura 127 – Sistemas de Informação de Gestão e Contabilidade

Detalhando alguns dos sistemas mais utilizados temos:

O triPoint é um software para a gestão integral de agências de viagens de fácil e intuitiva utilização, permitindo a definição, passo a passo, das regras do fluxo do negócio; adaptável para pequenas agências ou grandes grupos, combinando uma gestão totalmente centralizada com o mais eficiente acesso remoto, tendo sido desenvolvido pela TFV.

O triPoint percorre todas as etapas do negócio desde o front-office até ao mais analítico back-office, com controlo financeiro e comercial. Integra automaticamente reservas efectuadas em vários fornecedores das Agências de viagens, como Galileo, Soltour, Transhotel ,etc e emite facturação electrónica dinâmica de modo a controlar a aceitação dos documentos por parte do destinatário.

O TriPoint é uma plataforma aberta e utiliza msSQL um dos motores de base de dados cliente servidor, providencia interfaces para integração de plug-in ou extensões desenvolvidos por terceiros e tem integração com a suite Office da Microsoft e está preparado e optimizado para ser utilizado remotamente, via linhas de comunicação de banda estreita: VPN / internet, linhas comutadas, GPRS ou linhas dedicadas.

No que respeita à Gestravel, da Optigest, foi identificado um conjunto de funcionalidades: Reservas / Files; Gestão de Clientes; Gestão de Fornecedores; Agenda de Contactos; Dados de Referência; Registo e Controlo de Files; Facturação (vendas / compras); Gestão de Contas Correntes; Gestão de Cobranças; Gestão de Contas Bancárias; Controlo e Impressão de Vouchers; Controlo de Aviação; Mailings (clientes / fornecedores); Listagens diversas relativas a facturação, files, aviação, etc. Análises Estatísticas Diversas; Análise de

Rentabilidade de Files; Análise de Produção de Vendedores; Calendário de Tarefas.

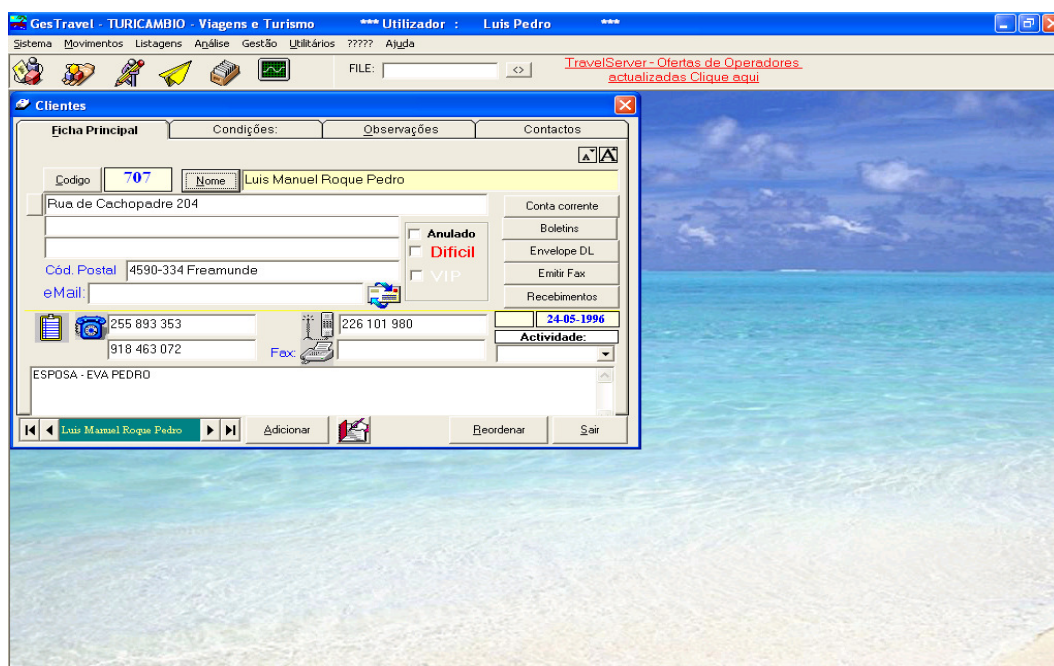


Figura 128 – Gestravel - Ecrã de Gestão de Clientes

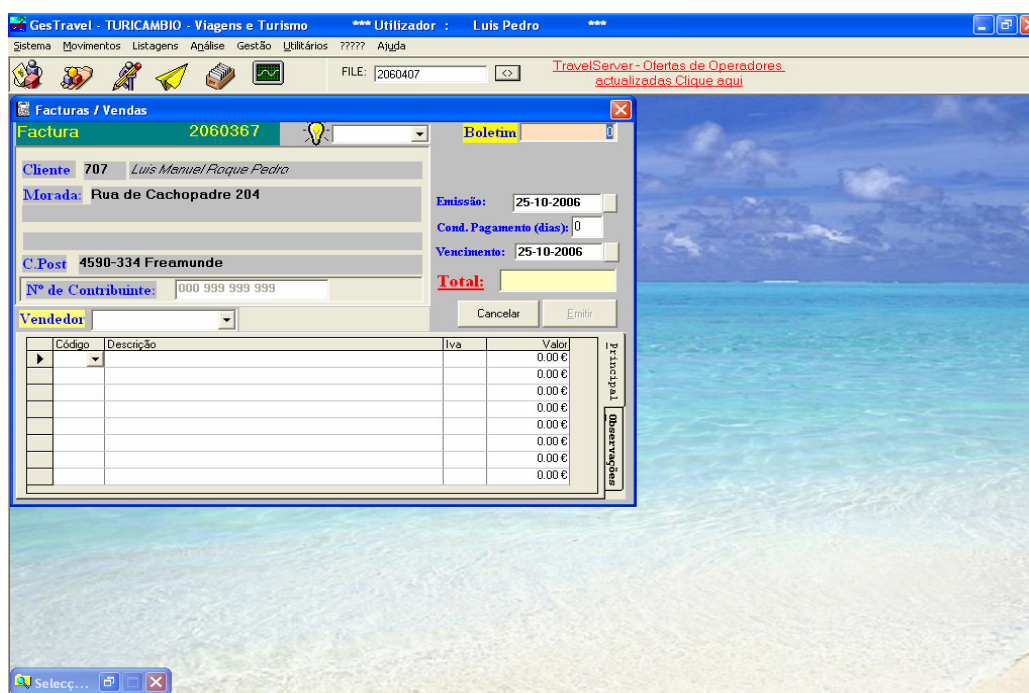


Figura 129 – Gestravel - Ecrã de Facturação

Outras ferramentas utilizadas pelas agências de viagens que podem gerar informação estratégica, são: presença Web em comunidades corporativas, e-mail, links, acções CRM, pesquisa interactiva de roteiros, Marketing na Web, Direct Mail. A técnica mais utilizada para potenciar as vendas na Net é o correio electrónico, o direct mail e a publicidade na web. Utilizam muito pouco ferramentas de pesquisa interactivas.

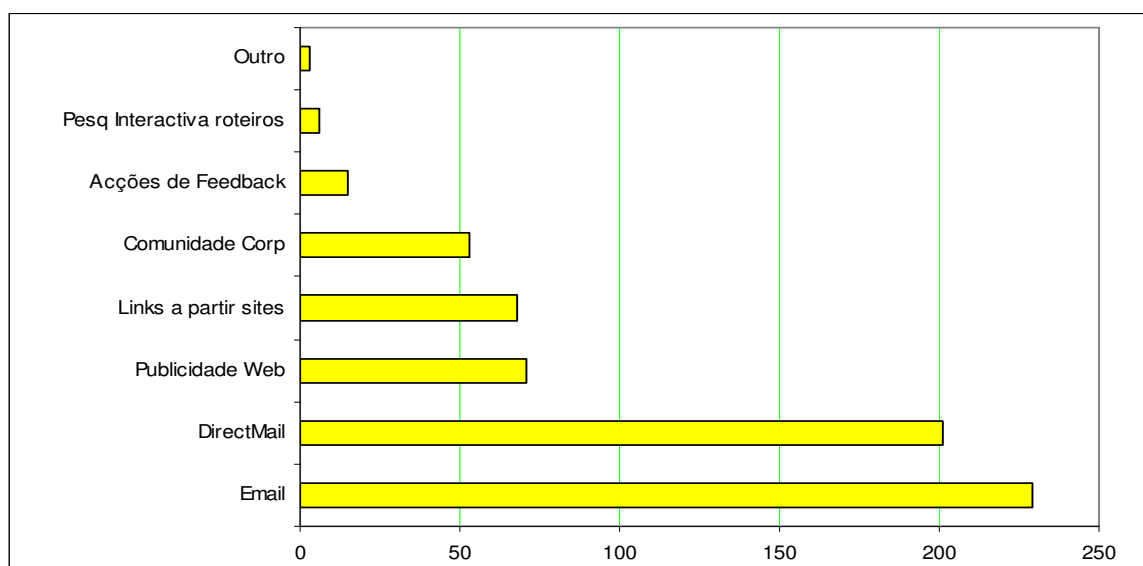


Figura 130 – ferramentas Web geradoras de informação

É muito difícil aos actuais websites de viagens conseguirem “inspirar” os consumidores, pois a sua informação é estática resumindo-se a uma sequência de fotografias de locais / ambientes, não adicionando valor ao cliente. O futuro está na utilização de sistemas interactivos que suplantam as limitações do espaço e do tempo, associando o vídeo, o áudio e os produtos turísticos. Os sistemas interactivos ajudam o comprador na tomada de decisão e o vendedor na obtenção de ciclos de venda.

As ferramentas on-line aplicadas ao turismo estão começando a sua maior evolução. Este factor é diferenciador no ciclo de venda, pois quando um cliente está a reservar umas férias e pretende imagens detalhadas da piscina do resort, ou se está viajando em negócios e pretende ver pormenores do centro de fitness que usará nas próximas duas semanas, os sistemas interactivos podem ajudar a responder a estas questões, aliviar receios e fechar a venda.

Os vencedores desta batalha irão fornecer experiências interactivas on-line, utilizando interfaces integradores de imagens, vídeo, áudio, visitas virtuais, de modo a criar ao cliente uma experiência on-line.

No entanto os sistemas interactivos não são só e apenas tecnologia, são essencialmente conteúdos. Criar páginas Web muito animadas pode ser divertido para o desenhador do site, mas não acrescenta valor real à experiência do cliente nem acrescenta valor ao negócio. A indústria do turismo tem sido lenta a incorporar interactividade nos seus serviços on-line. Outras indústrias, tal como o automóvel têm tido maior visão.

Os construtores de automóveis perceberam a importância que os seus sítios na Web tinha no processo de pré-compra dos seus clientes, e exploraram o poder dos sistemas interactivos. Os carros são similares aos produtos de viagens no sentido em que ambos são produtos complexos, onde a procura e a comparação que o cliente faz, ocorre por um período longo de pré-compra, e possuem um conjunto complexo de elementos que precisam ser explicados ou mostrados aos consumidores. o site da Marca Nissan em http://www.nissan.pt/home/modules/4x4/index.html?cid=4x4rPT_ptD40europepsg&ln=/pt_PT#navara é uma excelente ilustração de como uma visita virtual pode criar uma experiência e emoção on-line, fazendo-nos sentir dentro da cabina da viatura Nissan Navara.

Com esta nova possibilidade de sistemas interactivos suportados em ligações de alta velocidade, uma nova era do on-line acontece, onde a utilidade e conveniência transmitem uma nova dimensão à informação, capazes de gerar imensas oportunidades de desenvolvimento do negócio. Assim, os sistemas interactivos aplicados ao mundo das viagens podem Inspirar (tornam-se mais envolventes, cativando e inspirando dos utilizadores), Visualizar (expressa mais facilmente informação, que seria difícil de descrever, pois ao usar imagens, visitas virtuais, vídeos, sons e num futuro próximo, aromas, tem o poder de tornar mais clara, detalhada e emocional, a informação de viagem), Simplificar (criam pontes entre aplicações de uso difícil).

5.5. Agências de viagens: Arquétipo do Futuro

A incorporação das TIC nas organizações, traz subjacente uma mudança de paradigma e, conseqüentemente, a exigência de rupturas e de adequações nos modelos de negócio e Cadeias de Valor e Oferta.

Existem cinco grandes Blocos de Convergência tecnológica que conduzem à Agência de Viagens do “Futuro”, produzindo vantagens competitivas e melhoria nas competências core, a saber: a maior participação do utilizador (neste estudo, os “utilizadores” não os clientes finais, mas os profissionais das agências de viagens), as novas TIC, a Informação em tempo real e interactiva, a humanização da tecnologia e os sistemas de informação inteligentes e integrados.

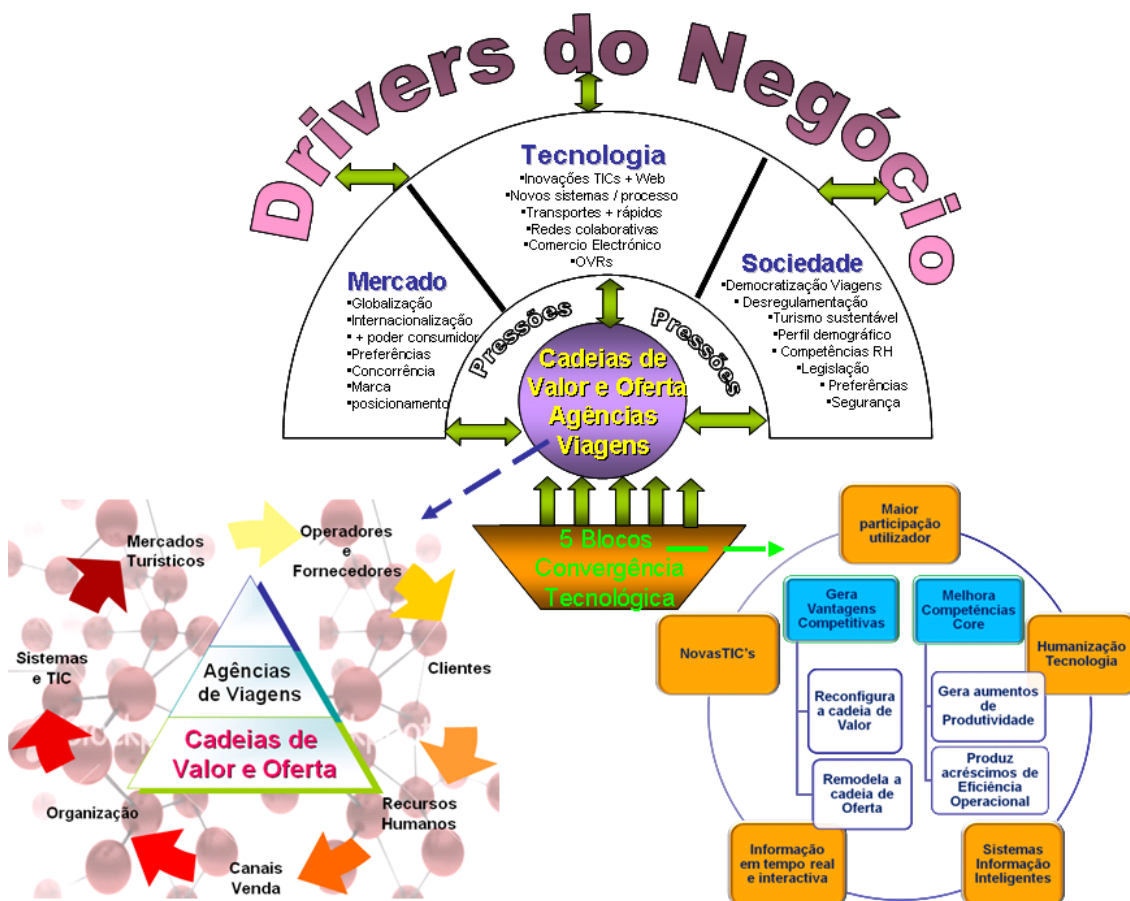


Figura 131 – Organização da Agências de viagens do Futuro (adaptado Turban,2004)

O modelo teórico que caracteriza as agências de viagens de nova geração, encontra-se no Capítulo 3 – “Arquétipo da agência de viagens do Futuro”.

Através deste compósito informacional, pretende-se responder às Hipóteses 4 e 5, “A dinâmica das agências de viagens de “nova geração” assenta em tecnologia intensiva (operação, organização, relação) e dá enfoque às singularidades do Cliente, para a alavancar os processos de criação de valor (do cliente e da organização) ” e “ As agências de viagens de “nova geração” ao usar revolucionários Sistemas de Informação interactivos do tipo “Tourism Recommender Systems” (TRS), optimizam e personalizam a oferta de destinos e itinerários turísticos e geram acréscimos de eficiência operacional”, respectivamente.

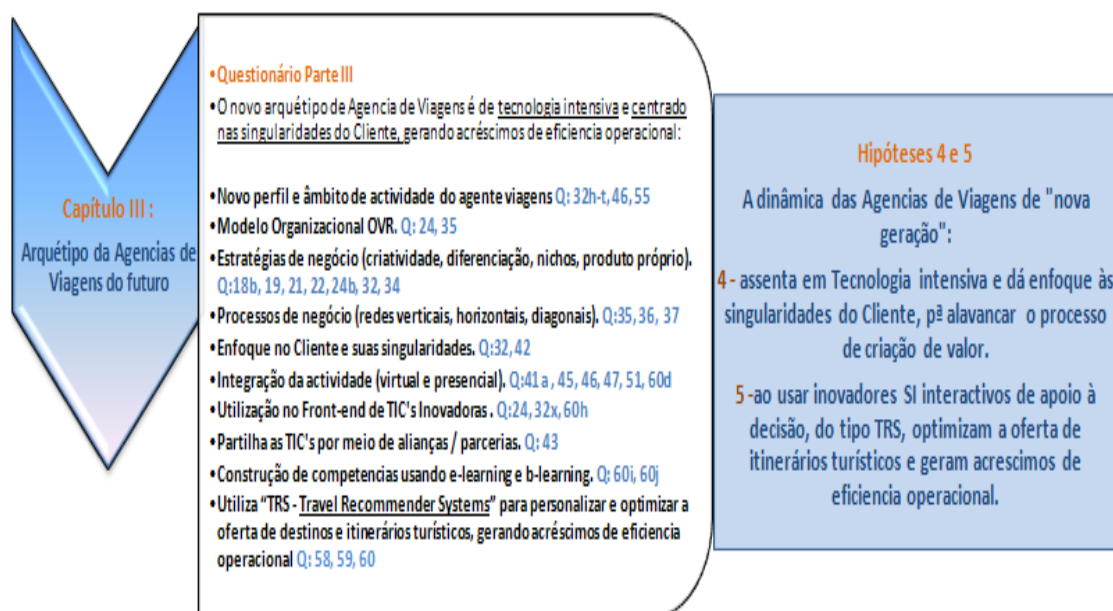


Figura 132 – Resumo Capítulo vs Questionário vs Hipóteses 4

O agente de viagens para ter acesso a esse vasto leque de sistemas e poder

Rede Interna PC	Frequencia	Percent
sem resposta	9	2,5
sim	310	96,3
não	8	1,2
Total	327	100,0

explorar vários pontos fortes, geradores de eficiência operacional e vantagens competitivas, que estreitam relações com fornecedores e com clientes, devem possuir conexão à Web.

Figura 133 – Agências de Viagens com Rede Interna de PC's

Na amostra 96,3% dos balcões possui Rede Interna de PC's. Dos 327 inquéritos apenas uma agência não tem PC com ligação à Net, verificando-se que 44%

das agências tem 5 PC's com ligação à Net, 23% possuem 3 PC's e 13% possui 2 PC's, todos com ligação à Net. De notar ainda que 95% dos respondentes confirmou que possuem essas ligações online com fornecedores.

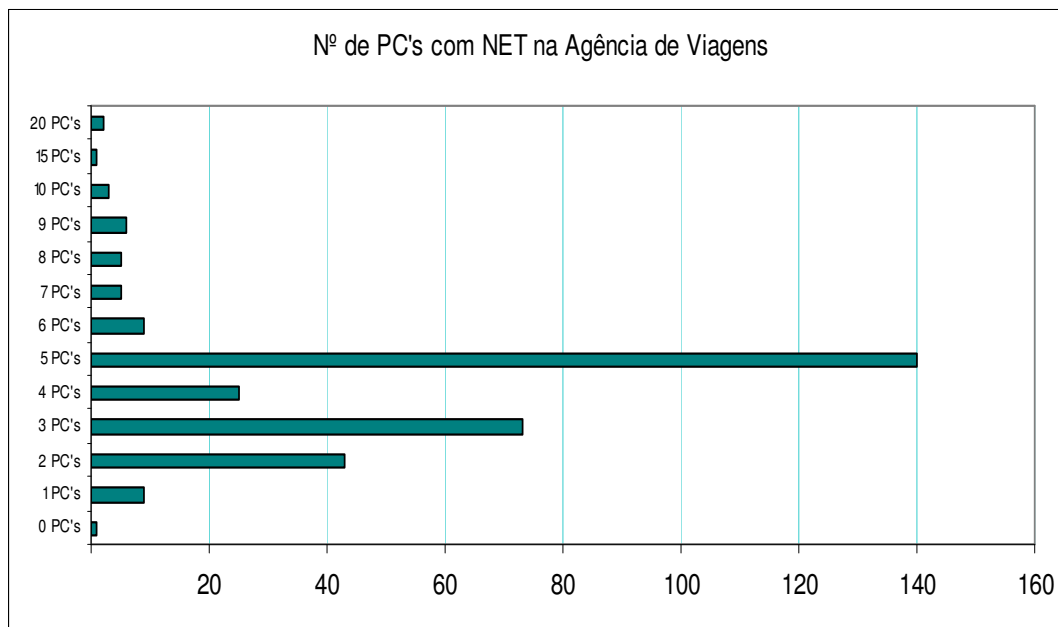


Figura 134 – Nº PCs com Internet nas agências de viagens

Quando se detalha por cluster, a visão mostra as Redes de política fechada com maior número de recursos informáticos, fruto da sua estrutura de funções, mais complexa (5). As agências de viagens independentes, têm quantidades de PCs

equilibrada com o número de profissionais afectos (2 ou 3).

		Cluster			
		Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independentes
		Count	Count	Count	Count
Nº Pc Empresa	0				1
	1				9
	2			2	40
	3				74
	4			4	21
	5	120			19
	6				8
	7	1		2	3
	8				6
	9		2		4
	10	8			
	15				1
	20				2
	0				1
	1				9
Nº Pcs Net	2			2	40
	3	120			74
	4			4	21
	5	1			22
	6				5
	7			2	3
	8				6
	9		2		4
	10	8			
	15				1
	20				2

Figura 135 – Nº PCs com Internet nas agências de viagens por cluster

Se se atender ao número de agências de viagens com página de Internet

própria, encontra-se 74,8%, favorecendo a integração das tecnologias de informação com o cliente, permitindo disponibilizar em diversos canais a diversidade de produtos e serviços, garantindo ao cliente "one stop shopping" – viagem, transferes, animação, seguros, vistos, etc.);

PagNetPropria	Frequencia	Percent
sem resposta	9	1,2
sim	241	74,8
não	77	23,9
Total	327	100,0

Figura 136 – Agências de viagens com página própria, de Internet

Um indicador importante para quem possui página na Net é o número de visitantes que a acedem. Na amostra 59,6% dos casos possui contador de visitantes. Esta ferramenta fornece à organização pistas de interesse para melhoria contínua dos seus conteúdos, interactividade, etc.

PagNetPropria	Frequencia	Percent
sem resposta	9	1,2
sim	241	74,8
não	77	23,9
Total	327	100,0

Figura 137 – Indicadores de Visita na Página da Net

Quanto à realidade abordada, assiste-se à transferência da inovação para o cliente, com alguma interactividade e interoperabilidade colocada nos sites, permitindo seleccionar pacotes e solicitar cotações.

A decisão de colocar a empresa na rede Web centra-se em vários objectivos que como sejam, as vendas, publicidade, rapidez no serviço ao cliente, aumento da produtividade, acréscimos de competitividade, melhorar a eficiência de processos, redução de custos e a transmissão de ideia de modernidade. A maioria dos respondentes (50%) considera "importante" ou "muito importante" colocar a sua empresa na Net, indicando como razões de maior relevo a possibilidade de aumentar as vendas, de transmitir uma imagem de modernidade, seguido pela ideia de que a Web é uma excelente ferramenta de publicidade.

Nos locais mais a meio da tabela surgem os objectivos ligados ao modus operandi interno da organização, como sejam o aumento de produtividade e competitividade e redução de custos. A rapidez serviço ao cliente e a eficiência dos processos vêm nos lugares de menor relevo.

No que respeita às vendas, 58 % dos respondentes já vendem hoje na Internet, esperando um acréscimo de aderentes no futuro, alcançando uma

Vendas na NET	Presente	Futuro
sem resposta	3,98%	13,15%
sim	57,80%	81,65%
não	38,23%	5,20%
Total	100,00%	100,00%

percentagem de 82%, revelando as expectativas quanto a esta ferramenta.

Figura 138 – Vendas Net actuais e futuras

Os motivos que levam os 38% dos empresários a não investirem neste novo canal de vendas são a inexistência de viabilidade económica e o facto de obrigar a fortes investimentos.

Dos inquiridos que já fazem comércio electrónico, 40,7% não responderam há quanto tempo vendem na Net, mas dos que responderam, 50,3% afirmou fazê-lo há mais de 2 anos. No entanto também revelam um conjunto de motivos “importantes” e “muito importantes” que dificultam a venda. Os factores de maior incidência para as agências de redes de política fechada são a “complexidade do processo de compra” e “poucos utilizadores”, enquanto para as agências de viagens independentes, “a desconfiança no sistema de pagamento”, “os consumidores não usam PC” e ainda “custos financeiros” associados.

Dificuldades Vender Net		0 Cluster			
		Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independentes
		Count	Count	Count	Count
Desconfiança sistema Pagamento	importante				9
	muito importante	1		4	133
Consumidor Não Usa Pc	importante				106
	muito importante				9
Processo de CompraComplexo	importante	120		4	36
	muito importante	1			37
Conflito com Sistema de vendas tradicionais	importante				20
	muito importante				2
Produtos Inadequados p ^a o sistema	importante			4	6
	muito importante	1			3
Poucos Users	importante				71
	muito importante	121			1
Habitos do consumidor	importante				89
	muito importante	1			1
Custos financeiros	importante				13
	muito importante				125

Figura 139 – Factores que dificultam a venda na Net

Os produtos e serviços com melhor aceitação na página da Net são em primeiro lugar venda de pacotes turísticos quer para as redes de política fechada quer para as agências independentes, seguindo-se as estadias em hotéis, a bilheteria de aviação.

Produtos de maior aceitação na NET		Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independentes
		Count	Count	Count	Count
Pacotes Turísticos	importante	121			2
	muito importante				63
Hotéis	importante			4	14
	muito importante	121			51
Bilhetes Avião	importante				16
	muito importante	121		4	35
Aluguer de Automóveis	importante	121		4	
	muito importante				
Pacotes Turísticos à Medida	importante	121			2
	muito importante				4
Bilhetes de Comboio	importante				
	muito importante				
Bilhetes Espectáculos	importante				
	muito importante				
Seguros de viagem	importante				
	muito importante				

Figura 140 – Produtos e Serviços mais vendidos na Net

Os pacotes turísticos à medida ainda não têm grande aceitação nas vendas das agências de viagens independentes. Os outros produtos sugeridos, como os bilhetes de comboio e de espectáculos e seguros, não tiveram respostas.

A forma de pagamento mais utilizada é a transferência bancária (39%) e o cartão de crédito (36%), seguida do multibanco com 25%.

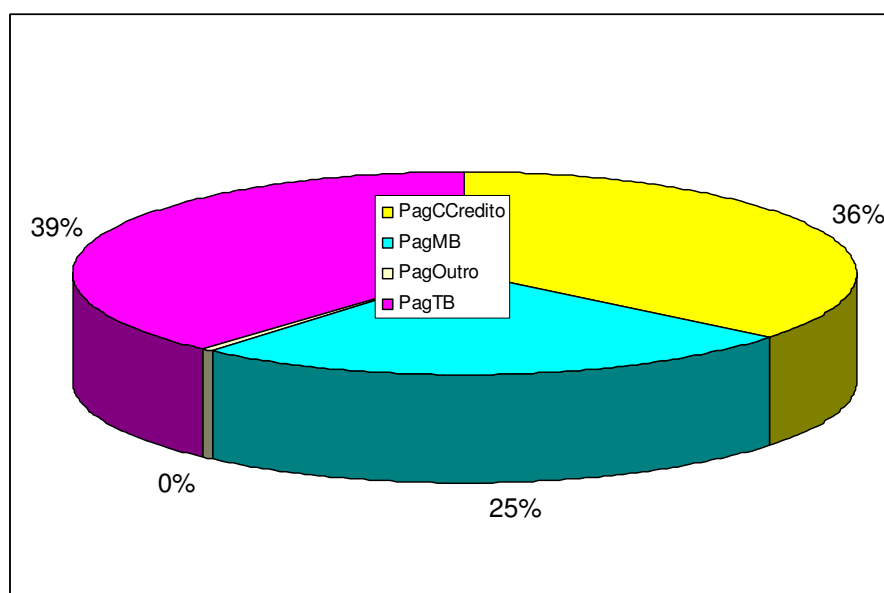


Figura 141 – Formas de pagamento mais usadas na Net

O peso da facturação associada ao comércio electrónico encontrado na

amostra ronda entre os 5 e os 30%, conforme respondido por 53,4%, dos quais 37% pertencem a redes de política fechada e 16% a agências independentes. De notar que 40% dos inquiridos não emitiu qualquer opinião.

Figura 142 – Peso da Facturação em Comércio electrónico

PesoFactComElectr	Frequencia	Percent
sem resposta	136	40,7
menos de 5%	18	5,6
entre 6 e 30%	172	53,4
entre 31 e 50%	1	,3
Total	327	100,0

A opinião dos profissionais das agências de viagens acerca da atitude dos fornecedores de produtos e serviços de turismo, quando utilizam a Internet para a venda, é a de concorrência desleal (74,3%), considerando muito negativo o impacto sobre as agências de viagens (66%). Denota-se ainda uma forte

Atitude dos Produtores Serviços Net	Frequency	Percent
sem resposta	7	2,14%
correcto	11	3,36%
incorrecto	49	14,98%
desleal	243	74,31%
normal	13	3,98%
não sabe	4	1,22%
Total	327	100,00%

desconfiança pela ferramenta em si e pelo conceito em particular, de mundo de oportunidades a explorar.

Figura 143 – Atitude face aos produtores Serviços Net

Quando questionados acerca dos atributos das Agências de Viagens de nova geração a maioria das respostas aponta para o facto do "canal Venda Net Complementar o Canal Venda Directa" (12,75%); de existir uma aplicação frequente da Net nas relações entre fornecedores e clientes (12,66%); da venda Online possibilitar acréscimos de facturação (12,66%); de se empregar com frequência sistemas de comunicação inovadores e multimédia (12,40%) para reduzir o lead time; de se utilizarem Extranets para Informação e transacção com fornecedores e clientes (11,61%); de permitir uma melhor divulgação do portfólio (10,86%); de permitir uma redução dos custos (7,31%); de facilitar a angariação de competências através da Intranet para formação e-learning (6,92%); de substituir a tradicional venda por brochura (6,79%); e de provocar forte Redução Comissões (6,04%).

atributos AV futuro	%
O canal Venda Net Complementa Canal Vd Directa	12,75%
Há utiliz freq. Net nas relações entre fornec/ cli	12,66%
A venda Online possibilita + facturação	12,66%
Há utiliz. Freq. De sistemas comunic e multimedia	12,40%
Utilização de Extranet p ^a Informaç e transação	11,61%
A Net permite Melhor Divulg PS	10,86%
A venda Online permite Redução Custos	7,31%
Utilização Intranet para formação Elearning	6,92%
A net substitui a Venda por brochura	6,79%
A venda na net provoca forte Redução Comissões	6,04%

Figura 144 – Atributos TIC das Agencia Viagens do Futuro

No entanto quando se segmenta por cluster a imagem é bem diferenciada, com os profissionais das agências de viagens de redes de política fechada a colocarem a tónica, no facto “da Internet permitir uma melhor divulgação dos P&S” e “a Internet substituir a venda por brochura”.

Já as agências de viagens independentes têm outra percepção, dando mais valor à “ utilização da internet na relação com parceiros”, seguida da “utilização frequente de sistemas de comunicação e multimédia”. Em 3º lugar apontam “utilização frequente da extranet para função informativa e de transacção”, seguida de “a venda on-line possibilitar aumento de facturação”.

Atributos agência viagens futuro		Cluster			
		Rede Política Fechada	Consortio	Franchising	Independentes
		Count	Count	Count	Count
A Internet substitui a venda por brochura	importante	128			14
	muito importante	1		1	16
A venda on-line possibilita aumento de facturação	importante	8		4	63
	muito importante	121	2	1	95
A venda on-line permite redução de custos	importante			1	14
	muito importante	121	2	1	28
O canal de venda internet complementa o canal de venda presencial	importante	8		4	78
	muito importante	121	2	3	79
A Internet permite uma melhor divulgação dos P&S turísticos	importante	129	2	4	91
	muito importante			3	23
A venda on-line pelos produtores turísticos provoca forte redução das comissões às agências de viagens	importante	8	2	1	85
	muito importante	1		5	41
Há utilização frequente da internet na relação com parceiros	importante	8	2	1	25
	muito importante	121		1	135
Há utilização frequente de sistemas de comunicação e multimédia	importante	8	2		32
	muito importante	121		1	123
Há utilização frequente da extranet para função informativa e de transação	importante	121	2	4	23
	muito importante			1	113
Há utilização da intranet para formação (e-learning)	importante	121	2		15
	muito importante	8		8	8

Figura 145 – Atributos da agência de viagens do futuro

Foi quase unânime a opinião de que a utilização da Net nos negócios é vista para 63% dos inquiridos como um mundo de oportunidade, para 20% como uma ferramenta de trabalho, para 13% como um pouco de concorrência desleal e 1% como uma ameaça à sobrevivência.

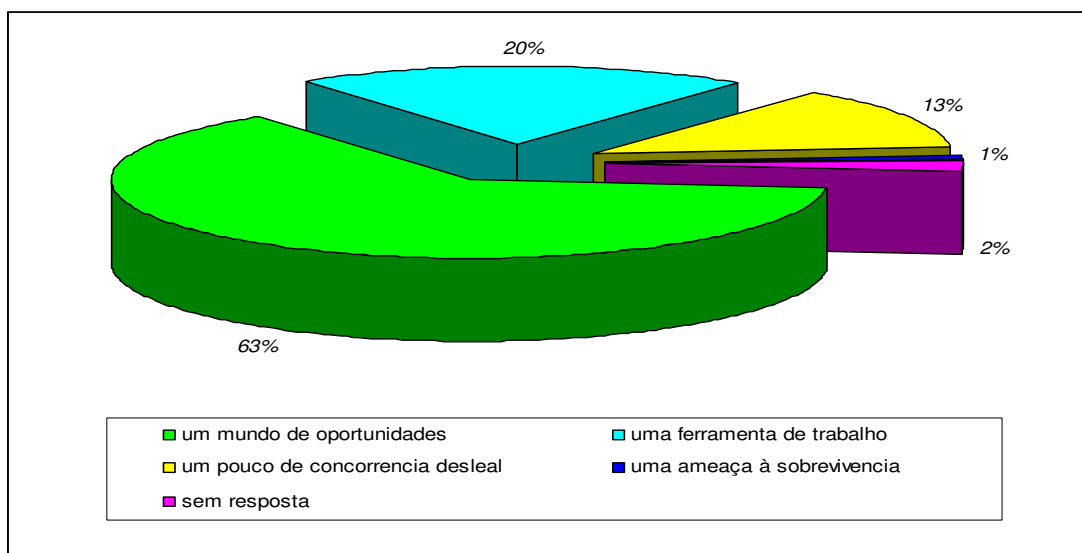


Figura 146 – Net nos negócios

No que toca à utilização no atendimento a clientes, de sistemas interactivos de recomendação de roteiros, o conjunto de respondentes revelou não utilizar por desconhecer o conceito de TRS – Travel recommender System. Dos restantes 4% considera muito importante sendo uma característica da agência de viagens do futuro.

Esta secção responde às Hipótese 4 e 5 “A dinâmica das agências de viagens de “nova geração” assenta em tecnologia intensiva (operação, organização, relação) e dá enfoque às singularidades do Cliente, para a alavancar os processos de criação de valor (do cliente e da organização) ” e “ As agências de viagens de nova geração ao usar revolucionários Sistemas de Informação interactivos do tipo “Tourism Recommender Systems” (TRS), optimizam e personalizam a oferta de destinos e itinerários turísticos e geram acréscimos de eficiência operacional”.

Ao usar tecnologia intensiva, na operação, na organização e na relação com operadores e fornecedores:

- I. Emprega sistemas de reservas Galileo, representando uma frequência relativa de 90%, face ao Amadeus com apenas 7,8%;
- II. Utiliza diversos sistemas de gestão e de apoio à decisão, tais como Tripoint, Solav, Gestravel, etc., bem como está conectado on-line com alguns Operadores e Fornecedores;
- III. Os canais potenciais de "alto" contacto com os clientes, assentam em sistemas Web e representam 69,8% das opiniões.

	CanalDPotLoja		CanalDPotNet		CanalDPotTel		CanalDPotCAT		CanalDPotMkt		CanalDPotCTT		CanalDPotTVD	
Potencial	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Resp.	%
sem resposta	7	2,2	5	1,6	5	1,6	14	4,4	19	5,9	16	5,0	29	9,0
alto	290	90,6	224	69,8	142	44,1	193	60,1	56	17,4	2	,6	8	2,5
medio	21	6,6	81	25,2	169	52,5	98	30,5	139	43,2	141	43,8	141	43,8
baixo	2	,6	11	3,4	6	1,9	16	5,0	108	33,5	163	50,6	144	44,7
Total	320	100,0	321	100,0	322	100,0	321	100,0	322	100,0	322	100,0	322	100,0

Figura 147 - Canais com potencial de desenvolvimento

Ao dar enfoque às singularidades do cliente:

- I. Disponibilizam pacotes turísticos e 51,6% dos inquiridos respondeu possuir produto próprio, adequado às singularidades dos seus clientes.

Ao Alavancar os processos de criação de valor através das TIC e do enfoque no Clientes:

- I. Com o desenvolvimento de produto próprio. 51,6% dos inquiridos respondeu possuir produto próprio, adequado aos seus segmentos alvo.
- II. As suas fontes de receita baseiam-se em pacotes turísticos e alojamento, cobrando taxas de serviço em função do tipo de serviço.

Agências de viagens com produto próprio, obtêm + produtividade		AV com Produto Proprio		
		sem resposta	sim	não
		Count	Count	Count
Volume Neg	sem resposta	2	2	4
	menos de 500.000		7	19
	entre 500.001 e 750.000	3	7	10
	entre 750.001 e 1.000.000		6	20
	entre 1.000.001 e 1.500.000	4	20	47
	entre 1.500.001 e 5.000.000		3	9
	entre 5.000.001 e 15.000.000		5	3
	mais 15.000.001		121	35
Tendencia Vd prox. 2anos	sem resposta		2	
	aumentará	2	149	39
	manter-se-á	3	12	58
	diminuirá	4	8	50

Figura 148 - Agências de viagens com produto próprio, obtêm mais produtividade Na utilização de TIC Interactivas do tipo TRS:

revelando a utilização de tecnologia da informação mais elementares como o correio electrónico, as páginas Web com informação de cariz institucional e informativo. Como se observou pela análise dos dados, são as agências independentes que possuem o comércio electrónico menos implantado no seu modelo de negócio. Quando se progride na sofisticação das TIC e se pretende conhecer o grau de utilização de TRS – Tourism Recommender Systems, de recomendação de roteiros, encontramos insuficiente utilização e conhecimento acerca desta ferramenta, com especial ênfase para as agências de viagens independentes.

5.6. Conclusão

Como se demonstrou através da análise de dados efectuada, às respostas obtidas ao inquérito por questionário às agências de viagens, a confluência da globalização e dos avanços tecnológicos revolucionou o processo de criação de valor e reconfigurou as cadeias de oferta e de valor.

Neste contexto de grande complexidade, instabilidade e incerteza, as mudanças organizacionais verificadas nas agências de viagens, têm sido encaradas como um dos principais meios para explorar um “novo” trade.

O início do estudo incidiu nas actuais TI conexas às Agências de Viagens e perspectivada a sua evolução.

“É do conhecimento geral que desde meados da década de 70, os Sistemas de Distribuição Global (GDS) são uma realidade e as reservas on-line têm vindo a integrar o quotidiano dos agentes” · (Anckar e Walden, 2000).

Ora, através do desenvolvimento da *Internet*, essa informação até então de acesso restrito, sofreu uma democratização e tornou-se acessível e utilizável, por grande parte dos cidadãos, gerando alterações no comportamento dos consumidores. Observou-se uma diversidade de ferramentas de apoio à gestão, operação e decisão.

Identificaram-se 5 blocos de convergência tecnológica, indutores de rendibilidade e competitividade.

Byerley e Ewers (1996) consideram que a explicação para esta veloz webização da distribuição, resulta essencialmente da natureza do produto turístico, e não do contacto dos players com canais electrónicos para aceder e gerir informação turística.



Figura 149 – Blocos de convergência tecnológica no trade das Agências de viagens

Exploraram-se 2 desses blocos: as novas TIC e a Informação em tempo real e interactiva. Os restantes, (a maior participação do

utilizador, a humanização da tecnologia e os sistemas de informação inteligentes e integrados), serão objecto de investigação futura, pelo facto de possuírem um cariz muito específico em termos de conceitos e sofisticação tecnológica, bem como por se verificar que o nível de desenvolvimento tecnológico associado a sistemas Web interactivos e interoperacionais, nas agências de viagens independentes, ser ainda tímido.

O padrão de desenvolvimento das TIC associadas às agência de viagens, é mais intenso na área Operacional (utilização de GDS e outros directamente ligados à actividade de reserva), do que nas áreas dos Organizacional e de Processos (racionalização da cadeia de valor, ferramentas de atendimento interactivas com clientes e de CRM, sistemas de apoio à Gestão e Decisão).

Pela análise dos sites de B2B, verifica-se uma ténue incorporação de interactividade das TIC no processo de negócio (organização, processos e cadeia de valor), embora haja forte consciencialização para a sua importância.

Verifica-se uma veloz transformação das agências “brick and Mortar” em “Click and Mortar”, mais intensa nas redes de política fechada, do que nas agências

independentes. Os factos observados através das cadeias de valor e oferta, conjugadas com uma utilização inovadora das TICs, revelaram um tímido aproveitamento do potencial da Web, como indutoras de rendibilidade e competitividade.

Portanto, muito há ainda a percorrer nesta matéria de TICs e de interactividade, associadas às agências de viagens, que possam transmitir uma ideia de modernidade e de interactividade com o mercado. A nova economia afecta as empresas de maneiras diferentes, obrigando-as a permanecerem atentas às transacções internacionais; a ficar atentas às alianças e a proteger os interesses vitais das suas organizações; encarar a velocidade como uma questão importante - não apenas a velocidade no desenvolvimento de produtos, mas também na transferência de conhecimento entre mercados e empresas e reconfigurar os seus negócios; reavaliar o modelo empresarial usado para atender às exigências da nova economia.

Capítulo 6

Síntese e Conclusões

6. Síntese e Conclusões

6.1. Introdução

Como ponto de partida, desta investigação, considerou-se o turismo um fenómeno intrínseco a todas civilizações, e a sua evolução acompanhou o desenvolvimento de todas as sociedades. Actualmente, e cada vez mais, milhões de pessoas cruzam oceanos, fronteiras e limites geográficos, em busca de novos negócios ou simplesmente de diversão. Para tal, muito tem contribuído a redução contínua dos preços das viagens, a alteração dos estilos de vida, a globalização dos valores sociais, a valorização dos atributos culturais, o crescimento do nível educacional, a diversidade de etnias, as migrações demográficas, e as tecnologias da informação e comunicação (TIC).

Pretendeu-se nesta tese, construir uma ideia clara com evidência empírica, do impacto dos drivers da economia digital, no paradigma competitivo das agências de viagens em Portugal, identificando as consequentes mutações nos modelos e processo de negócio, de modo a criar condições ao aparecimento de um novo arquétipo de intermediário turístico. Para além disso, considerou-se, a opinião dos empresários das agências de viagens, obtida no inquérito por questionário, no tocante a:

- “Estado da arte” quanto à utilização das modernas TI conexas à distribuição turística, na criação de vantagens competitivas;
- Identificação dos blocos de convergência tecnológica, como indutores de rendibilidade e competitividade aplicáveis às agências de viagens;
- Elaboração de uma proposta de arquétipo de agência de viagens do futuro.

No que concerne a este capítulo, importa salientar em primeiro lugar, e face à temática de investigação e aos objectivos definidos, responder de uma forma concreta às proposições de investigação:

- I. Os drivers da economia digital (assentes no e-business, no trabalho colaborativo e na troca de informação) obrigam a uma reestruturação profunda nos modelos e processos de negócio dos canais de retalho da

distribuição turística, impelindo ao uso de tecnologias Web de apoio à decisão, com o objectivo de alavancar a competitividade empresarial.

- II. Surge um novo arquétipo de agência de viagens, centrado nas singularidades do cliente e apoiado em Sistemas Inteligentes do tipo “Tourism Recommender Systems” (TRS).

Esta análise irá permitir fazer a interligação entre a componente teórica dos capítulos 1 e 2 e a componente prática do estudo do capítulo 5. Será demonstrado que o processo de criação de valor das agências de viagens é particularmente sensível às pressões competitivas globais e às inovações tecnológicas. O Gráfico 52 da Secção 5.2 – Agências de viagens: Números e conjunturas, demonstra que o crescimento do número de balcões em Portugal, não é linear ao longo do período 1959-2005, reflectindo os impactos dos trends conjunturais.

Em segundo lugar, considera-se como objectivo, realizar a síntese e as conclusões inerentes à investigação em curso:

- I. A primeira área de análise pretende apresentar a perspectiva de evolução do retalho da distribuição turística, na sua vertente de contexto competitivo. É mostrado que o contexto da globalização irradiou uma premência em construir resiliência nas agências de viagens, em modelar redes de contribuição e processos, em desenvolver organizações permeáveis, flexíveis e com mobilidade suficiente para reagir às mudanças impostas.

O capítulo 1, “Economia digital e cadeia de valor das agências de viagens” agrega informação que permite evidenciar a multiplicidade de *players* neste negócio; a complexidade de actividades e de cadeias de valor, dos canais de intermediação/distribuição turística. Mostrou ainda uma constante alteração do processo de criação de valor resultado de uma “tripla convergência”, novos jogadores, num novo “terreno de jogo” e novos processos e hábitos de colaboração. Nesse sentido são apontados vários indicadores analisados ao nível dos capítulos 5.2 a 5.3 - Agências de viagens: Números e conjunturas, e agências de viagens: economia digital e cadeias de valor e oferta, respectivamente;

II. A segunda área de análise prende-se com a contribuição das TICs na geração / integração das operações e no aproveitamento das possibilidades da Internet. No Capítulo 2, "Sistemas e tecnologias nas agências de viagens" aprofundou-se o conhecimento do grau de utilização das TIC's quanto a sistemas de informação de apoio à operação e à decisão, bem como do tipo "Tourism Recommender Systems". Fez-se ainda uma breve referência ao processo de criação de TRS, reforçando a ideia de complexidade, na construção de algoritmos e na definição de modelos de comportamento dos viajantes. Os indicadores de aderência à realidade das agências de viagens em Portugal são mostrados na secção 5.4 – Agências de viagens: sistemas e tecnologias.

Perante estes conceitos propõe-se um modelo de agência de viagens do futuro. No Capítulo 3, "Arquétipo de agência de viagens do futuro", é caracterizado o modelo teórico com dez atributos principais e na secção 5.5 – Agência de viagens: arquétipo do futuro, evidencia-se o grau de aderência das agências de viagens em Portugal, com o modelo proposto.

6.2. Evolução e características do retalho na distribuição turística

A Web disseminou-se na década de 1990, capilarizando a informação, e a globalização dos negócios no Século XXI cria uma teia virtual potenciando a competitividade e rendibilidade das organizações resilientes. As agências de viagens em Portugal não escaparam a esta onda de utilização frenética das TICs, verificando-se um crescimento médio acumulado de 4,25% de número de balcões no período 2005 – 1958.

Neste estudo, os actuais 1804 balcões existentes em Portugal em 2008 foram divididos em quatro *clusters* de acordo com o critério de agrupamento organizacional no mercado: Redes de política fechada, Consórcios, Franchising e Agências Independentes. O dendograma resultante mostrou dois grandes grupos, as redes de política fechada com um peso de 29% e as agências independentes com 60%. Os restantes 7% dos consórcios e 4% do franchising consideraram-se residuais. Ficou evidenciado que as agências independentes representam significativamente a actividade.

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

As agências de viagens independentes colocam enfoque na actividade de outgoing, tendo em média 3 a 5 profissionais nos seus balcões, enquanto as pertencentes a redes de política fechada, diversificam campos de actuação outgoing, incoming e operador e por isso requerendo por isso, entre 11 a 20 profissionais para o desenvolvimento das actividades.

Observando o perfil dos profissionais das agências de viagens, contraria-se o mito de que os “Recursos humanos das agências de viagens possuem deficits de formação académica”. Apurou-se que 44,5% dos profissionais das agências de viagens possuem habilitações literárias de nível superior, das quais 17% são de âmbito de turismo. O que se pode considerar é que há necessidade de um reforço de especialização superior e média, nas áreas do turismo, de modo a formar profissionais do tipo *inomedador*, como é proposto na secção 1.3 – Intermediários turísticos: agências de viagens.

Os níveis de Volume de Negócio dos grupos de política fechada encontram-se no escalão de “mais de 15.000.001€”, enquanto nas agências independentes encontram-se 44% das empresas concentradas nos escalões de “entre 750.001€ e 1.000.000€” e “entre 1.000.001€ e 1.500.000€”. Esta mesma tendência foi encontrada no estudo das empresas de animação turística em Costa (2006, pp. 198).

Assim, perante toda a turbulência económica, social, política e tecnológica, as expectativas dos agentes de viagens quanto ao volume de vendas e resultados líquidos são na sua maioria, positivas, sendo os grupos de política fechada os mais optimistas. A opinião nas agências de viagens independentes distribui-se de forma mais ou menos uniforme pelas três hipóteses indicadas de “aumentará”, “manter-se-á” e “diminuirá”. Quando avaliadas as expectativas em conjunto, as agências de viagens revelam que pretendem ir mais longe do que sobreviver, querendo sim liderar através de objectivos concretos de acréscimo de lucros (74,8%), e crescer em número de balcões (71,7%).

6.3. Factores de competitividade das agências de viagens

Quando se exploram as cadeias de valor e de oferta das agências de viagens, encontra-se uma diversidade de variáveis, desde clientes e mercados, operadores e fornecedores, canais de contacto e vendas, GDS e outros sistemas, e modelos organizacionais. Perante essa diversidade, as agências que pertencem a grupos de política fechada obtêm 25% do seu rendimento através de clientes corporate, enquanto essa percentagem é de 10% para as agências independentes. As razões são meramente financeiras, pois a relação com clientes empresariais obedece a contratos com características financeiras diferentes e de maior exigência de cash flow.

O produto turístico é um dos elementos mais importantes da cadeia de valor das agências de viagens. Em Portugal, o produto mais vendido por agências independentes é o Sol & Praia, 57,2%, enquanto 39,7% por agências de grupos de política fechada. No entanto o comportamento do Cliente Sol & Praia está a mudar como se pode comprovar pela vertente da Oferta turística, que integra outros conceitos de lazer, como sejam: Sun & Beach Upscale Exotic, Sun & Beach Upscale sports, Sun & Beach Upscale Wellness. O segundo tipo de turismo mais considerado foi o Turismo de Cidade com pesos de 37,7% e 24,3% para as redes de política fechada e agências independentes, respectivamente.

Os destinos turísticos mais procurados em Portugal são as ilhas, seguidas do Algarve, prevendo-se no futuro o mesmo tipo de procura. Quanto à procura no estrangeiro, as Caraíbas, Espanha, norte de África, estão nos primeiros lugares de opção, enquanto para o futuro as tendências apontam para Europa, África e Médio Oriente. Importa ainda referir que a formação de produto próprio como factor diferenciador é uma alavanca de crescimento do negócio. Assim, 51,6% das agências de viagens inquiridas, respondeu possuir produto próprio, e deste valor 39,4%, pertence a redes de política fechada, contra os 45,7% que ainda não desenvolveram esta vertente do negócio.

Os fornecedores e operadores com maior impacto de vendas em Portugal são a Soltour (11%), seguida quase no mesmo plano de importância com 10% o Mundo Vip, a Solplan, Marsol e Iberojet, e com um peso de 8% a Nortravel, TAP,

Soltrópico, Sonhando, Travelplan, Transhotel. Vários destes fornecedores possuem sistemas de reserva, B2B, como é o caso da Iberojet e da Transhotel. Disponibilizam o seu inventário às agências de viagens para consulta de disponibilidade e efectuarem reservas de modo mais eficaz, eficiente, rápido e livre de erros, gerando assim acréscimos de produtividade operacional. Há 95,3% das agências de viagens que possui ligação directa com os fornecedores, onde 39,4% respeita a redes de política fechada e 52,9% a agentes independentes.

Os canais de contacto com o mercado mais utilizado pelos agentes de viagens das redes de política fechada, no presente, são os canais Loja, Telefone e Marketing Directo, e apostam no futuro em transacções e contacto com clientes via Internet. As agências independentes colocaram a tónica presente no telefone, seguida do contacto presencial via Loja e por fim nos Catálogos.

Neste relacionamento com clientes, verificou-se que o agente de viagens é actualmente, um agente "para o consumidor" em vez de agente "para o fornecedor", ocorrendo uma mudança de abordagem e uma unanimidade de opiniões, quer para agentes de política fechada (39,4%) quer para independentes (39,8%).

Toda esta evolução de comportamento de negócio e ganhos de eficiência e produtividade, só foi possível através da utilização racional das TICs, contrariando o mito, que refere "as agências virtuais ameaçam as agências tradicionais". Há consenso que haverá mercado para todos os modelos de negócios, primeiramente porque o mercado tende a aumentar e, segundo, porque haverá sempre clientes a querer o atendimento do consultor de viagens e outros a utilizar totalmente a Internet. A complementaridade é a regra.

Fruto da desintermediação, e da consequente redução do valor das comissões pagas pelas companhias aéreas, há uma mudança de paradigma na composição geral da receita das agências de viagens, em qualquer cluster. Actualmente os pacotes valem 49 % e a hotelaria 39%, enquanto a aviação está nos 6% e foi introduzida uma taxa de serviços diferenciada por mercado (domestico, europeu e internacional) e por tipo de produto (bilheteria, hotéis, rent-a-car). Os valores cobrados em Portugal enquadram-se nas tabelas de outros países.

Paralelamente à mutação de composição da estrutura da receita, houve um reajustar de estratégias. As redes de política fechada orientam as suas estratégias em 1º lugar, para vendas e marketing, secundada pelo reforço da equipa comercial. Ou seja, possuem uma filosofia organizacional assente na rendibilidade obtida por uma atenção no mercado e por uma acção interventiva da força de vendas. Em 3º lugar preocupam-se com investimento interno para redução de custos (talvez potenciando a utilização das TIC), e em 4º lugar o investimento em formação. Por último surge o investimento no conhecimento e fidelização do cliente, que é um dos “calcanhares de Aquiles” das agências de viagens.

As agências de viagens independentes possuem uma outra orientação estratégica, muito mais voltada para dentro da organização, pois a sua 1ª opção está no investimento interno e na redução de custos. No entanto colocam em 2º lugar “o reforço da equipa comercial”, como forma de estar em contacto com o mercado. Revela-se, em 3º lugar, a preocupação com “investimento no conhecimento e fidelização do cliente”. Esta escolha vem contrariar o Mito de que “ agências virtuais ameaçam as agências tradicionais”.

Os agentes de viagens deixarão de ser vendedores de turismo para se tornarem consultores de turismo. Serão responsáveis pela elaboração e gestão da viagem do cliente. Para tal, deverão criar uma forte relação de confiança com os clientes (CRM). Além de agente consultor, outro factor que fortalece as agências tradicionais é a sua penetração capilaridade.

6.4. Impacto das TIC no modelo competitivo

Dos GDS em Portugal, o Galileo detém 83% de quota de mercado, enquanto o Amadeus possui 17%. Tem-se verificado neste negócio um conjunto de constrangimentos, que fazem baixar a sua rendibilidade, como é o caso dos elevados custos de desenvolvimento de software e sistemas; da contínua utilização pelas companhias aéreas de canais indirectos, para além dos seus portais; da expansão da presença na Web das maiores agências de viagem, dando enfoque a viagens de lazer e com clientes corporativos ligados através de extranets corporativas; dos Websites de viagens não tradicionais, oriundos da

indústria de tecnologias da informação também se estabeleceram no mercado, tais como Expedia e Travelocity nos EUA, ebrowsers.com na Europa e travelonline.co.za na África do Sul; até à expansão dos negócios de Low Cost que também passavam ao lado dos GDS. Para além dos GDS, outros sistemas são utilizados, como o Tripoint (19%), Solav (5,3%) Gestravel (1,9%) e Gav (3,1%), entre outros.

Outras ferramentas Web usadas pelas agências de viagens, e de acordo com a sua importância, o email, o directmail, a publicidade Web, os links a partir de sites, mostrando que 96,3% dos inquiridos possui uma rede de PCs na sua empresa e que 44% das agências tem 5 PCs ligados à Net.

Observa-se que 74,8% das agências de viagens tem página na Internet e 59,6% possui contador de visitas. Das empresas com página na Web, apenas 57,8% a utiliza para vender os seus produtos, enquanto os 38% que não o fazem argumentam falta de viabilidade económica, desconfiança no sistema de pagamento e consumidores que não sabem usar PC.

Os produtos e serviços com maior aceitação para compras na Web, para ambos os clusters são os pacotes turísticos, estadias em hotéis e bilhetes de avião. Os meios de pagamento mais utilizados na Web são a transferência bancária com 39% e o cartão de crédito com 36%, representando entre 6 e 30% da facturação.

Portanto, muito há ainda a percorrer nesta matéria de TIC associadas às agências de viagens em Portugal, que possam transmitir uma ideia de modernidade e de interactividade com o mercado, porque 74,31% os agentes de viagens independentes ainda consideram desleal a venda de produtos na Internet.

Quando questionado acerca dos atributos das agências de viagens de nova geração a maioria das respostas aponta para o facto do "canal venda Net complementar o canal venda directa" (12,75%); de existir uma aplicação frequente da Net nas relações entre fornecedores e clientes (12,66%); da venda Online possibilitar acréscimos de facturação (12,66%); de se empregar com frequência sistemas de comunicação inovadores e multimédia (12,40%) para reduzir o lead time; de se utilizarem Extranets para Informação e transacção com fornecedores e clientes (11,61%); de permitir uma melhor divulgação do portfólio

(10,86%); de permitir uma redução dos custos (7,31%); de facilitar a angariação de competências através da Intranet para formação e-learning (6,92%); de substituir a tradicional venda por brochura (6,79%); e de provocar forte Redução Comissões (6,04%).

No entanto quando se segmenta por cluster a imagem é bem diferenciada, com os profissionais das agências de viagens de redes de política fechada a colocarem a tónica, no facto "da Internet permitir uma melhor divulgação dos P&S" e "a Internet substituir a venda por brochura".

Já as agências de viagens independentes têm outra percepção, dando mais valor à " utilização da internet na relação com parceiros", seguida da "utilização frequente de sistemas de comunicação e multimédia". Em 3º lugar apontam a "utilização frequente da extranet para função informativa e de transacção", seguida de "a venda on-line possibilitar aumento de facturação".

As agências de viagens independentes possuem o comércio electrónico menos implantado no seu modelo de negócio, utilizando apenas TICs mais elementares como o correio electrónico, as páginas Web com informação de cariz institucional e informativo. Quando se progride na sofisticação das TIC e se pretende conhecer o grau de utilização de TRS – Tourism Recommender Systems, de recomendação de roteiros, encontramos insuficiente utilização e conhecimento acerca desta ferramenta.

Apurou-se uma notória consciência dos gestores das agências de viagens em Portugal, para a utilização de TIC's inovadoras, de modo a tornar mais eficiente e eficazes as suas tarefas diárias, e de atender às singularidades dos clientes.

6.5. Conclusão

A nova economia afecta as agências de viagens de formas diferentes, obrigando-as a permanecer atentas às inovações tecnológicas; de proteger o seu core business; de encarar a velocidade como uma questão importante (não apenas a velocidade no desenvolvimento de produtos, mas também na transferência de conhecimento entre mercados e empresas); de reconfigurar os seus negócios; e de reavaliar o modelo empresarial, de modo a ser considerado

como agência de viagens do futuro. O modelo proposto assenta nos cinco blocos de convergência tecnológica, reunindo as seguintes características, conforme detalha o capítulo 3 – Arquétipo de agência de viagens do futuro:

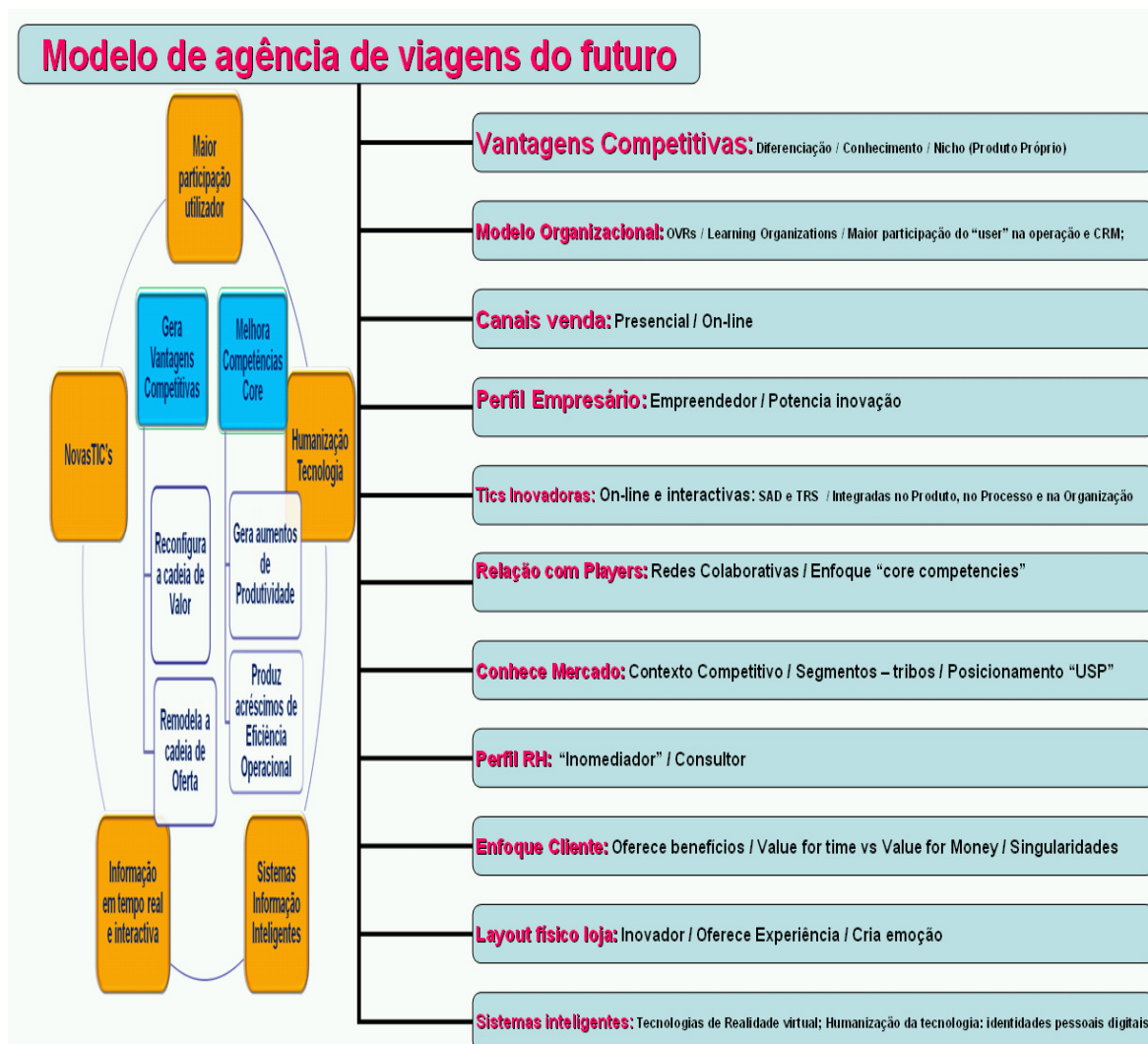


Figura 150 – Arquétipo de agência de viagens do futuro

Apurou-se uma notória consciência dos gestores das agências de viagens em Portugal, na necessidade de utilização de TIC's inovadoras, de modo a tornar mais eficiente e eficazes as suas tarefas diárias, de atender às singularidades dos clientes e de com elas gerar vantagens competitivas. Apuraram-se as seguintes evidências empíricas, nas agências de viagens:

- I. Há uma integração de actividades on-line e off-line (lojas presencial e virtual) nas agências de viagens, mas com reduzida sofisticação tecnológica;

- II. Encontra-se uma ténue partilha de TI por meio de alianças / parcerias / redes com clientes e fornecedores;
- III. Os Modelos organizacionais são pouco resilientes, muito vocacionados para mono actividade (outgoing), com enfoque no interior da organização, de reduzida dimensão e centrados em estratégias do lado dos custos;
- IV. Existem competências elevadas dos profissionais, mas em áreas diversas do turismo. A formação core é angariada através de acções facultadas por associações do sector, grupos de gestão, operadores e Fornecedores;
- V. Verifica-se um enfoque no cliente e nas suas singularidades, propondo uma oferta de produtos próprios e explorando nichos de mercado.
- VI. Há utilização de um número elevado de sistemas e aplicações, disponibilizados pelos operadores e fornecedores, para além dos GDS e outros sistemas de apoio operacional. Há uma limitada interoperabilidade nos sistemas usados pelas agências de viagens e forte fragmentação de sistemas.
- VII. Utilização de ferramentas tradicionais (brochura em papel) na informação disponibilizada ao cliente.
- VIII. É ainda débil o desenvolvimento de TRS nas agências de viagens em Portugal, pois a informação oferecida nos seus portais é essencialmente informativa e de exígua interactividade, revelando-se muito pobre a inspirar o viajante quanto às áreas de destino, ou mesmo a planear a sua viagem e a agregar outros P&S da cadeia de valor.
- IX. Verifica-se uma veloz transformação das agências “Brick and Mortar” em “Click and Mortar”, mais intensa nas redes de política fechada, do que nas agências independentes.

Referências Bibliográficas

Referências Bibliográficas

- Adam, J., Cobos, X. e Liu, S. (2007).** *Travel 2.0: Trends in Industry Awareness and Adoption*. New York University & PhoCusWright Inc.
- Abranja, N. (2005).** *A situação dos intermediários turísticos face à ameaça dos canais de reserva directos*. Dissertação de Mestrado, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Alamdari, F. (2002).** *Regional development in airlines and travel agents relationship*, Journal of Air Transport Management 8.
- Albert Pinõle, I. (1990).** *Gestión y Técnicas de Agencias de Viajes*. Madrid: Síntesis
- Almeida, J. e Pinto, J. (1995).** *A investigação nas ciências sociais*. 5ª Edição, Lisboa: Editorial Presença.
- Amaral, I. (2000).** *Imagem e Internacionalização*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Anderson, C. (2005).** *A Cauda Longa, do Mercado de Massa para o Mercado de Nicho*, Editora Campus/Elsevier.
- Aumont, M. (1973).** *O Homem e a empresa*, Editorial Inova SARL, pp. 17-80.
- APAVT – Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo, (2003).** *Análise Económica e Financeira*, International Consultants Ibéria, pp. 1 e 14
- Azevedo, A. (2000).** *Novos modelos de negócio*, e-book - versão electrónica – baseada na edição de 2000 ISBN 972-8589-17-4)
- Baptista, M. (2003).** *Turismo Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Barbosa, P. (1996).** *Investir nos Sistemas de Suporte à Decisão*. Revista Exame – Janeiro, Nº 90, pp. 93-95
- Beira, E. (2002).** *Economia digital: tópicos in Tecnologia de Informação e Sistemas de Comunicação*, Universidade Minho, visto em 1-2-2008, http://piano.dsi.uminho.pt/~ebeira/wps/wp25_2002.pdf
- Bell, J. (1993).** *Como realizar um Projecto de Investigação – Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva- Publicações, Lda.
- Beni, M. (2004).** *Globalização do Turismo*. ALEPH, pp.17-82.

- Bradshaw, T. (2001).** *Security and Technology*, in HEDNA'S Regional Meeting. San Diego, Califórnia, www.hedna.org/hedna/conf/hedna/present/01dec/bradshaw.pdf, acesso 21 de Agosto de 2008.
- Brassard, A. (1991).** *Pour une revision de la conception traditionnelle de la gestion*. Revue Française de gestion nº83, pp. 48-59.
- Brayman, A. (1988).** *Quantity and Quality in social research*. London: Routledge, in Finn, M, Elliott-White, M, Walton, M, 2000, *Tourism & Leisure Research Methods, Data Collection, analysis and interpretation*" Pearson Education, England, pp. 8-9.
- Bremer, C. e Ortega, L. (2000).** *Redes de Cooperação*. Revista Produtos e Serviços, nº 12, cap 4, Banas.
- Brito, S. (2003).** *Notas sobre a evolução do viajar e a formação do turismo*. ICEP
- Buhalis, D. (1998).** *Strategic use of information technologies in the tourism industry*. University of Surrey, England, posted at Surrey Scholarship Online [Http://eprints.ac.uk/tourism/18](http://eprints.ac.uk/tourism/18).
- Buhalis, D. (2000).** *Marketing the competitive destination of the future*. University of Surrey, England.
- Buhalis, D. e Licata, M. (2002).** *The Future eTourism intermediaries*. Tourism Management 23.
- Buhalis, D. e Deimezi, O. (2003).** *E-tourism developments in Greece: Information communication technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry*. University of Surrey, England.
- Buhalis, D. (2003a).** *E-tourism: information technologies for strategic tourism management*. University of Surrey, Pearson education, England.
- Buhalis, D. (2003b).** *eAirlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry*, Information & Management 41 (2004) 805–825, Elsevier.
- Buhalis, D. e Costa, C. (2006a).** *Tourism Business Frontiers – Consumers, Products and Industry*. Elsevier.

- Buhalis, D. e Costa, C. (2006b).** *Tourism Management Dynamics – Trends, Management and Tools*. Elsevier.
- Burke, R. (2000).** *Knowledge-based recommender systems*. In J. E. Daily, A. Kent, & H. Lancour (Eds.), *Encyclopaedia of Library and Information Science*, Vol. 69, Supplement 32. New York: Marcel Dekker.
- Camarinha-atos, L., e Afsarmanesh, H. (2004).** *Collaborative Networked Organizations – A research agenda for emerging business models*. Kluwer Academic Publishers.
- Cardoso, L. (1999).** *Gestão Estratégica das Organizações*. 4ª Edição, Verbo.
- Castelli, G. (1984).** *Turismo e Marketing*. Sulina.
- Chiavenato, I. (2005).** *Administração nos novos tempos*. 2ª Edição, Campus.
- Cooper, C. (2001).** *Educando os educadores em Turismo*. Roca.
- Costa, C. (1996).** *Towards the improvement of the efficiency and efetiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organizations and networks*, Department of Management Studies. University of Surrey.
- Costa, J., Rita, P. e Águas, P. (2001).** *Tendências Internacionais em Turismo*. LIDEL, pp.43-132.
- Costa, R. (2006).** *Avaliação do Potencial de Crescimento e Desenvolvimento das Pequenas e Micro Empresas do Sector do Turismo*. Dissertação de Mestrado, Aveiro: Universidade de Aveiro
- Croft, S. (2004).** *Conquiste novos negócios*. Edições CETOP.
- CTP – Confederação do Turismo Português (2005).** *Reinventando o turismo em Portugal*, Dinternal.
- Cunha, L. (2001).** *Introdução ao Turismo*. Verbo
- Cunha, L. (2003).** *Perspectivas e Tendências do Turismo*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Davenport, T. (2000).** *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura.

- Davenport, T. & Prusak, L. (2000).** *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, L., Dehning, B. e Stratopoulos, T. (2003).** *Does the market recognize IT-enabled competitive advantage?* *Information & Management* 40 (7).
- Dencker, A. e Via, D. (2004).** *Pesquisa empírica em ciências humanas*. São Paulo: Thomson, pp. 171.
- Drucker, P. (1987).** *Inovação e gestão, Biblioteca de gestão moderna*, pp. 143-273.
- Drucker, P. (2001).** *O advento da nova organização*. In: *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro, Campus.
- ECTAA (2005).** *The European Travel Agents and Tour Operators Associations*. <http://www.ectaa.org/ECTAA%20English/Publications> (acesso 20/01/2008).
- Editur (1995).** *Travelstore: un seguimiento obligado*. In Martínez, B. A. (2002). *Los Canales de Distribución en el Sector Turístico*. Madrid: Ed. ESIC.
- Ernest, D., Halevy, J., Mnier, J. e Sarrazin, H. (2001).** *A Future for e-Alliances*. *The McKinsey Quarterly*, Number 2, pp.92
- Finn, M., Elliott-White, M., Walton, M. (2000).** *Tourism & Leisure Research Methods, Data Collection, analysis and interpretation*. Pearson Education, England.
- Fitzsimmons, J., e Fitzsimmons, M. (1998).** *Service Management Operations, Strategy and Information Technology*. New York, Mc Graw-Hill.
- Foster, D. (1985).** *Travel and Tourism Management*. Londres: Macmillan.
- Fox, L. (2007).** *Travel technology - Time to talk the same language*. <http://www.travolution.co.uk/Articles/2007/12/14/1194/Travel+technology+-+Time+to+talk+the+same+language.html>
- Freire, A. (1997).** *Estratégia*. Editora Verbo – pp.18-543.
- Friedman, T. (2005).** *O Mundo é Plano*. 5ª Edição. Actual Editora – pp.375-407
- Ghigilione, R. e Matalon, B. (1993).** *O Inquérito- Teoria e Prática*. 2ª Edição. Oeiras: Celta Editora.

- Goeldner, C. e Ritchie, J. (2003).** *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Gomez, F. (1989).** *Estruturas organizativas e informação na empresa*. Editorial Domingos Barreira, pp. 22-407.
- Goranson, H. (1997).** *Human factors and enterprise integration*. Workshop 1 Report ICEIMT, 82-87.
- Guimarães, R. e Cabral, J. (1997).** *Estatística*. Lisboa: McGraw Hill.
- Gunn, C. A. (1994).** *A perspective on the purpose and nature of tourism research methods*. In Finn, M., Elliott-White, M., Walton, M. (2000). *Tourism & Leisure Research Methods, Data Collection, analysis and interpretation*. England: Pearson Education, pp. 5.
- Hayes, B. (1995).** *Measuring Customer Satisfaction – Development and Use of Questionnaires*. ASQC. INEP (2002): Manual de Avaliação Institucional, in Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653), acesso www.rieoei.org/expe/1916Freitas.pdf em 18-08-2008
- HAIR, J. (1998).** *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Editora Prentice Hall.
- Hamel, G. e Prahalad, C. K. (1995).** *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu sector e criar os mercados de amanhã*. (trad. Outras Palavras) Rio de Janeiro: Campus.
- Handy, C. (1995).** *Trust and the virtual organization*. Harvard Business Review, Harvard, v. 73, n.3, p. 40-50.
- Heller, R. (1986).** *Os supergestores*. Editorial Presença, pp. 287-346
- Hill, M. e Hill, A. (2000).** *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Hippel, V. (2006).** *Democratizing Innovation e The Sources of Innovation*. Grupo de Inovação e Empreendedorismo da Escola de Administração Sloan, do MIT, in HSM on-line, 2-09-2008
- Jennings, G. (2001).** *Tourism Research*. Milton: John Wiley & Sons Australia Ltd,
- Keen, P. (1991).** *Moldar o Futuro*. Edições CETOP, pp. 15-267

- Kennerley, M., Bourne, M. e Franco, M. (2005).** *Managing through measures: a study of the impact on performance.* Journal of Manufacturing Technology Management, 16, issue 4, p373-395.
- Kim, W. e Mauborgne, R. (2005).** *Blue Ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant.* Harvard Business School Press.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2003).** *Princípios de Marketing.* São Paulo: Prentice Hall.
- Lafrance, J-P. (2001). *Intranet ilustrada: usos e impactos organizacionais de intranet en las empresas.* Montevideo: Trilce.
- Lakatos, E. e Marconi, M. (1991).** *Metodologia Científica.* São Paulo: Editora Atlas.
- Lee, S. (2001). *Modeling the business value of information technology.* Information and Management 39 (3), pp. 191–210.
- Leite, D. (1974).** *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.* São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- Levitt, T. (2005).** *Strategy: Critical Perspectives.* Business and Management.
- Lipnack, J. e Stamps, J. (1992).** *Networks: redes de conexões.* São Paulo: Aquariana
- Lickorish, L. e Jenkins, C. (2000).** *An Introduction to Tourism.* Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lubbe, B. (2000).** *The changing role of the travel intermediary.* South African Journal of Economic and Management Sciences 3 (2000).
- Lubbe, B. e Douglas, A. (2005).** *Identifying value conflicts between stakeholders in corporate travel management by applying the soft value management model: A survey in South Africa.* Research article, Elsevier Ltd All
- Martinez, B. (2002).** *Los Canales de Distribucion en el sector Turístico.* Esic, Madrid, pp. 101-113
- Marin, A. (2004).** *Tecnologia da informação nas agências de viagens: em busca da produtividade e do valor.* São Paulo: Aleph.

- Mason, K. (2006).** *A study on the adoption of corporate self-booking tools*. UK: Business Travel Research Centre, Department of Air Transport Cranfield University.
- Mateo, A. (1992).** Viajes de Incentivo. In Martínez, B. A. (2002). *Los Canales de Distribución en el Sector Turístico*. Madrid: Ed. ESIC.
- Moore, D. e Hoaglin, D. (1992).** *Perspectives on contemporary statistics*,,. Washington, D.C.: Mathematical Association of America.
- Mendenhall, W., Off, L. e Larson, F. (1987).** *Statistics: A Tool for the Social Sciences*, Boston: PWS, pp. 226
- Mintzberg, H. (1991).** *The efective organization: forces and forms*. Sloan Management Review nº 32, pp. 54-67.
- Moore, D., (1992).** *New Pedagogy and New Content: The Case of Statistics*. USA: Department of Statistics, Purdue University. In <http://www.stat.auckland.ac.nz/~iase/publications/isr/97.Moore.pdf>
- Nasbitt, J. (1994).** *Paradoxo global*. Editora Campus, Lda., pp. 1-51.
- Pardal, L. e Correia, E. (1995).** *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores, Lda.
- Pelizzer, H. (1989).** *Uma Introdução Técnica do Turismo - Transportes*. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
- Peters, T. (1990).** *A gestão em tempo de mudança*. Biblioteca de gestão moderna, pp. 619-688
- Poon, A. (2002).** *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. UK: CAB International, Oxford.
- Porter, M. (1985).** *Technology and competitive advantage*. The Journal of Business Strategy, Winter, pp. 60–70.
- Porter, M. (2001).** *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review 103D
- Porter, M. (1985).** *Vantagem Competitiva*. Difusão Cultural - Exame
- Prahalad, C., e Hamel, G. (1990).** *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, v. 68, nº 3, May-Jun.

- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (1992).** *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Paris: Gradiva.
- Rego, L. e Nunes, F. (2003).** *Normas de Elaboração de Teses de Mestrado*. INDEG/ISCTE, Ref.º: 02-03, disponível em http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/02-03_Luis_Reto_e_Francisco_Nunes.pdf.
- Renshaw, M. (1997).** *The Travel Agent*. 2ª edição. Sunderland: Business Education Publishers,...
- Richardson, J., e Cohen, J. (1993).** *State slogans: the case of the missing USP*. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 2(2/3), p. 91-110.
- Richardson, R. (1999).** *Pesquisa social - métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Ricci, F., e Avesani, P. (1999).** *Data compression and local metrics for nearest neighbour classification*. *IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence*, 21, 380-384.
- Ricci, F., Mirzadeh, N., e Venturini, A. (2002).** *Intelligent query management in a mediator architecture*. In T. Samad & V. Sgurev (Eds.), *First International IEEE Symposium on Intelligent Systems* (pp.221-226). IEEE Press.
- Ricci, F., Venturini, A., Cavada, D., Mirzadeh, N., Blaas, D., e Nones, M. (2003).** *Product recommendation with interactive query management and twofold similarity*. *Proceedings of the Fifth International Conference on Case-Based Reasoning*, 479-493.
- Ruschmann, D. e Solha, K. (2004).** *Turismo – Uma visão empresarial* Brasil: Manole, pp.1-15; pp.169-187
- Santesmases, M. (1999).** *Marketing: Concepts y Estrategias*. 4ª edição. Madrid: Pirámide,
- Senge, P. (1990).** *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday
- Schumpeter, J. (1969, 2003).** *Capitalism, Socialism and Democracy*. UK: Taylor & Francis e-library.
- Silva, M. (2009).** *A distribuição turística e as redes de agências de viagens em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro.

- Simon, H. A. (2007).** *Computer science as empirical inquiry: symbols and search*. Pittsburgh, PA: Carnegie-Mellon University. In: <http://cogprints.org/2906>.
- Soares, A., Sousa, J., Azevedo, A. e Bastos, J. (1996).** *Virtual Enterprise Ontology*. Version 1.0.", INESC-UESP, Porto.
- Spiegel, M. (1971).** *Estatística*, Brasil: MacGrow Hill.
- Steiner, T. e Dufour, A. (1998).** *Agent-based Cybermarketing in the Tourism Industry*. Proceedings of the ENTER'98 conference in Istanbul, Spring. <http://pchech128-2c.unil.ch/people/tsteiner/Publications.htm>.
- Tannenbaum, P. (1998).** *Excursions in Modern Mathematics*. Prentice-Hall, Inc.
- Tapscott, D. (1996).** *The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Teixeira, S. (1998).** *Gestão das Organizações*, Mcgrawhill, pp.30-62
- Toffler, A. (1980).** *A terceira vaga*. Bantam Books
- Tomelin, C. (2001).** *Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias*. São Paulo: Aleph.
- Tribe, J. (2004).** *The economics of recreation, leisure & tourism*. 3ª edição. UK: Elsevier,
- Tribe, J. (2004a).** *The competitive, technological, political and socio-cultural environment*. School of Management Tourism Academics at World Travel Market Forum .
- Tribe, J. (2003).** *Economia do Lazer e do Turismo*. 2ª Edição. São Paulo: Manole.
- Trigo, L., e Netto, A. (2003).** *Reflexões sobre Um Novo Turismo, Política, Ciência e Sociedade*. ALEPH, pp.15-56
- Turban, E., Mclean, E., e Wetherbe, J. (2004).** *Tecnologia da informação para gestão*. Bookman
- Veal, A. (1997).** *Research Methods for Leisure and Tourism – A Practical Guide*. 2nd Edition. Harlow: Pearson Education.
- Vernadat, F. (1996).** *Enterprise modelling and integration: principles and applications*. London: Chapman & Hall.

- Vijsselaar, F. e Albers, R. (2002).** *New Technologies and Productivity Growth in the Euro Area*. European Central Bank, Working paper nº 122
- Wahab, S. (1991).** *Introdução à administração do turismo*. 3ª Edição. Biblioteca pioneira de administração e negócios.
- Wildeman, L. (1998).** *Alliances and Networks: The Next Generation*. International Journal of Technology Management, Volume 15, Numbers 1-2, pp. 96 - 108
- Wright, P. e Lado, A. (1992).** *A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*. Journal of Management, Vol. 18, No. 1, 77-91.

Sites

www.amadeus.com

www.galileo.com

www.innadvance.com

<http://tourismtechnology.rezgo.com/tag/ifitt>

<http://tourismtechnology.rezgo.com/tag/ifitt>

<http://www.skyscanner.net/pt/voos/pt/ch/os-voos-mais-baratos-para-su%C3%AD%C3%A7a-de-portugal.html?redirecturl=1>

<http://lowcostpt.wordpress.com/>

<http://www.centraldeinformacao.pt/noticias/detalhes.php?id=765>

<http://isag.wewebit.biz/index.php/2007/08/08/self-booking-tools-sbt/>

<http://www.tfv.pt/produtos/tripoint.htm>

http://turismodeportugal.blogspot.com/2008_04_01_archive.html#945441092508785153

<http://www.rhturismo.net/>

<http://www.ectaa.org>

<http://www.soltour.pt/index.htm>

http://www.transhotel.com/HTML_TOR/html/home/PO_GLOBAL/default.html

<http://pt.bedsonline.com/home/pt/home.jsp>

<http://www.phocuswright.com/index>

<http://findarticles.com/>

Anexo: Questionário

Anexo – Questionário

O presente inquérito por questionário, insere-se num trabalho de investigação, tendo por base a Distribuição Turística em Portugal. Este trabalho tem como principal objectivo caracterizar a distribuição turística em Portugal e avaliar o impacto das Novas Tecnologias nas Agências de Viagens para além de propor um arquétipo de agência de viagens do futuro.

A sua resposta é essencial para a realização do estudo, pelo que agradecemos a sua colaboração e o tempo dispendido para responder às questões que se colocam de seguida. (aproximadamente 20min). As respostas serão tratadas de forma extremamente confidencial.

1. Identificação da Empresa:

Nome da Empresa:	Nº Alvará:	Nº Balcões:
Distrito de Localização:	Nº balcões por Distrito:	Nº Apavt:
Nome da Marca:	lata:	Não lata:

Tipo de Actividade:

Emissora (outgoing):	Receptora (incoming):	Operadora:
Especializada:	Se sim em que produto:	Autocarrista:

2. Em caso de indicar mais do que uma actividade, assinala o nº de estabelecimentos e percentagem de empregados que estão afectos a cada actividade e que percentagem de vendas e dos lucros provém de cada uma delas:

Actividade	Estabelecimentos	Empregados	Vendas	Lucros
Emissora				
Receptora				
Operadora				
Especializada				
Autocarrista				

3. Âmbito Geográfico de actuação da empresa:

Local ☐ Regional ☐ Nacional ☐ Internacional ☐

4. Qual o capital social da empresa?

até 100.000€	100.001€ a 250.000€	250.001€ a 500.000€	mais de 500.001€
--------------	---------------------	---------------------	------------------

5. Qual a forma societária da empresa?

Sociedade anónima ☐ Por quotas ☐ Outra _____

6. Quantos empregados tem a sua empresa? _____

7. Qual o número de empregados em média por balcão?

2 ☐ 3 a 5 ☐ 6 a 10 ☐
11 a 20 ☐ 21 a 30 ☐ +31 ☐

8. Quantos empregados efectivos: _____ Contratados a termo certo: _____

9. E quantas pessoas com formação específica na área do Turismo?

Técnico-	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado
----------	-------------	--------------	----------

Profissional							
--------------	--	--	--	--	--	--	--

10. Na sua empresa quantas pessoas têm o grau de?

Mestrado _____ Licenciatura _____ Bacharelato _____ Técnico-Profissional _____ 12º Ano Liceu _____

9º Ano Liceu _____ Outro _____

11. A empresa participa em actividades de formação de pessoal?

Sim

☐

Não

☐

De que entidades:

Grupo a que pertence

APAVT Form

GDS

Outras Entidades

Quais: _____

12. Qual o volume de negócios da sua empresa?

☐ Menos 500 000€

☐ Entre 500 000€ e 750 000€

☐ Entre 750 001€ e 1 000 000€

☐ Entre 1 000 001€ e 1 500 000€

☐ Entre 1 500 001€ e 5 000 000€

☐ Entre 5 000 001€ e 15 000 000€

☐ Mais de 15 000 000€

13. Qual a percentagem de facturação a: Empresas _____% Individuais _____%

14. Qual espera ser a tendência de evolução das vendas da empresa nos próximos 2 anos?

Aumentará

☐

Manter-se-á

☐

Diminuirá

☐

E o resultado líquido?

Aumentará

☐

Manter-se-á

☐

Diminuirá

☐

15. Que Sistema Informático de Reservas utiliza?

Galileo

☐

Amadeus

☐

Nenhum

☐

Outro

☐

16. Que sistema de gestão e contabilidade de Agência de Viagens utiliza?

Nenhum

☐

Tripoint

☐

Solav

☐

Gestravel/Optitravel

☐

Gav

☐

Nonious

☐

Sysravel

☐

Outro

☐

17. Qual o principal objectivo da empresa?

Crescer

Aumentar os Lucros

Inovar

Aumentar a qualidade do serviço

Sobreviver

☐

Consolidar a quota mercado

☐

Outros

Quais _____

☐

18. Tem Produto Próprio?

Sim

☐

Não

☐

19. Quais os mercados alvo da empresa?

Internacional

☐

Regional

☐

Nacional

☐

Local

☐

20. Mencione os produtos oferecidos por ordem de importância em que 1 é muito importante e 17 menos importante.

PRODUTO	ORDEM IMPORTÂNCIA 1 a 17
Turismo Sol e Praia	
Turismo desportivo	
Turismo Rural / Natureza	
Turismo Aventura / Activo	
Turismo Sénior	
Turismo Cidade / Short Break	
Turismo Cultural / Circuitos	
Turismo Cruzeiro	
Turismo Religioso	
Turismo Juvenil / Estudantil	
Congressos e Convenções	
Turismo individual de Negócios	
Viagens de Incentivo	
Viagens a Feiras e Exposições	
Turismo Interno - Excursões	
Turismo Espacial	
Turismo GLS	
Outros	

21. Indique os 5 principais destinos Turísticos Nacionais e Internacionais com que a empresa actualmente trabalha e os cinco principais que espera trabalhar no futuro.

	PRESENTE		FUTURO	
	PORTUGAL	ESTRANGEIRO	PORTUGAL	ESTRANGEIRO
1				

2				
3				
4				
5				

22. Indique os 8 principais fornecedores com quem trabalha por ordem de grandeza.

1 _____ 5 _____
 2 _____ 6 _____
 3 _____ 7 _____
 4 _____ 8 _____

23. Indique quais os seguintes canais de distribuição a empresa utiliza actualmente, quais considera vir a utilizar e qual o potencial de utilização para os próximos 3 anos.

	UTILIZAÇÃO				POTENCIAL		
	PRESENTE		FUTURO				
	Sim	Não	Sim	Não	Alto	Médio	Baixo
Venda Presencial Agência Viagem							
Internet							
Telefone							
Catálogo							
Marketing Directo							
Correio							
TV Digital							
Outros							

24. Que percentagem das vendas da empresa resulta de cada um dos seguintes serviços?

Aviação ____% Alojamento ____% Transferes ____%
 Excursões ____% Autocarros ____% Espectáculos ____%
 Rent-a-Car ____% Cruzeiros ____% Outros ____%

25. Qual a maior fonte de receita das Agência de Viagens? _____

26. Qual a percentagem de venda Corporate e Lazer? Corporate ____% Lazer ____%

27. Nº Agências de Viagem ou Operadores com os quais faz Turismo Receptivo. _____

28. Quais os 7 principais constrangimentos do seu negócio, por ordem de importância?

Falta de Pessoal qualificado

Redução de comissões das Companhias Aéreas

Legislação

Falta de Apoios

Redução do valor da viagem

Concorrência desleal

Decréscimo de Vendas

Excesso de concorrentes

Internet

Espaço geográfico

Low Cost

Agência com integração vertical

Impostos

Excesso de Clientes

29. Quais os factores em que considera a sua empresa competitiva?

	NADA COMPETITIVA	POUCO COMPETITIVA	MODERADAMENTE COMPETITIVA	MUITO COMPETITIVA
PREÇO				
PRODUTO OU SERVIÇO				
QUALIDADE				
LOCALIZAÇÃO				
SERVIÇO AO CLIENTE				
OUTROS				

30. Quais os principais problemas que prevê para a sua empresa? Indique os 10 principais por ordem de importância.

Insuficiente dimensão da empresa

Capacidade financeira insuficiente

Dificuldade em criar e implementar Produto Próprio

Dificuldade em especializar-se

Dificuldade em diversificar

Dificuldade em estruturar e organizar a gestão da empresa

Dificuldade em encontrar profissionais qualificados

Dificuldade em equipar a empresa tecnologicamente

Dificuldade em estabelecer acordos de cooperação com outras empresas

Dificuldade devido a concorrência desleal

Desconhecimento das necessidades e características dos clientes

Dificuldade em acompanhar o mercado

Dificuldade em receber dos clientes

Dificuldade em estabelecer relações duradouras e fiáveis com os Operadores Turísticos

Falta de flexibilidade dos CRS

Aumento dos custos

Diminuição das receitas

Dificuldade de negociação/relação com outros fornecedores

Dificuldade em internacionalização

Dificuldade em manter a estrutura / empregados

Se outros (especificar)

31. Em sua opinião quais são os atributos da Agência, que possuem maior importância na satisfação do cliente. (1 pouco importante e 5 muito importante).

Atributos da Agência	IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
Agência de Viagens conhecida, com prestígio					
Aspecto agradável e acolhedor do estabelecimento					
Localização em local com acesso pela rua					
Localização perto da casa ou emprego do cliente					
Agência especializada em empresas					
Agência de Viagens generalista					
Agência de Viagens de grande dimensão					
Atendimento rápido, sem necessidade de esperar					
Informação e marcação telefónica facilitada					
Amplio horário de atendimento ao público					
Ampla gama de alternativas para produtos e serviços					
Sempre promoções disponíveis					
Informação real, precisa e fiável					
Informação dada com rapidez					
Confirmação rápida da reserva efectuada					
Oferta de novos produtos e destinos					
Divulgação de ofertas e catálogos					
Pressupostos fáceis de compreender					
Explicações de leitura e interpretação do catálogo					
Documentação com apresentação cuidada					
Informação e documentação suficiente ao contratar					

Informação clara e completa sobre os produtos						
Alto grau de conhecimento do agente						
Meios informáticos e audiovisuais						
Conhecer disponibilidades e oferecer alternativas de imediato						
Conhecer disponibilidade e oferecer alternativas em 24 horas						
Conhecer disponibilidade e oferecer alternativas em menos de 3 dias						
Controlo de qualidade pela agência						
Pessoal amável e agradável						
Pessoal bem apresentado e de aspecto limpo						
Real conhecimento do destino e serviços						
Pessoal experimentado e formado						
Aconselhamento sobre o destino						
Aconselhamento sobre os serviços						
Colaboração do pessoal e sugestão de alternativas						
Pessoal sensível aos problemas dos clientes						
Confiança no pessoal da agência						
Especificações em caso de problemas durante a viagem						
Especificações em caso de incumprimento nos serviços contratados						
Capacidade de solucionar problemas durante a viagem						
Serviço pós-venda para reclamações						
Contacto para auscultação após regresso da viagem						
Documentação da viagem rica em informação e completa						
Oferta de seguros vinculados ao destino e serviços contratados						
Variedade de meios de pagamento						
Informação sobre produtos e serviços disponíveis periodicamente						

32. Sente necessidade de adoptar novas estratégias para sobreviver? Sim ☐ Não ☐

33. Quais são as principais acções estratégicas a realizar brevemente na empresa? Indique as 5 principais por ordem de importância.

Criação e Inovação de Produto Próprio

Mudança de Imagem

Orientação da empresa para as vendas e marketing

Especialização num produto	
Especialização por tipo de cliente	
Reforço da equipa comercial	
Investimento/ Formação dos recursos humanos	
Investimento no conhecimento/fidelização do cliente	
Investimento na reestruturação interna / Redução de custos	
Investimento em tecnologia	
Incorporação em grupos / redes	
Expansão da empresa em número de balcões	
Aquisição de outra empresa	
Redução da empresa em número de balcões	
Internacionalização	
Outros	

34. A empresa está associada, integrada ou pertence a algum grupo? Contempla a possibilidade de num futuro próximo pertencer a algum grupo?

TIPO DE GRUPO	PRESENTE		FUTURO		TIPO DE GRUPO	PRESENTE		FUTURO	
	Sim	Não	Sim	Não		Sim	Não	Sim	Não
Nenhum - Independente					Integrado Horizontalmente				
Central de Compras					Franchising				
Grupo de Gestão					Consórcio				
Integrado Verticalmente					Outro _____				

35. Por que razão a empresa se uniu a um grupo?

	Para ganhar dimensão
	Para melhorar o poder negocial com fornecedores
	Para reservar em bloco/Allotment alojamento ou voos
	Para ganhar tempo
	Para poder internacionalizar
	Para Aumentar a qualidade de serviço
	Por desconhecer a área
	Para escoar produto próprio
	Para ter aceder a facilidades que jamais conseguiria só:

☐	Formação	☐	Sistemas de fidelização de clientes
☐	GDS free	☐	Protocolos bancários
☐	Negociações fora do trade	☐	Seguros mais compensadores
☐	Emissões por valores mais baixos	☐	Informações constantes e actualizadas
☐	Outras _____		

36. Como classifica a importância de uma rede de organização na área da distribuição?

Nada Importante ☐ Pouco Importante ☐ Importante ☐

Muito Importante ☐ Extremamente Importante ☐

37. Concorda que as Agências de Viagens do futuro devem adoptar uma dupla função de intermediários e produtores de produtos exclusivos? Sim ☐ Não ☐

38. A sua empresa tem uma rede interna de computadores? Sim ☐ Não ☐

39. Quantos computadores tem na sua empresa? ____ E quantos ligados à Internet? ____

40. Possui página de internet própria? Sim ☐ Não ☐

41. Se possui página Web, que serviço disponibiliza ao cliente?

Informação de produtos e serviços de catálogos	☐
Pesquisa interactiva de roteiros	☐
Compras online	☐
Newsletters	☐
Contacto com clientes (e-mail)	☐

42. Possui ligações online com fornecedores? Sim ☐ Não ☐

43. A ligação à Internet gerou vantagens notórias à sua empresa? Sim ☐ Não ☐

44. Numa escala de 1 a 5, qual a importância dos seguintes objectivos na decisão de colocar a sua empresa na rede Web? (1 pouco importante e 5 muito importante).

	IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
Vendas					
Publicidade					
Rapidez no serviço ao cliente					
Aumento de produtividade					
Acréscimo de competitividade					
Melhorar a eficiência de processos					

Redução de custos					
Transmissão de modernidade					
Outro					

45. Vende actualmente os seus produtos na internet? Sim ☐ Não ☐
46. Pretende no futuro realizar comércio electrónico? Sim ☐ Não ☐

47. Se respondeu negativamente, assinale 2 motivos mais importantes

Implica alteração organizacional e de processos de negócio

Encara a Internet pouco fiável

Prefere o contacto directo com o cliente

Inexistência de viabilidade económica

Obriga a forte investimento

Outra

☐
☐
☐
☐
☐
☐

48. Numa escala de 1 a 5, quais os factores que dificultam as vendas por Internet? (1 pouco importante e 5 muito importante).

	IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
Desconfiança no sistema de pagamento					
Consumidor não utiliza computador					
Processo de compra complexo					
Conflito com sistemas de venda tradicionais					
Produtos inadequados para o sistema					
Poucos utilizadores					
Hábitos do consumidor					
Custos financeiros					
Outro					

49. Se já faz comércio electrónico, indique há quanto tempo?

Menos de um ano

☐

Entre 1 e 2 anos

☐

Mais de 2 anos

☐

50. Dispõe de indicadores de visita à sua página? Sim ☐ Não ☐ Não sabe ☐

51. Numa escala de 1 a 5, quais dos seguintes produtos e serviços, têm maior aceitação na sua página da Internet? (1 pouco importante e 5 muito importante).

	IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5

Pacotes turísticos					
Hotéis					
Bilhetes de avião					
Aluguer de automóveis					
Pacotes turísticos à medida					
Bilhetes de comboio					
Bilhetes para espectáculos					
Seguros de viagem					
Outro					

52. As formas de pagamento mais utilizadas no comércio electrónico da sua empresa são?

Cartão de Crédito	☐	Transferência bancária	☐
Multibanco	☐	Outro	☐

53. Qual a percentagem da facturação do comércio electrónico, na facturação total da empresa?

Menos de 5% ☐ Entre 5% e 30% ☐ Entre 31% e 50% ☐ Mais de 50% ☐

54. Que tipo de técnica utiliza para potenciar a comercialização dos seus produtos através da Internet?

Presença Web em comunidade corporativa	☐	Pesquisa interactiva de roteiros	☐
E-mail	☐	Publicidade em Websites	☐
Links a partir de outros sites	☐	Direct mail	☐
Acções de feedback	☐	Outras	☐

55. Como considera o comportamento dos produtores de serviços turísticos na Internet (hotéis, companhias de aviação, rent-a-car,...) em relação às Agências de Viagens?

Correcto ☐ Incorrecto ☐ Desleal ☐ Normal ☐ Não sabe ☐

56. Como entende o impacto sobre as agências de Viagens, quando os produtores turísticos vendem os seus serviços na Internet?

Muito Negativo ☐ Pouco negativo ☐ Normal ☐ Positivo ☐ Muito positivo ☐

57. Utiliza no atendimento a clientes sistemas de interactivos de recomendação de roteiros? Sim ☐ Não ☐

58. Que vantagens considera na utilização de sistemas de interactivos de recomendação de roteiros pelas Agências de Viagens? (1 pouco importante e 5 muito importante).

	IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
Optimiza a oferta de destinos e itinerários turísticos					
Personaliza a oferta de destinos e itinerários turísticos					

Facilita a tarefa de atendimento					
Permite acréscimos de competitividade					
Caracteriza a agência de viagens de nova geração					

59. Em sua opinião que atributos possui uma agência de viagens de "nova geração"? Considere as seguintes frase e coloque no espaço a pontuação que melhor exprime a sua opinião. (1-pouco importante e 5 muito importante)

Na agencia de viagens de "nova geração"...	IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
a Internet substitui a venda por brochura/folheto					
a venda on-line possibilita aumento de facturação					
a venda on-line permite redução de custos					
o canal de venda Internet complementa o canal de venda presencial					
a Internet permite uma melhor divulgação dos produtos e serviços turísticos					
a venda on-line pelos produtores turísticos provoca forte redução do valor de comissões às agências de viagens					
há utilização frequente da internet nas relações com parceiros e clientes					
há utilização frequente de sistemas de comunicação e multimédia					
há utilização frequente da extranet para função informativa e de transacção					
há utilização da intranet para formação (e-learning)					

60. Como define a utilização da Internet nos negócios na perspectiva das Agências de Viagens?

Um pouco de
concorrência desleal

Um mundo de
oportunidades

Uma ferramenta de
trabalho

Uma ameaça à
sobrevivência