

# Agências de Viagens do futuro: um arquétipo para Portugal

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

CARLOS COSTA \*\* [ ccosta@ua.pt ]

**Resumo** | A distribuição turística reconhece nos *drivers* da economia digital um efeito incentivador da produtividade e da rendibilidade, conduzindo a vantagens competitivas sustentáveis. O grande poder da Internet e a desregulamentação de alguns sectores económicos, veio revolucionar os conceitos de negócio, os processos organizacionais e sobretudo a gestão das cadeias de valor e de oferta das agências de viagens. Este enquadramento facilitou a génese de um arquétipo de agências de viagens, que designaremos por “Agências de Viagens do Futuro”, dominado por modelos organizacionais virtuais resilientes e por inovadores *Travel Recommender Systems*. O objectivo desta investigação, consistiu em avaliar o nível de utilização das TICs nas agências de viagens e conhecer o grau de sofisticação / interactividade dos serviços disponíveis no *front-office* e nos seus sites, de modo à sua classificação como agências de viagens do futuro.

**Palavras-chave** | Distribuição Turística, Agências de Viagens, TRS – *Travel Recommender Systems*.

**Abstract** | The tourism distribution recognizes in the digital economy drivers an incentive to productivity and rendibility, leading to sustainable competitive advantages. The great power of the Internet and deregulation came to transform the business concepts, the process organization and over all the business chain management of travel agencies. This framing makes possible the geneses of a new archetype of travel agencies, that we will assign “Future Travel Agencies”. It is dominated by resilientes virtual organizations models and by interactive and innovators *Travel Recommender Systems*. The objective was to evaluate Tics level used in work processes and be acquainted with sites sophistication and interactivity degree of the available services in front-office, in order to classify them, as future travels agencies.

**Keywords** | Tourism Distribution, Travel Agencies, TRS - *Travel Recommender Systems*.

---

\* **Mestre em Gestão e Desenvolvimento em Turismo** pela Universidade de Aveiro. **Doutoranda em Turismo** na Universidade de Aveiro e **Consultora** na RAVT.

\*\* **Doutorado em Turismo** pela University of Surrey (Reino Unido) e **Professor Associado com Agregação** no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.

## 1. Introdução

A distribuição turística reconhece nos *drivers* da economia digital um efeito incentivador da produtividade e da rendibilidade, tomando consciência da necessidade de uma política de inovação e de conhecimento, de modo a alcançar vantagens competitivas sustentáveis. Conforme refere Buhalis (1998), o Turismo é inevitavelmente afectado pelos desenvolvimentos tecnológicos e nenhum dos *players* envolvidos pode escapar ao seu impacto.

A figura 1 mostra o incremento das TIC na distribuição turística, impulsionando o sector na direcção da consolidação e integração, através do desenvolvimento de produtos e serviços mais flexíveis e utilizando a Web como novo canal de distribuição.

Nota-se um redireccionar de enfoque, do fornecedor para o cliente e para as suas singularidades, e ainda uma mutação de perfil do agente de viagens, deixando este de ser um comissionista infomediador (intermediário da informação), para se transformar num consultor inomediador (intermediário da inovação) (Buhalis e Licata, 2002), em actualização permanente, quanto às tendências de mercado.

Considerou-se assim como desafio, avaliar o grau de utilização e de sofisticação das TIC's no retalho da distribuição turística em Portugal e propor um arquétipo de agência de viagens do futuro. O conteúdo deste artigo, foi inspirado na tese de Mestrado apresentada em 2009 na Universidade de Aveiro, sob a orientação do Doutor Carlos Costa, a quem agradeço a partilha do seu profundo conhecimento.

## 2. Agências de viagens do futuro: um arquétipo para Portugal

O tema desenvolvido inscreve-se na área da distribuição turística, com enfoque na actividade das agências de viagens do final do século XX, observada numa perspectiva de acelerada mudança de referenciais em múltiplos domínios.

*No domínio geopolítico*, a humanidade deixou de ser bipolar, resultado de uma revolução informacional, que através da Internet tornou o mundo mais plano.

*No domínio económico*, a globalização dos mercados, a internacionalização das empresas, a

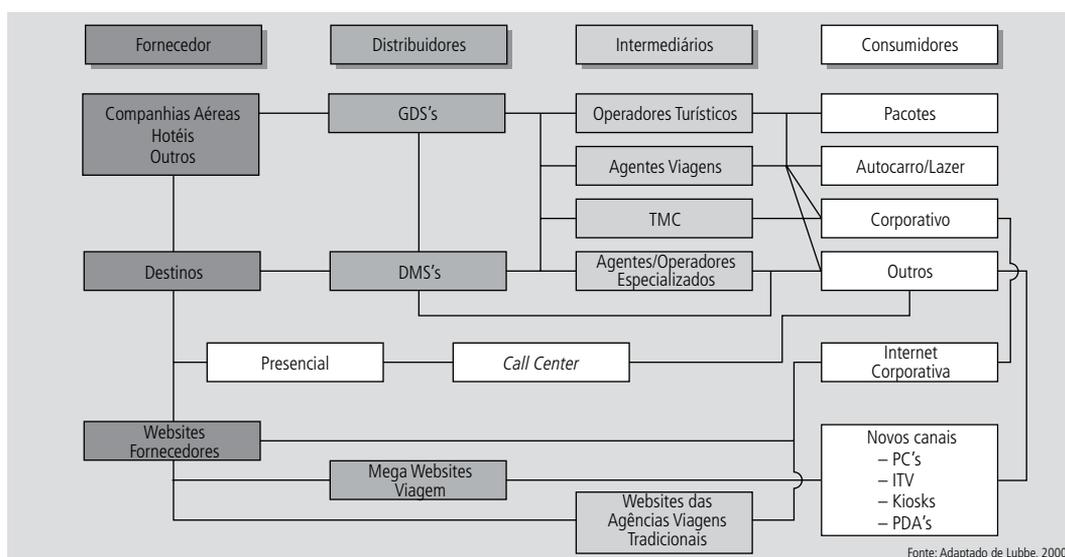


Figura 1 | Modelo actual da distribuição turística.

liberalização do comércio, a desregulamentação dos transportes aéreos, a redução contínua do preço das viagens, a livre circulação de pessoas e recursos, o surgimento de novos produtos e serviços, e a redução do ciclo de vida dos produtos, alterou o cariz estratégico dos negócios.

*No domínio dos fluxos migratórios*, evidencia-se uma forte mobilidade espacial das populações, bem como uma crescente democratização das viagens, sempre na mira de novas oportunidades de negócio ou mesmo de entretenimento e lazer.

*No domínio tecnológico*, a proliferação das tecnologias afecta profundamente as cadeias de valor e de oferta e o modo como as organizações competem.

*No domínio do turismo*, o surgimento de novos perfis de procura, e de inovadores padrões de consumo, impele ao surgimento de um "inovador" Turismo e consequentemente de *Agências de Viagens do Futuro*.

Estes eventos designados por "Drivers do Negócio", vão constituir-se como agentes de pressão sobre a actividade das agências de viagens, obrigando-as à reformulação completa da organização, dos processos, dos canais de ligação ao mercado, e das cadeias de valor e oferta.

No que concerne às cadeias de Valor e de Oferta das agências de viagens, elas envolvem *Clientes e Mercados* (clientes finais e parceiros de negócio, determinando a procura e o mercado de turismo), *Operadores / Fornecedores* (entidades que prestam serviços associados ao *core business* e complementares, constituindo-se como a Oferta Turística), *Canais de Distribuição* (formas de acesso aos clientes, englobando Lojas, Telefone, Correios, Internet, Catálogos, etc.), *Modelos Organizacionais* (OVRs - Organizações virtuais resilientes e LO - Learning Organizations) e *Sistemas* (de Reserva: CRS, GDS; de Gestão, de Apoio à Decisão, etc.).

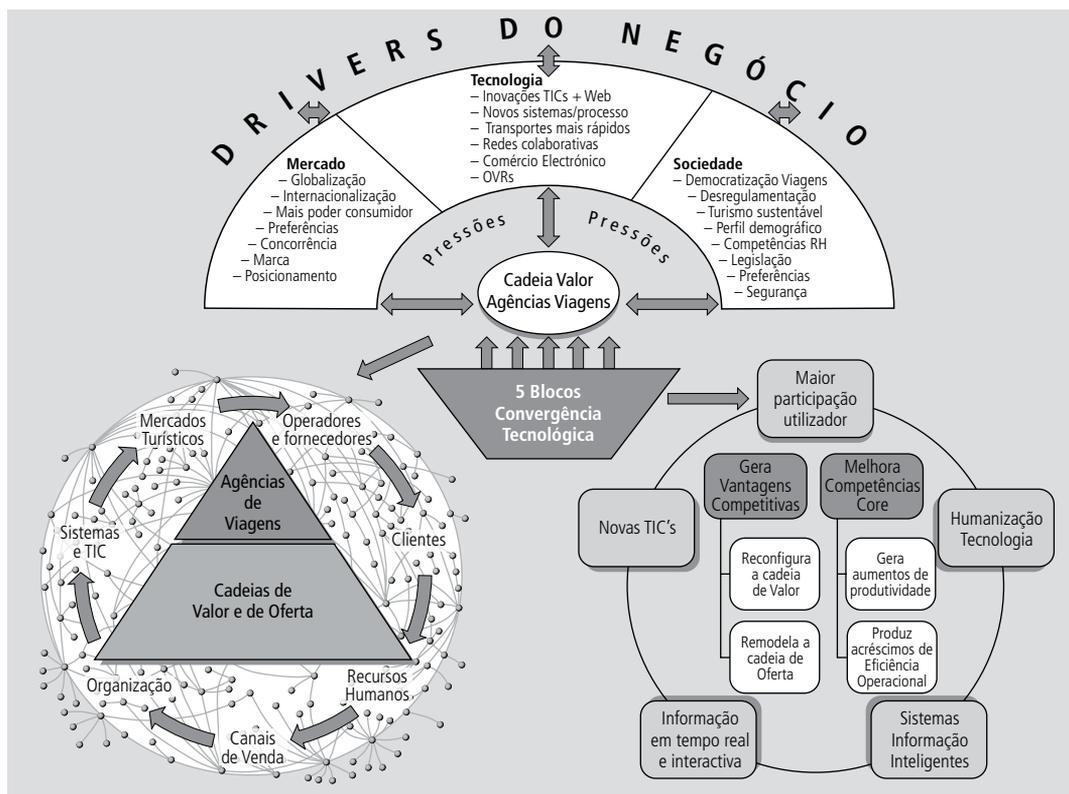


Figura 2 | Drivers do negócio das agências de viagens.

Para se manterem competitivas e líderes de mercado, as agências de viagens, precisam desenvolver 5 blocos designados de “convergência tecnológica”, constituídos por: maior participação do utilizador; humanização da tecnologia; sistemas de informação inteligentes; informação em tempo real e interactiva, e novas TICs. Estes elementos conjugados permitem um efeito catalisador nas competências *core*, ao originar aumentos de produtividade e de eficiência operacional. Além disso, ao impelir à reconfiguração das cadeias de valor e de oferta, pode gerar vantagens competitivas. Estas premissas, conduzem assim, a novos paradigmas organizacionais para o retalho da distribuição turística, observando-se uma maior concentração das empresas nas suas competências e actividades, havendo um enfoque nas singularidades do cliente e na construção de *USP - Unique Selling Proposition* (Richardson, 1993).

## 2.1.0 arquétipo de agência de viagens do futuro

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

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

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

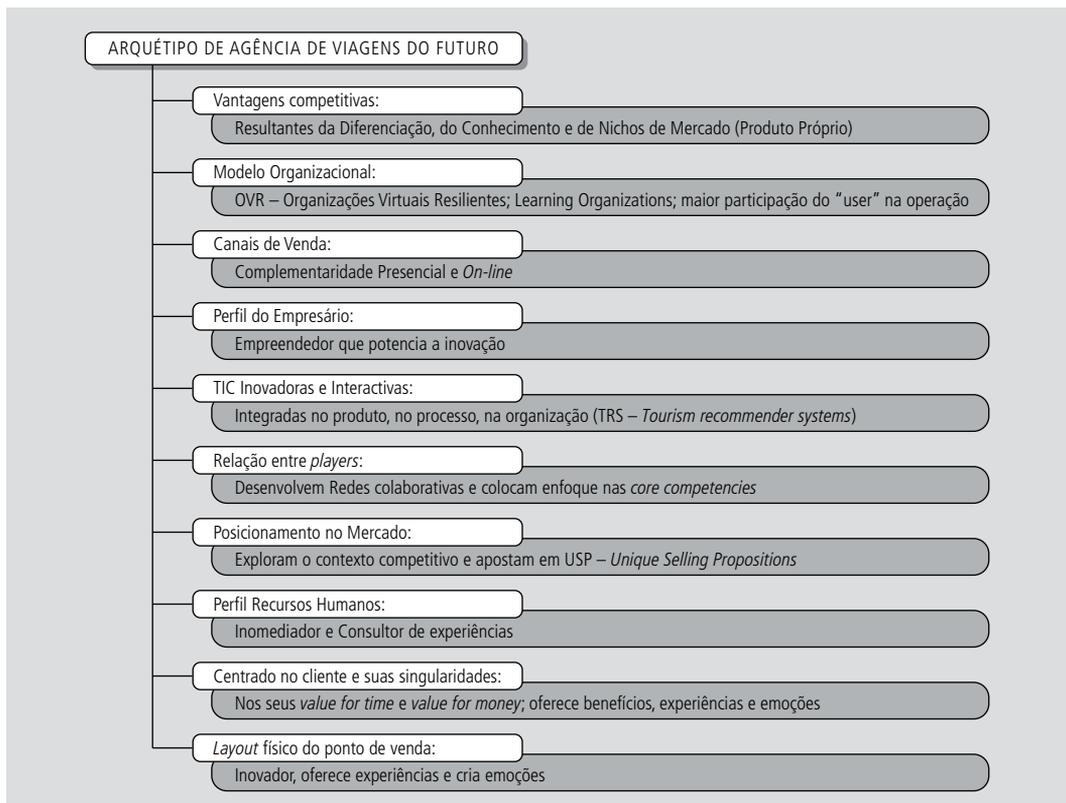


Figura 3 | Arquétipo de agências de viagens do futuro.

As características principais deste modelo são as seguintes:

*I. Vantagens competitivas* assentes na Diferenciação e no Conhecimento

Procurar vantagens competitivas sustentáveis tornou-se o principal desafio para as organizações. A prosperidade das empresas encontra-se na forma como valorizam essas vantagens competitivas e oferecem aos clientes proposta únicas. A chave da competitividade e da produtividade das empresas, assenta no conhecimento, adquirido através do simples e rápido acesso a uma melhor informação e na exploração de nichos de mercado.

*II. Modelos organizacionais:* OVR—Organizações Virtuais Resilientes e LO - *Learning Organizations*

Wildeman (1998) afirma que “as empresas capazes de criar OVs – Organizações Virtuais, têm maiores possibilidades para ganhar vantagens competitivas em mercados de grande flutuação”. Devem ser ainda LO, pois a aprendizagem é a sua vantagem competitiva sustentável, representando uma política totalmente diferente nos negócios. Assim, trata-se de um modelo organizacional que, intencionalmente, desenha resiliência nos seus negócios, operações, mecanismos de segurança, selecção de pessoas, desenvolvimento do ambiente de trabalho, redes de comunicações, arquitectura empresarial, medidas de segurança, aprendizagem, colaboração, avaliação de fornecedores e relacionamento com parceiros de negócio.

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

Importa existir uma complementaridade de utilização dos canais presenciais e virtuais para contacto com o mercado. A opção de venda directa ou indirecta e a selecção dos canais de distribuição apropriados, envolve a escolha entre cobertura de mercado e custos associados.

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

Os consultores de viagens desempenham um papel crucial de empowerment dos clientes, pois a sua função de *inoMediador* (Buhalis e Licata, 2002) ou seja de fazer “intermediação da inovação”, cria um novo tipo de profissional: o corretor do conhecimento sobre viagens e clientes. A sua missão é facilitar a inovação em termos de escolhas e formatos de viagens, a partir dos clientes, e dar maior enfoque ao cliente, pois este escolhe o prestador de serviço que lhes agregar um maior valor.

*V. TICs inovadoras:* A utilização TRS - *Travel Recommender Systems*

As agências de viagens de nova geração integram a tecnologia no produto, no processo e na organização. Utilizam no *front-office* tecnologias de informação em tempo real e interactiva, do tipo TRS que ajudam no desenho de destinos e itinerários personalizados.

*VI. Relação com players:* Redes colaborativas

Todos os *players* movem-se em redes colaborativas, de tipo, verticais, horizontais, diagonais e de interesse, modelando as cadeias de valor e de oferta. Estas relações inovadoras geram maior qualidade, acréscimos de produtividade, novas fontes de receita e um conhecimento permanente das tendências de mercado.

*VII. Conhece mercado:* Desafio incessante pela oferta de propostas singulares.

Importa explorar todo o potencial dos vários canais de distribuição e assumir uma posição única no segmento de mercado—USP - *Unique Selling Propositions*, criando uma vantagem competitiva permanente.

*VIII. Perfil do empresário:* Empreendedor do tipo Schumpeteriano

Este homem de negócios, tal como Schumpeter o definiu, é um agente inovador, que empreende novas combinações de factores de produção, que inventa e aplica, que promove, que descobre e reconhece interesse de determinado processo tecnológico e é

capaz de o pôr em prática, sabendo à partida que os *trends* macroeconómicos se vão estreitando.

*IX. Cliente:* Enfoque nas singularidades e nos benefícios

Há uma preocupação no balanceamento do *value for time* e do *value for money* e do *value for experience* do cliente, em oposição aos interesses exclusivos do fornecedor. Os vencedores na distribuição turística acrescentam benefícios à cadeia de valor.

*X. Espaço de venda:* layout de experimentação e inovador.

A relação entre o consumidor e o ponto de venda é ajudada pelo processo psicológico de compra, mediante a intensidade de estímulos à compra para despertar um interesse crescente no consumidor. As ferramentas mais utilizadas passam pelo atendimento personalizado, pela exposição dos produtos, pela informação através de cartazes, por relatos de outros clientes, pela mostra virtual das imagens do destino e das suas comodidades, ou por facultar experiências de realidade virtual. Os TRS são um elemento diferenciador para um atendimento personalizado e revelador de modernidade da agência de viagens.

### 3. Metodologia aplicada à pesquisa

O universo inquirido foi de 1039 balcões representando 58% das agências licenciadas até 3/2008, de um universo alvo de 1804 (vide quadro 1). Dividiu-se a população em dois *clusters* (utilizado o dendograma como método) de acordo com o critério de agrupamento organizacional no mercado: Redes de política fechada representando 18% e Agências Independentes com um peso de 63%. A unidade de medida usada para aplicação do conceito foi o “número de Balcões”.

A pesquisa exploratória seguiu três fases: 1.<sup>a</sup> – Caracterizar o retalho da distribuição turística e identificar eventos importantes (abordagem quantitativa) via inquérito por questionário; 2.<sup>a</sup> – Revelar o grau de utilização das TIC no *trade* das Agências de Viagens (abordagem quantitativa) via inquérito por questionário; 3.<sup>a</sup> – Análise do nível de interactividade dos sites das Agências de Viagens (abordagem qualitativa).

*As premissas de partida foram:* 1) Os drivers da economia digital (assentes no *e-business*, no trabalho colaborativo e na troca de informação) obrigam a uma reestruturação profunda das cadeias de valor e

Quadro 1 | Universos: Total e Inquirido de Agência de Viagens repartido em *Clusters*

Balcões de Agências de Viagens em Portugal – Universo alvo	1 804		
<b>Balcões de Agências de Viagens em Portugal – Universo expurgado</b>	<b>334</b>	<b>19%</b>	<b>Cluster expurgado</b>
D-Viagem Agência de Viagens	27		Rede política fechada
Geotur + Star	75		
Halcon	134		
Mundo das Viagens	11		
Tui Portugal	9		
Viagens El Corte Inglés	19		
Viagens Marsans Lusitano	59		
<b>N.º Balcões de Agências de Viagens – Universo inquirido</b>	<b>1 039</b>	<b>58%</b>	<b>Cluster inquirido</b>
Agência Abreu	121	18%	Rede política fechada
Agências Top Atlântico	61		
Consórcio GO4TRAVEL	128	12%	Consórcio
Franchising BEST TRAVEL	79	8%	
Grupo Gestão AIRMET	135	63%	Independentes e Grupo Gestão
Grupo Gestão GEA	387		
Grupo Gestão RAVT	68		
Outras agências independentes	60		
<b>Outras Agências Viagens Independentes</b>	<b>431</b>	<b>24%</b>	

Fonte: TP - Turismo de Portugal, Agências Viagens licenciadas em 3/2008.

oferta dos canais de retalho da Distribuição Turística, impelindo ao uso de TIC inovadoras com o objectivo de alavancar a competitividade empresarial. 2) O novo arquétipo de Agência de Viagens é centrado nas singularidades do cliente e apoiado por "Travel Recommender Systems" (TRS).

*Os objectivos operacionais:* 1) Caracterizar as agências de viagens em função da sua tipologia 2) Aprofundar os factores de competitividade das agências de viagens; 3) Analisar o impacto das TIC no modelo competitivo; 4) propor um arquétipo de Agência de Viagens do Futuro.

Os canais mais utilizados de apresentação dos questionários foram o e-mail, a carta, o fax e a entrevista, conforme se observa no quadro 2.

## 4. Resultados da pesquisa

### 4.1. Caracterização das agências de viagens

A evolução do número de agências de viagens em Portugal tem sido influenciado por ciclos conjunturais económicos, políticos, sociais, ambientais, tecnológicos e de Turismo.

Perante este enquadramento, as agências de viagens em Portugal, tendem a adoptar estratégias de blindagem aos *trends* globais, de modo a fortalecer a sua resiliência.

As TICs contribuem fortemente para a substituição de "átomos" por "bits" nos cenários organizacionais, incrementando a capacidade de processamento das estruturas e dos fluxos de informação, gerando por isso acréscimos de eficiência.

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.

Quadro 3 | Evolução N.º balcões Agências de Viagens 2008-2002

Ano	Total	Var. Qtd.	N.º Índice	Taxa Var**	Taxas médias de crescimento Ac.***		
2002	1 447		100,0				
2003	1 478	31	102,1	2,1	3,3	3,50	4,25
2004	1 541	63	106,5	4,3			
2005	1 595	54	110,2	3,5	5,6	5,6	4,25
2006	1 665	70	115,1	4,4			
2007	1 750	85	120,9	5,1			
2008	1 857	107	128,3	6,1			

Fonte: Dados a 15 Jul 08; APVT, DGT e TP.

Quadro 2 | Canais de envio de questionários

Tipo	e.mail	carta	fax	entrevista	N.º Total
Número de respostas obtidas	230	5	10	82	327
Percentagem de respostas obtidas / questionários enviados (1 039)	22%	0%	1%	8%	31%
Percentagem de respostas obtidas / tipo de contacto	70%	2%	3%	25%	100%

Fonte: Elaboração própria.

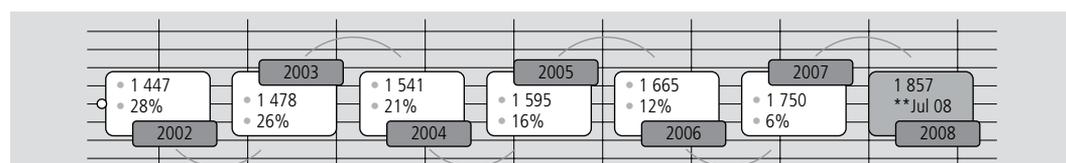


Figura 4 | Evolução N.º de balcões entre 2002 e 2008.

O dendograma construído mostrou como sendo de relevo no Universo Alvo, apenas dois grandes *clusters*, o das redes de política fechada com um peso de 29% e o das 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. Agências de viagens independentes colocam enfoque na actividade de *outgoing*, enquanto as pertencentes a redes de política fechada, diversificam campos de actuação (*outgoing*, *incoming* e operador).

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”.

**Quadro 4 |** Tipologia de Agências de Viagens

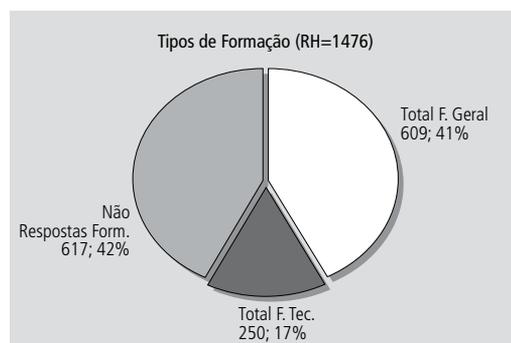
Tipologia AV	Número	%
<i>Outgoing</i>	315	98%
Especializadas	56	17%
<i>Incoming</i>	173	54%
Operadora	172	53%
Autocarrista	8	2%

**Quadro 5 |** Número de profissionais por balcão

	O Cluster			
	Rede Política Fechada	Con-sórcio	Fran-chising	Inde-pendentes
	N.º	N.º	N.º	N.º
10 Média Emp Balc 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

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 *inoMediador*.

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”.



**Figura 5 |** Competências core vs competências gerais.

**Quadro 6 |** Expectativas vendas e resultados líquidos, por Cluster

	O Cluster			
	Rede Política Fechada	Con-sórcio	Fran-chising	Inde-pendentes
	N.º	N.º	N.º	N.º
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

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%).

#### 4.2. 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.

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%), havendo consenso que haverá mercado para todos os modelos de negócios. A complementaridade é a regra.

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

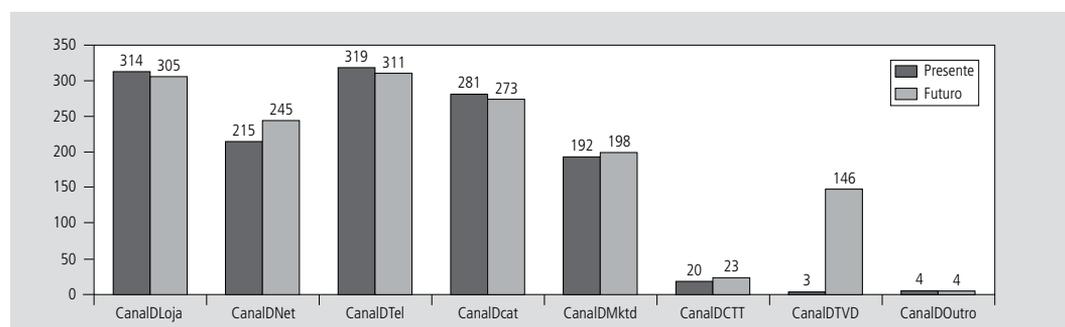


Figura 6 | Canais de contacto com o mercado – presente e futuro.

foi introduzida uma taxa de serviços diferenciada por mercado (doméstico, 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 1.º lugar, para vendas e marketing, secundada pelo reforço da equipa comercial. Em 3.º lugar preocupam-se com investimento interno para redução de custos (talvez potenciando a utilização das TIC), e em 4.º 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 1.ª opção está no investimento interno e na redução de custos. No entanto colocam em 2.º lugar “o reforço da equipa comercial”, como forma de estar em contacto com o mercado. Revela-se, em 3.º lugar, a preocupação com “investimento no conhecimento e fidelização do cliente”.

#### 4.3. Impacto das TIC no modelo competitivo das agências de viagens

Dos GDS em Portugal, o Galileo detém 83% de quota de mercado, enquanto o Amadeus possui

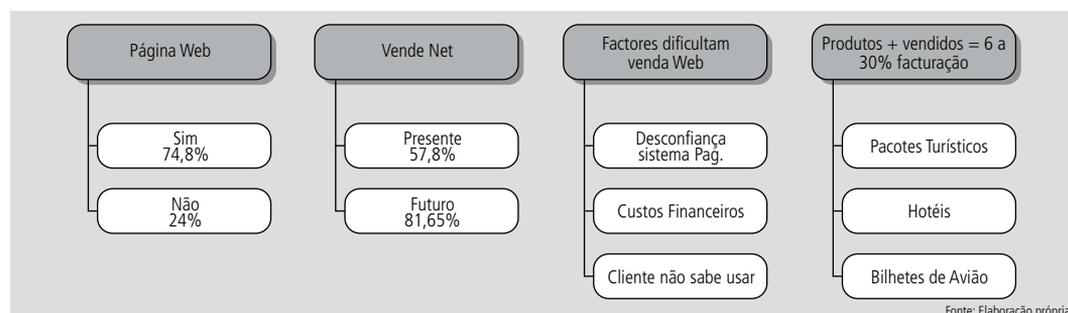
17%. Para além dos GDS, outros sistemas são utilizados, como o Tripoint (19%), Solav (5,3%) Gestravel (1,9%) e Gav (3,1%), entre outros. Outras ferramentas Web usadas pelas agências de viagens, e de acordo com a sua importância, o correio electrónico, o directmail, a publicidade Web, os links a partir 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.

Quando questionado acerca dos *atributos das agências de viagens de nova geração* apoiados em TIC's, maioria das respostas aponta para o facto de:

- O canal venda Net complementar o canal venda directa (12,75%);
- Existir uma aplicação frequente da Net nas relações entre fornecedores e clientes (12,66%);



Fonte: Elaboração própria.

Figura 7 | Utilização páginas Web para transacções.

- Venda *online* possibilitar acréscimos de facturação (12,66%);
- Empregar com frequência sistemas de comunicação inovadores e multimédia (12,40%) para reduzir o *lead time*;
- Utilizarem Extranets para Informação e transacção com fornecedores e clientes (11,61%);
- Permitir uma melhor divulgação do portfólio (10,86%);
- Permitir uma redução dos custos (7,31%);
- Facilitar a angariação de competências através da Intranet para formação *e-learning* (6,92%);
- Substituir a tradicional venda por brochura (6,79%);
- 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 3.º 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 – *Travel Recommender Systems*, de recomendação de roteiros, encontramos insuficiente utilização e conhecimento acerca desta ferramenta.

## 5. Conclusão

Verificou-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 eficientes e eficazes as suas tarefas diárias, de atender às singularidades dos clientes e de gerar vantagens competitivas. Apuraram-se as seguintes evidências empíricas, nas agências de viagens independentes e de política fechada:

- Os Modelos organizacionais das agências de viagens independentes 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, enquanto que as redes de política fechada, diversificam os campos de actuação (*outgoing, incoming* e operador).
- Existem competências elevadas dos profissionais, mas em áreas diversas do turismo. Apurou-se que 44,5% dos profissionais das agências de viagens possuem habilitações literárias de nível superior, dos quais 17% são de âmbito de turismo. A formação *core* é angariada através de acções facultadas por associações do sector, grupos de gestão, operadores e fornecedores;
- 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. Dos GDS em Portugal, o Galileo detém 83% de quota de mercado, enquanto o Amadeus possui 17%.
- 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. Observa-se uma integração de actividades on-line e off-line (lojas presencial e virtual) nas agências de viagens, mas com reduzida sofisticação tecnológica,

pois apenas 74,8% das agências de viagens independentes têm página Web.

- Verifica-se um enfoque no cliente e nas suas singularidades, propondo uma oferta de produtos próprios e explorando nichos de mercado (Produto Próprio). Das empresas com página na Web, apenas 57,8% a utiliza para vender os seus produtos, enquanto os 38% que não o fazem, argumentando falta de viabilidade económica, desconfiança no sistema de pagamento e consumidores que não sabem usar PC.
- É ainda débil o desenvolvimento de TRS nas agências de viagens em Portugal, pois a informação oferecida nos seus portais é 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 produtos ou serviços da cadeia de valor. Os agentes de viagens hierarquizam a importância das TIC e das ferramentas Web no negócio, do seguinte modo: 1.º - “O canal de venda Web é complementar à venda directa” (12,75%); 2.º - A Web é uma ferramenta contacto fornecedores/clientes (12,66%); 3.º - venda Online gera acréscimos de facturação (12,66%); 4.º - As TIC reduzem o *lead time* (12,40%); 5.º - Usam Web para Informação e Transacção com fornecedores (11,61%); 6.º - Web permite a divulgação do portfólio (10,86%); 7.º - As TIC permitem redução dos custos (7,31%); 8.º - Na informação disponibilizada ao cliente, ainda se encontra uma forte utilização de ferramentas tradicionais (brochura em papel), pois apenas

(6,79%) dos inquiridos referiu que “As TIC permitem substituir a tradicional venda por brochura”.

#### Referências bibliográficas

- Azevedo, A., 2000, *Novos modelos de negócio*, e-book - versão electrónica – baseada na edição de 2000 isbn 972-8589-17-4.
- Buhalis, D., 1998, *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, University of Surrey, England, posted at Surrey Scholarship Online [<http://epubs.ac.uk/tourism/18>].
- 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.
- Buhalis, D. e Licata, M., 2002, The Future eTourism intermediaries, *Tourism Management*, Vol. 23.
- 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, Marcel Dekker, New York.
- Costa, C., 1996, *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organizations and networks*, Department of Management Studies, University of Surrey.
- Costa, R., 2006, *Avaliação do Potencial de Crescimento e Desenvolvimento das Pequenas e Micro Empresas do Sector do Turismo*, Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Friedman, T., 2005, *O Mundo é Plano*, 5.ª Edição, Actual Editora, pp. 375-407.
- Lubbe, B., 2000, *The changing role of the travel intermediary*. *South African Journal of Economic and Management Sciences* 3 (2000).
- Poon, A., 2002, *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Oxford, UK.
- Schumpeter, J., 1969, 2003, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Taylor & Francis e-library, UK.
- Wildeman, L., 1998, Alliances and Networks: The Next Generation, *International Journal of Technology Management*, Vol. 15 (1-2), pp. 96-108