

# A Distribuição Turística e as Redes nas Agências de Viagens em Portugal

MARIA JOSÉ SILVA \* [ mariajose@ravt.pt ]

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

**Objectivos** | Caracterizar a distribuição turística em Portugal e demonstrar a importância da organização em rede por parte das agências de viagens, bem como identificar as vantagens e desvantagens desta forma de cooperação. Como objectivos específicos: Demonstrar a importância da organização em rede para o aumento da rentabilidade e da competitividade; Expor quais as vantagens e desvantagens deste tipo de organização; Identificar como a organização em rede contribui para a formação e desenvolvimento dos recursos humanos, bem como aumentar a qualidade dos seus serviços.

**Metodologia** | Para a recolha de dados foi escolhida a técnica do inquérito por questionário num universo de 1804 balcões em 2008. Foi adoptada a contabilização por balcões, em detrimento de sedes, uma vez que 77% das agências de viagens possui apenas um balcão que pode ter variedade de actividades (IATA/não IATA, autocarrista, *incoming*, *outgoing*), originando que cada balcão possa ter um perfil distinto da sede.

**Principais resultados e contributos** | Em 2007, o turismo contribuiu em 51% para o VAB de economia nacional, dos quais 198 milhões de euros correspondem às agências de viagens. Estas representam 7,8% do emprego total da economia e são considerados dos principais pilares do sector do Turismo. Cerca de 60% das agências em Portugal têm mais de 10 anos de idade, o que demonstra um mercado com experiência. A sua evolução tem sido positiva, pois entre 2002 e 2008 detectou-se um crescimento médio acumulado de 4,25%. Deste total de balcões, 98% tem como actividade principal o *outgoing*, 54% o *incoming* e 53% são operadores. As cinco primeiras agências de viagens em rede, em valores de produção BSP, representam 57,3% do total do mercado. No entanto, regista-se um excesso de concorrentes no mesmo espaço geográfico, resultando em 396 habitantes por cada balcão, número abaixo do necessário para obter rentabilidade e sucesso no negócio exigindo um maior esforço na captação e fidelização dos clientes. Estes dados confirmam que a agência de viagens deve apostar, cada vez mais, na obtenção de maior formação, melhores competências e recorrer à partilha de sinergias integrando-se em modelos de colaboração. A rede ajuda a criar mais negócio entre os *players* do sector, aumenta a margem bruta e a rentabilidade resultante da redução de custos, do aumento considerável de comissões e dos benefícios dos protocolos mais vantajosos. Verifica-se que a integração em rede aumentou a margem das empresas entre 2 a 4%, confirmando que a rede aumenta a rentabilidade. As redes permitem maior capacidade de competição, maior facilidade de superar situações de recessão e crises de mercado.

\* **Mestre em Gestão e Desenvolvimento em Turismo** pela Universidade de Aveiro e **Directora-geral** da RAVT.

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

**Conclusões** | Dos 75% das agências de viagens em Portugal que estão integradas em rede, a maioria pertence a grupos de gestão (44%), a redes verticalizadas com marca única (30%), seguido do regime em *franchising* (17%) e, finalmente, em consórcios (9%). Estes valores permitem concluir que as agências reconhecem que a integração em modelos colaborativos contribui para fornecer vantagens competitivas, permite-lhes crescerem, desenvolverem e melhorarem os seus serviços. A integração em rede é a estratégia ideal para continuar a crescer independentemente do seu volume de negócios. Os constrangimentos e os obstáculos que as agências de viagens enfrentam são os principais motivos que as incitam à integração, de forma a aumentar o poder negocial, aceder a serviços de formação, aumentar a qualidade de serviço, usufruir de GDS *free*, receber informação actualizada e especializada através das assessorias especializadas e eficazes, obter a redução de custos e o ganho de credibilidade no sector. A rede ajuda a criar mais negócio entre os *players* do sector, aumenta a margem bruta (entre 2 a 4%) e a rentabilidade resultante da redução de custos, do aumento considerável de comissões e dos benefícios dos protocolos mais vantajosos. As redes permitem maior capacidade de competição, maior facilidade de superar situações de recessão e crises de mercado. No entanto, é necessária muita confiança na rede, uma identificação entre os membros, um controle de crescimento, a constante motivação e fluidez de comunicação entre todos para que a rede funcione e tire as maiores vantagens. A desvantagem mais considerada para a não integração, é a imaturidade de competências core e comportamentais por parte de algumas agências parceiras da rede que podem perturbar a credibilidade das restantes no *trade*.