



**JOSEFINA OLÍVIA  
MARQUES GODINHO  
SALVADO**

**COCRIAÇÃO DE VALOR NA DISTRIBUIÇÃO  
TURÍSTICA**





**JOSEFINA OLÍVIA  
MARQUES GODINHO  
SALVADO**

**COCRIAÇÃO DE VALOR NA DISTRIBUIÇÃO  
TURÍSTICA**

A força que vai modelar o negócio das agências de viagens independentes em Portugal

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Turismo, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Maria Alves Pedro Ferreira, Professora Associada do Departamento de Turismo da Universidade de Évora e coorientação do Professor Doutor Carlos Manuel Martins da Costa, Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.





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



## **o júri**

presidente

**Prof. Doutor Joaquim Arnaldo Carvalho Martins**  
professor associado da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Carlos Henrique Figueiredo de Melo e Brito**  
professor associado com agregação da Universidade do Porto

**Prof. Doutor Carlos Manuel Martins da Costa**  
professor catedrático da Universidade de Aveiro (Coorientador)

**Prof<sup>a</sup>. Doutora Ana Maria Alves Pedro Ferreira**  
professora associada da Universidade de Évora (Orientadora)

**Prof<sup>a</sup>. Doutora Zélia Maria de Jesus Breda**  
Professora auxiliar convidada da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Rui Augusto Costa**  
professor auxiliar da Universidade Portucalense

**Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria Margarida Teixeira Custódio dos Santos**  
professora assistente do segundo triénio da Universidade do Algarve



## **agradecimentos**

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

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

À minha orientadora Professora Doutora Ana Maria Ferreira pela motivação persistente ao longo desta investigação, pela sua disponibilidade, sábios conselhos e orientação, e pela oportunidade de poder partilhar os seus profundos conhecimentos.

Ao meu coorientador, Professor Doutor Carlos Costa, que pela sua competência e saber, se tornou a minha referência académica no setor do turismo.

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

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

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



**palavras-chave**

Distribuição Turística, Agências de Viagens Independentes, Cocriação de valor, ecossistema das agências de viagens, e-Marketplace P2P

**resumo**

O contexto Darwiniano em que vivem as Agências de Viagens Independentes (AVI) em Portugal, impõe uma estratégia de colaboração em rede entre os diversos players do setor, numa inovadora e interativa filosofia de coopetição interorganizacional. Atualmente as contendas negociais não são mais entre empresas individuais, mas entre alianças de múltiplas empresas e os fornecedores com quem interagem. Os constrangimentos, os conflitos e os obstáculos contextuais e transacionais que as AVI enfrentam, são considerados como um dos principais motivos que as impelem a integrar redes de coopetição Interorganizacionais. Foi dado maior enfoque ao setor das AVI, em Portugal, por possuírem um peso significativo no mercado (69% em 2011), e ao tipo de aliança – Grupo de Gestão de agências de viagens (por representar 44% dessas AVI). Pretende-se nesta tese efetuar um estudo de caso da “Aliança RAVT”, e construir um mosaico de ideias que possam explicar a realidade de criação de valor entre os parceiros dentro da rede. Será apresentado um modelo de negócio designado por “e-Marketplace P2P com Cocriação de valor” para Grupos de Gestão, elencando as premissas que obrigam à reconfiguração das regras de negócio e das relações dentro da constelação de atores, visando mobilizá-los no incremento de novas maneiras de cocriar valor.





**keywords**

Tourism distribution, Independent Travel agencies, Travel Distribution, Value Cocreation, Travel agencies ecosystem, e-Marketplace P2P.

**abstract**

The Travel Agencies' sector lives currently in a Darwinian business-oriented environment, where only resilient entrepreneurs are able to survive. At present time, the "battles" are not between companies individually, but among multiple companies and the suppliers' alliances with whom they interact. The leading constraints, conflicts and obstacles inside the Portuguese contextual and transactional independent travel agents sector, are considered as one of the main reasons to integrate Interorganizational networks. The focus was given to independent travel agencies in Portugal, belonging to a travel agencies management group (representing 44% of this sector). It is intended to make this thesis a case study with the "RAVT Alliance" and build a mosaic of ideas that might explain the reality of value creation among partners within this network. It is crucial to change the trade rules and the relationships types inside actors' constellation in order to mobilize all players and aggregate new ways of value cocreation. It will be proposed a business model called "e-Marketplace with P2P value cocreation".



## **Nota introdutória: justificação do tema**

*Marco Polo descreve uma ponte, pedra por pedra.*

*- Mas qual a pedra que sustenta a ponte? Pergunta Kublai Khan.*

*- A ponte não é sustentada por esta ou aquela pedra – responde Marco Polo - mas pela curva do arco que estas formam.*

*Kublai Khan permanece em silêncio refletindo. Depois acrescenta:*

*- Para quê falar das pedras? Só o arco me interessa!*

*Polo responde:*

*- Sem pedras o arco não existe!*

*Calvino (1990, p. 79)*

Diria Marco Polo que o que sustenta o arco é a relação entre as pedras. As pedras só se sustentam no ar porque a relação entre elas distribui o peso, simulando a falta de gravidade.

Fazendo uma analogia com o setor da distribuição turística (DT), observamos que o “arco” ou seja o ecossistema da DT, é suportado pelo valor produzido dentro da rede interorganizacional de players, as “pedras”, Operadores Turísticos e Agências de Viagens. São estes os atores que compõem o “arco”, sustentando o negócio no “ar”, através de estratégias de Coopetição com cocriação de valor, potenciadas pela interatividade das TIC.

*Strategy is the art of creating value. It provides the intellectual frameworks, conceptual models, and governing ideas that allow a company's managers to identify opportunities for bringing value to customers and for delivering that value at a profit.*

*Normann e Ramírez (1993, p. 1)*

### **O território da tese é o setor das Agências de Viagens Independentes**

O tema desenvolvido inscreve-se na área da Distribuição Turística (DT), com enfoque no modelo de negócio das Agências de Viagens Independentes (AVI) em Portugal, inseridas num ecossistema definido como Aliança de AVI.

O relacionamento win-win entre OT (Operadores Turísticos) e AV (Agências de Viagens) é crucial para a criação de valor no atual modelo de negócio e fundamental na adequação e integração da multiplicidade de players. O fomento de relações win-win entre estes players torna possível “distribuir o peso”

perante os desafios da globalização, das TIC e das singulares exigências dos clientes/parceiros, pois permite gerar resiliência no setor, "simulando a falta de gravidade". Esta premência está relacionada com a economia global, com as incertezas geopolíticas, com a instabilidade económica e a descontinuidade de negócios que exigem agilidade organizacional e resiliência organizacional.

Chiavenato (2005) define resiliência como a capacidade de um sistema se manter firme e integrado, apesar de todas as forças externas que podem aniquilá-lo.

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

Esta será a realidade presente na mente do investigador, que através do seu raciocínio, a decomporá em fragmentos Proposição-Problema-Proposta, procurando reconstruí-la de outra maneira e propor uma solução inovadora, um modelo de negócio designado por "e-Marketplace P2P com cocriação de valor". O seu papel inspirador fará os empreendedores das AVI recriar uma visão personalizada, tal como fazia o Grande Khan com as descrições de Marco Polo, das suas cidades.

*"Agora, para cada cidade que Marco lhe descrevia, a mente do Grande Khan partia por conta própria, desmontando a cidade pedaço por pedaço, e reconstruía-a de outra maneira, substituindo ingredientes, deslocando-os, invertendo-os".* Calvino (1990, p. 43)

Esta frase conduz-nos à liberdade inspiradora da interpretação e da construção de alternativas na resolução de problemas de investigação. Assim, uma investigação é como um mosaico de ideias ou pressupostos, que se encontra sempre inacabado, se não existir o complemento da verificação dos fatos ou desenho de um modelo. Nesta tese interpreta-se a realidade das agências de viagens independentes que pertencem a uma rede interorganizacional, sob a luz da cocriação de valor com os seus parceiros de negócio, os operadores

turísticos. O título dado à investigação foi: "Cocriação de Valor na Distribuição Turística: A força que vai modelar o negócio das Agências de Viagens independentes em Portugal".

Investigar neste ambiente, poderá parecer um conjunto vasto de "pontas soltas", devido à transversalidade do setor, à ampla tipologia de canais de retalho e às complexas relações entre eles, sugerindo uma colossal quantidade de informação a ser processada, gerida, distribuída e comunicada. Mas tudo ganhará coerência através da revisão de literatura e das leituras específicas, que no final permitem identificar pontos de análise inovadores e interessantes.

Weiss (1979) preconiza que os trabalhos de investigação devem influenciar positivamente as políticas organizacionais e contribuir de forma pragmática para o desenvolvimento do setor pesquisado. Por isso, a metodologia selecionada orienta-se para a resolução de problemas e para a integração dinâmica da cadeia de valor com a constelação de valor das AVI.

No estudo, pretende-se fornecer evidências empíricas e conclusões práticas acerca da perceção de criação de valor entre parceiros na DT (OT e AVI), dentro de um grupo de gestão de agências de viagens independentes em Portugal e propor um constructo de modelo de negócio de cocriação de valor, que denominámos de "e-Marketplace P2P com Cocriação de valor". De notar que o percurso traçado para uma investigação e a interpretação dos fatos, varia em função do perfil, curiosidade, interesse, vontade em contribuir e paixões do investigador, correndo-se sempre o risco de divergência de opinião, face às perceções de outros especialistas na matéria.

Este fato das perceções, pode ser entendida a partir da seguinte passagem das Cidades Invisíveis de Calvino:

" – De agora em diante, começarei a descrever as cidades – dissera Khan.

– Nas suas viagens, verificará se elas existem.

Mas, as cidades visitadas por Marco Pólo eram sempre diferentes das imaginadas pelo imperador".

Calvino (1990, p. 67)



## ÍNDICE

<b>NOTA INTRODUTÓRIA: JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....</b>	<b>I</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>I</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>V</b>
<b>ABREVIATURAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>1. DISTRIBUIÇÃO TURÍSTICA: GÉNESE, CICLOS E DESAFIOS .....</b>	<b>1</b>
1.1. <i>Introdução .....</i>	<i>1</i>
1.2. <i>Primeira Vaga: Transição do homem nómada para sedentário .....</i>	<i>2</i>
1.3. <i>Segunda Vaga: Era Industrial.....</i>	<i>10</i>
1.4. <i>Terceira Vaga: Comunicação, informação e conhecimento.....</i>	<i>23</i>
1.5. <i>Quarta vaga: Marketing e Criatividade .....</i>	<i>31</i>
1.6. <i>Quinta vaga: Ecosystema de conectividade e participação .....</i>	<i>43</i>
1.7. <i>Conclusão .....</i>	<i>71</i>
<b>2. ECOSSISTEMA DA DISTRIBUIÇÃO TURÍSTICA E DAS AGÊNCIAS VIAGENS.....</b>	<b>75</b>
2.1. <i>Introdução .....</i>	<i>75</i>
2.2. <i>Da Empresa tradicional ao Ecosystema.....</i>	<i>76</i>
2.3. <i>Ecosystema da Distribuição Turística .....</i>	<i>93</i>
2.3.1. <i>Âmbito e Players da Distribuição Turística .....</i>	<i>93</i>
2.3.2. <i>Canais e Modelos de Distribuição Turística .....</i>	<i>100</i>
2.4. <i>Ecosystema das Agências de Viagens.....</i>	<i>123</i>
2.4.1. <i>Caraterização do setor das Agências de Viagens em Portugal.....</i>	<i>123</i>
2.4.2. <i>Estrutura e origem do Capital Social .....</i>	<i>127</i>
2.4.3. <i>Recursos humanos nas agências de viagens.....</i>	<i>127</i>
2.4.4. <i>Faturação e Margem Bruta .....</i>	<i>128</i>
2.4.5. <i>Funções, Atividade e Enquadramento Legal.....</i>	<i>130</i>
2.4.6. <i>Tipologia das Agências de Viagem.....</i>	<i>135</i>
2.4.7. <i>Agrupamento de Agências de Viagens .....</i>	<i>148</i>
2.5. <i>Redes Interorganizacionais.....</i>	<i>149</i>
2.5.1. <i>Noção de Redes de Organizações .....</i>	<i>149</i>
2.5.2. <i>Estratégia competitiva e alianças.....</i>	<i>157</i>
2.5.3. <i>Colaboração e cooperação .....</i>	<i>160</i>
2.5.4. <i>Coopetição e rede de valor .....</i>	<i>163</i>
2.5.5. <i>Grupos de Gestão de AVI em Portugal.....</i>	<i>171</i>
2.6. <i>Relações entre parceiros de negócio: OT e AV.....</i>	<i>178</i>
2.6.1. <i>Competição entre Canais Online e Offline.....</i>	<i>178</i>
2.6.2. <i>Do conflito à harmonia entre canais de distribuição.....</i>	<i>190</i>
2.7. <i>Conclusão .....</i>	<i>210</i>
<b>3. MODELO DE NEGÓCIO DE COCRIAÇÃO NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS INDEPENDENTES .....</b>	<b>215</b>
3.1. <i>Introdução .....</i>	<i>215</i>
3.2. <i>Modelo de negócio de Cocriação de valor.....</i>	<i>218</i>
3.2.1. <i>Definição de modelo de negócio .....</i>	<i>218</i>
3.2.2. <i>Definição de Cocriação de valor .....</i>	<i>223</i>
3.3. <i>Modelo de Negócio das AVI: as-is .....</i>	<i>230</i>
3.3.1. <i>Business Model Canvas para AVI.....</i>	<i>234</i>
3.3.2. <i>Strategy Canvas para AVI.....</i>	<i>243</i>
3.3.3. <i>Modelo de Negócio e Curva de Valor Estratégico das AVI.....</i>	<i>247</i>
3.4. <i>Modelo de Negócio das AVI: to-be.....</i>	<i>258</i>
3.4.1. <i>AVI e e-Marketplace B2B2C.....</i>	<i>262</i>
3.4.2. <i>Da Web ao P2P .....</i>	<i>269</i>
3.4.3. <i>e-Marketplace P2P para AVI .....</i>	<i>271</i>
3.4.4. <i>Benefícios e Desvantagens das Comunicações P2P nas AVI .....</i>	<i>278</i>

3.4.5. Proposta de Canvas do Modelo de Negócio e_Marketplace P2P com Cocriação de Valor para AVI.....	280
3.5. <i>Conclusão</i> .....	283
<b>4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO EM TURISMO .....</b>	<b>289</b>
4.1. <i>Introdução</i> .....	289
4.2. <i>Génese dos Modelos e Processos de Investigação</i> .....	291
4.2.1. O conhecimento científico e o senso comum.....	293
4.2.2. A ciência e o método científico.....	295
4.2.3. Os métodos e as técnicas científicas .....	306
4.2.4. A verificabilidade das hipóteses .....	310
4.2.5. A tipologia de pesquisa em função dos procedimentos.....	312
4.2.6. O estudo de caso.....	313
4.3. <i>Processo de investigação</i> .....	315
4.4. <i>Planificação do Processo de Investigação</i> .....	319
4.4.1. Quadro Conceptual: Tema, Problema e Hipóteses de Investigação .....	321
4.4.2. Quadro Operatório: Métodos de Investigação .....	321
4.4.3. Trabalho de campo: Inquérito por Questionário.....	332
4.4.4. Análise dos dados e Discussão de Resultados .....	338
4.5. <i>Etapas de Investigação do estudo de caso: Grupo de Gestão RAVT</i> .....	339
4.5.1. Título e Território da Tese .....	341
4.5.2. Revisão da Literatura .....	342
4.5.3. Problema de Pesquisa.....	345
4.5.4. Objetivos gerais e específicos .....	346
4.5.5. Hipóteses da Investigação .....	347
4.5.6. Métodos de investigação.....	348
4.5.7. Recolha de dados.....	358
4.5.8. Análise e interpretação .....	359
4.5.9. Análise inferencial .....	360
4.6. <i>Avaliação da metodologia</i> .....	360
4.7. <i>Conclusões</i> .....	362
<b>5. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>365</b>
5.1. <i>Introdução</i> .....	365
5.2. <i>Estudo de caso: Aliança RAVT</i> .....	367
5.2.1. Estrutura organizacional .....	371
5.2.2. Visão.....	372
5.2.3. Missão .....	372
5.2.4. Perfil dos Clientes (aliados): .....	374
5.2.5. Fornecedores .....	377
5.2.6. Potenciais Concorrentes .....	378
5.2.7. Agentes Reguladores: .....	378
5.2.8. Estratégia da RAVT.....	378
5.2.9. Matriz PEST .....	379
5.2.10. Matriz SWOC .....	379
5.3. <i>Modelo de criação de valor nas AVI</i> .....	382
5.3.1. Desconformidade Percebida.....	385
5.3.2. Valor Percebido .....	422
5.3.3. Satisfação Global.....	430
5.4. <i>Conclusão</i> .....	440
<b>6. SÍNTESE, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>447</b>
6.1. <i>Introdução</i> .....	447
6.2. <i>O Ecossistema das Agências de Viagens</i> .....	449
6.3. <i>O modelo de cocriação nas Agências de Viagens Independentes</i> .....	451
6.4. <i>O caso do Grupo de Gestão de AVI - RAVT</i> .....	454
6.5. <i>Reflexão crítica a propósito da investigação</i> .....	456
6.6. <i>Conclusão</i> .....	457



<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>459</b>
<b>8. ANEXOS: INQUÉRITOS .....</b>	<b>477</b>



## Índice de Figuras

Figura 1 – Gênese do termo empreendedor e empreendedorismo.....	11
Figura 2- Fases do Capitalismo.....	12
Figura 3 – Gênese do termo empreendedor e empreendedorismo.....	24
Figura 4 – Volume de tráfego vs. margens de exploração GDS.....	26
Figura 5 – Ondas de Schumpeter.....	30
Figura 6 - Facebook da Jadetravel.....	35
Figura 7 - OT / AV e a plataforma de B2B2C.....	36
Figura 8 - Mudanças na nova economia.....	39
Figura 9 - Características que diferenciam as empresas.....	41
Figura 10 – Contribuição para o PIB do Turismo em comparação com outros setores.....	45
Figura 11 – Contribuição das Viagens e Turismo para o PIB e Emprego.....	46
Figura 12 - Comportamento do Fluxo Turístico Internacional - 1995-2008.....	46
Figura 13 – Crescimento relacionado do fluxo turístico e do PIB.....	47
Figura 14 - % do PIB na economia mundial, de 2002 a 2022.....	48
Figura 15 - Crescimento do PIB e do Emprego no Turismo 2000-2010.....	49
Figura 16 – Estimativas e previsões na indústria turística para 2022.....	50
Figura 17 – Multiplicidade de canais de distribuição nas companhias aéreas.....	53
Figura 18 - Information source: Internet.....	56
Figura 19 – Fontes informação p <sup>a</sup> tomada decisão viagem EU 27, 2009-2010.....	56
Figura 20 – Formas de interação com organizações viagens.....	64
Figura 21- Web 2.0 presente em todas as fases da experiencia de viagem.....	65
Figura 22 - Fluxos migratórios.....	67
Figura 23 - USA tráfego aéreo em 2008.....	67
Figura 24– Novos turistas.....	68
Figura 25 – Distribuição do turismo mundial por regiões.....	69
Figura 26 – Taxa de crescimento das chegadas por região do mundo, entre 2006 e 2008.....	70
Figura 27 – Perspetiva tradicional do conceito de empresa vs. conceito atual.....	77
Figura 28 - Posicionamento estratégico no mercado e/ou em relação à tecnologia.....	81
Figura 29 – Noção de ecossistema.....	83
Figura 30 – Evolução do sistema digital na adaptação às TIC.....	85
Figura 31 – Ecossistema do setor de turismo e viagens.....	86
Figura 32 - Posicionamento das empresas em relação à utilização da Internet.....	89
Figura 33 – ferramentas Web geradoras de informação.....	91
Figura 34- Players da Distribuição Turística.....	95
Figura 35 – Lista de OT em Portugal a trabalhar com mais de 20 países.....	96
Figura 36 – Número do OT especializados por país, em Portugal.....	97
Figura 37 – TOP 20 de Fornecedores de Agências de viagens em Portugal (2009).....	98
Figura 38 - Funções dos canais de distribuição turísticos.....	103
Figura 39 - Modelo de distribuição tradicional.....	104
Figura 40 – Novo modelo de distribuição turística centrado na viagem.....	105
Figura 41 - Modelo atual da distribuição turística em função dos players.....	107
Figura 42 - Sistema de distribuição direta no turismo.....	107
Figura 43 – Sistema de distribuição indireta no turismo.....	109
Figura 44 – Alteração de paradigma competitivo na DT.....	112
Figura 45 – Paradigma competitivo “Selling With”.....	115
Figura 46 - Lógica na criação de valor nas organizações.....	116
Figura 47 – Da cadeia de valor à Constelação de valor.....	117
Figura 48 – Perfil do novo consumidor.....	118
Figura 49 – Tendências estruturais e conjunturais das AV.....	121
Figura 50 - Share das redes de agências de viagens em 3/2008,.....	122
Figura 51 - Share das redes de agências de viagens em 2011 (nº balcões) em 6/2011,.....	122
Figura 52 – Nº de agências de viagens registadas em Portugal por NUT II.....	124
Figura 53 – Nº de agências de viagens registadas em Portugal por Distrito.....	124

Figura 54 - Agências de viagens em Portugal (% balcões por distrito) em 6/2011,.....	125
Figura 55 – Origem do capital social nas AV em Portugal.....	127
Figura 56 – Escalões de faturação / ano .....	128
Figura 57 – Faturação nas AV em Portugal .....	129
Figura 58 – Faturação nas AV em Portugal .....	129
Figura 59 – Escalões de faturação / ano .....	129
Figura 60 - Decreto-Lei nº 263/2007 –Atividades Próprias .....	132
Figura 61- Decreto-Lei nº 263/2007 – Atividade Acessórias .....	132
Figura 62 – Tipologia de agências de viagens.....	136
Figura 63 – Tipologia de agências de viagens.....	142
Figura 64 – Origem do capital social nas AV em Portugal.....	148
Figura 65 - Agências de viagens em Portugal e Redes AV – Jan 2011. ....	149
Figura 66 – Os 5 P’s da estratégia.....	158
Figura 67 – tipologias de redes colaborativas.....	162
Figura 68 – Tipos de cooperação entre companhias aéreas.....	167
Figura 69 – Alianças de Companhias aéreas .....	168
Figura 70 – Redes de agências de viagens em 30-10-2010. ....	170
Figura 71 – Objetivos estratégico das alianças Interorganizacionais.....	173
Figura 72 - Redes de Agências de Viagens em Jan 2011,.....	174
Figura 73 – Modo de organizar férias, na Europa em 2008 e 2009 .....	178
Figura 74 – % de reserva através de canais diretos. ....	179
Figura 75 – Percentagem de reserva através de canais diretos por país. ....	180
Figura 76 – Grau de satisfação de Vendas diretas e indiretas.....	181
Figura 77 – Grau de satisfação de Vendas indiretas. ....	182
Figura 78 – DT e reserva através de canais diretos. ....	183
Figura 79 – Players da DT % de reserva através dos seus Websites. ....	183
Figura 80 – Canais de venda emergentes nas companhias aéreas. ....	184
Figura 81 – Percentagem de canais de reserva em Portugal.....	185
Figura 82 – Percentagem de reservas Online em Portugal .....	185
Figura 83 – Principais razões p <sup>a</sup> reservar diretamente nas AV em Portugal .....	186
Figura 84 – Proposição de valor dos eMediaries .....	189
Figura 85 – Modelar os conflitos B2B.....	194
Figura 86- Benefícios das estratégias de distribuição multicanais .....	196
Figura 87 - Agências de viagens com página própria e que vendem na Internet .....	203
Figura 88 – Produtos mais vendidos Online em Portugal .....	204
Figura 89 – Perceção dos AVI quanto às vendas diretas dos seus fornecedores .....	204
Figura 90 – Perceções das AVI acerca do e-commerce .....	205
Figura 91 – Como as AVI definem a utilização da Internet no negócio. ....	206
Figura 92 – Principais atributos na adoção multicanal pelas AVI .....	207
Figura 93 – Constituintes de um modelo de negócio.....	220
Figura 94 – Etapas do negócio horizontalizado em rede .....	222
Figura 95 - Três formas de construção de rede interorganizacional .....	223
Figura 96 - Cocriação de valor em Redes de AVIs .....	229
Figura 97 – Tipos de agilidade organizacional.....	231
Figura 98 - Business Model Canvas.....	232
Figura 99 – Modelo de negócio AVI: tipologia de intervenientes e i interesses.....	235
Figura 100 - Blocos constituintes dos Modelos de Negocio Canvas;.....	242
Figura 101 – Os 3 níveis da curva de valor estratégica.....	244
Figura 102 – Curva de Valor das Agências de Viagens Independentes.....	249
Figura 103 – Informação base para Mapa de Valor estratégico das AVI e AVV .....	250
Figura 104 – Curva de Valor - Mapa do perfil estratégico das AVI.....	251
Figura 105 – Fatores de competição nas AVI vs AVV em Portugal. ....	252
Figura 106 – Fatores competição nas AVI em Portugal, valores > média.....	254
Figura 107–AVI–Nomad-produto próprio internacional. ....	254

Figura 108 – Fatores competição nas AVI em Portugal, valores < média.....	255
Figura 109 – Agencias de viagens e a utilização da Web.....	259
Figura 110 - Ecossistema das AVI.....	263
Figura 111 - Processo de Cocriação para AVI.....	263
Figura 112 – Sistemas de computação Cliente-servidor homogéneos e heterogéneos .....	267
Figura 113 – Evolução das redes de computadores.....	268
Figura 114 – Tecnologia Web vs. Tecnologia P2P .....	270
Figura 115 – Desenho de Computação P2P c/ comunicação direta peers .....	271
Figura 116 - Modelo Cocriação valor : AVIs e OTs.....	272
Figura 117 – e-Hub de cooperação para AVI, num e-Marketplace P2P, com Cocriação.....	277
Figura 118 – Processo de cocriação de valor nas AVI.....	282
Figura 119 – Proposta de Canvas do Modelo de negócio para as AVI .....	284
Figura 120 - Etapas processo investigação científica / Galileu .....	297
Figura 121 - Etapas processo investigação científica: Bacon .....	298
Figura 122 - Modelo científico Observação-Hipótese-Teoria: Indutivo e Dedutivo .....	300
Figura 123 - Fases do método de Descartes .....	301
Figura 124 - modelos de Weiss (1979), .....	305
Figura 125 - Etapas do Procedimento de quivy.....	307
Figura 126 - Tipos de método científico.....	310
Figura 127 – Etapas do planeamento da pesquisa.....	318
Figura 128 – Etapas do processo de investigação da tese.....	320
Figura 129 - Evolução constituição redes AV em Portugal de 2008 a 2011. ....	322
Figura 130 – Processo criação de Clusters.....	325
Figura 131 – Variação da Evolução das redes AV Portugal de 2008 a 2011. ....	325
Figura 132 – Ano 1 (2008/2009) – configuração rede AV em Portugal .....	326
Figura 133 - Redes de Agências de Viagens em Jan 2011,.....	327
Figura 134 – Universo inquirido de AVI e OT da aliança RAVT .....	329
Figura 135 - Inquérito aplicado às AVI pertencentes à Aliança RAVT em 2008/2009.....	334
Figura 136 - Inquérito aplicado às AVI na Aliança RAVT em 2010/2011 .....	335
Figura 137 – Investigação empírica Hill e Hill (2000).....	341
Figura 138 – Modelos de medição de performance.....	354
Figura 139 – Localização das AVI da aliança RAVT em 2011.....	358
Figura 140 – Logótipo RAVT .....	370
Figura 141 – Atividades RAVT .....	371
Figura 142 – Estrutura Organizacional da RAVT.....	372
Figura 143 – Formato das Rede Interorganizacionais – Grupos de gestão de AVI.....	373
Figura 144 – Agências de viagens RAVT por Distrito (2011) .....	375
Figura 145 – Idade média de vida das agências de viagens em Portugal .....	375
Figura 146 – N° de balcões RAVT de agências de viagens .....	376
Figura 147 – Evolução do N° de balcões RAVT de agências de viagens .....	376
Figura 148 – Principais tipologias de Fornecedores RAVT.....	377
Figura 149 – Ambiente contextual RAVT: matriz PEST .....	380
Figura 150 – Análise SWOC da RAVT.....	381
Figura 151 –AVI rede RAVT: perceções médias e mais frequentes em 2008/2009 .....	398
Figura 152 –AVI rede RAVT: perceções mínimas e máximas em 2008/2009 .....	399
Figura 153 – AVI rede RAVT: perceções médias e mais frequentes em 2010/2011 .....	419
Figura 154 – AVI rede RAVT: perceções mínimas e máximas em 2010/2011.....	421
Figura 155 – Canvas da Curva de Valor das AVI do grupo de Gestão RAVT.....	429
Figura 156 – AVI rede RAVT: evolução perceções médias entre 2010/2011 e 2008/2009.....	432
Figura 157 – AVI rede RAVT: variação perceções médias 2010/2011 e 2008/2009.....	433
Figura 158 – AVI rede RAVT: evolução perceções moda entre 2010/2011 e 2008/2009 .....	434
Figura 159 - AVI rede RAVT: variação das perceções moda entre 2010/2011 e 2008/2009.....	435
Figura 160 – AVI rede RAVT: evolução perceções mediana entre 2010/2011 e 2008/2009 .....	436
Figura 161 – AVI rede RAVT: variação das perceções mediana entre 2010/2011 e 2008/2009.....	437

Figura 162 – AVI rede RAVT: evolução perceções de performance máxima entre 2010/2011 e 2008/2009.....	438
Figura 163 – AVI rede RAVT: variação das perceções com performance máxima entre 2010/2011 e 2008/2009.....	439
Figura 164 – e-Hub de coopetição para AVI, num e-Marketplace P2P, com Cocriação.....	453

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Povos das civilizações pré-históricas.....	3
Tabela 2 - Antigas civilizações .....	5
Tabela 3 - Viagens: Idade Média.....	7
Tabela 4 – Renascimento.....	10
Tabela 5 - Revolução Industrial (1750-1850) e Turismo.....	14
Tabela 6 - Génese e evolução dos Sistemas de Reserva .....	18
Tabela 7 – Evolução dos sistemas de informação no setor turismo.....	20
Tabela 8 - Objetivos principais do agrupamento de associações de agências de viagens .....	21
Tabela 9 – Velho e novo turismo.....	22
Tabela 10 – Fatores que reduzem a Yield dos GDS .....	26
Tabela 11 - Algumas das principais diferenças entre os sites pessoais e os blogs .....	37
Tabela 12 – GDS Travelport – novidades colocadas ao serviço das AV .....	55
Tabela 13 - Statistics Portugal, February 2009.....	57
Tabela 14 - Top 10 Redes Sociais em Portugal .....	65
Tabela 15 – Definição de ecossistema .....	84
Tabela 16 – Importância das agências de viagens .....	99
Tabela 17 – Definição de agência de viagens.....	99
Tabela 18 – Impactes da globalização no Turismo e na Distribuição Turística .....	100
Tabela 19 – Vantagens na distribuição direta.....	108
Tabela 20 – Vantagens na distribuição Indireta .....	109
Tabela 21 – Fatores de alteração nos modelos de negócio das Agências de Viagens .....	110
Tabela 22 – Produto próprio nas AV .....	114
Tabela 23- Mercado alvo de produto próprio nas Agências de Viagens / Cluster .....	114
Tabela 24 – Marcas registadas no RNAVT de Agências de Viagens em Portugal .....	126
Tabela 25 – Argumentos a favor e contra a desintermediação .....	131
Tabela 26 – alteração da legislação que regula a atividade de AV e OT.....	135
Tabela 27 – Funções AV.....	139
Tabela 28 – Definição e tipologias de redes .....	152
Tabela 29 – Tipos de relações Interorganizacionais .....	153
Tabela 30 – Modelos de coopetição (conforme autores incluídos na tabela) .....	154
Tabela 31 - diferença entre os conceitos estratégia.....	163
Tabela 32 – Atributos da Cooperação .....	164
Tabela 33 - vantagens mais diretas de pertencer a um grupo de gestão de AVI.....	176
Tabela 34 - motivos principais para aderir a um Grupo de Gestão (GG) de AVI.....	176
Tabela 35 – Benefícios de pertencer a um grupo de gestão de AVI.....	177
Tabela 36 – Causas dos conflitos entre players.....	191
Tabela 37 - Causas de conflitos nos relacionamentos da distribuição .....	200
Tabela 38 – Conflitos: motivações subjacentes à mudança de estratégia e de modelo de negócio.....	201
Tabela 39 - OT apontam na redução das comissões das AV .....	202
Tabela 40 - Constrangimentos face ao modelo dual.....	208
Tabela 41 - Conceito de modelo de negócio .....	219
Tabela 42 - Definição do conceito de valor .....	225
Tabela 43 - Índícios que tem gerado cocriação dentro dos modelos de negócio das AVI.....	226
Tabela 44 – Modelo de negócio Canvas.....	233
Tabela 45 – quatro áreas de negócio das AVI .....	234
Tabela 46 – definição de investigação .....	294
Tabela 47- Primeiros marcos do pensamento filosófico das teorias científicas .....	298
Tabela 48 - Correntes de raciocínio científico.....	304
Tabela 49 – Aliança RAVT: Atributos de avaliação de Criação de Valor de OT nos períodos de 2008/2009 e 2010/2011 .....	337
Tabela 50 – Objetivos gerais e específicos para a tese.....	347

Tabela 51 - Os benefícios para as AVI quando pertencem a um grupo de gestão .....	352
Tabela 52 - Os benefícios gerados pelas AV p <sup>a</sup> OT .....	353
Tabela 53 – medidas de tendência central e a de dispersão.....	366
Tabela 54 – Principais concorrentes RAVT.....	378
Tabela 55 – Perceção na variável – 2008/2009: Qualidade hotéis.....	387
Tabela 56 – Perceção na variável – 2008/2009: Brochuras.....	388
Tabela 57 – Perceção na variável – 2008/2009: Distribuição de programas .....	389
Tabela 58 – Perceção na variável – 2008/2009: Serviço Representantes locais .....	390
Tabela 59 – Perceção variável – 2008/2009: Serviços supl não comissionáveis .....	391
Tabela 60 – Perceção na variável – 2008/2009: Reservar Online .....	392
Tabela 61 – Perceção variável – 2008/2009: Procedimento reserva de viagem.....	392
Tabela 62 – Perceção na variável – 2008/2009: Rapidez na confirmação da reserva.....	393
Tabela 63 – Perceção na variável – 2008/2009: Rapidez entrega documentação .....	394
Tabela 64 – Perceção na variável – 2008/2009: Qualidade documentação .....	394
Tabela 65 – Perceção na variável – 2008/2009: Facilidade de viagem à medida.....	395
Tabela 66 – Perceção na variável – 2008/2009: Tratamento Reclamações .....	396
Tabela 67 – Perceção na variável – 2008/2009: Relação com contabilidade e facturação .....	397
Tabela 68 – Perceção na variável – 2010/2011: Qualidade dos hotéis.....	400
Tabela 69 – Perceção na variável – 2010/2011: Confiança no produto do OT .....	401
Tabela 70 – Perceção na variável – 2010/2011: Brochuras.....	402
Tabela 71 – Perceção na variável – 2010/2011: Distribuição programas.....	403
Tabela 72 – Perceção na variável – 2010/2011: Profissionalismo e Know-How .....	403
Tabela 73 – Perceção na variável – 2010/2011: Serviço Representantes Locais .....	404
Tabela 74 – Perceção na variável – 2010/2011: Promoções .....	405
Tabela 75 – Perceção na variável – 2010/2011: Remuneração e Comissionamento .....	406
Tabela 76 – Perceção na variável – 2010/2011: Suplementos não comissionáveis .....	406
Tabela 77 – Perceção na variável – 2010/2011: Acessibilidade Direcção .....	407
Tabela 78 – Perceção na variável – 2010/2011: Postura OT .....	408
Tabela 79 – Perceção na variável – 2010/2011: Promotores.....	409
Tabela 80 – Perceção na variável – 2010/2011: Simpatia .....	409
Tabela 81 – Perceção na variável – 2010/2011: Reservar Online .....	410
Tabela 82 – Perceção na variável – 2010/2011: Booking .....	411
Tabela 83 – Perceção na variável – 2010/2011: Rapidez de resposta Booking.....	412
Tabela 84 – Perceção na variável – 2010/2011: Rapidez entrega Documentação.....	412
Tabela 85 – Perceção na variável – 2010/2011: Qualidade da documentação.....	413
Tabela 86 – Perceção na variável – 2010/2011: Facilidade Viagens à Medida .....	414
Tabela 87 – Perceção na variável – 2010/2011: Facilidade e rapidez resposta grupos .....	415
Tabela 88 – Perceção na variável – 2010/2011: Comunicação Online .....	415
Tabela 89 – Perceção na variável – 2010/2011: Presença Dinâmica Resdes Sociais.....	416
Tabela 90 – Perceção na variável – 2010/2011: Tratamento Reclamações .....	417
Tabela 91 – Perceção na variável – 2010/2011: Relação com a Contabilidade e Facturação .....	418
Tabela 92 – Quadro base para canvas do perfil estratégico das AVI do Grupo de Gestão RAVT .....	423



## **Abreviaturas**

ADM (Agency Debit Memo) – Nota de Débito, sendo utilizada para notificar a Agência de Viagem que, a menos que haja alguma justificação em contrário, ela possui um débito no montante indicado na Nota junto a Empresa Aérea que emitiu a ADM.

APAVT – Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo

ATAA – Associação Americana das Transportadoras Aéreas

AV – Agências de Viagens

AVI – Agências de Viagens Independentes

AVV – Agências de viagens verticalizadas (ou grupos de política fechada)

BTRC - Business Travel Research Centre

B2B - Business to Business

B2C - Business to Consumer

CAB – Civil Aeronautics Board

*Codeshare agreement* - é um acordo de cooperação pelo qual uma companhia aérea transporta passageiros cujos bilhetes tenham sido emitidos por outra companhia. O objetivo é oferecer aos passageiros mais destinos do que uma companhia aérea poderia oferecer isoladamente.

CRM – Customer Relationship Management

CRS – Central Reservations System

CTP – Confederação do Turismo Português

CVP - Criação de Valor para Parceiros

DT – Distribuição Turística

E-Ticket – Eletronic Ticket (bilhete eletrónico)

ECTAA -Associação Europeia das Agências de Viagens

ETC – European Travel Commission

EU – União Europeia

GDS – Global Distribution System

GNE – Global New Entrants

GSA - General Sale Agent

IATA – International Air Transport Association

ICEP – Instituto de Comércio Externo Português

INE – Instituto Nacional Estatística

NUT - As Unidades Territoriais Estatísticas de Portugal designam as sub-regiões estatísticas em que se divide o território português, de acordo com o Regulamento (CE) n.º 1059/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho de 26 de Maio de 2003. O Regulamento instituiu uma Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS).

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OT – Operador Turístico

OLAP - Online Analytical Processing

OMT – Organização Mundial Turismo

OTA - Open Travel Alliance

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PRM - Partner Relationship Management

RIA - Rich Internet Applications

ROI – Return on Investment

SABRE – Semi-Automatic Business Research System Environment,

SAD – Sistema de Apoio Decisão

SBTs - Self-Booking Tools

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologia Informação e Comunicação

R.H. – Recursos Humanos

RSS - Real Simple Syndication

USP - Unique Selling Proposition

VLOGS - video blogs

WTTC – World Travel & Tourism Council

XML – Extensible Markup Language

---

# **Capítulo 1**

## **Distribuição Turística: Génese, Ciclos e Desafios**



# 1. Distribuição Turística: Génese, Ciclos e Desafios

## 1.1. Introdução

O capítulo 1 – Distribuição Turística: Génese, Ciclos e Desafios, menciona as consequências de uma acelerada mudança de referenciais de cariz geopolítico, tecnológico, económico e demográfico, na distribuição turística.

Será feita uma breve expedição pela génese do conceito de “viagens” e a sua evolução temporal, onde se integram as vagas de mudança preconizadas por Alvin Toffler, incluindo os modos de criação de valor característicos das diferentes épocas, conjugadas com o perfil dos empreendedores e o desenvolvimento da distribuição turística.

Toffler declara que vivemos num mundo em transformações constantes, desde a Pré-História até à nossa idade moderna, não sendo somente uma modificação de coisas, de circunstâncias, de instituições, de conceitos e de formas fundamentais das ciências: é uma alteração das escalas de valor do próprio homem.

Pretende-se explicar sucintamente a evolução das deslocações humanas e alguns fatos associados ao nascimento do turismo, da distribuição turística e do aparecimento das agências de viagens. Este tema foi fortalecido pelos estudos de vários autores como Burkart e Medlik (1992), Cunha (2001), entre outros.

Toffler menciona que a amplitude e a profundidade das mutações que estão a ocorrer, são tão grandes, que se assemelham à Primeira Vaga de mudança desencadeada há dez mil anos pela invenção da agricultura, ou pela Segunda Vaga de mudança, iniciada pela Revolução Industrial ou ainda à Terceira Vaga chamada de Sociedade Pós-Industrial, Sociedade da Informação, que deu origem à globalização dos negócios.

De acordo com Porter (1985, 2001), nas últimas décadas as pressões competitivas geradas pela globalização e pelas TICs afetaram profundamente a maneira de fazer negócio e o modo como as organizações competem. Neste contexto, Deleuze e Guattari, (1999) e Barreto, (2009) reconhecem que o fenómeno do turismo só pode ser entendido se for pensado enquanto um sistema não-linear, multifacetado, complexo, excêntrico e inconstante, uma vez que a sua evolução

e ramificação se tornaram imprevisíveis. Este setor apresenta vários núcleos simultaneamente autónomos e interdependentes, onde cresce, transborda e se reproduz, tal como as raízes de uma árvore.

É essa complexidade que leva alguns autores a classificar o turismo como uma indisciplina (Tribe, 1997) ou mesmo uma pós-disciplina (Coles, Duval e Hall, 2005), exigindo um esforço conjugado de vários campos de conhecimento, considerando todos os problemas daí derivados.

Ao analisar o desenvolvimento das viagens observamos que o Homem sempre se deslocou no espaço circundante, estabelecendo uma relação entre a tecnologia, a comunicação e o seu padrão de vida. Já nos nossos tempos, a chamada nova economia ou sociedade do conhecimento, cuja origem assenta na globalização, é responsável pelas mudanças que imprimem desenvolvimento nas sociedades e nos modelos de negócio.

Estes modelos de desenvolvimento baseiam-se nas novas tecnologias de informação através das quais se comunica, se produz conhecimento e se gera riqueza. A sociedade tende a ser menos exclusiva, mais participativa e mais competitiva.

## **1.2. Primeira Vaga: Transição do homem nómada para sedentário**

*“O viajar é uma atividade humana.*

*O turismo é uma construção humana.*

*O viajar nasce com a sedentarização do homem.*

*O turismo é uma palavra que designa inúmeros conceitos.”*

Brito (2003, p. 49)

Iniciando a “expedição ao passado das viagens”, sabe-se que desde o período pré-histórico que os homens se deslocam, fazendo jornadas pelas mais diversas razões e interesses. O desejo pelas viagens, o anseio em conhecer outros povos e de estabelecer relações com outras civilizações foi sempre uma ambição na história do Homem. Por razões políticas, religiosas, comerciais, de expansão territorial ou por simples curiosidade, a história do Homem está profundamente ligada às deslocações e às viagens.

A chamada Pré-história inicia-se com o surgimento do Homem na Terra e dura até cerca de 4000 a.C., com o aparecimento da escrita na Mesopotâmia. Os povos são nómadas e as atividades desenvolvidas são a caça e a recolheção.

Na primeira vaga de mudança defendida por Toffler, regista-se a transição do homem nómada e caçador, para o agricultor sedentário, nascendo daí o conceito fundamental de posse da terra e da propriedade dos bens materiais. Com o sedentarismo surge a agricultura e a pecuária, levando os homens pré-históricos à criação das primeiras cidades. Toffler denominou este período de Idade da Agricultura, tendo a terra como o principal capital e fonte de riqueza.

Povos das civilizações pré-históricas.	
Motivações de viagem	Características
Deslocavam-se à procura de alimentos, a evitar perigos e à procura de climas mais amenos.	Povos Nómadas
Com a sedentarização, o motivo da viagem era o transporte e a troca de mercadorias.	Com o desenvolvimento de técnicas e habilidades agrícolas, de caça ou pesca, os povos tornaram-se sedentários.

Tabela 1 - Povos das civilizações pré-históricas

Fonte: Produção própria com base em: Brito (2003); Gyr (2010); Ignarra (2003); cunha (1997); Burgess (2010)

Embora o conceito de viagem seja tão antigo quanto a própria civilização, a história mostra que a viagem nem sempre foi uma experiência agradável, como a concebemos atualmente. A viagem começa por ser uma fonte de insegurança e perigo sendo por isso era temida, mas com o tempo, instalam-se as rotinas, os serviços e as defesas.

**Os Meios de criação de riqueza** desta época eram o cultivo da terra, alguns equipamentos agrícolas (a tecnologia incipiente da época), os recursos básicos (sementes), e o trabalho do ser humano (e de animais), fornecendo toda a energia que era necessária para o processo produtivo.

**Trabalho (recursos humanos):** O trabalho era basicamente físico, muscular. Do ser humano esperava-se apenas que tivesse um mínimo de conhecimento sobre quando e como plantar e colher e a força física para trabalhar. Esta forma de produção de riquezas trouxe profundas transformações sociais, culturais, políticas, filosóficas, institucionais, etc., em relação ao que existia na civilização que a precedeu (civilização nómada).

*“A viagem rudimentar dos membros das primeiras comunidades sedentarizadas vai tornar-se cada vez mais complexa e especializada à medida que a economia cresce, a sociedade se desenvolve e o homem vai matando a sua sede de curiosidade, de poder e de prazer.”*

*Brito (2003, p.75)*

Entrando numa nova era, a Antiguidade, ela compreende o período de cerca de 4000 a.C. até 476 d.C., tendo início com a descoberta da escrita (3.500 a.C.) e abarca as chamadas civilizações clássicas da Grécia e de Roma. Este período termina com a queda do Império Romano do Ocidente, no ano de 476.

Por esta altura a invenção da roda (4.000 a.C.) possibilitou o desenvolvimento de meios de transporte e a abertura de estradas e de vias fluviais o que facilitou as deslocações, tornando as viagens dos comerciantes e dos marinheiros, ao mesmo tempo, trabalho, encontro de saberes e de conhecimento e oportunidade de divertimento e de lazer.

Na antiguidade quem mais tinha necessidade de viajar eram os militares, os empregados públicos e os mercadores, deslocando-se através de caravanas comerciais. Os Romanos ao desenvolverem uma rede capilar de estradas, que servia de via para diversos fins (visitar o império e os monumentos, obter cuidados de saúde prestados nas termas, ter acesso aos centros de peregrinação religiosa), estimularam a procura de alojamento e de outros serviços de viagem, que se podem considerar como as primeiras manifestações da procura/oferta turística.

Por outro lado, os templos iam acumulando os objetos oferecidos para agradecimento aos deuses, dando início aos primeiros museus. Em simultâneo, desenvolveu-se o espírito de hospitalidade originando os primeiros hospes (estalagem), os hospitium (hotel) e os hospitalia (estalagem pública). No séc. IV, foram abertas as primeiras casas de refúgio para os viajantes e asilos, as denominadas Xenodochia. O mais célebre e mais representativo deste género de alojamento, foi o Hospice du Grand-SaintBernard, estabelecidos em 962, nos Alpes suíços.

Nas antigas civilizações, destacam-se os Sírios com uma inovação importante, o cavalo como animal de tiro (1600 a.C.) primeiro em carros de elite e depois em



carros militares, utilizados na rede de estradas entre a capital e os territórios circundantes. A Tabela 2 mostra um breve resumo das motivações de viagem na Antiguidade e as suas características principais.

Antigas civilizações	
Motivações de viagem	Características
Viagens oficiais de soberanos; Emissários destacados para observar a evolução das guerras ou cobrar impostos;	Abertura de estradas, canais de navegação, e desenvolvimento de veículos de transporte, nos Antigos Impérios da Ásia, África, Médio Oriente.
Povos Egípcios faziam viagens de negócios e de recreação.	Construíram centros de alojamento ao longo das principais estradas e nas cidades.
Povos Assírios melhoraram as condições de viagem para uso militar;	Criaram redes de estradas e marcos para indicar as distâncias.
Povos Persas que derrotaram os Assírios, fazendo melhorias nos meios de transporte, controlando, aperfeiçoando e expandindo as redes de estradas e de correio que os Assírios tinham construído.	Desenvolveram carros de 4 rodas para transporte, facilitando a comunicação rápida e segura entre capital e centros populacionais mais distantes. Surgiram casas de descanso ou estalagens a cada 10-15 milhas.
Povos Gregos viajavam por prazer (Atenas), e por motivos políticos (cidades-estado) com o objetivo de participar em eventos religiosos, culturais, desportivos, etc. O uso de moeda e o seu idioma facilitaram as viagens.  Os gregos tinham 2 tipos de viajantes, os comerciantes que se deslocam para fazer negócio e os participantes em festivais pan-helénicos ou locais.	Implantaram uma moeda corrente que substituiu a necessidade dos viajantes levarem mercadorias para trocar e a língua grega espalhou-se em todo o Mediterrâneo.  Dadas a configuração geográfica do seu território, as viagens por mar eram frequentes, no entanto também se deslocavam por terra (a pé) devendo chegar ao alojamento de dia. Desenvolvem os banhos e a hidroterapia.
A classe dominante de Roma frequentava passeios turísticos para a Grécia, Alexandria e para o Egito e tinham um gosto especial em fazer compras no exterior.	Foi publicado em 170 a.C., pelo grego Pausânias, um guia de viagens de 10 volumes denominado "Um guia para a Grécia". Este guia destinava-se ao mercado romano e descrevia as esculturas, os monumentos, as lendas e os mitos gregos.
Os Romanos criaram a maior rede de estradas o que facilitava as viagens organizadas pelo rio Nilo para visitarem os vários templos. Os monumentos mais visitados no Egito eram a Esfinge e as pirâmides.	Com a criação das instalações termais de Agripa em Roma, nascem os verdadeiros centros de turismo que se prolongam até aos nossos dias, desenvolvendo-se o espírito de hospitalidade.  Alexandria era um oásis cosmopolita para gregos, judeus, etíopes, indianos e sírios.
As civilizações asiáticas da China ou do Japão também faziam viagem de lazer.	Era comum possuírem segundas residências, casas de veraneio e casas de campo.

Tabela 2 - Antigas civilizações

Fonte: Produção própria com base em: Brito (2003); Gyr (2010); Ignarra (2003); Cunha (1997); Burgess (2010)

Nesta época “viajar” tinham vários protagonistas, que dominavam os vários meios de transporte: os Fenícios dominavam o mar; os Assírios criam uma rede de estradas e um sistema de correio oficial e introduziram as caravanas de camelos no transporte de mercadorias; os Persas aperfeiçoam as “estradas reais”.

À Idade Antiga segue-se a Idade Média limitada entre o ano de 476 d.C. até 1453, quando ocorre a conquista de Constantinopla pelos turcos otomanos e a consequente queda do Império Romano do Oriente. Esta época ficou marcada pelo fim da Guerra dos Cem Anos, sendo caracterizada por um sistema político, social e económico designado por feudalismo, muito rígido em termos de progressão social.

A **sociedade** encontrava-se dividida em três classes: clero, nobreza e povo. Ao clero pertencia a função religiosa. Os elementos do clero são oriundos da nobreza e do povo. A nobreza era a classe mais culta, possuindo propriedades, muitas delas recebidas por doações de reis. A nobreza é a classe guerreira, proprietária de terras, cujos títulos e propriedades eram hereditários. O povo é a maioria da população que trabalha para as outras classes, constituído em grande parte por servos. Fome, pestes e guerras são uma constante durante toda a era medieval.

A **economia medieval** é em grande parte de subsistência. A riqueza era medida em terras para cultivo e pastoreio. O comércio era escasso e a moeda era rara. A economia baseava-se na troca direta. Já no final da Idade Média, o uso da terra, fundamental para o povo naquele período, foi perdendo a força. Os campos foram abandonados e o comércio nascia fortalecido. Depois de longos anos de devastação e desordem, começava uma certa estabilidade económica.

**O empreendedor da Idade Média:** É um participante e pessoa encarregue de projetos de produção em grande escala.

Quanto às **Viagens**, na Idade Média, tinham como principal razão, as peregrinações, sendo célebres as que se dirigiam a Santiago de Compostela, a Cantebury, à Terra Santa, a Meca, informativamente apoiadas por roteiros, guias e narrativas de viagem, como mostra a Tabela 3.

Viagens: Idade Média	
Motivações de viagem	Características
Peregrinações cristãs (séc. V a XIV), viagens recreativas e sociais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igreja estimula as viagens propagando mosteiros;</li> <li>• A evolução da tecnologia dos transportes é lenta, destacando-se pequenos artefatos como a ferradura e o sistema de atrelagem;</li> <li>• A rede de estradas romana é utilizada mas não é mantida, pelo que andar a pé é frequente;</li> <li>• Marco Polo (Séc. XIII) explora as estradas de terra da Europa até à Ásia e escreve o relato das suas viagens;</li> <li>• Massificação organizada das peregrinações (séc. XIV) é atendida por uma rede de albergues e frequentadas por todas as classes sociais;</li> <li>• Peregrinações a Jerusalém e Roma;</li> <li>• Começam a aparecer outros livros de viagens, fruto do advento da máquina de impressão: "Viagens" de Sir John Mandeville, em 1357 e impresso em diversas línguas;</li> <li>• No Séc. V há registo de um "pacote de viagens" que partia de Veneza até Terra Santa e incluía a passagem, refeições, alojamento, corridas de jumento e um valor para subornos;</li> <li>• Surgiam "tendas de conveniência" que ao longo dos percursos da viagem, forneciam aos viajantes, comida, bebidas, frutas, etc.</li> </ul>

Tabela 3 - Viagens: Idade Média

Fonte: Produção própria com base em: Brito (2003); Gyr (2010); Ignarra (2003); Cunha (1997); Burgess (2010)

A Igreja estimulava essas viagens multiplicando o alojamento nos mosteiros. É uma época muito influenciada pela Igreja, onde a vida na terra e os acontecimentos históricos se explicavam pela vontade de Deus. Toda a literatura e a arte daquele período dependiam do pensamento religioso. O mesmo se verificava quanto ao pensamento científico, conforme se alude no ponto 4.2.2 – A Ciência e o Método científico.

Todavia, no decorrer do século XIV, a Itália e o resto da Europa começaram a modificar o seu modo de pensar, dando origem ao Renascimento. Esta filosofia voltava a sua atenção para uma vida concreta e terrena, onde o Homem passou a ter importância como o grande protagonista dos acontecimentos e determinando, ele mesmo, a sua vontade. O termo Renascimento surge da determinação de reviver os valores da Antiguidade clássica.

Nos séculos XI e XII começaram a ocorrer várias mudanças, do ponto de vista económico, político e social, com impacto na ciência e nos métodos científicos. No capítulo 4, secção 4.2.2 – A Ciência e o Método científico, exploram-se as ideias de alguns filósofos da época, como por exemplo Descartes.

As evoluções técnicas possibilitaram o cultivo de novas terras e o aumento da diversidade dos produtos agrícolas, sustentando uma população que crescia rapidamente. O crescimento populacional e o aumento da produtividade agrícola permitiram um fortalecimento da vida urbana. O comércio estava em franca expansão impondo-se como uma das atividades económicas mais determinantes da sociedade da época.

Na mesma era, com o restabelecimento do comércio com o Próximo Oriente e o desenvolvimento das cidades, começaram a ser minadas as bases da organização feudal e a ser erigida uma nova ordem social e económica. As cidades cresceram e tornaram-se centros de comércio e artesanato (os burgos), abandonando a sua dependência agrária, em torno dos castelos e dos mosteiros, fazendo surgir uma nova classe populacional, os burgueses.

**Quanto à economia:** Com o progresso do comércio e do artesanato, o crescimento social da burguesia também foi notado. Estes eram homens livres de laços face aos senhores feudais. Muitas cidades europeias, chamadas de burgos, acabaram por se tornarem livres das relações servis e do domínio dos nobres (senhores feudais), transformando-se em ilhas de capitalismo num continente feudal.

O artesanato foi a forma de produção industrial característica durante o renascimento urbano e comercial, sendo representado por uma produção de carácter familiar, na qual o produtor (artesão) possuía os meios de produção (era o proprietário da oficina e das ferramentas) e trabalhava com a família na sua própria casa, realizando todas as etapas da produção, desde a preparação da matéria-prima, até o acabamento final. Este artesão assumia características de empreendedor, pois assumia os riscos da sua produção, inovava nas tecnologias e nos processos.

Não havia divisão do trabalho ou especialização para a confeção dos produtos. Neste período, a produção artesanal estava sob o domínio das corporações de

ofício, assim como o comércio também se encontrava sob controlo de associações, limitando o desenvolvimento da produção.

**Quanto às viagens,** eram essencialmente individuais e realizavam-se por necessidades fundamentais, como comércio, peregrinações religiosas, saúde ou ainda por razões políticas e de estudo. O desenvolvimento das navegações veio fortificar as rotas marítimas e comerciais abertas na Idade Média. Aproveitando esta onda de desenvolvimento, os portugueses prepararam as suas grandes expedições por mar e as primeiras descobertas transformaram o mundo, permitindo a universalização das viagens.

Foi Marco Polo quem iniciou um ciclo de grandes viagens, pois durante 24 anos no séc. XIII, percorreu o Oriente até à Índia. Marco Polo fez um relato minucioso das suas viagens especialmente à China, carregando de espanto e admiração a suas descrições. Estas narrativas de viagem, que descreviam as pessoas e locais por onde se passava, eram muito comuns, não somente entre os estudiosos, mas também entre os comerciantes e missionários religiosos, cada um deles produzindo os seus relatos de acordo com a "lente" que possuíam.

Isto é, os estudiosos observavam a realidade através de um interesse científico, os religiosos através da lente da religião e os comerciantes como curiosos e turistas, que procuram compreender e entender os diversos povos com os quais mantêm contato. A natureza atrai as atenções e torna-se objeto de observações e estudos por parte dos renascentistas. Esta curiosidade desperta a motivação das viagens, que se resumem na tabela 4.

Propagam-se alguns inventos que impulsionaram o progresso técnico, os avanços da ciência e facilitaram as viagens. Referindo algumas dessas invenções: a bússola (invenção dos chineses, começou a generalizar-se entre os séculos XIV e XV) permitia a orientação dos navegadores em alto-mar; a pólvora (também descoberta pelos chineses, introduzida na Europa no século XIV) revolucionou a arte da guerra; a imprensa (foi uma criação inovadora devido ao alemão Johannes Gutenberg no século XV), e com ela se multiplicaram os livros. Nesta era, o mundo aparece como cenário das ações humanas, e não como expressão da vontade divina.

Renascimento	
Motivações de viagem	Características
<p>Séc. XIV e XV, o motivo de Viagens era obter conhecimentos, aumentar a experiência;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grand Tour (1600 a 1800) para jovens da sociedade.</li> <li>• A viagem é uma atividade reservada a apenas alguns privilegiados.</li> <li>• Passam a existir 4 grandes práticas de viagens: a viagem profissional, as peregrinações, a Grand Tour ou viagem cultural e o veraneio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As universidades de Oxford, Cambridge e Salamanca concediam bolsas de viagem;</li> <li>• Inglaterra emitia cartas de viagem com validade de 2 ou 3 anos com restrições em termos de bens e valores a levar;</li> <li>• Recebiam um passaporte nos postos de saída e nos países que visitassem;</li> <li>• Usavam linhas de crédito do tipo "cheques viagem" em vez de grandes quantias de dinheiro;</li> <li>• Viagem pela Europa ou Grand Tour começa a ter significado a partir do Séc. XVI e era obrigatório para os jovens da alta sociedade;</li> <li>• Guia turístico para o Grand Tour escrito por Thomas Nugent e publicado em 1778.</li> <li>• A viagem por prazer é assumida no Séc. XVIII, mas está presente nos séculos anteriores.</li> </ul>

Tabela 4 – Renascimento

Fonte: Produção própria com base em: Brito (2003); Gyr (2010); Ignarra (2003); Cunha (1997); Burgess (2010)

Com a Idade moderna assiste-se à transição do feudalismo para o capitalismo e uma rutura com as estruturas medievais. Este período que teve início em 1453, e o seu término marcado pelo surgimento da Revolução Francesa, em 1789, caracteriza-se pelo nascimento do modo de produção capitalista.

### 1.3. Segunda Vaga: Era Industrial

Entra-se na segunda vaga que Toffler apelida de Era Industrial. Foi o resultado da Revolução Industrial e a possibilidade de criação de riquezas através da produção de bens em massa. A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra em meados do século XVIII, expandiu-se a todos os países da Europa e América do Norte a partir do século XIX, fazendo surgir novos empreendimentos políticos, económicos e sociais e ao nascimento da organização empresarial e do espírito de lucro.

A Revolução Industrial comportou um conjunto de mudanças tecnológicas com profundo impacto no processo produtivo, organizacional e no nível económico e social. Esta mudança só foi possível devido a uma combinação de fatores, como o liberalismo económico, a acumulação de capital, um novo perfil de

empreendedor e uma série de invenções, tais como a máquina a vapor. O conceito “empreendedor” teve uma evolução significativa neste período, conforme Figura 1.

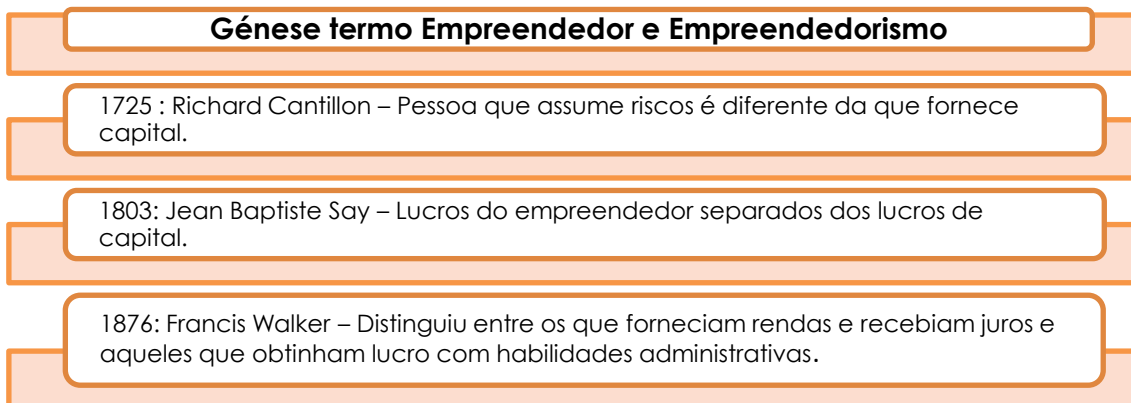


Figura 1 – Gênese do termo empreendedor e empreendedorismo  
Fonte: Produção própria com base em Hisrich (1986, p.86).

Esta revolução traduziu-se num conjunto de modificações que alteraram a mentalidade do mundo ocidental a vários níveis, tanto a nível económico, como social e mental, trazendo grandes descobertas técnicas suportadas pelas novas fontes de energia.

A Revolução Industrial não se cingiu a uma só operação, tal como os países não foram afetados todos na mesma altura, nem com a mesma intensidade. Podem-se distinguir duas revoluções industriais. A primeira ocorreu entre 1780 a 1840-50, sendo a revolução do carvão, ferro, algodão e da máquina a vapor. Houve o desenvolvimento do Capitalismo Industrial.

A segunda Revolução Industrial dá-se em meados do século XIX sendo a revolução do aço, petróleo, do motor de explosão, da eletricidade e da química. É nesta altura que se dá a diáspora da revolução pela Europa, América do Norte e Japão, e o Capitalismo Financeiro atinge o seu apogeu.

O capitalismo tornou-se assim o sistema económico vigente, produzindo grandes mudanças económicas, tecnológicas, sociais e políticas, resumindo-se a sua génese e evolução nas seguintes fases, como se mostram na Figura 2.

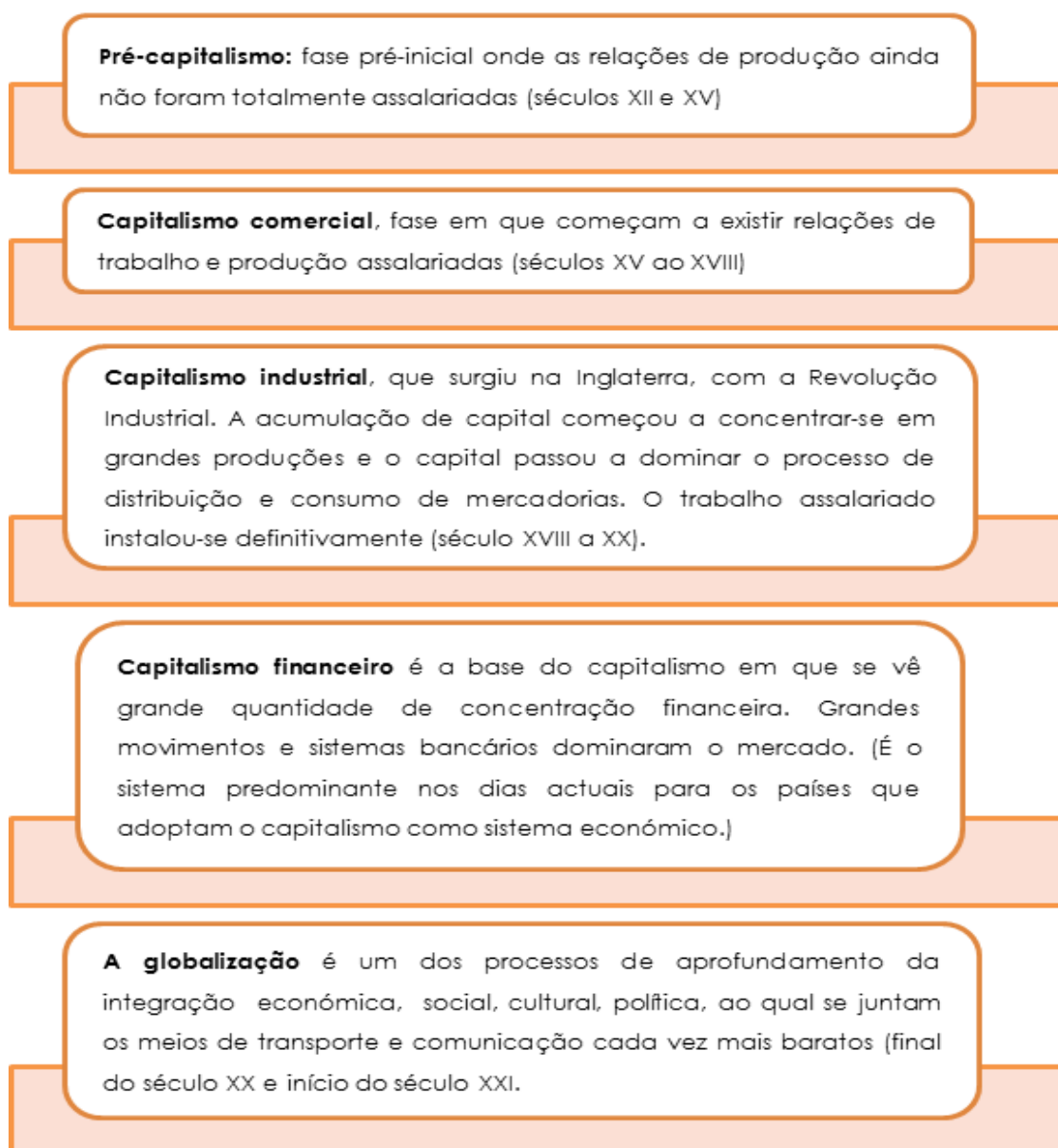


Figura 2- Fases do Capitalismo

Fonte: Produção própria com base em: Smith (1950); Ricardo (1965); Nunes (1975); Friedman (1962); Hooker (1996); Albritton et al. (2001).

A própria ciência da economia dá os seus primeiros passos, com as teorias de Adam Smith e o seu famoso livro sobre a riqueza das nações onde reflete sobre a formação do valor. Adam Smith (1950, p.107-145) observou que a palavra “valor” tinha dois significados diferentes; umas vezes exprime a utilidade de um objeto particular, ou “valor de uso” e outras vezes a faculdade de se adquirir outros bens com esse objeto, ou “valor de troca”. Os bens que possuem utilidade



vão buscar o valor de troca de duas formas: à sua escassez e à quantidade de trabalho necessária para a sua obtenção.

Os **Meios de criação de riqueza** eram a manufatura industrial e o comércio de bens. As máquinas e as fábricas eram o símbolo essencial do capital. A civilização passou a estar centrada na Máquina ou na Energia. Começaram a surgir fábricas com linhas de montagens de produtos e com elas a massificação da produção. Os fatores de produção deixam de ser apenas a terra e a força de trabalho, passando a ser determinante para o incremento da produtividade a posse de capital (ouro, dinheiro, ações). A máquina foi substituindo o trabalho humano, uma nova relação entre capital e trabalho, impondo novas relações entre nações, e surgiu o fenómeno da cultura de massa, entre outros eventos.

Na civilização industrial havia produção em massa, consumo em massa, e meios de comunicação de massa. A estratégia de gestão utilizada era de "Push", invadindo o mercado com produtos massificados. As indústrias criavam um produto e fabricavam-no durante muito tempo, sem alterações substanciais, devendo o consumidor adaptar-se ao padrão do que estava a ser produzido. Na civilização industrial era muito caro fazer um produto diversificado. Para se modificarem as características de um produto era necessário parar a produção e deixar os trabalhadores inativos por um tempo considerável, ou seja o custo de alteração de "setup" era muito elevado.

**Capital:** A importância ou o valor de uma empresa ou organização media-se pelo número de prédios, equipamentos e funcionários que ela possuía, ou pela quantidade da sua produção ou do seu inventário, tudo muito tangível e facilmente mensurável.

**Trabalho (recursos humanos):** Do ser humano esperava-se que pudessem entender ordens e instruções, que fossem disciplinados e que, na maioria dos casos, tivessem força física para trabalhar. O trabalhador era treinado a não fazer perguntas, não pensar, não inovar.

**Geografia:** A paisagem de algumas localidades altera-se consideravelmente, assistindo-se à expansão dos núcleos urbanos das cidades, as comunicações tornam-se mais velozes e constroem-se mais estradas, fazendo surgir uma rede física de vias. Crescia o comércio por terra e por mar e mudava o quadro

político, económico e social da Europa. Progressivamente, o comércio foi-se fortalecendo, a princípio dentro da própria cidade, depois entre duas ou mais cidades e, por fim, entre países.

**Social e turismo:** Com o sistema capitalista, os trabalhadores começaram a ter um salário e os produtos foram sendo produzidos em maior quantidade. No entanto com a redução do tempo de trabalho e o direito ao repouso semanal, favorece o conceito de lazer, fazendo surgir uma nova noção de turismo (sumariado na tabela 5), transformando-se num fenómeno da sociedade, influenciando o comportamento das pessoas e alcançando uma dimensão económica sem precedentes. Neste período 90% das famílias eram nucleares, compostas de quatro pessoas, o marido, a mulher e dois filhos. O marido geralmente trabalhava fora e a mulher cuidava da casa. A generalidade das pessoas cultas e mais célebres viajavam por quase toda a Europa, realizando estadas de longa duração.

Revolução Industrial (1750-1850) e o Turismo	
Motivações de viagem	Características
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base para o turismo de massa;</li> <li>• O começo das férias;</li> <li>• O mercado da classe média;</li> <li>• Atividade reservada a milhões de pessoas que desfrutam de lugares, ambientes e usufruem de experiências singulares;</li> <li>• Negócio afetado por variáveis exógenas (política, TIC, segurança, ambiente, economia, inovações, forças de mercado, religião, valores, culturas, etc.) com forte impacto nas operações e na oferta turística;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundas mudanças económicas e sociais resultantes do abandono da agricultura de subsistência e do êxodo para as cidades;</li> <li>• Introdução de novas máquinas movidas a vapor, como locomotivas e navios, originados fortes inovações nos transportes;</li> <li>• Transformações sociais no trabalho, que levaram à expansão de uma nova classe média, a um aumento do tempo livre;</li> <li>• A procura de viagens recreativas;</li> <li>• Decréscimo da popular Grand Tour;</li> <li>• Final do Séc. XIX os trabalhadores começaram a usufruir de férias anuais pagas;</li> <li>• População saía das áreas urbanas poluídas e procuraram usufruir de termas, praia, sendo a base do atual turismo de lazer.</li> <li>• Expandiram-se os destinos turísticos que atraíam o vasto mercado das classes médias, massificando as ofertas;</li> </ul>

Tabela 5 - Revolução Industrial (1750-1850) e Turismo

Fonte: Produção própria com base em: Brito (2003); Gyr (2010); Ignarra (2003); Cunha (1997); Burgess (2010)

As viagens passam a merecer o interesse da generalidade dos intelectuais e de muitos dos grandes escritores (considerados novos turistas) como Montesquieu, Goethe, Stendhal, Victor Hugo, Ebel. Em Portugal Erasmo, Clenardo e Damião de Gois escrevem sobre a hotelaria e os seus profissionais. O vasto movimento dos ingleses e de outros viajantes para o continente Europeu, influenciou o desenvolvimento dos transportes, da hotelaria, da restauração e de outras profissões que hoje estão ligadas ao turismo, como o caso das agências de viagens.

Há uma grande controvérsia em torno do início do termo “turista”. Alguns autores referem que é nesta altura do Grand Tour que se começam a designar as pessoas que viajam por “Turistas”. Neste período, viajar por prazer de viajar, de conhecer, de ver e de encontrar é cada vez mais uma prática livre, aproximando-se ao conceito de lazer que atualmente se conhece.

Segundo Pereiro (1999), em 1841 nasce oficialmente o turismo, que desde a sua “pré-história” elitista e incipiente, registada a partir dos finais do século XIX, até à sua viragem massiva após a Segunda Guerra Mundial, (proporcionada por um conjunto de disposições económicas, tecnológicas e socioculturais que foram se constituindo neste lapso temporal), o turismo expandiu-se pelos mais diversos recantos do mundo, reconfigurando e relocando os mais distintos espaços sociais.

Também na hotelaria, é por volta de 1830, que surgem na Suíça os primeiros hotéis, bem como alguns dos grandes hoteleiros que, ainda hoje, dão nome a cadeias famosas como Pullman e Ritz . Em 1883 é publicado também, na Suíça, o primeiro documento oficial em matéria de turismo.

O turismo converte-se assim num bem económico ligado à indústria de serviços, controlada pelos “tour operadores”. Criam-se organizações privadas, associações e clubes e as primeiras grandes agências de viagem mundiais: Thomas Cook & Son e Kuoni. As **Agências de Viagens**, historicamente foram surgindo na proporção em que os meios de transporte se expandiam.

- Em 1822, o inglês de Robert Smart, de Bristol, tornou-se o primeiro agente de viagens, encarregando-se das reservas de lugares para os passageiros de barco entre a Inglaterra e a Irlanda.
- Em Inglaterra no ano de 1841, Thomas Cook criou a empresa Thomas Cook and Sons, sendo reconhecido como o primeiro agente de viagens profissional. A partir da ideia lançada por Thomas Cook, outras agências foram surgindo, atingindo hoje um expressivo número em todo o mundo.
- Em Portugal no ano de 1840 na cidade do Porto, foi fundada a primeira agência de viagens, a agência Abreu, pelo Senhor Bernardo Abreu pertencendo ainda hoje à mesma família e descendentes diretos, na quinta geração. Nessa época era grande a emigração do norte do País bem como da Galiza para a Venezuela e para o Brasil. O fundador, conceituado comerciante da cidade do Porto, abriu a agência Abreu para tratar de passaportes, de vistos de emigração, da venda das passagens de comboio para Lisboa e de navio para a América do Sul, especialmente dos que pretendiam emigrar para o Brasil. Após a Segunda Guerra Mundial, o incremento da aviação comercial encurtou as distâncias entre continentes. Iniciou então a Agência Abreu a sua expansão no âmbito do turismo internacional. Atualmente está sustentada nas mais avançadas tecnologias, incluindo uma rede de distribuição que cobre os principais centros urbanos do país e com forte presença no mercado externo.
- Nos E.U.A. em 1859, Henry Wells fundou a American Express Company.

Na primeira década do séc. XX, com o desenvolvimento do telégrafo e do telefone, o alargamento da rede de caminho-de-ferro, a expansão das redes de estradas, o grande desenvolvimento industrial associado à racionalização do trabalho e às reivindicações sindicais, conduzem a uma maior democratização das sociedades e a novos conceitos e estilos de vida, com impactes fortes no turismo.

O reconhecimento da importância do turismo conduz a que quase todos os países da Europa criassem instituições governamentais, com o fim de o promover e organizar. A Áustria foi o primeiro país a fazê-lo, seguida da França com o

Office National du Tourisme, em 1910, e da Repartição de Turismo de Portugal em 1911.

Entretanto, o automóvel e a aviação fazem a sua entrada no mundo das viagens, embora de utilização reservada às elites. Em 1918, cria-se a Deutsche Lufthansa Airlines com a linha de Berlim – Leipzig – Weimar e, nos EUA, nasce em 1926, a Varney Airlines, a primeira companhia área que estabelece um serviço de correio aéreo regular.

Apesar dos acontecimentos da I Guerra Mundial, a Grande Depressão de 1929 e a Guerra Civil Espanhola, o turismo alcançou dimensões significativas até ao início da II Guerra Mundial. Durante a guerra e do período de recuperação económica que se lhe seguiu, o turismo sofreu grandes dificuldades. As profundas e rápidas mutações operadas nesta época, tanto do ponto de vista científico, tecnológico e económico, como do ponto de vista social, político e cultural, originaram alterações no comportamento e nas atitudes dos cidadãos.

Fortalecido nos anos 1930 pelas reivindicações sindicais que conquistam as férias pagas, pelo incremento da indústria automóvel e aeronáutica, estes fatores facilitaram ainda mais o impulso das viagens turísticas, contribuindo para a criação de rotas turísticas. Com o progresso da ciência, a revolução industrial, a multiplicação das trocas, o desenvolvimento dos transportes, com destaque para o comboio, e a transmissão de ideias como a generalização da publicação de jornais, dão um novo impulso às viagens e ao lazer.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) estabelece o princípio das férias pagas posteriormente reconhecido pela Declaração dos Direitos do Homem e, em 1936, uma lei de 20 de Junho, institui em França as férias pagas, acontecimento que vai marcar profundamente o futuro do turismo e, principalmente, das agências de viagens. É apenas em 1970 que a OIT aprova o acréscimo do período de férias pagas para 3 semanas. Nesta altura é evidente uma transformação nas bases do turismo.

**Pós II Guerra Mundial e GDS:** Na segunda metade do séc. XX, no período entre 1945 e 1973 as viagens aéreas conhecem um desenvolvimento rápido e começaram a organizar-se produtos de massa, tendo por base o avião fretado e as cadeias de hotéis.

O incremento da aviação comercial encurtou as distâncias entre continentes, democratizaram-se as experiências turísticas, cativando todas as classes sociais, que começam a praticar o turismo. Por esta altura o processo de reserva e organização das viagens era muito complexo, como se resume na Tabela 6. Por exemplo, para concretizar uma reserva de aviação, a maior parte das agências de viagens utilizava um manual das companhias aéreas (tais como o World Airways Guide ABC) para localizar as melhores rotas e tarifas para os seus clientes. De seguida teriam de telefonar para saber a disponibilidade, para reservar e para confirmação, antes de emitir um bilhete manualmente.

Em 1946 surgiu o primeiro sistema automatizado de reservas, o "electromechanical reservisor", que exigia muita intervenção humana, e não permitia acesso direto das agências de viagens.

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

Em 1959 a solução de automatizar o sistema de reservas da aviação, foi generalizada, desenvolvendo-se o SABRE – Semi-Automatic Business Research System Environment, que era um sistema computadorizado baseado no setor militar de seguimento de mísseis.

Em 1962 a American Airlines introduziu o seu sistema de inventário, CRS – Computer Reservation System SABRE, transformando-se num sistema de controlo e de suporte à gestão e decisão, uma década depois.

Tabela 6 - Génese e evolução dos Sistemas de Reserva

Fonte: Produção própria com base na informação recolhida dos sites dos GDS (www.amadeus.com e www.galileo.com) e outros ligados à aviação comercial:

<http://www.airlinehistory.co.uk/index.asp>;

<http://www.burnsmcd.com/BenchMark/Article/Timeline-of-Commercial-Aviation>

<http://tourismencyclopedia.pbworks.com/w/page/22387557/GDS%20History>,

<http://edition.cnn.com/TECH/computing/9906/29/1960.idg/>, com acesso em 20-8-2011.

No setor da **distribuição turística** esta vaga de tecnologia foi potenciada na década de 1950, investindo-se fortemente nos sistemas automatizados de reserva, conforme se pode observar na Tabela 6, focando a **génese e evolução dos Sistemas de Reserva**. A ferramenta chave do processo eram os CRS – Computerized reservation systems, que estavam a surgir, e eram fornecidos pelas companhias aéreas às agências de viagens e às grandes empresas clientes. A tecnologia usada pelas centrais de reservas (ex: Sabre) envolvia cartões coloridos, tabuleiros rotativos, e sublinhados de lápis. Os CRS tiveram aqui um papel importante na melhoria da eficácia e da eficiência da informação comunicada às agências de viagens, aos consolidadores, e a outros parceiros.

Lickorish e Jenkins (2000) definem o Sistema de Reservas Computadorizadas (CRS) ou Sistema Global de Distribuição (GDS) como um sistema de distribuição

por computador que exhibe os serviços e instalações disponíveis, faz reservas e emite bilhetes, e é utilizado por produtores de turismo. Foi então que em 1976 a United disponibilizava aos agentes de viagens, o Sistema Apollo.

Em termos de tecnologia a década de 1960 foi fértil em inovações, com a utilização do “chip”, na odisséia no Espaço, seguindo-se na década seguinte de 1970 o microprocessador, que deu mais velocidade à informação. Perante esta envolvente tecnológica, o turismo foi impelido a substituir as técnicas tradicionais de processamento da informação baseadas no manuseamento dos documentos em papel e em processos burocráticos e lentos.

Neste período, explode a procura de informação, fazendo com que as grandes companhias aéreas, que possuíam a sua rede de distribuição própria, alterassem o processo de reservas, passando parte do seu inventário para as agências de viagens.

O turismo ganhou uma importância crescente em todo o mundo, em virtude do seu papel relevante no desenvolvimento económico e social, gerando receitas e empregos diretos e indiretos. Perante esta envolvente contextual, os órgãos reguladores da indústria aeronáutica nos EUA, como a CAB – Civil Aeronautics Board, que até 1978 estabelecia as tarifas e autorizava as rotas, teve de se adaptar às exigências dos seus utilizadores, liberalizando o setor. As mudanças de tarifas e de rotas exigiam a aprovação dessa autoridade, o que impossibilitava uma gestão estratégica eficiente e eficaz, das companhias aéreas.

Após 1978, com a liberalização dos transportes aéreos nos EUA, houve um acréscimo significativo de rotas e tarifas e ainda a introdução do conceito Low Cost, utilizado inicialmente pelas companhias aéreas, mas mais tarde generalizado a outros negócios.

Nos EUA surgem as primeiras companhias Low Cost com a Southwest Airlines em Dallas, Texas, enquanto apenas em 1990 o conceito entra no Reino Unido com a Easyjet e a Ryanair, que rapidamente ampliaram 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 comp<sup>a</sup> Tiger Airways (Singapura) e da Jetstar (Austrália).

Nos anos 1980 pressionadas pela procura, as agências de viagens pediam cada vez mais acesso a outros operadores de transporte, bem como a informação de produtos de valor acrescentado nos destinos. Por esta altura já as agências de viagens nos EUA detinham 80% da venda de bilhetes de aviação, surgindo como elementos chave na gestão da complexa compra de serviços de viagem.

Nos anos 1980 expande-se o Computador pessoal, que democratizou a informação e criou novas formas de expandir o conhecimento, com impactes cruciais no desenvolvimento das TI associadas ao turismo.

- Em 1980 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 (Projeto GNU, Free Software Foundation).
- 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.
- Por esta altura, o SABRE, um dos maiores CRS continha 45 milhões de tarifas que mudavam mensalmente.
- Os CRS tornaram-se de tal modo importantes para a gestão dos inventários da aviação, que se converteram posteriormente, em unidades de negócio estratégicas independentes das companhias aéreas.
- Nesta altura já as agências de viagens tinham acesso integral ao sistema de emissão de bilhetes de aviação.
- Cada vez mais companhias de aviação arriscaram e construíram os seus próprios sistemas de reserva.
- Na Europa as companhias aéreas começaram também a investir neste campo e em 1987 a Air France, e a Lufthansa desenvolveram o Amadeus.
- Em 1990 a Delta, a Northwest Airlines e a Trans World Airlines formaram a sistema Worldspan. O Galileo surgiu de seguida. Todo este conjunto de sistemas foi batizado de GDS – Global Distribution System, oferecendo um leque alargado de produtos turísticos, tais como reservas de hotéis, rent-a-car, etc., sendo a espinha dorsal informativa das agências de viagens.

Tabela 7 – Evolução dos sistemas de informação no setor turismo

Fonte: Produção própria com base nos sites dos GDS: [www.amadeus.com](http://www.amadeus.com) e [www.galileo.com](http://www.galileo.com) e outros ligados à aviação comercial: <http://www.airlinehistory.co.uk/index.asp>, <http://www.burnsmcd.com/BenchMark/Article/Timeline-of-Commercial-Aviation> e <http://tourismencyclopedia.pbworks.com/w/page/22387557/GDS%20History>, <http://edition.cnn.com/TECH/computing/9906/29/1960.idg/>, com acesso em 20-8-2011.

Os GDS abrangeram uma grande quota de mercado durante os anos 80 e na primeira metade dos anos 90, devido ao fato de terem sido os únicos a ocupar o espaço de disponibilização de inventários para a distribuição turística. Neste período o turismo sofre um *boom* favorecendo o desenvolvimento e crescimento do número de agências de viagens e a criação de redes de agências de viagens.



**Redes de Agências de Viagens:** Após 1945 Thomas Cook & Son é nacionalizada no Reino Unido e surge a fusão com a companhia internacional Wagons-lits (fundada em 1872 por George Nagelmackers) e transforma-se no primeiro contrato de associação. Em 1972 o governo britânico decide vender a empresa a um consórcio, composto pela Midland Bank, hotéis Trust House Fort e pela associação automóvel. O processo de cooperação entre ambas as empresas toma o nome de companhia internacional wagon-lit e do turismo, permitindo criar a primeira rede mundial de agências de viagens, composta por 1500 balcões em 143 países.

Em 1966 surge a Federação Universal das Associações das agências de viagens (FUAAV), após a fusão da FIAV (criada em 1919) e da UOTAA (universal organization of travel agents' association) com predominância anglo-saxónica. A FUAAV representa as agências de viagens no mundo inteiro.

A FUAAV tem por objetivos unificar e reforçar as associações e as organizações nacionais de agências de viagens, atuar como representante exclusivo dos seus membros a nível internacional e mundial e promover os seus interesses a nível económico, social e jurídico. A sua sede encontra-se em Paris e abrange as principais associações ou organizações nacionais de agências de viagens de vários países.

De acordo com Lanquar, (1995) citado em Bédard, (2001), são atribuídos 3 objetivos principais ao agrupamento de associações de agências de viagens, como se descrevem na tabela 8.

Negociar com os fornecedores, organismos internacionais e governamentais interessados no turismo, em nome e para benefício da indústria e profissão de agente de viagens;
Assegurar à profissão de agente de viagens a máxima coesão, prestígio e proteção;
Oferecer ao agente de viagens toda a assistência moral, material, profissional e técnica necessária para lhe permitir o lugar importante na economia do turismo mundial.

Tabela 8 - Objetivos principais do agrupamento de associações de agências de viagens  
Fonte: Produção própria com base em: Lanquar (1995) citado em Bédard (2001).

Em Portugal é fundada a Associação das Agências de Viagens Portuguesa (APAVT), em 30 de Maio de 1950, por um conjunto de Agentes de Viagens considerando que poderiam em conjunto melhor defender os direitos e os interesses do seu setor de atividade. Criada inicialmente como grémio, foi convertida em associação após 1974, e no ano 2000 constituiu-se como

sociedade APAVT – Serviços SGPS, SA, uma holding totalmente detida pela APAVT visando o desenvolvimento da atividade associativa e a profissionalização dos seus serviços. Esta temática das redes no retalho da DT em Portugal será desenvolvida no capítulo 2 – Ecosistema da Distribuição Turística e das Agências de Viagens, na parte 2.5 – Redes Interorganizacionais.

**Portanto, as traves mestras do negócio da distribuição turística atual** foram construídas no final do Séc. XX (na década de 1980), com o início da idade da informação e com a Conferência Mundial de Turismo em Manila, de onde saiu um conjunto de estratégias de desenvolvimento planejado e integrado para o setor, privilegiando a informação, educação e produtos diferenciados, entre outros. O velho turismo foi substituído pelo novo turismo (Poon, 2002), conforme mostra a Tabela 9.

Velho Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1950s, 1960s, 1970s, caracterizado pela massificação da oferta, standardização e pacotes rígidos de férias, hotéis e de turistas (Poon, 1987).</li> <li>• Chegada do Avião a jacto – 1958;</li> <li>• Tarifas promocionais, tais como as APEX – Advance Purchase Excursion fare;</li> <li>• Baixo Custo combustíveis;</li> <li>• Crescimento económico inspirado no modelo Keynesiano;</li> <li>• Férias pagas;</li> <li>• Turistas de Sol-Paia;</li> <li>• Entrada no setor de Empresas Multinacionais;</li> <li>• Integração vertical e horizontal;</li> <li>• Conceito de franchising;</li> </ul>
Novo Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 1990 o turismo internacional respondia a um conjunto de sinais sociais, culturais, tecnológicos, ecológicos, económicos e institucionais, caminhando para uma maior autenticidade de turismo de experiências;</li> <li>• Caracterizado pela flexibilidade, segmentação e integração diagonal;</li> <li>• Integração diagonal de organizações e gestão orientado pelo poder da TIC;</li> <li>• Desregulamentação da atividade da aviação, telecomunicações e serviços financeiros;</li> <li>• Impacto negativo do turismo de massas, nos países de destino.</li> </ul>

Tabela 9 – Velho e novo turismo

Fonte: Produção própria com base em Poon (2002)

É evidente que o turismo se alterou rápida e radicalmente, transformando-se numa indústria de “melhores práticas” caminhando-se de uma oferta caracterizada pela massificação de pacotes standardizados e rígidos, para uma

nova indústria de melhores práticas de flexibilização, segmentação e integração diagonal (Poon, 2002).

Neste ambiente o papel atribuído aos agentes de viagens era pouco mais do que ser um representante das companhias aéreas, pois apenas vendiam bilhetes de avião e forneciam conselhos sobre destinos de férias. A indústria estava orientada para o viajante individual, sem distinção entre negócio ou lazer. O rendimento das agências de viagens era o comissionamento dado pelas companhias aéreas, com a venda dos bilhetes.

A dinâmica do turismo é auxiliada por um conjunto de agentes **económico** assentes no crescimento da produção mundial, no alargamento da divisão internacional do trabalho e na emergência de grandes empresas multinacionais. No **domínio político** a independência de um grande número de países, com a consequente alteração da configuração de algumas regiões do globo, proporciona aos agentes turísticos novas “matérias-prima” de áreas de destino, para a construção da sua oferta. Este período foi fértil na constituição de grupos socioeconómicos como a Comunidade Económica Europeia (CEE) e o Conselho de Assistência Económica Mútua (COMECON). Dada a transversalidade do negócio das viagens e do turismo, todos estes fatores contribuem para o desenvolvimento de um novo turismo.

#### **1.4. Terceira Vaga: Comunicação, informação e conhecimento**

A terceira onda de Toffler dá-se com o surgimento da era pós-industrial. Toffler apelidou este período de Era de Informação, colocando a informação como um dos motores da atividade humana, que, ligada à forte abertura dos mercados, favoreceu o aparecimento de um maior número de empresas de cariz global.

A civilização da terceira onda tem sido chamada de sociedade da informação porque os sistemas sociais, isto é, a sociedade, tornou-se desmassificada, complexa a tal ponto que é impossível geri-la sem informação e sem tecnologia da informação (computadores e telecomunicações).

A nova Economia ou Economia Digital, o trabalho braçal é cada vez menos necessário. A foice e o martelo são substituídos pelo chip de computador. A produção está em grande parte automatizada, e o sistema é programável,

permitindo que a quantidade de produtos disponíveis seja maior do que era há alguns anos. O custo de setup para diversificar um produto, adaptando-o aos desejos do consumidor, diminui substancialmente e caminha-se na direção de acréscimo de custo tendencialmente zero. Nesta altura, o lote de produção industrial típico poderia ser de um ("lot size" igual a um) e nos serviços a personalização da prestação (one to one).

O termo empreendedor e o seu papel nas organizações, foi estudado por diversos autores conforme se resume na Figura 3.

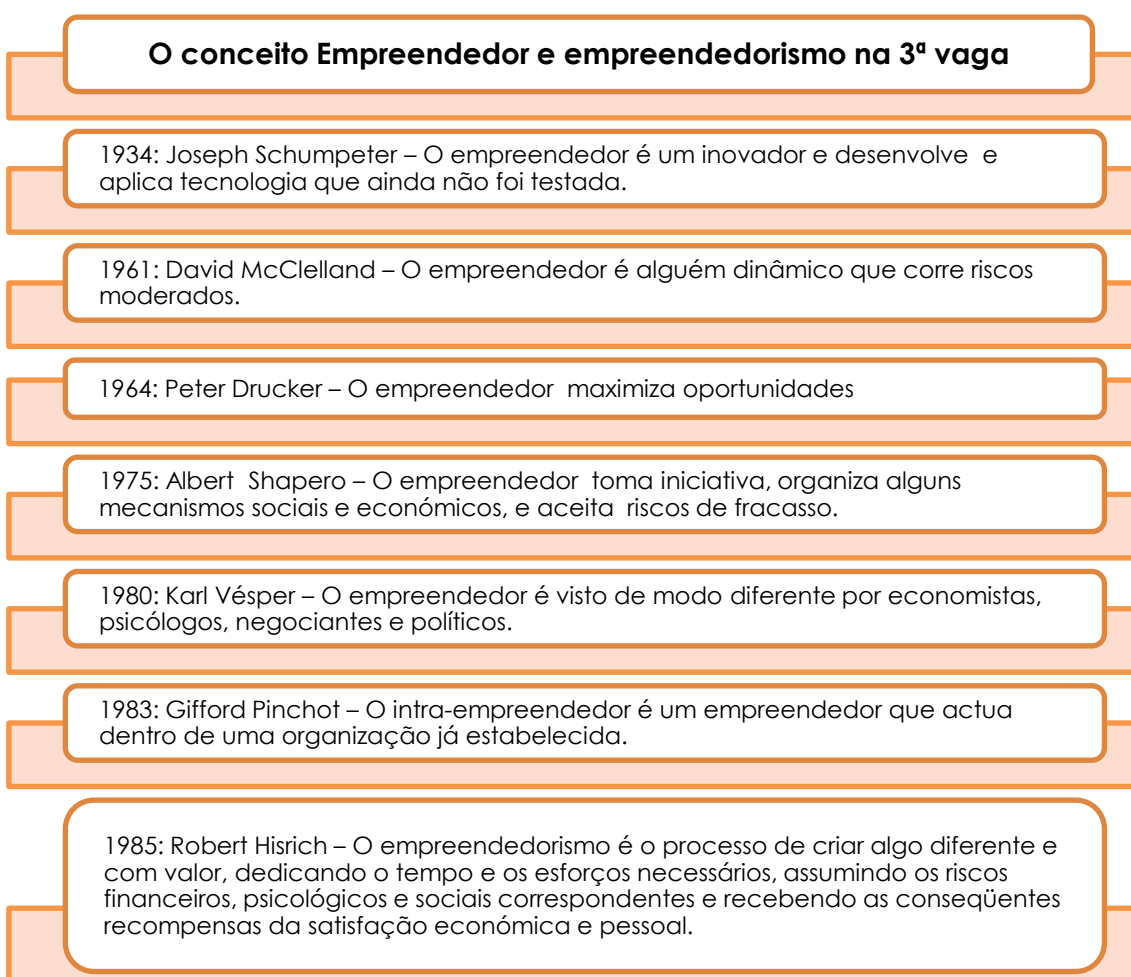


Figura 3 – Gênese do termo empreendedor e empreendedorismo

Fonte: Produção própria com base em Hisrich (1986, p.96).

O conhecimento torna-se a principal forma de capital, pois a realização de uma simples ação ou a tomada de uma decisão, exigia informação em tempo real e fiável. Mas neste período, não era apenas a tecnologia que fazia alterar os negócios de turismo, também **na sociedade surgiam novas estruturas familiares e**

**comportamentais** que produziram distintos perfis de procura (clientes e consumidores) e renovadas soluções de oferta (pacotes de oferta mais dinâmicos). Cita-se a título de exemplo, que nasceram diferentes contornos de unidades familiares, pois além da família nuclear, que diminuiu de importância, existiam tipologias familiares combinadas: famílias em que os dois cônjuges trabalham fora; pessoas solteiras que moravam sozinhas; pessoas solteiras, divorciadas ou viúvas, de ambos os géneros, com filhos a cargo; famílias expandidas onde se incluíam os filhos de casamentos anteriores de um dos cônjuges ou de ambos; famílias de homossexuais que poderiam incluir filhos de casamentos anteriores, etc.

Estes fatos sociais contribuem para a criação de diversos perfis de consumidores de produtos turísticos, com impactes no desenho das ofertas, que se querem adequadas às necessidades e atributos do turista. Para colocar no mercado ofertas flexíveis, os operadores turísticos necessitam de ter sistemas de informação e de reservas que acompanhem a dinâmica de mercado e forneçam serviços cada vez mais diversificados e complementares ao negócio do trade. Até ao ano 2002 existiam quatro grandes GDSs (SABRE, Worldspan, Amadeus e Galileo) fruto de fusões, alianças e aquisições entre os CRS. Já em 2008 operam apenas dois grandes GDS em Portugal, o Galileo e o Amadeus, competindo entre si para recrutar agências de viagens e penetrarem nos mercados. No entanto subsiste ainda um conjunto variado de pequenos GDS, incluindo o SITA Sahara, Infini (Japão), Axess (Japão), Tapas (Coreia), Fantasia (Pacífico Sul), e Abacus (Asia/Pacífica) que servem os interesses de uma região ou país.

Atualmente os GDS estão suportados nos vetores da economia digital (e-business, a troca de informação e o trabalho colaborativo) e têm uma função diferente da inicial. As altas barreiras à entrada e os elevados custos de realização de um sistema de tal complexidade, estavam somente ao alcance das grandes companhias aéreas, que protegiam os GDS de outros concorrentes. Como se pode ler no gráfico da Figura 4, tem-se verificado neste negócio uma redução contínua da rentabilidade (Yield), embora com crescimento do volume de tráfego. Entretanto pela natureza do desenvolvimento do processo de intermediação, os GDS acabam por se tornar muito dispendiosos 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 um volumoso pagamento de taxas pelo uso dos GDS (chamadas booking fees). Com base na mesma fonte da Figura 4, elencam-se na tabela 10 alguns dos fatores de pressão:

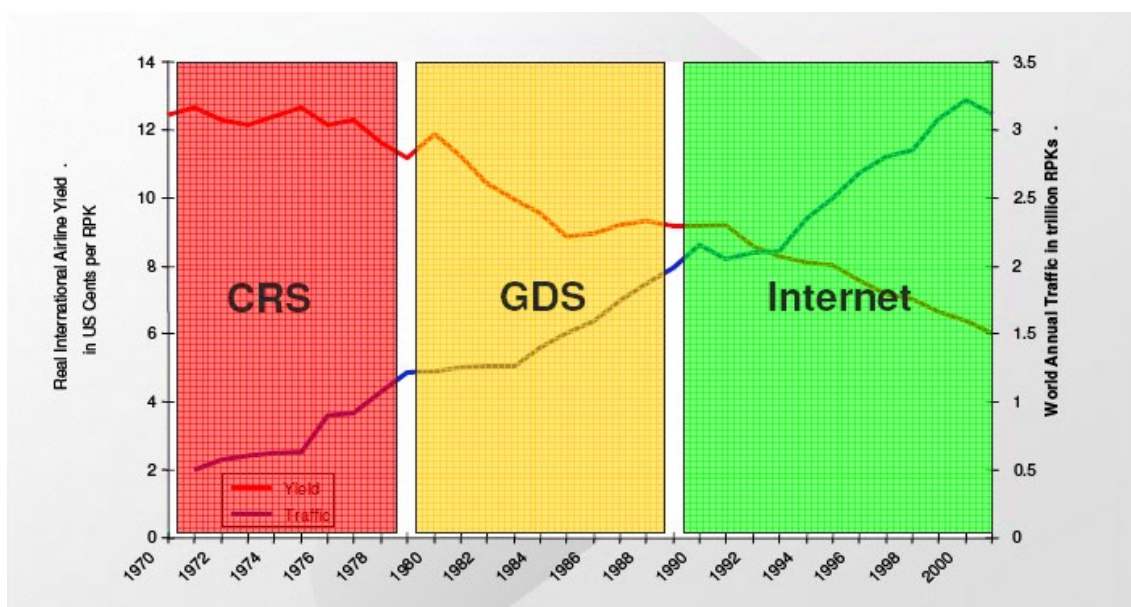


Figura 4 – Volume de tráfego vs. margens de exploração GDS  
 Fonte: eDistributionFrankfurtBoland, Publicado em 29-9-2005

- Elevados custos de desenvolvimento de software e sistemas;
- Contínua utilização pelas companhias aéreas de canais indiretos, para além dos seus portais;
- 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;
- Websites de viagens não tradicionais, oriundos da indústria de tecnologias da informação, que também se estabeleceram no turismo, tais como Expedia e Travelocity nos EUA, ebrowsers.com na Europa e travelOnline.co.za na África do Sul;
- Alargamento dos negócios de Low Cost que inicialmente passavam ao lado dos GDS, mas que atualmente já alguns se integram.

Tabela 10 – Fatores que reduzem a Yield dos GDS

Fonte: Produção própria com base em “eDistributionFrankfurtBoland” publicado em 29-9-2005.

Os sistemas de reserva revelam a vantagem de garantir o pagamento ao fornecedor, além de seguir rigorosos códigos de conduta que afiançam uma concorrência leal, mas em contrapartida, têm custos muito elevados para as

companhias aéreas aderentes. Como cita em comunicado na Revista Turisver 7/06/2005, o CEO da Star Alliance, Jean Albrecht:

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

O peso financeiro dos inventários nos GDS, tem impelido as companhias aéreas e outros fornecedores de serviços turísticos a criar canais de venda diretos, com o objetivo de reduzirem os custos de desenvolvimento e das comissões a pagar aos intermediários (tecnológicos - GDS ou de distribuição - OT e AV). Este assunto será detalhado no subcapítulo 2.6 – Relações entre parceiros de negócio: OT e AV, com especial enfoque na área 2.6.1 – Competição entre canais Online e Offline.

Graças ao **desenvolvimento da Internet**, como plataforma digital, a distribuição turística vive um novo cenário, de acesso e circulação de informação, pois na era industrial dos GDS (Global Distributin Systems) a informação fluía do fornecedor até ao consumidor, através de canais de distribuição controlados.

Na distribuição turística, a emergência da Internet e da Web criaram uma panóplia de novos canais de distribuição diretos e indiretos, sendo aproveitadas como uma oportunidade de negócio e de racionalização dos processos e dos custos. Lickorish e Jenkins (1997) apontam que a Internet tem uma influência significativa sobre quem irá controlar no futuro, a venda de inventários de quartos de hotéis, lugares de companhias aéreas e aluguer de carros, entradas para atrações, entre outros. Integradas ou não nos grandes sistemas de distribuição, existem ainda as centrais de reservas que, em geral, pertencem a produtores e fornecedores de serviços turísticos e principalmente cadeias hoteleiras e companhia de Rent-a-Car.

A era da informação, a **Internet e a Web**, têm colocado ao alcance dos players turísticos a realização de sistemas de reserva com menos riscos, a custos mais baixos, mais amigáveis, com mecanismos de busca e navegação que não requerem grande formação, permitindo a integração de vários canais, nas suas plataformas tecnológicas. Com a propagação da Web na década de 1990, democratizou-se a informação e verificou-se uma progressiva integração entre economias e as empresas que as constituem, o que se designou por globalização dos negócios.

Com a globalização intensificaram-se as relações sociais, que ao acompanharem a integração económica, geraram uma convergência e homogeneização de culturas, comportamentos e práticas (Steger, 2003).

Se as TIC e os sistemas de reserva não acompanharem a crescente necessidade de informação, os negócios podem perecer, pois a informação e o conhecimento são o “sangue” que alimenta os diferentes “órgãos” deste ecossistema, em constante concorrência.

Pelas razões acima identificadas, o Turismo é considerado como “**industry clockspeed**” (Fine, 1998), pressionando a competição das organizações através de 2 “C”:

- **Conquista** de novos mercados através da expansão geográfica, da introdução de novos produtos, do desenvolvimento de novos canais de distribuição;
- **Corte de Custos** através da adoção de tecnologias interativas Online e de novos modelos de negócio. As novas tecnologias, a globalização e o abundante reservatório de escolhas para configurar o negócio, torna a gestão das organizações uma tarefa árdua. (Zahra e O'Neill, 1998).

De notar que a **indústria do turismo** foi um dos primeiros setores a adotar sistemas B2B (Business to Business) e B2C (Business to Consumer), com os sistemas de reservas GDS - Global Distribution Systems, ou com sistemas de suporte à decisão como os Gestravel, Sigave, Gestav, Nonious, ou as centrais de reserva de outros fornecedores, os self-booking tools (SBTS) suportados por sistemas Web e ainda as páginas web interactivas e de e-commerce.

A principal razão deste ambiente contextual reside no fato das TIC reduzirem os custos de transação e de coordenação (Coase, 1937; Williamson, 1975). A globalização da economia impulsiona o aparecimento de novos mercados empurrando o turismo para mudanças significativas e para novos desafios, que exigem perspectivas de modelos de negócio, revolucionárias.

A segunda razão assenta no fato das TIC permitirem aos fornecedores alcançarem clientes de uma nova e inovadora maneira, e através de uma grande variedade de canais de distribuição, causando um conflito latente entre



eles. Poon (2002) considera que o turismo internacional está em transformação e será mais flexível, mais customizado, segmentado e integrado, abandonando o formato do rígido turismo massificado, standardizado ou empacotado dos anos 70.

Neste cenário, as empresas prestadoras de serviços de turismo, estão a tomar consciência de que é necessário possuir uma política de conhecimento e aproveitar as potencialidades das TICs, para alcançarem vantagens competitivas sustentáveis. O acesso à informação armazenada e a capacidade de combinar e analisar grandes quantidades de dados, permite criar novos conhecimentos que representam um valor acrescentado em relação aos concorrentes.

Considerando que as TIC são um driver dessa convergência, as agências de viagens em Portugal, ao acompanharem estas tendências, usam intensamente as TIC e as ferramentas Web, conforme mostra a investigação de Salvado (2009), indicando que 96,3% das AVI em Portugal, possui uma rede de PCs na sua empresa e que 44% das agências tem 5 PCs ligados à Net. Observou que 74,8% das agências de viagens tinha página na Internet e 59,6% possuía contador de visitas. Das empresas com página na Web, apenas 57,8% a utilizava para vender os seus produtos, enquanto os 38% que não o fazia argumentavam falta de viabilidade económica, desconfiança no sistema de pagamento e o fato dos consumidores não saberem usar os PC.

Apurou-se uma notória consciência dos gestores das agências de viagens em Portugal, para a utilização de TIC de modo a tornar mais eficientes e eficazes as suas tarefas diárias, e de atender às singularidades dos clientes, embora com reduzida interatividade entre players de negócio. Nas AVI o comércio eletrónico está menos desenvolvido, utilizando as suas páginas Web como ferramenta de informação institucional e informativa, havendo contudo consenso de que haverá mercado para todos os modelos de negócios Online e Offline. A complementaridade deverá ser a regra vigente, pois na perspetiva da procura, haverá sempre clientes a querer o atendimento do consultor de viagens e outros a utilizar totalmente a Internet.

No entanto é crucial para o sucesso das AVI uma maior inteatividade entre players, pois na ótica da oferta existe um conflito latente entre parceiros, especialmente com os seus fornecedores (Operadores Turísticos). Este tema será detalhado na secção 2.6 – Relações entre parceiros de negócio:OT e AV e no estudo de caso do Capítulo 5 – Estudo de caso RAVT, apostando na cocriação de valor entre OT e AVI.

Para entrar no patamar de cocriação de valor entre players, é necessário fazer emergir no seio das AVI e dos OT, empreendedores com perfil Schumpeteriano, que reforcem as atitudes e os comportamentos estratégicos, win-win com os seus parceiros de negócio. Ambos terão vantagens na adoção deste modelo de negócio, uma vez que no retalho da distribuição turística, o conhecimento e a inovação tornaram-se substitutos de todos os outros meios de produção, sendo os ingredientes indispensáveis ao desenvolvimento das organizações.

Tal como Toffler, Schumpeter também assinala as grandes eras da inovação com ciclos, que como se observa na Figura 5 são cada vez mais estreitos, mostrando a frequência no aparecimento das mudanças.

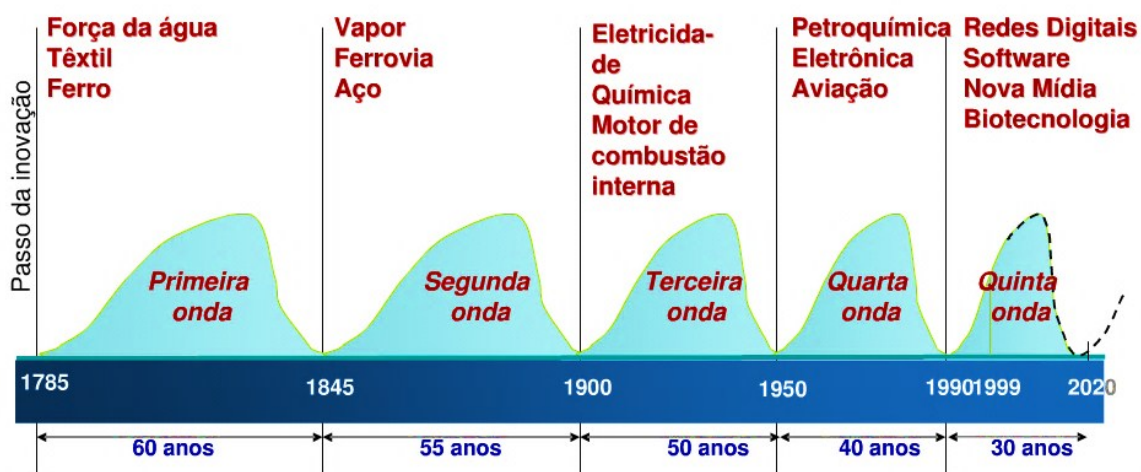


Figura 5 – Ondas de Schumpeter  
 Fonte: The Economist – 2/1999

A mudança é uma constante no dia-a-dia dos empreendedores ligados às agências de viagens. O agente de viagens Schumpeteriano, irá colocar em marcha o desenvolvimento da sua empresa, sabendo à partida que as ondas macroeconómicas se vão estreitando, pelo que tem de antecipar os desafios que se perfilam no horizonte. Para Schumpeter, o empresário do futuro é aquele que inova; o que empreende novas combinações de fatores de produção; o

que inventa e aplica; o promotor; o homem que descobre e reconhece interesse de determinado processo tecnológico e é capaz de o pôr em prática. O empresário agente de viagens Schumpetiano não tem uma atividade diretiva ordinária, mas o seu papel liga-se a uma visão geral do desenvolvimento dos setores e players com que se relaciona. Tal como refere o economista austríaco Joseph A. Schumpeter (1984), no seu livro “Capitalismo, socialismo e democracia” associa o empreendedor ao desenvolvimento económico. Segundo ele, o sistema capitalista tem como característica inerente, uma força que ele denomina de processo de destruição criativa, fundamentando-se no princípio que reside no desenvolvimento de novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados; em síntese, trata-se de destruir o velho para se criar o novo. Portanto os agentes de viagens devem estar atentos às explosões descontínuas num mundo dinâmico devido à existência de uma corrente contínua de possibilidades de inovação. Portanto, a importância e o valor de uma empresa ou organização que viva num mundo de mudança, está assente no talento, na rapidez de atuação e na aplicação do conhecimento.

### **1.5. Quarta vaga: Marketing e Criatividade**

Este prenúncio de desenvolvimento das TIC, da globalização, da internacionalização, da liberalização do comércio, da mudança de comportamento da procura, é um terreno fértil da quarta vaga de mudança. De acordo com Kotler (2010) a **quarta vaga** assenta na reinvenção do marketing e está orientada para a criatividade, cultura, património, ambiente e participação. Tendo a visão clara de que o marketing é a ciência de gestão da procura, Kotler acredita que o modelo tradicional tende a perder importância com o tempo.

Buhalis (1998, p.18) segue a mesma linha de pensamento argumentando “Information technologies influence the strategic management and marketing of contemporary organizations, as a paradigm-shift is experienced, transforming the “best” business practices globally. ITs transform the strategic position of organizations by altering their efficiency, differentiation, operational cost and response time” [...] “The visibility of principals in the marketplace will be a function of the technologies and networks utilized to interact with individual and institutional customers”.

Para Poon (2002) a tecnologia de informação facilita a produção de inovações, promove acréscimos de qualidade nos serviços de turismo. Reforça a ideia quando nota que as TIC ajudam a transformar o turismo e as viagens massificadas, constituídas por pacotes standardizados e de natureza rígida, numa indústria mais flexível e orientada para as singularidades dos clientes e ainda integrada diagonalmente com os players do setor. “The focus is thus shifting towards individual travel and dynamic packages, targeting mini-segments” (Buhalis, 1998, p.18).

Buhalis mostrou que um bom exemplo de reengenharia no turismo é o processo de reserva “which gradually becomes rationalised and enables both consumers and the industry to save considerable time in identifying, amalgamating, reserving and purchasing tourism products. Buhalis (1998, p.18),

Por outro lado esta 4ª vaga que abarca marketing e criatividade exige dos parceiros da industria turistica o que Buhalis (1998, p.18) chamou de “closer cooperation” e ainda “a certain degree of standardisation and interconnectivity”. Estes dois conceitos de cooperação e interatividade associados às AVI, aos quais integrámos a noção de cocriação, serão detalhados teoricamente no capítulo 3 – Modelos de negócio de cocriação nas agências de viagens independentes e aplicados na prática no estudo do caso RAVT.

Para Buhalis (1998) estes fatores melhoram o serviço e proporcionam uma experiencia turistica global aos consumidores, permitindo às organizações gerir a sua competitividade neste novo ambiente desregulamentado e global. Tal como Poon (2002) preconiza na sua teoria ligada ao novo turismo, Buhalis (1998, p.18) considera que a “ITs provide an unprecedented opportunity for horizontal, vertical and diagonal integration, as well as for the development of virtual enterprises”.

Estes eventos abrem espaço para práticas de criação, comunicação e transmissão de valor aos clientes, pois o marketing 1.0 era centrado no produto; o marketing 2.0 era orientado ao cliente e agora o marketing 3.0 é orientado a valores, emoções e experiências.

Este ciclo começou quando a Web se transformou numa plataforma que dependia cada vez menos do software instalado em sistemas proprietário, tendo sido substituídos por softwares que hoje podem ser acedidos de qualquer parte através de um navegador e que privilegiam a inovação de fonte aberta, aproveitando a inteligência coletiva. A transição da plataforma PC à qual nos acostumámos, com programas como Microsoft Office e Adobe Photoshop, para a plataforma Web, com aplicações similares que podiam ser utilizados sem necessidade de instalação, iniciou-se há alguns anos com sites que ofereciam e-mail via Web e hoje se estendem a programas complexos como editores de texto, folhas de cálculo, bases de dados, editores de imagem, áudio e vídeo, entre outros.

A principal característica da inovação de fonte aberta nas novas aplicações que utilizam a Web, e não o PC, como plataforma, é poder utilizar códigos abertos, e desta forma envolver a comunidade de programadores em torno do seu produto, ao invés de deter o controlo do código e de sistemas proprietários que não podem ser adaptados ou modificados. Esta temática será explorada no capítulo 3 – Modelos de negócio de cocriação.

Em notícia publicada <http://www.amadeus.com/pt/x224370.html>, em 27-7-2012, pode-se ler que uma nova estratégia tecnológica marca a primeira vez que um GDS abriu a sua biblioteca de código a programadores terceiros. A iniciativa de software facilita o desenvolvimento de aplicações web empresariais e em grande escala, atendendo aos desafios do progresso da web móvel. *“A Amadeus abriu uma das suas principais plataformas tecnológicas, a Amadeus Aria Templates, para a comunidade open source. Ao longo dos últimos três anos, a Amadeus tem utilizado os templates Aria como framework para desenvolvimento interno de seus produtos profissionais com base na web, incluindo o Altéa Reservation Desktop Web – interface de reservas aéreas Online, voltada para agentes de viagens – e o Selling Platform Connect – a primeira interface GDS para agentes de viagens com base na web do mundo”* in [http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/tecnologia/amadeus-lanca-plataforma-de-codigo-aberto\\_80230.html](http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/tecnologia/amadeus-lanca-plataforma-de-codigo-aberto_80230.html), acesso 7-8-2012 .

No mesmo artigo, Denis Lacroix, vice-presidente para Desenvolvimento de Produto, Vendas e Desenvolvimento de E-commerce da Amadeus comentou: *"Abrir o nosso código para desenvolvedores externos é um passo fundamental para o alcance da nossa visão em tecnologia e garante que os clientes da Amadeus vão ser beneficiados pelo maior número possível de inovações em termos de desenvolvimento"*. Lacroix (Ibidem) acrescenta: *"Muitas das aplicações mais bem-sucedidas a nível mundial são construídas para serem executadas em plataformas de código aberto como o Android da Google. Com este passo progressivo, as nossas interfaces de venda estão agora abertas a ideias inovadoras de todo o mundo"*. Isto só é possível porque o valor das aplicações 2.0 está no serviço oferecido, e não no *software* individualmente – que por ser facilmente replicável por concorrentes acaba se tornando uma *commodity*.

Por isso, a vantagem competitiva que as agências de viagens podem obter ao utilizar as ferramentas Web 2.0, está no serviço e na informação gerada, bem como na possibilidade de estimular a inteligência coletiva.

Neste novo modelo de comunicação não existe um proprietário que centralize e controle o desenvolvimento. A coerência é assegurada através de protocolos e padrões abertos e acordos de cooperação. Com isto, surge também uma mudança no modelo de negócios com relação a quem paga e porquê: se na plataforma PC era o utilizador quem pagava pelo *software*, na plataforma Web cobra-se pelo serviço prestado e o custo é normalmente coberto parcial ou totalmente por publicidade. Tomemos como exemplo o Gmail, serviço de e-mail do Google, onde o utilizador final não paga pelo serviço oferecido, mas em contrapartida o Google insere no seu interface anúncios em texto.

Um dos representantes mais significativos deste novo modelo de negócios é o Google AdSense, sendo um sistema de venda de publicidade on-line, que permite que qualquer web site, independente do tráfego ou número de utilizadores publique anúncios de texto, imagem ou vídeo sem ter de negociar a venda dos espaços diretamente. O Google atua como um agregador, negociando com anunciantes e gerindo a publicação de anúncios em milhares de *sites* de todos os tamanhos, com os quais divide o lucro de acordo com o desempenho dos anúncios, medida pelo número de cliques. Para distribuir os

anúncios de forma a ser relevante para a audiência de cada um dos *sites*, ele utiliza a sua poderosa ferramenta de busca, que identifica palavras-chave e outras características do *site* e publica os anúncios que mais se aproximem desse conteúdo.

Desta forma, a acumulação de informação ao longo dos anos construiu uma base de dados tão rico e relevante para os seus utilizadores que dificilmente poderia ter sido construída por uma única empresa ou mesmo copiada por um novo concorrente. A diversidade dos milhões de utilizadores destes sistemas, assegura a multiplicidade de perspectivas e estimula a conversação, alimentando assim o ciclo de produção de conteúdo, ou seja a inteligência coletiva. A perspetiva deste tema associado ao negócio das AVI será explorado com detalhe no subcapítulo 3.3 – Modelos de negócio das AVI-to-be, onde se introduz o conceito de e-Marketplace P2P com cocriação de valor.

James Surowiecki (2004) refere que a diversidade contribui não apenas porque se adicionam diferentes perspectivas ao grupo, mas também porque torna mais fácil que os indivíduos falem o que realmente pensam.



Figura 6 - Facebook da Jadetravel  
 Fonte: <http://www.facebook.com/jadetravel>. Promoções

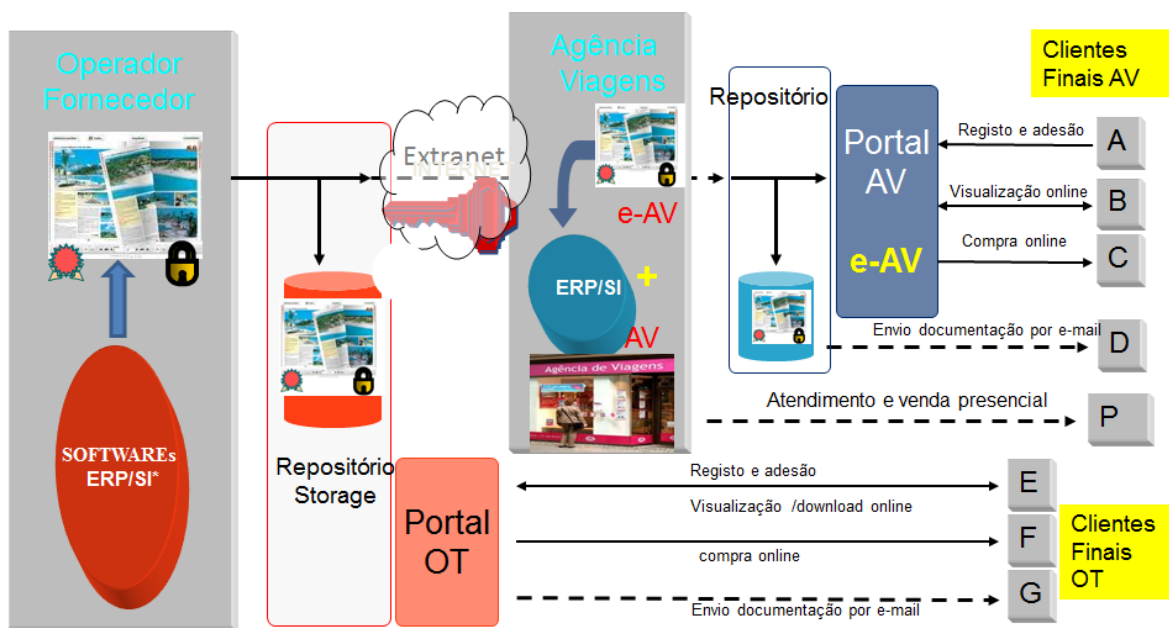
Em Portugal temos um excelente exemplo de Operador Turístico – Jade Travel que utiliza as redes sociais – Facebook - para divulgar os seus produtos e serviços e fomentar a rede de contatos.

A Web 2.0 assume um papel cada vez mais importante no marketing de qualquer agência de viagens, sendo frequente ver agentes a recorrer a esta ferramenta para melhorar em termos de “networking” e ser um elemento ativo na criação de valor para o OT (a Figura 6 mostra um exemplo disso).

A melhor forma de fazer crescer os negócios e as marcas na area das agências de viagens é através da cocriação, que ao envolver as pessoas que mais beneficiam do serviço (cliente, parceiros, profissionais das agências e dos operadores turísticos), pode obter os contributos da inteligência coletiva, a favor da inovação dentro da empresa.

Este ambiente contextual, faz surgir um novo paradigma na DT: assente em modelos organizacionais virtuais resilientes; exigindo que as empresas adotem novas formas de fazer negócio (integrando modelos de negócio Online e Offline); que aprendam a gerir de modo racional prevenindo-se da destruição criativa da inovação; que criem uma dinâmica de empresa curiosa (Schumpeter, 1969) em eterna aprendizagem, sendo *learning organizations* (Senge, 1990) e que tenham sempre presente que o Mundo é Plano (Friedamn, 2005).

### Negócio dos OT: Plataforma B2B2C



\*Enterprise Resource Planning (ERP), são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização num único sistema.

Figura 7 - OT / AV e a plataforma de B2B2C

Fonte: Produção própria com base em (Schumpeter, 1969), Senge, (1990), Jones (2000); Garrett (2000); O'Reilly (2005); Shirky (2002) e (Friedamn, 2005)

No entanto, a utilização que os OT e AV fazem das TIC para efeitos criação de valor no negócio e de fortalecimento das relações *win-win* é muito condicionada pelas composição da sua constelação de valor. É notório que Operadores



turísticos (OT) e Agentes de Viagens (AV) estão a investir em modelos de negócio de e-business B2B2C, (conforme mostra a Figura 7) integrando-o com o segmento presencial, de modo a aproveitar a inteligência coletiva, a fomentar a inovação nos processos e a moldar as suas vantagens competitivas.

Uma aplicação comum da inteligência coletiva na Web 2.0 é o chamado folksonomy, um sistema de organização da informação baseado em etiquetas (*tags*) definidas pelos utilizadores. Um sistema onde um único item pode ser armazenado sob um número infinito de categorias chama-se folksonomy, sendo definidas pelo consumidor do conteúdo. Websites populares como Flickr, del.icio.us e YouTube utilizam este sistema, no qual o utilizador pode associar a um item quantas *tags* desejar, podendo inclusive criar novas *tags*.

Esta mudança é especialmente importante na busca e seleção de uma informação específica, podendo ser associado um *site* ou imagem com as palavras que desejar. A mais comentada aplicação da inteligência coletiva e do efeito "cauda longa" (Anderson, 2005) na Web é hoje o blog.

Sites pessoais / estáticos	Blogs / sites interativos
Estáticos, com conteúdo publicado em páginas separadas e atualizações esporádicas.	Dinâmicos, com artigos publicados em ordem cronológica reversa e atualizações frequentes.
Exige conhecimento técnico, mesmo que mínimo, de linguagens de programação, como HTML, e protocolos de publicação, como FTP.	O conhecimento técnico é opcional, na medida em que os sistemas de publicação tornaram-se mais simples e intuitivos.
Alguns podem contar com espaços para interatividade, como livros de visita ou chats, em geral sem interferir no conteúdo.	Leitores participam ativamente da discussão e construção do conteúdo publicado através de comentários e trackbacks.
Cada site funciona de forma isolada, restrito ao seu universo particular de conteúdo.	Tendem a construir comunidades em torno de temas em comum, e coletivamente formam uma grande rede de blogs conhecido como blogosfera. Arquitetura de páginas é rígida. Utilizam folksonomy para organizar os artigos publicados.
Conteúdo é "imóvel" e fica preso ao site.	Utilizando RSS, o conteúdo pode ser publicado e acedido a partir de outros sites e blogs ou mesmo através de dispositivos como telemóveis.

Tabela 11 - Algumas das principais diferenças entre os sites pessoais e os blogs  
 Fonte: Produção própria com base em: Garrett (2000); O'Reilly (2005); Shirky (2002)

Embora muito semelhantes às páginas pessoais (conforme Tabela 11) que surgiram juntamente com a Web no início da década de 90, os blogs começaram a ganhar massa crítica a partir de 1999 e ao longo do tempo o que era uma página de texto simples em ordem cronológica reversa foi ganhando mais recursos como a adição de conteúdo multimedia, funções de rede social e espaços para comentários e trackbacks (links que apontam para o blog), que estimularam ainda mais o diálogo na chamada blogosfera (universo de blogs existentes na Web).

Além disso, a combinação com a tecnologia RSS (Really Simple Syndication) facilita o acompanhamento tanto dos artigos publicados pelo autor quanto dos comentários e trackbacks gerados pelos leitores. Estes novos recursos, aliados a novos sistemas de publicação mais simples e gratuitos e ao aumento considerável na base de utilizadores de Internet no mundo, fizeram com que os blogs se desenvolvessem rapidamente como elementos pioneiros e principais colaboradores na produção de conteúdo por utilizadores “comuns” (User Generated Content, ou UGC) na Web. Este contexto faz Toffler reconhecer mudanças caóticas nesta nossa nova economia.

Numa conferência realizada na Reitoria da Universidade de Lisboa em 2008, sobre “Bioeconomia: a 4ª Vaga”, Toffler indicou um conjunto de características da economia digital elencadas na Figura 8. Esta nova economia afeta as agências de viagens em Portugal de forma diferenciada, obrigando-as a: permanecer atentas às inovações tecnológicas; proteger o seu *core business*; 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 modelos de negócio.

No tocante ao negócio das AV, a investigação de Salvado (2009), apurou uma notória consciência dos gestores das agências de viagens em Portugal, da necessidade de utilizar 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.

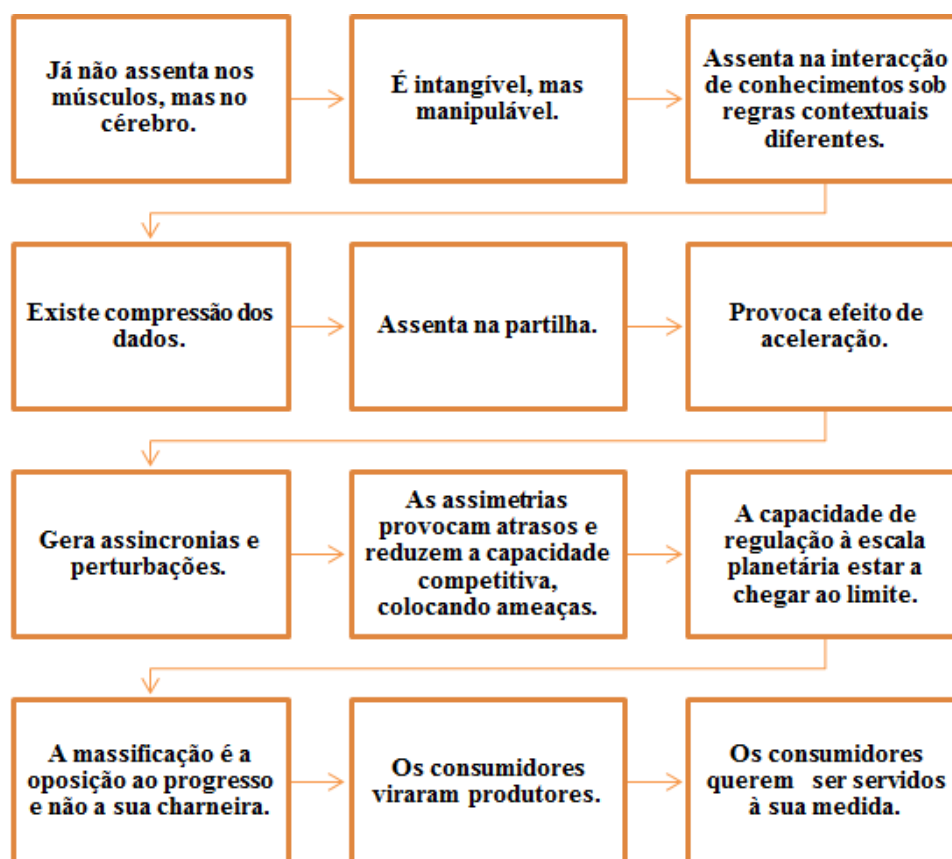


Figura 8 - Mudanças na nova economia  
 Fonte: Produção própria com base em Toffler (2008)

De um modo resumido foram elencadas as seguintes evidências empíricas, nas agências de viagens em Portugal:

- I. Existe uma integração de atividades Online e Offline (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 /parceiros e fornecedores;
- III. Nas agências de viagens independentes, os modelos de negócio são pouco resilientes, muito vocacionados para mono atividade (outgoing), colocando o foco estratégico no interior da organização do lado dos custos, e as estruturas organizacionais de reduzida dimensão;
- IV. Nas agências de viagens independentes, existem competências elevadas dos profissionais, mas em áreas diversas do turismo. A formação core é

angariada através de ações facultadas por associações do setor (APAVT), grupos de gestão, operadores turísticos e outros fornecedores;

- V. Verifica-se um enfoque no cliente e nas suas singularidades;
- VI. Em algumas agências de viagens independentes é proposta uma oferta de produtos próprios e explorando nichos de mercado.
- VII. Há utilização de um número elevado de sistemas e aplicações, disponibilizados pelos operadores turísticos 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.
- VIII. Existe uma abundante utilização de ferramentas tradicionais (brochura em papel) na informação disponibilizada ao cliente.
- 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.
- X. É ainda débil o desenvolvimento de TRS – tourism recommender systems nas agências de viagens independentes em Portugal, pois a informação oferecida nos seus portais ou *sites* pessoais é essencialmente informativa e de exígua interatividade, 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. Sugere-se a transformação para blogs ou sites interativos, que conforme revela a tabela 10, tem outro potencial comunicativo e de interação.

No entanto, na DT, existe atualmente um clima organizacional propício à inovação, onde os empreendedores não receiam ser diferentes, nem criar ofertas únicas, tendo a liberdade de fazer as coisas de maneira original ou de propor novas linhas de atuação, etc. Verifica-se uma tendência na direção do pequeno e da personalização: menores unidades, menor escala, mais adaptado ao cliente (marketing one-to-one).

Num passado próximo, a razão para aumentar o tamanho da empresa era a necessidade de produzir em alta escala, para reduzir o custo unitário. Neste

enquadramento para produzir lotes enormes de produtos, acabou por ser necessário criar uma estrutura administrativa que se tornou burocratizada e pesada e que acabou por se tornar ineficiente, eliminando o ganho que haveria com a economia de escala. Os maiores negócios, em termos de rentabilidade, começam a ser os menores negócios, confirmando-se a eficácia e eficiência das Estratégias de Cauda Longa e a exploração de Blue Oceans – nichos de mercado.

No Capítulo 3 – Modelo de negócio de cocriação nas agências de viagens independentes, será proposto um constructo de arquétipo de negócio de cocriação de valor, sustentado pelos conceitos acima referidos, coadjuvado pelos princípios definidos por Kotler (2010) no seu livro “A Bolha da Marca”, onde identifica 8 atributos que diferenciam as empresas, conduzindo-as para o sucesso, conforme se resume na Figura 9.

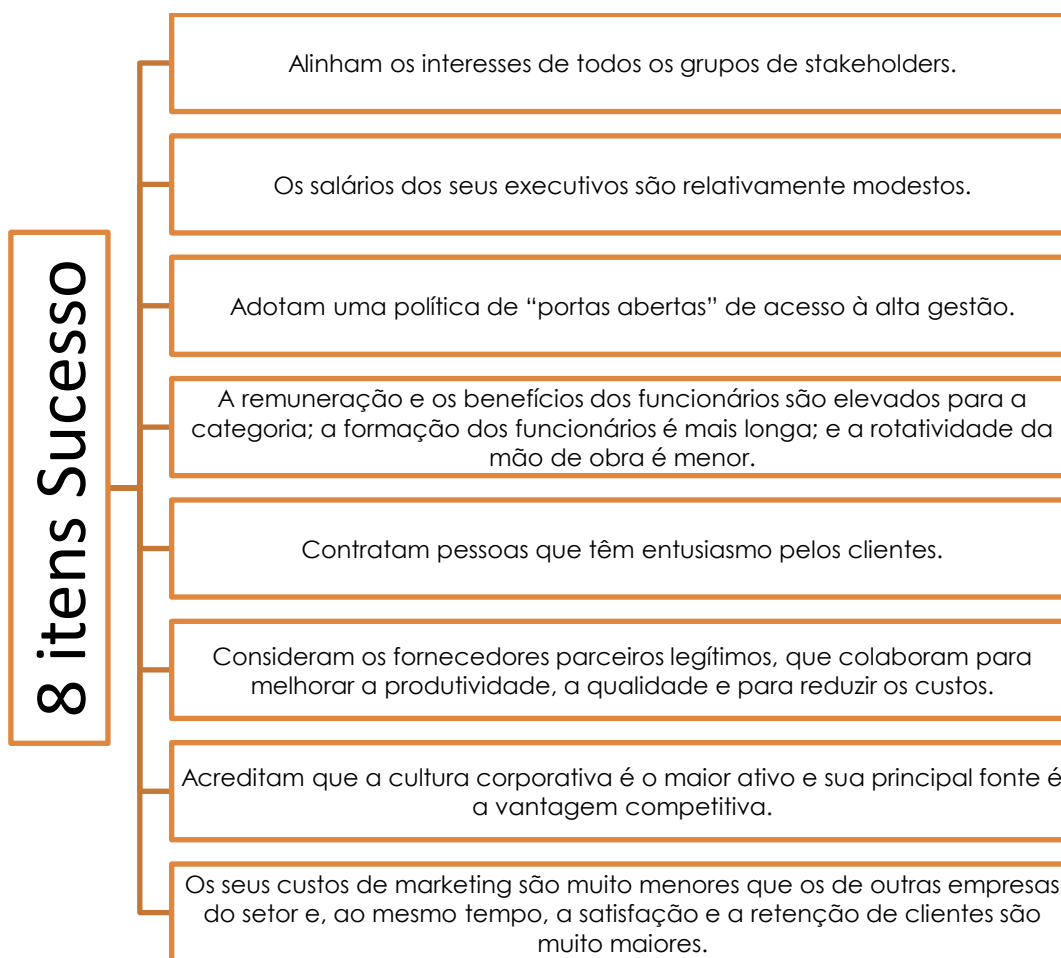


Figura 9 - Características que diferenciam as empresas  
 Fonte: Produção própria com base em Kotler (2010)

Em resumo, Kotler defende que as empresas são amadas, porque os seus parceiros / clientes satisfeitos são verdadeiros apóstolos da marca, fazendo eles a publicidade, através do passa-palavra. No que toca às agências de viagens independentes em Portugal, elas são poderosas prescritoras, pois podem reencaminhar as suas vendas para um ou outro OT, em função de vários critérios, que serão detalhados no capítulo 4 – Metodologia de investigação em turismo e no estudo de caso do capítulo 5 – Estudo de caso RAVT: Análise de dados e discussão de resultados.

No conjunto de critérios avaliados quanto ao relacionamento entre parceiros, os fatores qualidade da informação e rapidez na sua disponibilização são alguns dos componentes críticos do sucesso neste negócio, porque, se o dinheiro se movimenta à velocidade da luz, a informação deve deslocar-se mais depressa ainda. Tempo é igual a dinheiro. Por causa destas características, a comunicação ou o desenvolvimento de infraestruturas eletrónicas de suporte à atividade, torna-se uma prioridade nos modelos de negócio de cocriação de valor na DT.

De acordo com este modelo de cocriação, para que cada produto turístico seja desenvolvido à medida do consumidor, segundo as suas premissas, preferências, gostos etc., é necessário atender à:

- Transformação dos modelos de negócio tradicionais, permitindo uma maior flexibilidade da construção da oferta, e gerar outputs verdadeiramente personalizáveis.
- Existência de canais de informação que coloquem os parceiros/consumidores à distância imediata de um "click", necessários para que possam efetuar as especificações desejadas. Este último conceito transforma o consumidor em "prossumidor" (Toffler, 1980), por exigir deste, uma forte participação e envolvimento no processo produtivo, ao fazer as suas escolhas e desenhar a própria experiência turística.

Alvin Toffler, em 1980, na obra "A terceira onda" criou o neologismo "Prosumer" para indicar o novo papel do consumidor na sociedade pós-moderna,

consistindo num termo que resulta da junção das palavras, produtor e consumidor, salientando o crescente papel dos consumidores no processo produtivo daquilo que consomem (cocriação). Dentro deste espírito, Prahalad & Ramaswamy (2004) argumentam que o consumidor quer interagir com as organizações e participar na criação de valor. Nesta nova fronteira do mundo dos negócios, o papel do consumidores alterou-se de isolado para conectado, de pouco conhecedor para esclarecido e de passivo para ativo.

Este ambiente de criatividade e interatividade exige um renovado perfil de agente de viagens com as características de empreendedor Schumpeteriano, um agente do consumidor, o inoMediador (Buhalis, 1998) com um cariz de consultor de viagens, ou seja um intermediário do conhecimento e “uma ponte” entre os clientes e os parceiros de negócio (operadores / fornecedores). O inoMediador é um agente do consumidor, com um cariz de consultor de viagens, ou seja um intermediário do conhecimento e “uma ponte” entre os clientes e os operadores / fornecedores (Buhalis, 1998).

A sua missão será 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” vs. “Value for tourist Experience”. Por força do uso das TIC, da Internet e da Web, o perfil do profissional evolui para Co-Mediador (colabora na criação de valor).

Perante este enquadramento teórico, será proposto no subcapítulo 3.4 – Modelo de negócio das AVI: to-be, um constructo designado de “e-Marketplace P2P com cocriação de valor” para as AVI.

### **1.6. Quinta vaga: Ecosistema de conectividade e participação**

Copeland & Malik (2005) propõem uma quinta vaga denominada “ecossistema de conectividade”, onde a tecnologia possibilita a conectividade e a interatividade entre indivíduos e grupos. Segundo os autores as organizações estão rodeadas por um tipo de ecossistema conetivo que não se consegue ver, mas que está em crescimento, assente nas TIC, na Web, em computadores e telemóveis baratos, na Internet a baixo custo, na ubiquidade da banda larga e na rápida abertura tecnológica de código fonte aberto.

O exemplo mais comum desta quinta vaga é o Skype criado por Niklas Zennström e Janus Friis, em 2003 para fornecer um serviço telefónico sobre a Web, o que transformou completamente o negócio das telecomunicações, numa ferramenta que usa computadores e banda larga.

Scott McNealy, CEO da Sun Microsystems apelidou esta quinta vaga como a Era da Participação, onde as pessoas criam notícias, ideias e entretenimento da mesma forma que os consomem. Estas alterações não constituem surpresa, pois há 40 anos Alvin and Heidi Toffler, na sua obra "Future Shock" de 1970, reconheceram a existência de uma aceleração rápida do ambiente global (económico / social/ político/ tecnológico/ ambiental) e da lenta resposta das pessoas a estes estímulos.

Fruto da conectividade, e no **domínio geopolítico**, a humanidade deixou de ser bipolar, resultado de uma revolução informacional, que através da Internet, de canais de televisão planetários, e de redes móveis de telecomunicações, tornou o mundo mais plano (Friedman, 2005). Assiste-se a um aproximar das regiões como resultado dos benefícios económicos gerados pelo Turismo.

Exemplo deste sentimento ocorreu em Los Cabos, no México, onde os líderes do G20 reconheceram pela primeira vez que o turismo pode ser a chave do crescimento económico. A declaração saída da reunião faz referência ao setor das viagens e turismo, reforçando a sua importância: *"Reconhecemos o papel das viagens e do turismo como instrumento para gerar empregos, crescimento e desenvolvimento económico. E, ainda que admitamos o direito soberano de cada Estado de controlar a entrada de cidadãos estrangeiros, vamos trabalhar no sentido de desenvolver iniciativas que facilitem as viagens para apoiar a criação de empregos, o trabalho de qualidade, o esbatimento da pobreza e o crescimento global"*.

Fonte: Declaração dos Líderes in [http://asemana.sapo.cv/spip.php?article\\_77905&ak=1](http://asemana.sapo.cv/spip.php?article_77905&ak=1), acesso em 22-7-2012.

**No domínio económico**, vive-se na designada globalização, qualificada por uma mobilidade impar do recurso capital, uma acelerada modernização nos fatores produtivos, uma terceirização das atividades não core das organizações, e uma urgência no desenho de modelos de negócio inovadores e resilientes. Tribe (2004) classifica esta agitada atmosfera através de 4 D's, difícil, devastadora, dinâmica e diferenciadora.



Na mesma Cimeira do G20, a OMT sustenta que o turismo e as viagens podem contribuir com 6,5 mil milhões de dólares para a economia mundial e possa gerar 260 milhões de empregos, ou seja, um em cada 12 postos de trabalho do planeta. Números que, diz a OMT, poderiam evoluir caso os países pusessem em prática medidas de facilitação de viagens através da agilização da emissão de vistos.

Segundo Cousins e Spekman, (2000) e Hartmann et al., (2001), a forma de reagir a este ambiente organizacional complexo, obriga as empresas a desenvolver e fortalecer o seu posicionamento no mercado com base na especialização crescente à volta das suas competências e recursos nucleares e para a aquisição a outras organizações dos bens e serviços não essenciais a essas competências.

Analisando os últimos dados do **setor de Viagens & Turismo**, na Figura 10, verifica-se que é um dos maiores do mundo e representa 10% do PIB global, gerando mais riqueza do que a indústria automóvel, que representa 8,5%, e é apenas ligeiramente menor do que o setor bancário que responde por 11%. Os gráficos mostram claramente a evolução do PIB e do emprego nas economias que apostam nas viagens e turismo.

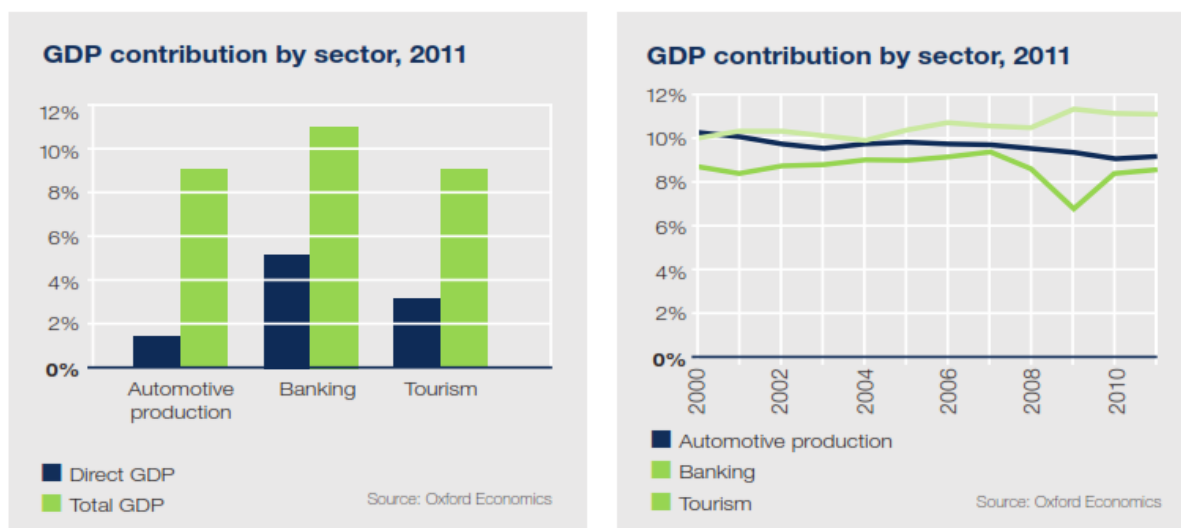


Figura 10 – Contribuição para o PIB do Turismo em comparação com outros setores.  
Fonte: World Travel & Tourism Council (2011, p. 3)

De acordo com a mesma fonte, Travel & Tourism Economic impact (2012, p. 1), representada na figura 11, o ano de 2011 foi um dos mais desafiantes da indústria

do turismo. No entanto apesar da incerteza económico-financeira e de desastres naturais, a contribuição direta do turismo para o PIB cresceu perto de 3% para US\$2 trilhões de dólares, e geram 1.2 milhões de empregos diretos.

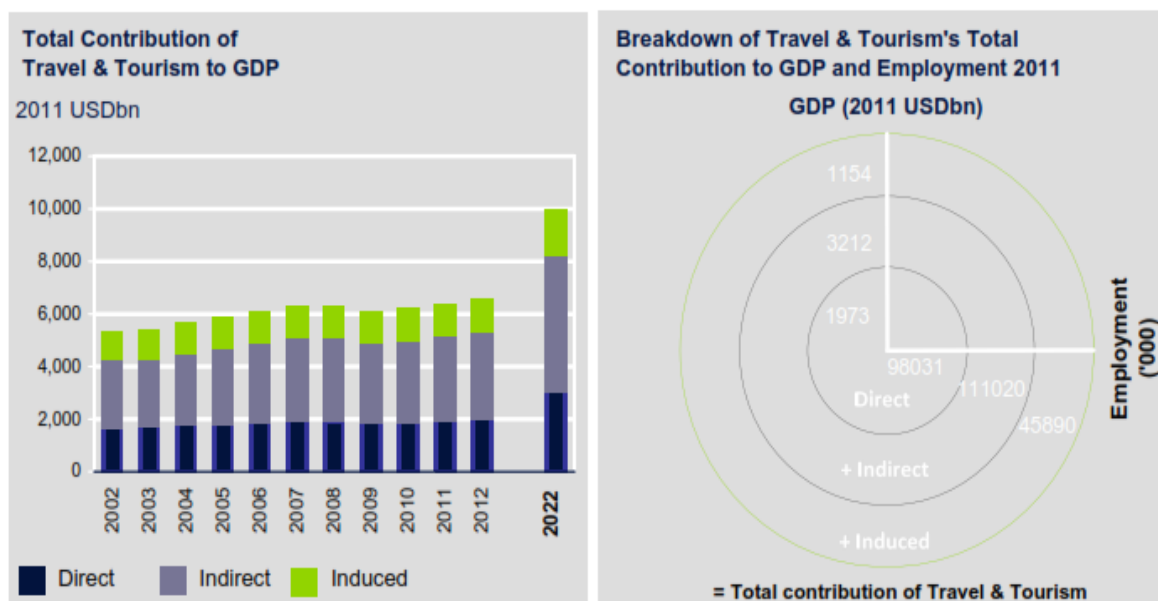


Figura 11 – Contribuição das Viagens e Turismo para o PIB e Emprego  
Fonte: Travel & Tourism Economic impact (2012, p. 1)

Dados da Organização Mundial do Turismo (OMT, 2011) mostraram que as chegadas internacionais em todo o mundo têm mais do que duplicado desde 1990, passando de 435 a 689 milhões em 2000, para 922 milhões em 2008 e para 940 milhões em 2010 (Figura 12).

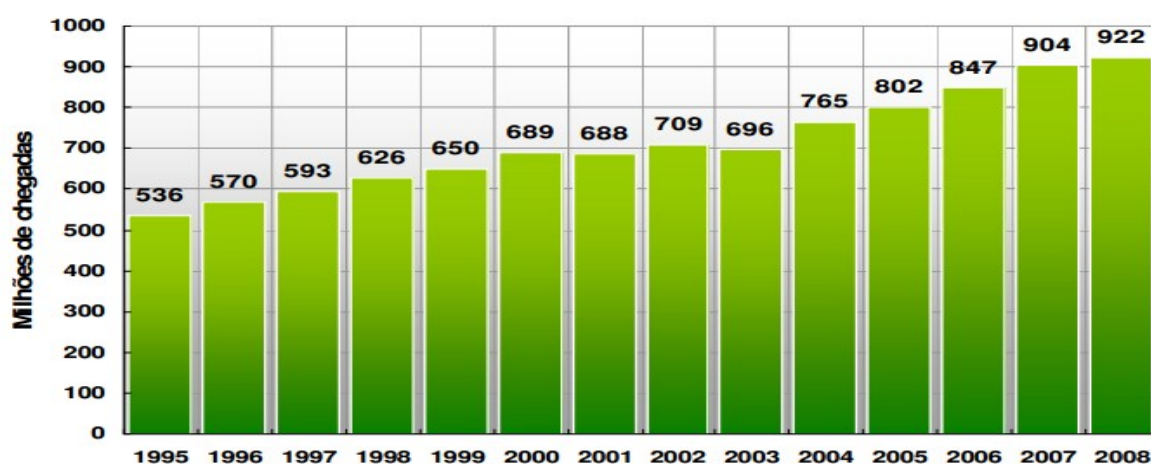


Figura 12 - Comportamento do Fluxo Turístico Internacional - 1995-2008.  
Fonte: OMT barômetro de Junho (2009) in OMT. World Tourism Barometer. Madri, v. 7, n. 2, junho 2009. [http://www.dadosdefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosdefatos/estatisticas\\_indicadores/downloads\\_estatisticas/Estatxsttica\\_e\\_Indicadores\\_de\\_turismo\\_no\\_Mundo\\_-2009\\_1\\_3\\_.pdf](http://www.dadosdefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosdefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/Estatxsttica_e_Indicadores_de_turismo_no_Mundo_-2009_1_3_.pdf)

De notar que este setor é muito permeável a fatos económicos, sociais, tecnológicos e ambientais, com impactes fortes no negócio. O rápido incremento na procura global de Viagens e Turismo, ao longo das últimas décadas, foi estimulado pelo aumento do nível de vida, por sua vez alimentado pela riqueza crescente em algumas regiões do Globo, juntamente com a maior acessibilidade das viagens aéreas. O volume de chegadas totais apenas diminuiu três anos, durante a década. Como se pode ver no gráfico “% of whole economy GDP”, essa quebra de viajantes teve um reflexo significativo no PIB mundial (figura 13).

Os dados exibem que o turismo sofreu impactos variáveis com a crise económica e financeira mundial de 2008-2009, com reflexos quer em Portugal quer no mundo. É importante salientar que o cenário favorável ao crescimento do turismo mundial foi interrompido pela crise financeira internacional que atingiu a economia global em meados de 2008.

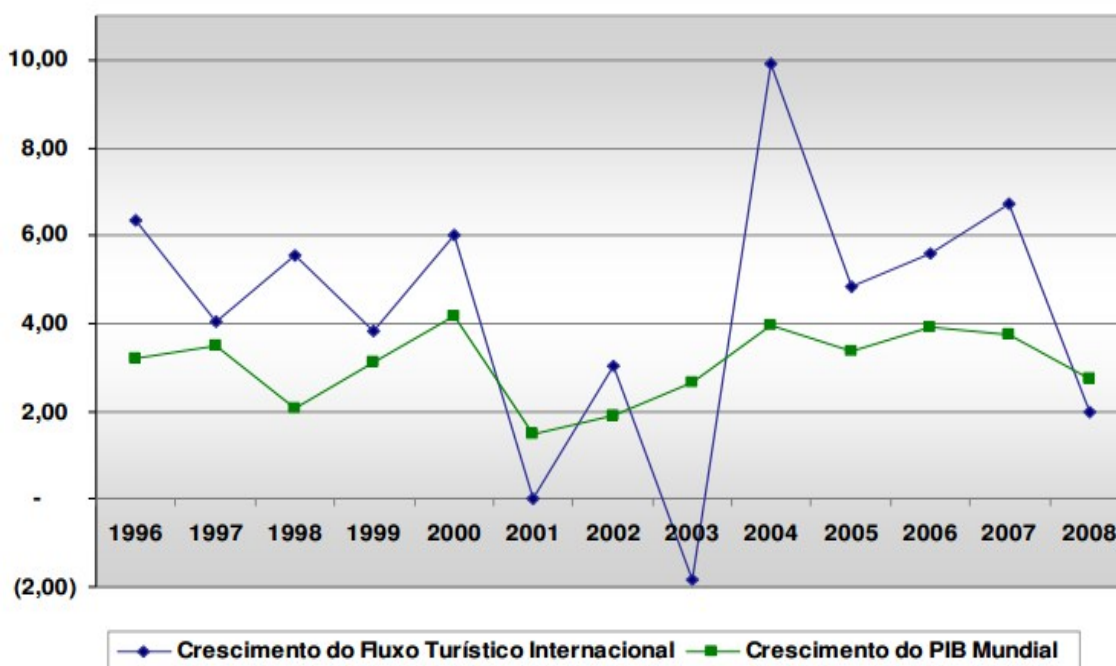


Figura 13 – Crescimento relacionado do fluxo turístico e do PIB  
 Fonte: Organização Mundial do Turismo – OMT - e Fundo Monetário Internacional – FMI, in OMT. World Tourism Barometer. Madri, v. 7, n. 2, junho 2009, [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas\\_indicadores/downloads\\_estatisticas/Estatxstica\\_e\\_Indicadores\\_de\\_turismo\\_no\\_Mundo\\_-\\_2009\\_1\\_\\_3\\_.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/Estatxstica_e_Indicadores_de_turismo_no_Mundo_-_2009_1__3_.pdf)

Combinado com este cenário de incerteza económica, o surto de gripe H1N1 também contribui para o arrefecimento da procura por turismo em algumas regiões do mundo. A correlação positiva entre o crescimento da economia

mundial e o crescimento do turismo internacional pode ser observada na figura 13. Apesar da maior volatilidade da taxa de crescimento do turismo, os períodos de crescimento da economia mundial coincidem com os períodos de aumento do fluxo turístico internacional.

Recuando um pouco no tempo, verifica-se que nos anos 2001 e 2003 ocorrem regressões na série, no primeiro caso devido às restrições aplicadas às viagens na Europa de Leste e Central, por causa do estado de sítio na Polónia e ao clima económico desfavorável, e no segundo caso devido não só à conjuntura económica, como também aos atentados de 11 de Setembro em Nova Iorque.

**Em 2001** o devastador ataque terrorista de 11 de Setembro (9/11) nos EUA teve um grande impacto sobre a procura global, mas o resultado final foi um ano de estagnação em vez de queda real (-0,1%).

**Em 2003** ocorreu uma queda relativamente modesta de 1,6% nas chegadas. O retrocesso verificado em 2003 deveu-se essencialmente a três fatores: a guerra no Iraque iniciada em Março de 2003, o aparecimento do vírus Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS), mais conhecido por vírus da denominada pneumonia atípica e o adiamento do relançamento da economia mundial.

Segundo dados da Organização Mundial de Turismo (OMT), entre 2000 e 2008, as viagens internacionais cresceram 4,2% ao ano, alcançando o total de 922 milhões de turistas em 2008, gerando uma receita de aproximadamente US\$ 5 triliões (World Travel & Tourism Council - WTTC).

**Voltando ao ano de 2008**, especialmente nos últimos meses do ano, o turismo foi afetado devido ao clima de instabilidade económica e financeira que se instalou a nível mundial. **Em 2009**, a recessão económica mundial que começou no



segundo semestre de 2008 resultou num declínio de 3,8% nas chegadas de todo o mundo no ano seguinte e uma contínua escalada descendente do PIB mundial.

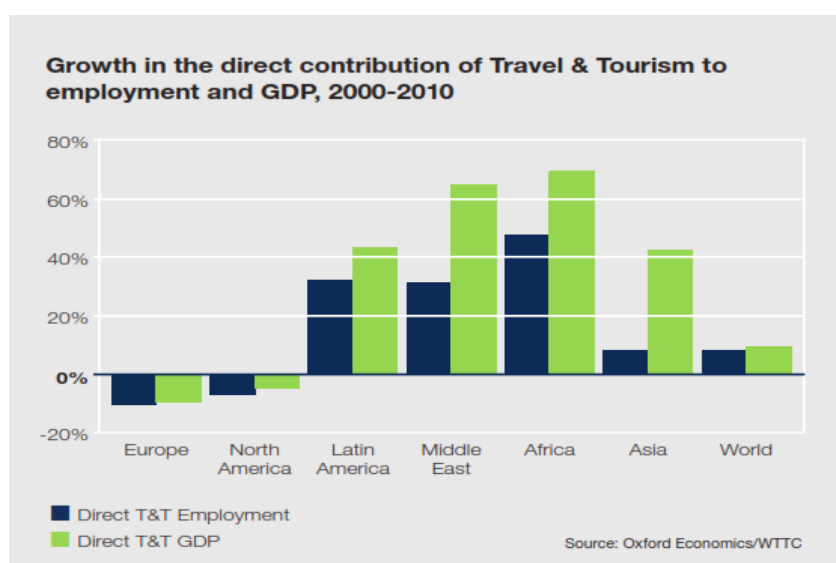
Figura 14 - % do PIB na economia mundial, de 2002 a 2022.

Fonte: Travel & Tourism Economic impact (2012, p. 1)

Após dois anos de crise económica, o setor do turismo recuperou, graças às economias emergentes tendo um excelente 2010, com 935 milhões de passageiros no total, cerca de 7% em relação ao ano anterior.

Enquanto aumentar o rendimento das famílias nas economias emergentes, não somente nos BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China), mas cada vez mais no Sudeste da Ásia e da América Latina - vai continuar a alimentar a procura de lazer. Embora a Europa se destaque como destino de mais de metade dos turistas internacionais o seu crescimento mostra-se negativo. O contrário ocorre nas regiões da Ásia e Pacífico, África e o Médio Oriente apresentando valores de crescimento significativos (figura 15).

Do mesmo modo, o crescimento do comércio internacional - em especial nos mercados emergentes - sustenta a procura de viagens de negócios. Os gastos em viagens de lazer (inbound e domésticos) geraram em 2011 um montante de USD 3,056.9bn equivalendo a 76,0% do PIB, em comparação com 24,1% para



gastos de viagens de negócios (USD 968.4bn).

Figura 15 - Crescimento do PIB e do Emprego no Turismo 2000-2010. Fonte: World Travel & Tourism Council (2011, p. 10)

Para 2012 é esperado um crescimento de 3,1% em gastos com

viagens de lazer, para USD 3,152.2bn, elevando-se em 4,4% para USD 4,853.8bn em 2012. (Fonte: Travel & Tourism Economic impact 2012: 6). Por outro lado, nas economias desenvolvidas, prevê-se que os consumidores permaneçam cautelosos, especialmente nos países europeus onde os programas de austeridade estão implementados.

Em resumo, o panorama mundial do turismo e as suas previsões são as apresentadas na figura 16.

World	2011	2011	2012	USDbn <sup>1</sup>	2022	Growth <sup>3</sup>
	USDbn <sup>1</sup>	% of total	Growth <sup>2</sup>		% of total	
Direct contribution to GDP	1,972.8	2.8	2.8	3,056.2	3.0	4.2
Total contribution to GDP	6,346.1	9.1	2.8	9,939.5	9.8	4.3
Direct contribution to employment <sup>4</sup>	98,031	3.3	2.3	120,470	3.6	1.9
Total contribution to employment <sup>4</sup>	254,941	8.7	2.0	327,922	9.8	2.3
Visitor exports	1,170.6	5.3	1.7	1,694.7	4.3	3.6
Domestic spending	2,791.2	4.0	3.5	4,547.6	4.6	4.6
Leisure spending	3,056.9	4.4	3.1	4,853.8	4.8	4.4
Business spending	968.4	1.4	2.5	1,476.2	1.5	4.0
Capital investment	743.0	4.9	3.5	1,320.4	5.1	5.6

<sup>1</sup>2011 constant prices & exchange rates; <sup>2</sup>2012 real growth adjusted for inflation (%); <sup>3</sup>2012-2022 annualised real growth adjusted for inflation (%); <sup>4</sup>000 jobs

Figura 16 – Estimativas e previsões na indústria turística para 2022

Fonte: WTC Travel & Tourism Economic Impact (2012, p. 6)

Esta 5ª vaga **assente na revolução informacional** e no desenvolvimento dos transportes e telecomunicações, contribuíram para uma maior conectividade entre regiões e players dentro do ecossistema de turismo. A Teoria dos Sistemas aqui sugerida, erguer-se dos estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy publicados entre 1950 e 1968, procurando formular conceitos passíveis de aplicação à realidade empírica das empresas.

Para o referido autor “sistema” pode ser definido como um conjunto complexo de elementos em interação. Interação significa que os elementos estão relacionados e conetados, e que o comportamento destes elementos vai-se alterando, quando existe uma mudança no ambiente envolvente, nas relações entre os players e com a evolução do conhecimento, dando origem a ecossistemas singulares.

A noção de ecossistema implica que os organismos e o seu meio formem um todo permeável às influências externas, apesar de cada um se apresentar como um ser individual. A análise de um mercado, a partir deste tipo de sistemas complexos e evolutivos, propicia uma visão sistémica, aberta, transparente e colaborativa do comportamento de uma organização, que no nosso caso envolve a indústria turística na sua vertente da distribuição.

De acordo com o relatório da Amadeus, "From chaos to collaboration", publicado em 2012, é feito notar que para garantir o sucesso das organizações de turismo, é necessário uma mudança de foco dentro do ecossistema, apostando-se na colaboração. Importa transferir a atenção da satisfação das necessidades individuais dos viajantes, para a criação de ambientes propícios ao desenvolvimento de redes colaborativas, onde os viajantes como grupo, possam crescer e florescer, pulverizando a rede com fluxos de informação.

Ainda no mesmo artigo argumenta-se que *"The future of travel is likely to be shaped by technological innovations which reduce stress, uncertainty and chaos. It will allow the traveler to harness the experiences of friends, family and fellow travelers more intelligently. And it will herald a new eco-system whereby information is freely exchanged and the idea of one-way transactions becomes obsolete"* e *"For the 21st century travel business, it means moving from a model of service provision and selling to being an aggregator of information and facilitator of relationships. The paradox is that by reducing the emphasis on selling, travel industry providers will have a deeper and more profitable relationship with travelers. The future traveler will find their journey enriched by the shared experiences of many others, whether checking on the easiest way to reach the city center from the airport, or finding the unexpected side to a familiar destination"*. (in Amadeus (2012), [http://new.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From\\_chaos\\_to\\_collaboration.pdf](http://new.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From_chaos_to_collaboration.pdf), p. 4).

François Weissert, Vice Presidente da Global Core Development, Amadeus, reforça que este ecossistema poderá favorecer as pequenas organizações fornecedoras de produtos e serviços turísticos, *"I think it's going to be a more open, more transparent, more fair industry and that small providers will get a stronger share of it, or at least they'll get more opportunities to attract customers and consumers. Those who will lose are those who try to rip off their customers... or who will treat their customers badly. The smaller players will be more accessible, they will be better-described – there will be deals and pictures and plenty of reviews on them that will create the conditions for trust"*.

In Amadeus (2012), [http://new.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From\\_chaos\\_to\\_collaboration.pdf](http://new.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From_chaos_to_collaboration.pdf), p. 28)



Este ambiente sente-se fortemente no retalho, pelo que foi importante desenvolver um capítulo para explorar o ecossistema das agências de viagens em Portugal. No capítulo 2 – Ecossistema da distribuição turística e das agências de viagens, será construído um edifício de cooperação e competição, focando os atributos do ecossistema das agências de viagens, o papel das redes Interorganizacionais e as tipologias de relações entre parceiros de negócio.

Mas tudo isto só será possível através do ecossistema das TIC, da inovação e do conhecimento. Portanto todos os players (Peers) envolvidos na produção e distribuição de serviços turísticos têm um papel crucial neste novo ecossistema colaborativo e interativo. *"Peer groups, the internet and experts will form an information ecosystem which will be more collaborative than the one-to-one transactional relationships that predominate today. ... There will also be an opportunity for travel providers to participate in the wider information eco-system. Helping users navigate their way through this will be one of the main ways travel providers; particularly travel agents can add value"*. In Amadeus (2012), [http://new.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From\\_chaos\\_to\\_collaboration.pdf](http://new.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From_chaos_to_collaboration.pdf), 2012, p. 4)

Don Birch, CEO e Presidente da Abacus International, em entrevista para a Travel & Tourism Technology Trends em 12 Janeiro 2008 argumenta que *"...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..."* (Fonte: T4-Travel & Tourism Technology trends, in <http://tourismtechnology.rezgo.com/2008/01/the-value-of-travel-agents-unique-products-value-add-services.html>, 28-7-2012)

As práticas de conectividade, interatividade e participação dominam os ecossistemas de negócio da distribuição turística, observando-se uma forte 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 e de eficácia. As tecnologias têm influenciado a gestão e os modelos de negócio da DT, bem como as experiências turísticas, transformando-as continuamente.

A informação assume um importante valor estratégico, devendo o seu poder ser avaliado no processo de tomada de decisões. É crucial saber como a



informação é gerada, formatada, processada, armazenada e oferecida ao parceiro/consumidor, além de avaliar como isso pode afetar a vida do parceiro/indivíduo/consumidor e da organização.

Esta atmosfera das TIC aumenta o leque de **novos canais de distribuição nos diferentes ecossistemas**, ficando disponíveis para todos os players do trade, o que por vezes se transforma em focos de conflitos latentes. O subcapítulo 2.6 – Relações entre parceiros de negócio: OT e AV aborda a competição entre canais Online e Offline no ecossistema da DT.

A multiplicidade de canais de distribuição explorados pelos Operadores turísticos foi já mostrada na Figura 7. Quanto à radical mudança no ecossistema das companhias aéreas, (uma vez que o ecossistema das agências de viagens será explorado com pormenor nos capítulos seguintes) é evidente uma multiplicidade de canais de distribuição diretos (Call Center's, websites, e pontos de venda próprios) assente numa rede de computadores totalmente independentes, democrática, e com alto potencial de acesso ao cliente e parceiro OT e AV, deixando de fora os GDS (figura 17).

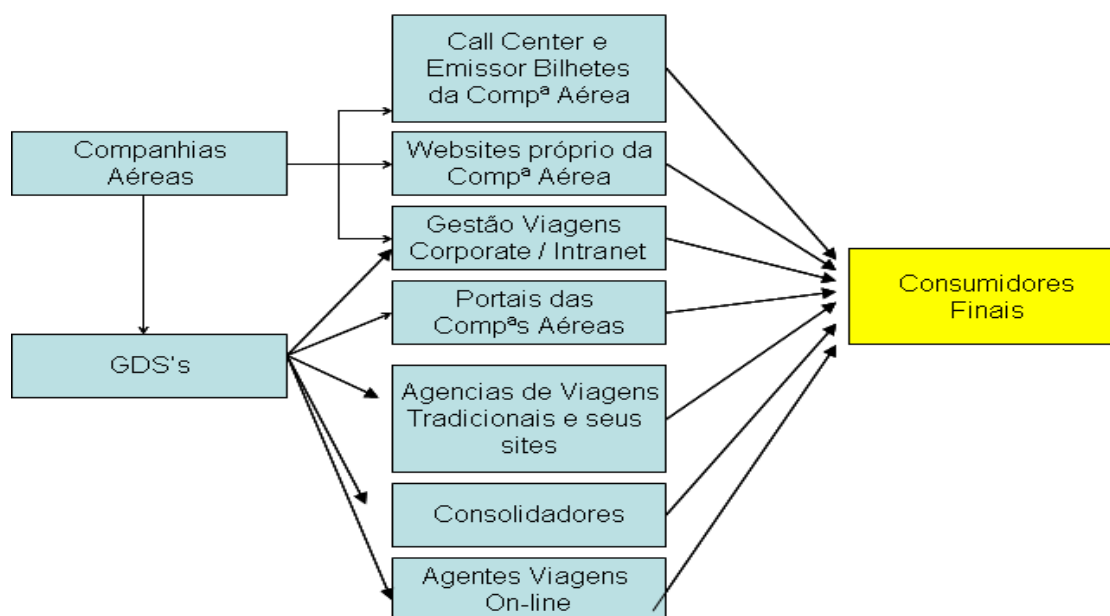


Figura 17 – Multiplicidade de canais de distribuição nas companhias aéreas

Fonte: Produção própria com base em Alamdari (2002)

Nestes canais diretos, as transações concretizam-se fora dos GDS, ou seja é valor de comissões de companhias aéreas que não entra nos sistemas de distribuição. Do ponto de vista empresarial, os GDS têm como objetivo obter o máximo de

*market share* com cada agência de viagens. Para conseguir este objetivo 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.

Por exemplo, no que respeita à relação dos GDS com as AV e OT, há uma preocupação constante em facilitar o acesso à informação a estes profissionais. A Travelport é um dos líderes mundiais no setor da distribuição de serviços de turismo, detendo as marcas Galileo e Worldspan e promove informações a agentes de viagens para mais de 145 países. Além disso, fornece serviços para o setor 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 Online 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).

A Travelport é um excelente benchmark para os sistemas, tendo sido o primeiro a lançar em 2012, um GDS disponível em tablets e smartphones, o Travelport Mobile Agent, com a particularidade de permitir ao AV aceder ao ambiente de trabalho da sua agência no seu tablet ou smartphone. Foram ainda colocados no mercado outras aplicações conforme consta na tabela 12.

No que respeita ao GDS Amadeus, este é líder mundial em soluções tecnológicas e de distribuição para o setor 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.

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 seleção de voos e tarifas internacionais de diversas companhias aéreas em forma de calendário.

O Travelport Agility, um novo desktop que facilita a pesquisa nos GDS;
O Travelport Rooms and More que é uma solução inovadora que oferece um amplo acesso às ofertas mundiais de alojamento;
O SmartPoint que converte o sistema Amadeus em Galileo;
O Ticket Manager foi desenvolvido para ajudar os agentes de viagens em todos processos associados à gestão de bilhetes;
O OnTour que permite ao consultor de viagens ter o seu canal corporativo de Televisão, para marketing dos seus produtos, com uma imagem profissional, superando as dificuldades de logística e timings na distribuição da informação e dos materiais de apoio à comunicação;
Wait List Queue Robot que apoia o AV no controlo da sua lista de espera e a programar a reserva, gerando um email de aviso;
Ticket Tracer, que gera relatórios diários de emissões;
BOL White Label, um motor de busca B2C <i>Online</i> permitindo o booking <i>Online</i> e potenciando o site da AV

Tabela 12 – GDS Travelport – novidades colocadas ao serviço das AV

Fonte: produção própria com base em <http://developer.travelport.com/app/developer-network/news>, acesso 20-06-2012.

Portanto é notório que as tecnologias influenciam a gestão e os modelos de negócio no ecossistema da DT, bem como as experiências turísticas, transformando-as continuamente, ajustando-as às singularidades dos clientes. O computador ao levar consigo a Internet e a Web, entre outras ferramentas de TIC, fomenta mudanças relevantes, que modificam a forma e abrangência das transações e das comunicações.

Verifica-se que a Internet tem a força de manter os mais diferentes e diversificados conteúdos e informações ao alcance de todos, e a distância entre as pessoas ao redor do mundo, é quase nula.

De acordo com a Flash EB No 291 – Survey on the attitudes of Europeans towards tourism, 2010, ¼ dos cidadãos europeus (EU27) referiu que a Internet era uma forte fonte de informação de férias e viagens. Em Portugal 18% considera a Net muito importante como fonte de informação (Figura 18).

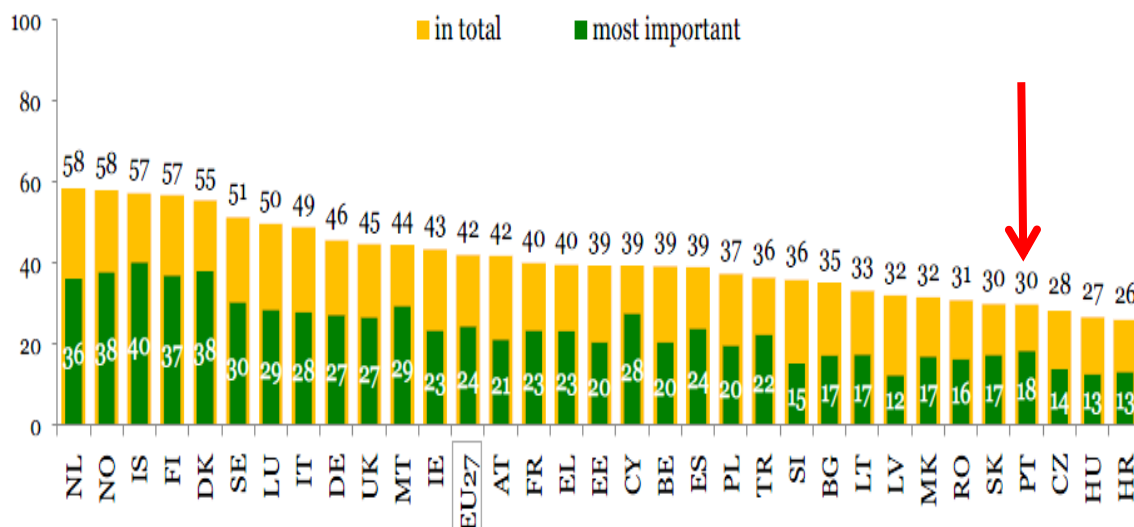
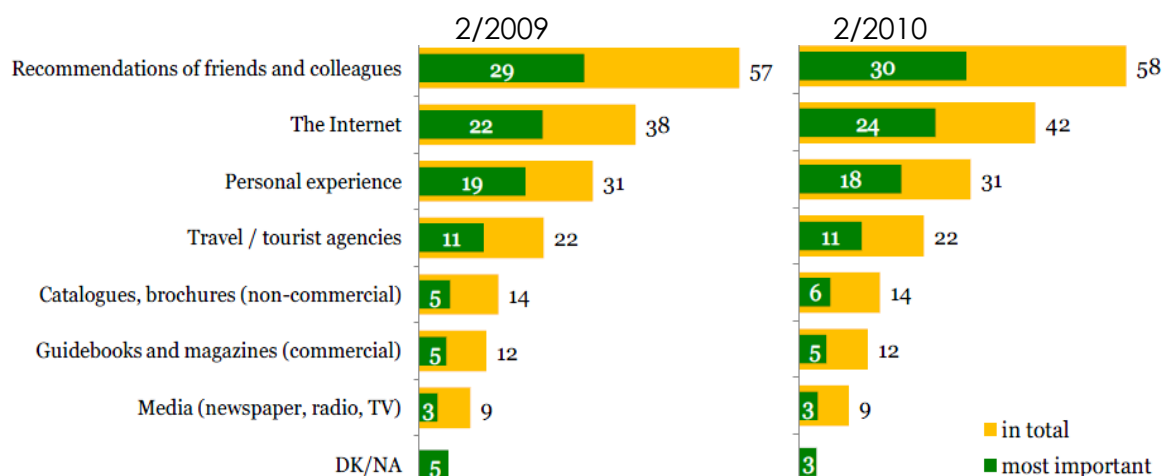


Figura 18 - Information source: Internet  
 Fonte: Flash EB No 291 – Survey on the attitudes of Europeans towards tourism, wave 2, p. 41 (%).  
 Base: all respondents, by country)

As fontes de informação mais utilizadas pelos cidadãos europeus na tomada de decisões de viagens ou de férias (figura 19) é a opinião de amigos e colegas (30%). Outros (24%) referiram que tinham procurado a informação na Internet. A utilização das agências de viagens está em 4ª posição com 11%.



Q11a(2010)/Q19a(2009). From the following information sources, which one do you consider to be the most important when you make a decision about your travel (/holiday) plans?  
 Q11b(2010)/Q19b(2009). And what is the second most important?  
 %, Base: all respondents, EU27, DK/NA shown for the first option only

Figura 19 – Fontes informação pª tomada decisão viagem EU 27, 2009-2010  
 Fonte: Flash EB No 291 – Survey on the attitudes of Europeans towards tourism, wave 2, p. 40

Um cidadão em cada 10 referiu que a melhor fonte de informação eram as Agências de viagens, no entanto 42% relatou que a Internet era a melhor fonte de informação. (Fonte: Flash EB No 291 – Survey on the attitudes of Europeans towards tourism, wave 2, p. 40).

Investigando o perfil dos utilizadores de tecnologias em Portugal, a Internet World Stats, em Abril de 2010, mostrou que o número de utilizadores de internet em Dezembro de 2009, em Portugal, ascendia a 4,475,700 representando 41,8% da população e representando um acréscimo de 79% face a 2000.

Segundo a pesquisa da *comScore's study (2010)*, acerca dos hábitos de utilização da internet pelos portugueses, os valores apurados mostraram que mais de 3.8 milhões de pessoas com idades acima dos 15 anos, tinham acedido à internet, de casa ou do trabalho em Setembro de 2009 (+4% comparado com 2008). Naquele mês cada utilizador acedeu em média a 1,843 páginas e gastaram em média 1.9 horas Online.

Esta empresa de análise de tráfego considera que Portugal representa um Mercado de Internet, dinâmico e em crescimento. Em Portugal, o utilizador

	2008	2005
Portugal:	92.7%	73.5%
Norte:	92.9%	71.9%
Centro:	92.9%	77.2%
Lisboa:	94.1%	75.9%
Alentejo:	89.4%	68.0%
Algarve:	86.8%	79.8%
Açores:	90.0%	51.0%
Madeira:	92.9%	74.1%

médio de Internet, gasta mais tempo Online para ler artigos, efetuar pesquisas, executar transações financeiras pessoais, e aceder às redes sociais.

Se estas tendências se mantiverem no mercado português surgirão oportunidades de alavancagem do marketing digital (comScore, November 2009), o que pode ser aproveitado pelas AVI no desenvolvimento do seu negócio.

Tabela 13 - Statistics Portugal, February 2009.

Fonte: [http://www.newmediatrendwatch.com/markets-by-ountry/10\\_europe/79-portugal](http://www.newmediatrendwatch.com/markets-by-ountry/10_europe/79-portugal), acesso em 22-8-2010.

A percentagem de utilizadores de Internet com idades entre os 10-15 anos em Portugal por região, no 1º trimestre de 2008, foi a registada na tabela 13, com acréscimo substancial de 19,2% entre 2008-2005.

Em 2011 havia 1,5 biliões de utilizadores de internet e estima-se um crescimento de 50% até 2015. Estes números deveriam ser estudados pelas AVI de modo a integrar estratégias de interatividade dos seus blogs, captando a atenção desta geração de utilizadores.

Observando as duas principais perspetivas, pelo lado da Oferta, custos de transação baixos conjugados com elevadas margens comerciais, tornam

irresistível a venda direta a clientes baseada na Internet. Pelo lado da Procura, a pesquisa na Net de “best deals” para viagens e acomodação, favorece a preferência dos clientes pela reserva Online em detrimento do uso das agências de viagens tradicionais (Gretzel et al., 2008).

Assim, as TIC, o e-commerce e o e-business, tornaram possível a oferta de novos produtos e serviços, muitos deles com uma forte componente de informação e disponibilizados em colaboração com múltiplas empresas. (Evans and Wurster, 1997). Por outro lado, a Internet e a Web apresentam novas práticas de negócio, pois facultam aos utilizadores um leque alargado de mecanismos de preço e formação de receitas (Verma and Varma, 2003).

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

Novos *hardwares* e *softwares* multiplicam a capacidade e velocidade de armazenamento, processamento e tratamento de dados em diversos níveis e para variados fins. Tão grande tem sido este movimento que as organizações parecem estar a gerar dados mais rapidamente que qualquer gerente é capaz de analisar, conforme afirmam Kennerley et al. (2005).

Mas os canais de comunicação diretos que os OT e outros fornecedores utilizam para facilitar a interação e a inovação com os seus clientes e mercado, por vezes não são suficientemente eficazes, por possuírem algumas limitações.

Do leque de constrangimentos destacam-se: a interação pode não estar a ter o alcance desejado, limitando-se ao mercado que atualmente servem; mostra-se difícil alcançar as pessoas certas, no momento certo, pois os clientes só interagem com as empresas na última fase do seu processo de decisão; é difícil encorajar os clientes a falar do seu estilo de vida e interesses.

Para explorar cabalmente as potencialidades da Internet e da Web, os OT necessitam de complementar os seus canais diretos de interação com clientes,

com canais indiretos. É assim importante desenvolver pontos de contatos indiretos, que podem ser fornecidos por um tipo de parceiro – as agências de viagens. Neste seu papel transformam-se em inoMediadores ou “Knowledge Brokers” ou intermediários do conhecimento, apoiando os OT e os outros fornecedores a ultrapassar os gaps de conhecimento dos clientes e dos mercados, possibilitando um vasto potencial de informação e de capilaridade.

Numa perspetiva estratégica, ao abordar a questão das transações comerciais *Online*, o paradigma da “desintermediação”, ou seja da eliminação dos intermediários por via da maior aproximação entre “produtor” e consumidor (à distância de um clique!) é recorrente.

É comum escutar-se que para um intermediário como um OT ou uma AV, a Internet constitui uma ameaça muito séria.

Esta ótica é, contudo, muito redutora: por um lado porque o acesso *Online* para efeito dos negócios, não corresponde à riqueza dos contatos pessoais, particularmente salientes no setor do Turismo, por outro, porque a multiplicidade e atonicidade da oferta não permitem, de fato, que o consumidor esteja à distância de um clique.

É como ter uma loja numa rua onde passa um milhão de pessoas: se nessa rua existirem mil lojas semelhantes, jamais poderemos aspirar a um milhão de clientes potenciais. Até mesmo a nossa quota natural desse universo estará em risco se das mil lojas houver uma dezena ou duas que se destaque das demais por qualquer motivo. É precisamente o que se passa na Internet e a diferenciação é decisiva para “ser visto”.

Em alguns negócios, contudo, a ameaça é real, como no caso das companhias aéreas e de algumas cadeias hoteleiras cujas marcas têm uma elevada notoriedade. Noutras situações, nomeadamente no caso da colocação de ofertas de nicho de mercado, em que não existam marcas com notoriedade suficiente, prevalece o valor acrescentado tradicionalmente associado aos intermediários, ainda que num contexto Internet: aconselhamento, confiança, integração e rede capilar de retalho. Este tema será desenvolvido no subcapítulo

2.3.2 – Canais e modelos de distribuição turística, quando se considera importante as AVI criarem produto próprio.

Nestes casos a Internet contribui mais para o sucesso das agências de viagens *Online* que consigam criar uma marca inspiradora de confiança no mercado (mesmo que não produzam vendas diretas *Online*). Este fenómeno é normalmente designado por “reintermediação”. Existem inclusivamente algumas iniciativas exclusivamente *Online*, tais como a [www.travelocity.com](http://www.travelocity.com), ou [www.expedia.com](http://www.expedia.com) ou ainda por exemplo a [www.exit.pt](http://www.exit.pt) respetivamente à escala internacional e nacional, bem como empresas que desenvolveram uma presença *Online*, a partir de uma rede tradicional, por exemplo a Abreu com [www.abreu.pt](http://www.abreu.pt).

Algumas vantagens do canal *Online* são referidas pelo Vice-presidente executivo da TAP – Luiz Mor, à Revista APAVT de Janeiro/Fevereiro 2011, p. 25, tendo aludido que a forma de promoção é mais barata através destas ferramentas, pois com 100€ conseguiu lançar a “campanha juventude” oferecendo descontos de 20% e obter um retorno grande, dada a forte exposição digital deste média e a interatividade dos utilizadores. Se na aviação a ideia de usar canais *Online* e a interatividade das redes sociais é uma realidade, nos negócios das AVI deveria ocorrer semelhante estratégia.

Por isso, uma das conclusões de um estudo divulgado pela Sociedade Americana de Agentes de Viagens (ASTA), foi: “*Como toda a gente hoje em dia, os agentes de viagens têm obrigação de se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas, incorporando-as nos seus negócios*”, sustentou Tony Gonchar, o CEO da ASTA, (in <http://www.publituris.pt/2012/01/04>).

Neste contexto, a agência francesa Voyages SnCF passou a disponibilizar, no seu perfil de Facebook, uma aplicação que permite aos turistas, também com perfil na rede social, reservar viagens. Através da aplicação, os clientes podem organizar, reservar e partilhar a apresentação do itinerário com os seus amigos, sendo essa a razão para a qual que se deu o nome de “pequenas viagens entre amigos” à referida aplicação que conta com o apoio de um espaço de *chat* para se falar sobre horários e rotas. (in <http://www.publituris.pt/2011/10/25>)



A oferta do OT pode ser disponibilizada aos clientes através dos seus canais diretos como seja o site próprio ou página nas redes sociais, ou indiretos através de intermediários, como as agências de viagens. A questão da criação de valor das AV para os seus parceiros OT inicia-se com a atitude de estar atento aos sinais dos clientes, analisá-los e transmiti-los “bottom up” aos seus parceiros. Na DT é comum a informação fluir “Top Down” e menos “Bottom Up”.

Após a viagem, os clientes partilham as suas emoções através de dois canais:

1) Feedback solicitado pelo agente de viagens;

2) Partilha de opiniões que fazem no site da AV ou através das suas redes sociais. Neste segundo caso, verifica-se um poderoso passa-palavra entre comunidades virtuais, que pode ser positivo ou negativo, espalhando-se por toda a sua rede contatos.

Quer no caso 1) ou 2), existe um processo de criação de valor entre AV e OT, porque as agências de viagens ao desempenharem o papel de *Innomediaries*, atentas ao Buzz dos seus clientes, transmitem a informação ao fornecedor do serviço turístico, o OT, que a aproveita para melhorar a prestação do serviço ou a composição da sua oferta e ainda conhecer o seu posicionamento.

*“Innomediaries are helping companies innovate more effectively by connecting them over the Internet with a variety of current and potential customers”.* (Sawhney et al., 2003)

Para além desta visão estratégica, não nos devemos esquecer que as TIC e em particular a Internet podem ser utilizadas também com objetivos operacionais e de suporte à atividade e, nesta perspetiva, contribuirão para um aumento de produtividade e redução de custos. Exemplos de uma tal utilização das TIC em OT e AV são as seguintes:

- Identificação de novas oportunidades, destinos e tendências (research na Internet);
- Consulta e contato com fornecedores (site, email);
- Redução de custos de comunicação (e-mail, telefone via IP);
- Acesso facilitado à informação, redução de custos administrativos (digitalização e centralização de repositórios de informação);

- Melhor serviço ao cliente e maior facilidade no desenvolvimento de atividades de marketing (CRM, e-mailing, site);

Portanto, o espaço de ação da distribuição turística do século XXI, está marcado por uma radical transformação do conceito de “valor” associado aos modelos de negócio, guiado pelo poder da informação e das TIC. A Internet, as TIC e a Web tornam o nosso Mundo mais plano (globalizado), e alarga os “nossos mundos”, ao propagar as redes colaborativas, as comunidades sociais e as tipologias de modelos de negócio.

Mas para tal é necessário ser membro ativo da “Sociedade da Informação”. Este modelo de infocomunicação, levou a uma “mutação digital” em todos os setores da economia mundial, existindo um grande consenso na importante e potencial contribuição das TIC no desenvolvimento dos negócios.

Surgem assim na DT, o conceito de ecossistema de negócio digital que reposiciona a noção de valor, concedendo os meios necessários à cocriação de experiências e ao desenvolvimento de modelos de negócio inovadores.

Contudo, para as AVI, este novo modelo económico incorpora o potencial perigo de contribuir para a chamada “divisão digital”, que Matos (2009, p.2) define como “uma situação de diferenciação entre as pessoas, que tem por base diferentes níveis de participação na sociedade da informação e que resulta de fatores de ordem económica, social, educacional, cultural e política”. “Divisão digital” é uma expressão que já entrou no léxico corrente, tendo sido definida como um fosso entre os indivíduos, grupos e empresas que têm acesso às tecnologias de informação e comunicação, vulgarmente designadas por TIC, e os que não têm.

É importante termos em consideração que as grandes revoluções económicas, sociais e tecnológicas que estão no cerne do desenvolvimento da humanidade têm contribuído, simultaneamente, para aumentar as desigualdades, em virtude do desenvolvimento assimétrico que provocam.

O mesmo poderá dizer-se da revolução digital, com a agravante de que esta ocorreu a um ritmo muito mais acelerado, dificultando a adaptação das organizações aos novos paradigmas. Na realidade também aqui se verifica que

a separação, entre os vencedores e os perdedores, entre os que têm e os que não têm acesso à sociedade da informação, tende a ser cada vez maior.

A divisão digital marca assim claramente um fosso entre os que têm e os que não têm, entre os que beneficiam da tecnologia digital e os que não têm acesso aos seus benefícios, entre os que participam plenamente da sociedade da informação e os que ficam de fora. É importante destacar que a divisão digital resulta de um processo evolutivo desigual que, como defende Jakob Nielsen em Peña-López, (2007), tem 3 fases: económica, de usabilidade (ou de literacia) e de empowerment (ou de participação). No subcapítulo 3.3.3 – Modelo de negócio atual das AVI é descrita a realidade da divisão digital e a consequente erosão das suas quotas de mercado.

Uma das ferramentas mais importantes para o negócio da DT e das AV, como geradora de valor, é a capacidade de construir redes colaborativas (business networking), de modo a reunir pessoas de diferentes lugares, com interesses particulares, para que estas possam apresentar as suas ideias. Mas com tanta informação, as pessoas sentem-se perdidas diante da possibilidade de escolher perante um amontoado de informação, confusas com o conhecimento disponível e desconfiadas quanto à credibilidade da empresas e dos produtos.

Por isso, começam a pesquisar os seus interesses usando ferramentas disponíveis nas redes sociais, formam comunidades em função dos seus assuntos prediletos e passam a consumir e indicar o que lhes agrada e o que não lhes interessa. Assiste-se a uma transferência de poderes do fornecedor para o consumidor, com um contínuo envolvimento destes no desenho dos produtos e serviços. O gráfico na figura 20, mostra que 98% dos players de turismo acedem a websites de viagens para contato com os fornecedores de serviços; 75% usam o email e a partir desta ferramenta todas as outras têm valores substancialmente menores.

O futuro está na utilização de sistemas interativos que suplantam as limitações do espaço e do tempo, associando o vídeo, o áudio e os produtos turísticos, permitindo ajudar o comprador na tomada de decisão. Neste mercado, as inovações tecnológicas e a aceleração das práticas de interatividade entre players através da Web 2.0, constituem-se como agentes de diferenciação, não só como ferramenta de apoio à atividade (emissão eletrónica de bilhetes,

marcações Online de viagens, contato entre operadores e com clientes, etc.), mas essencialmente como fator de melhoria da gestão organizacional, tornando mais próximos, mais ágeis e mais eficientes as relações com todos os stakeholders.

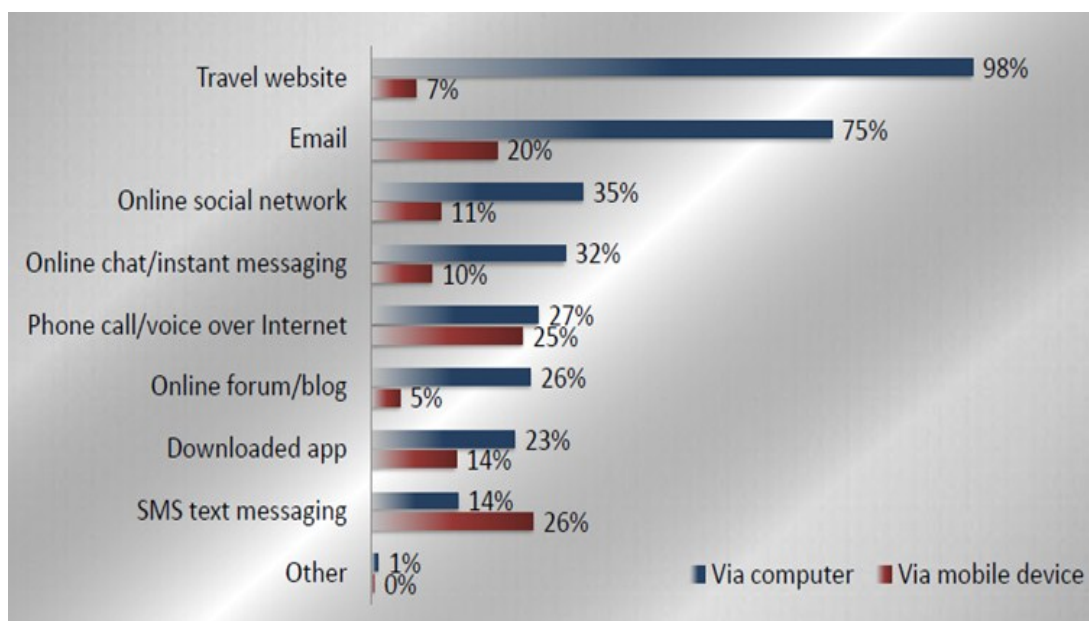


Figura 20 – Formas de interação com organizações viagens  
 Fonte: PhocusWright's Consumer Technology survey (2010)

Para Tim O'Reilly (2006), a Web 2.0 é a mudança para uma internet como plataforma, e um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma. A regra mais importante é desenvolver aplicações que aproveitem os efeitos de rede, de modo a melhorarem, aproveitando a inteligência coletiva.

A Web 2.0 torna o nosso Mundo mais plano (globalizado), e alarga os nossos mundos, ao propagar as redes colaborativas e as comunidades sociais. O gráfico da figura 21, mostra que 50% dos consumidores acedem aos Websites das AV. Assim, os sistemas interativos e a utilização das redes sociais, 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) e, **Simplificar** (criam pontes entre aplicações de uso difícil).

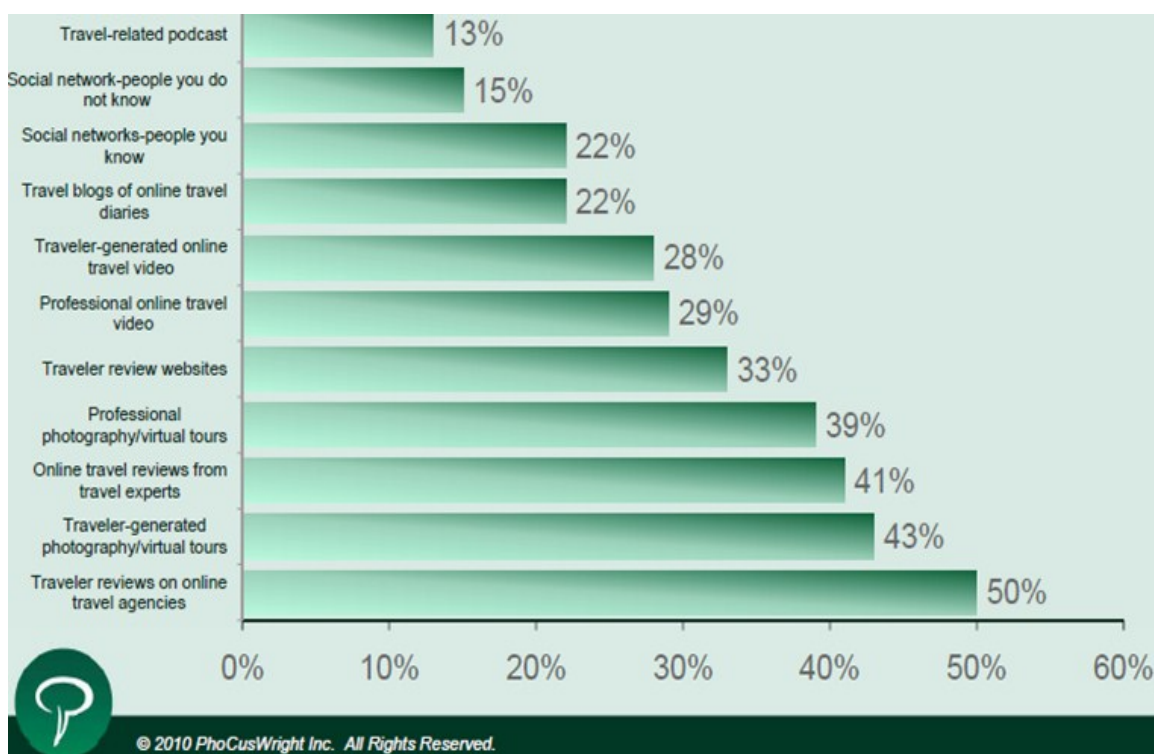


Figura 21- Web 2.0 presente em todas as fases da experiência de viagem  
 Fonte: PhocusWright's Consumer Technology survey (2010)

Segundo o *comScore's study (2010)*, os hábitos Online dos portugueses (Tabela 14) mostra que cerca de 3 milhões de pessoas acederam às redes sociais, em Setembro de 2009.

Top 10 Redes Sociais em Portugal	
Nº utilizadores Redes Sociais em 2009	Varição face a Setembro 2008
Total users Internet 3,816,000	+4%
Redes Sociais 2,992,000	+16%
Hi5.com: 2,329,000	+17%
Windows Live Profile 1,225,000	
Facebook.com: 639,000	+463%
MySpace Sites: 289,000	+8%
Orkut: 256,000	+50%
Twitter.com: 249,000	+842%
Netlog.com: 244,000	+19%
Badoo.com: 238,000	+3,018%
Windows Live People: 218,000	
Deviantart.com: 156,000	+67%

Tabela 14 - Top 10 Redes Sociais em Portugal  
 Fonte: Produção própria com base em comScore, November (2009)

Este número representa um acréscimo de 16% face ao ano anterior e corresponde a 78,4% do total da população Online. Neste período o Hi5.com era a rede social mais popular com 2.3 milhões de visitantes, seguido pelo Windows

Live Profile, Facebook.com e MySpace Sites. Enquanto o Hi5.com permanecia em Setembro o líder de Mercado em Portugal, os sites internacionais começaram a ter um crescimento expressivo, com o Facebook.com a crescer 463% face ao ano anterior, o Badoo subiu 3,018%, enquanto o Twitter.com escalou 842%. Os Top 10 das redes sociais em Portugal para uma população com mais de 15 anos, com acesso de casa ou do trabalho em Setembro de 2009, estão na tabela 14, com o Facebook a demarcar-se com 639.000 utilizadores.

Em 2007, a proporção de estabelecimentos hoteleiros que permitiam reservas via Internet atingiram os 65%. (Fonte: Statistics Portugal, February 2009). Em 2008, o mercado Online do turismo e das viagens em Portugal, mostrou que 80.3% dos hotéis usam computadores para desenvolverem a sua atividade, 77.8% tinha acesso à Internet e 75.4% estavam presentes nesta rede e 70% dos hotéis possuíam acesso Online com banda larga.

Com a popularização de ferramentas de produção e publicação de conteúdo Online, muitos utilizadores passaram de consumidores a produtores, alterando o fluxo instituído da comunicação onde a média tradicional cumpre o papel de emissor e o consumidor é o recetor. Este princípio será a base de construção de uma estratégia de cocriação no setor das AVI e uma fonte potencial de sucesso do modelo de negócio.

Esta 5ª Vaga é dominada ainda pelas fortes alterações no **domínio demográfico** e pelos fluxos migratórios (figura 22). Evidencia-se uma forte mobilidade espacial das populações, sempre na mira de novas oportunidades de investimento, trabalho ou de lazer, em espaços inter-regiões e/ou intercontinentais. Este domínio demográfico é a base da procura de turismo e viagens mundial. O potencial negócio para as AVI em Portugal é evidente, pois podem usufruir do desenvolvimento dos países BRICA (Brasil, Rússia, Índia, China e Africa), se incrementarem a sua atividade de incoming. De notar que 98% das AVI em Portugal apostam em mono atividade de outgoing (Salvado, 2009; Silva 2009), o que condiciona e restringe o negócio, sendo importante que desenvolvam a área do incoming e de produto próprio.

### Principais fluxos migratórios no final do século XX e início do século XXI

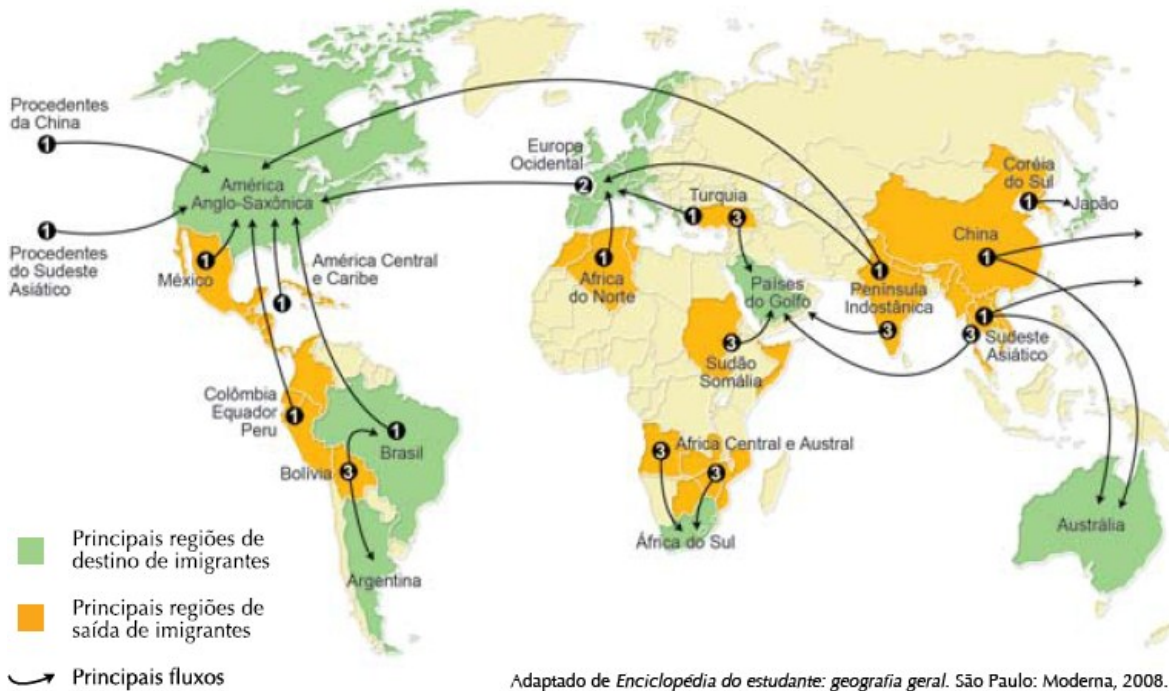


Figura 22 - Fluxos migratórios

A figura 23 retirada de um artigo de *New York Times* do colunista Matt Ball, em Abril 2008 mostra o tráfego aéreo nos EUA, evidenciando a crescente necessidade do uso do transporte aéreo nas deslocações dos cidadãos.



Figura 23 - USA tráfego aéreo em 2008

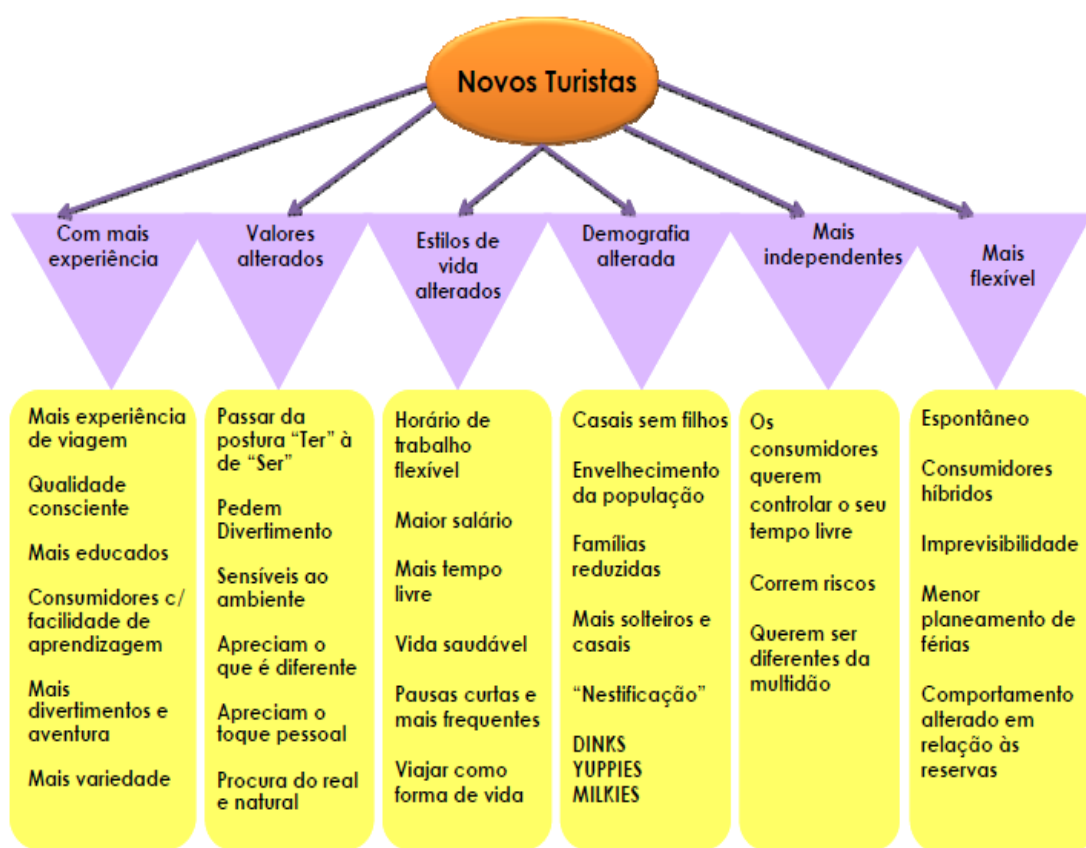
Fonte: Spatial Sustain in <http://www.vector1media.com/spatialsustain/next-gen-air-traffic-control-explained.html> acesso 3-8-2011

Alguns autores enfatizam como características demográficas e psicográficas do novo consumidor de produtos e serviços turísticos, o fato de serem mais individualistas, envolvidos ou interessados, independentes e informados; com um



exagerado sentido de liberdade (*anytime, anywhere*) e incrivelmente reivindicativos e exigentes (*WIIFM - What's In It for me?*); mais conscientes do seu poder e dos seus direitos, desafiando os fornecedores, agentes de viagens e operadores; apreciando cada vez mais a qualidade do seu tempo livre, a atenção e confiança que lhes é dada, entre outras.

Atualmente a DT lida com um novo paradigma de tipo de turista, reforçando a tendência de fragmentação social e individual; o desenvolvimento de comunidades virtuais; a troca de experiências entre tribos de viajantes e a pesquisa de informação na Internet, criando novos perfis de procura.



Fonte: Poon, 1993

Figura 24– Novos turistas  
 Fonte: Poon, 1993 in Silva (2009, p .94)

Modahl (2000) propõe um novo tipo de comportamento, o consumidor *technographics*, onde se enquadram 10 "cyber-consumers segments", que resultam do cruzamento de variáveis comportamentais e das tecnológicas (otimista ou pessimista), rendimentos (elevados ou baixos) e motivações primárias (carreira, família ou lazer). Por sua vez, como se observa na figura 24, Poon (1993)



in Silva 2009, elenca um conjunto de novos turistas: Com mais experiência, Com valores e estilos de vida diferenciados, demografia alterada, mais independentes e flexíveis.

**Por outro lado focando no Turismo por regiões** e segundo dados da Organização Mundial do Turismo, o crescimento do setor tem sido acompanhado por uma tendência de descentralização do fluxo turístico (figura 25).

	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008
<b>Mundo (Total de Turistas)</b>	<b>436.000.000</b>	<b>536.000.000</b>	<b>684.000.000</b>	<b>803.000.000</b>	<b>847.000.000</b>	<b>904.000.000</b>	<b>922.000.000</b>
<b>Europa</b>	<b>60,16%</b>	<b>57,98%</b>	<b>57,39%</b>	<b>54,64%</b>	<b>54,54%</b>	<b>53,90%</b>	<b>52,94%</b>
<b>Ásia e Pacífico</b>	<b>12,87%</b>	<b>15,39%</b>	<b>16,19%</b>	<b>19,34%</b>	<b>19,71%</b>	<b>20,12%</b>	<b>19,97%</b>
<b>América Central e Caribe</b>	<b>3,07%</b>	<b>3,16%</b>	<b>3,11%</b>	<b>3,07%</b>	<b>3,13%</b>	<b>3,05%</b>	<b>3,10%</b>
<b>América do Norte</b>	<b>16,44%</b>	<b>15,00%</b>	<b>13,38%</b>	<b>11,21%</b>	<b>10,70%</b>	<b>10,54%</b>	<b>10,61%</b>
<b>América do Sul</b>	<b>1,77%</b>	<b>2,18%</b>	<b>2,25%</b>	<b>2,28%</b>	<b>2,21%</b>	<b>2,21%</b>	<b>2,26%</b>
<b>África</b>	<b>3,49%</b>	<b>3,75%</b>	<b>4,09%</b>	<b>4,67%</b>	<b>4,89%</b>	<b>4,99%</b>	<b>5,09%</b>
<b>Médio Oriente</b>	<b>2,20%</b>	<b>2,54%</b>	<b>3,59%</b>	<b>4,79%</b>	<b>4,83%</b>	<b>5,20%</b>	<b>6,03%</b>

Figura 25 – Distribuição do turismo mundial por regiões

Fonte: OMT (2009), em [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas\\_indicadores/downloads\\_estatisticas/Estatxstica\\_e\\_Indicadores\\_de\\_turismo\\_no\\_Mundo\\_-\\_2009\\_1\\_\\_3\\_.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/Estatxstica_e_Indicadores_de_turismo_no_Mundo_-_2009_1__3_.pdf)

Como se pode ver pela figura 25, em 2008 o continente Europeu concentrou 52,9% das viagens internacionais, sendo que no ano 2000 concentrava 57,4% das viagens e em 1990 possuía 60,16% de quota. A América do Norte reunia 10,6% do turismo mundial em 2008, 13,4% do mesmo em 2000 e 16,44% em 1990.

Já a região da Ásia e do Pacífico, que em 2000 tinha 16,2% do turismo mundial, em 2008 passou a concentrar 20,0% dos viajantes. De acordo com os valores divulgados pela administração nacional de turismo da China, (China National Tourism Administration), os dados mostram que o país se tornou o maior mercado turístico do planeta. Em 2011 foram realizadas mais de 2,6 milhões de viagens. Nas viagens de lazer foram gastos cerca de 2.856,8 milhões de *yuans*. Cerca de 702 milhões de pessoas viajaram para o exterior em 2011, um aumento de 22,5% no volume de passageiros, que também gastaram 30% a mais nessas viagens. Mais de 88% desse mercado fica na própria Ásia, viajando principalmente para Hong-Kong e Macau. Os restantes viajantes procuraram preferencialmente a Europa e a América do Norte.

Ainda segundo a mesma fonte, em 2012 seguem a crescer as viagens dos chineses, observando-se que nos primeiros cinco meses 323 milhões de pessoas já tinham viajado para o exterior. Os gastos dos chineses em produtos de luxo aumentaram entre 18 e 22%, sendo um dos maiores do mundo. O Médio Oriente que possuía 3,6% do turismo mundial em 2000 passou a concentrar 6,0% do mesmo em 2008. A mesma tendência é observada na África (4,1% em 2000 e 5,1% em 2008). A América do Sul permaneceu, ao longo do intervalo de 2000 a 2008, com uma tendência de concentração de 2,2% da participação no fluxo turístico internacional.

Ao longo do segundo semestre de 2008, constatou-se uma redução de cerca de 1% no total de desembarques internacionais. O resultado no final do ano foi de um incremento de aproximadamente 2% (921 milhões) em relação a 2007 (904 milhões), que tinha registado o quarto ano sucessivo de acentuada expansão do turismo mundial. Em 2008, segundo a OMT, do total de 921 milhões de desembarques registados, 488 milhões ocorreram na Europa (53% do total), 184 milhões (20%) na região da Ásia e do Pacífico, 147 milhões (16%) nas Américas, 55 milhões (6%) no Oriente Médio e 47 milhões (5%) na África.

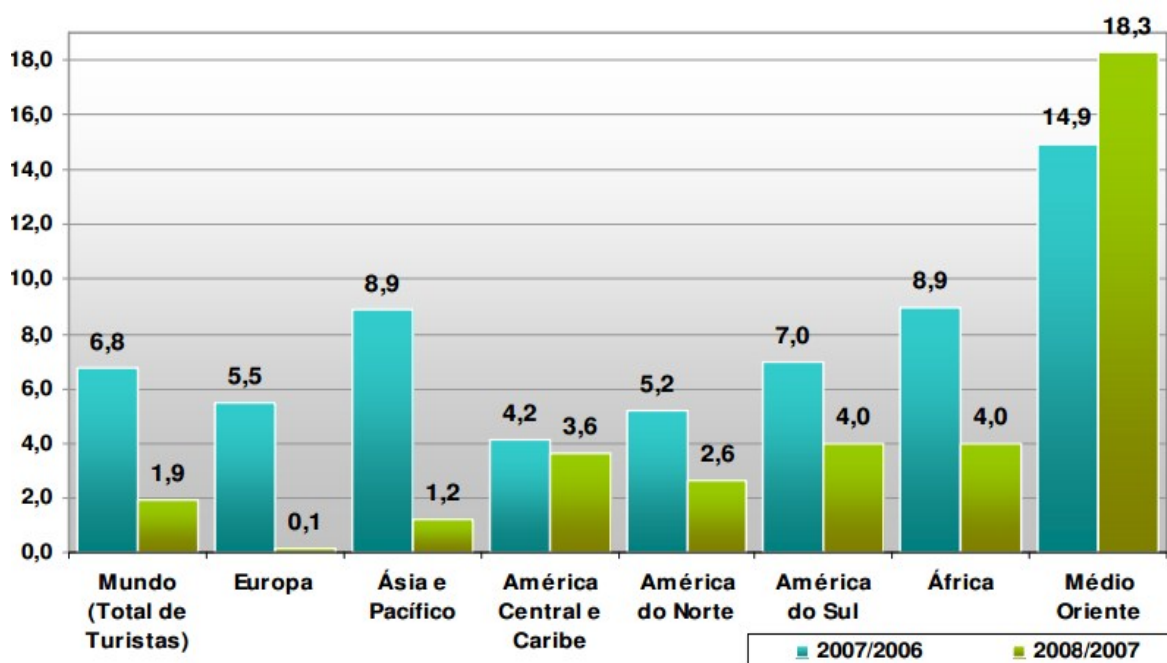


Figura 26 – Taxa de crescimento das chegadas por região do mundo, entre 2006 e 2008

Fonte: OMT (2009) em [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas\\_indicadores/downloads\\_estatisticas/Estatxstica\\_e\\_Indicadores\\_de\\_turismo\\_no\\_Mundo\\_-\\_2009\\_1\\_3\\_.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/Estatxstica_e_Indicadores_de_turismo_no_Mundo_-_2009_1_3_.pdf)

Após um crescimento de 5% (Figura 26) na primeira metade de 2008, o total de desembarques decresceu drasticamente em quase todo o mundo sob a influência de uma economia global bastante volátil e desfavorável. Fatores como a restrição ao crédito, o agravamento da crise, a oscilação do preço do petróleo afetaram a confiança dos consumidores e dos empresários, contribuindo para a recessão económica geral.

A única exceção neste panorama de redução do número de desembarques entre o ano de 2007 e 2008 é observada no Médio Oriente, registando uma taxa de crescimento de 18,3%, muito elevada quando comparada com as taxas de 0,1% na Europa e 2,6% na América do Norte. Observou-se também uma redução dos gastos no turismo internacional: em 2008 a Alemanha, apresentou uma redução de 2% em relação a 2007; a Itália uma redução de 2%, os EUA uma redução de 9%, a França de 10%, Japão 5% e Canadá uma redução de 6%.

### **1.7. Conclusão**

A ideia-chave implícita no conceito de globalização, é a de que tudo acontece rapidamente, em simultâneo e de forma conectada, independentemente do lugar do mundo em que ocorra. Esta 5ª vaga de mudança foi explorada em pormenor por motivos de importância para enquadrar contextualmente esta tese. Na distribuição turística (DT), a globalização e as inovadoras TIC, favorecem o aparecimento de um maior número de empresas de cariz global, alterando os rumos de mercado. As AVI vivem intensamente a globalização da economia, sendo impulsionadas para novos mercados, empurrando a atividade para transformações significativas e para novos desafios, que exigem perspetivas de gestão revolucionárias e modelos de negócio inovadores.

Apontam-se atualmente tendências de acréscimo de procura de produtos personalizados, com elevado grau de flexibilidade, e a utilização de uma multiplicidade de canais de venda com evidentes conflitos entre players, o que exige dos parceiros uma sintonia de relacionamento win-win.



---

## **Capítulo 2**

# **O Ecosistema da Distribuição Turística e das Agências de Viagens**



## 2. Ecosistema da Distribuição Turística e das Agências Viagens

### 2.1. Introdução

Este ponto começa por abordar a perspetiva tradicional do conceito de empresas [2.2 – Da empresa tradicional ao Ecosistema](#), seguindo a noção de ecossistema da DT na secção [2.3 – Ecosistema da Distribuição turística](#). Michael Rothschild, mostrou em 1990 na sua obra "Bionomics", que a economia capitalista podia ser entendida como sendo um ecossistema semelhante ao ambiente biológico, pois a informação é a essência de ambos. No ambiente biológico, a informação genética, registada nas moléculas de ADN é a base da vida. No ambiente económico, a informação tecnológica obtida em livros, pesquisas, jornais científicos, bases de dados e conhecimento de milhões de indivíduos, é a fonte de vida da economia.

Reforçando ainda a sua teoria, esclarece que as organizações, tal como os organismos vivos são fundadas em complexas hierarquias. Estes são constituídos por células dentro dos tecidos, dentro dos órgãos, dentro dos organismos e dentro das populações. A organização compreende equipas de trabalho dentro de departamento, dentro de divisões, dentro de negócios, dentro de indústrias.

Por isso, o novo paradigma da DT e das AV requer um pensamento em termos holísticos, observando o negócio como parte de um ambiente e ecossistema alargado. Este tema será detalhado na Secção [2.4 – Ecosistema das Agências de Viagens](#). A visão tradicional de integração vertical e horizontal de negócio não resulta, num mundo onde as comunidades cooperam. Essa era a forma de pensar dos autores neoclássicos, que apostavam apenas na maximização dos lucros, ou na visão Penrosiana que mostra como as organizações evoluem, fruto das suas competências capacidades de afetação de recursos, na gestão de novas atividades rentáveis. O ponto fraco desta teoria, é que coloca o foco dentro da organização, não explicando como se relaciona com a envolvente.

O Subcapítulo [2.5 – Redes Interorganizacionais](#), mostra que as organizações modernas podem ser descritas como uma rede massiva de grupos

interconetados, de departamentos, de alianças, de organizações periféricas, de fornecedores, de colaboradores, etc.

Portanto em vez de se falar em indústria, o mais acertado será falar em ecossistema de negócio ou "Business Ecosystems" (Moore, J., 1997). O termo encerra um conjunto de ideias microeconómicas inovadoras, em constante coevolução. Os ecossistemas de negócios cobrem uma vasta variedade de indústrias e canais de distribuição, onde as relações e estratégias dos intervenientes produzem um forte impacto na competitividade dos parceiros. Este assunto será detalhado na secção [2.6 – Relações entre parceiros de negócio: OT e AV](#). Observa-se que as empresas dentro do ecossistema da DT evoluem em torno da inovação, trabalhando cooperativamente e competitivamente para suportar novos produtos, para satisfazer as necessidades dos consumidores e incorporar o próximo ciclo de inovação. O novo e dominante ecossistema das agências de viagens consiste numa rede de organizações ao longo de diferentes indústrias.

## **2.2. Da Empresa tradicional ao Ecossistema**

Em 1972, no artigo "The Organisation of Industry", Richardson considera que, ao contrário do defendido pelas teorias tradicionais, as empresas não são "ilhas de coordenação planeada num mar de relacionamentos comerciais", (Richardson, 1972, p.883), citado por Rocha (2011, p. 66)

Ainda segundo a mesma fonte, "as empresas encontram-se ligadas pela cooperação e pela afiliação" (Richardson, 1972, p. 895, citado por Rocha (2011, p. 66)). Axelsson e Easton (1992) referem que, nas teorias tradicionais, o mercado é visto como um conjunto de empresas anónimas ou "sem rosto". Nestas teorias, cada empresa realiza as suas operações no mercado que funciona como um mecanismo facilitador das transações. Através do mecanismo de preços, o mercado coordena as atividades realizadas pelas várias empresas.

Contudo, tal como Snehota (2003) (citado por Rocha (2011, p. 66) argumenta, esta ótica não toma em consideração a razão pela qual as transações entre duas organizações acontecem repetidamente, não de forma aleatória mas numa base continuada. Também Hakansson e Snehota (1995) afirmam que em vez de mercados anónimos de fatores e de produtos acabados, na realidade, as



empresas confrontam um conjunto limitado de fornecedores e clientes que representam a maior parte das suas vendas ou compras. O confronto entre estas duas perspectivas encontra-se ilustrado na Figura 27.

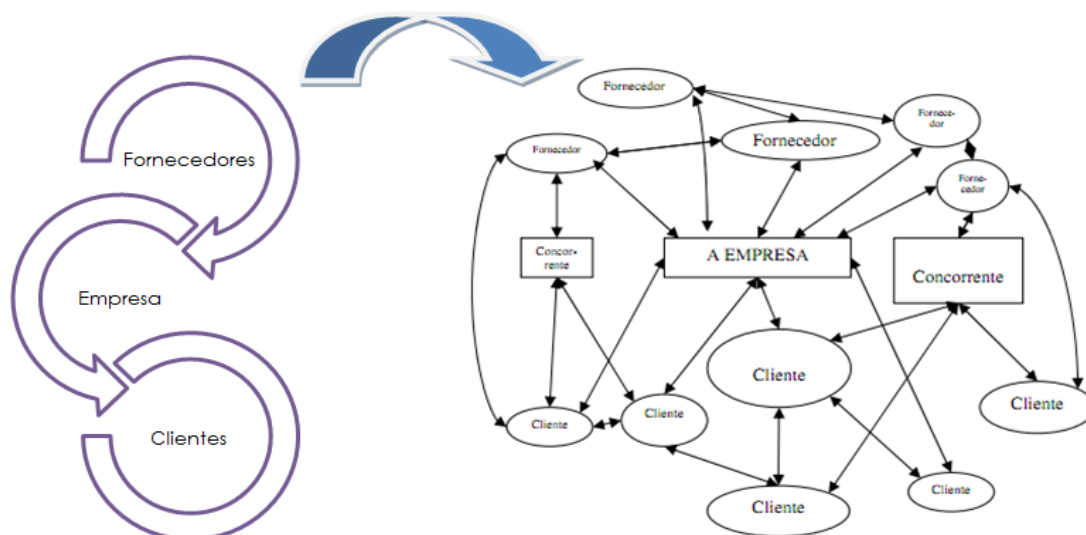


Figura 27 – Perspetiva tradicional do conceito de empresa vs. conceito atual

Fonte: Produção própria com base em Ford et al. (2003, p.14 e 15) in <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/7446/6/CAP3.pdf>

Richardson (1972) citado por Rocha (2011, p. 67), identifica vários tipos de relacionamentos Interorganizacionais, desde simples declarações de boa vontade até acordos formais. Esta Abordagem tem também as suas raízes no trabalho de Edith Penrose (1959). Para Edith Penrose, a empresa é um conjunto de recursos organizados que cresce e procura sobreviver em torno da concorrência. Distinguiu entre os recursos e os serviços que se podem obter destes: os serviços que produzem os recursos dependem da forma em que são usados. Exatamente o mesmo recurso pode prover diferentes serviços segundo a forma em que se use ou os combinem com diferentes tipos ou quantidades de outros recursos. Qualquer recurso em qualquer empresa está subutilizado. O empreendedor da empresa trata de melhorar o rendimento dos recursos de que dispõe já que essa é a melhor forma de aumentar a produção e as receitas, sem que se aumentem os custos. O conhecimento da empresa sobre a tecnologia e o mercado é chave para permitir um melhor aproveitamento dos recursos.

Para Edith Penrose o conceito neoclássico de indústria (anos 1950), é visto como um conjunto de empresas homogéneas que produzem produtos idênticos, torna-

se totalmente sem sentido. Não há duas empresas iguais, já que os conhecimentos que as empresas possuem são diferentes e o rendimento que alcançam dos seus recursos também é diferente.

O conhecimento empresarial é um recurso básico para a empresa, já que determina os limites na capacidade de gestão e na capacidade de aproveitamento pleno dos serviços que podem prestar os demais recursos disponíveis da empresa.

Os recursos podem ser adquiridos no mercado, no exterior da empresa, mas os conhecimentos necessários para o controlo, a gestão e o crescimento são criados no interior da empresa e, portanto, estabelecem um limite à velocidade de crescimento.

Penrose distinguiu entre o crescimento "interno" da empresa, gerado pela melhoria no conhecimento empresarial, na gestão e no aproveitamento dos recursos, e o crescimento "externo", gerado pela aquisição de recursos externos.

Richardson (1972) e Penrose (1959) citado por Rocha (2011, p. 68), são também percursos de outra linha de pensamento, a Teoria das Competências Organizacionais, onde a empresa é vista como uma arca de conhecimento produtivo com determinadas características específicas, isto é, as competências organizacionais.

De acordo com Rocha (2011, p.68), tendo em conta que "a divisão do trabalho encoraja o desenvolvimento de conhecimento diferenciado", o problema subsequente é o da sua coordenação (Loasby, 1998, p.139).

Para Kupfer (1991) o aumento da competitividade através do estreitamento de relações entre as diversas economias pode ser percebido em todas as esferas da economia (micro ou macro)

*"Competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico"*

*(Kupfer, 1991, p. 19).*

Na nova economia a informação e o conhecimento complementam o capital físico e financeiro. Assim, a informação e o conhecimento passaram a ser

sinónimos de sucesso e de instrumentos capazes de explicar e aprofundar, não só a competição no mercado, mas também a própria apropriação dos lucros gerados na economia globalizada.

As novas tecnologias, segundo Drucker (1987), são fruto do conhecimento e a base para diferenciação das capacidades competitivas entre determinadas economias, porque representa a introdução de novos produtos e processos produtivos. De acordo com Garcez, (2000, p. 357), as grandes corporações empresariais, são exemplos dessas mudanças nas estruturas económicas contemporâneas. Estas transformações são cruciais para a intensificação da nova "onda competitiva", mas também, necessárias para demonstrar a necessidade contínua da reestruturação da "nova sociedade industrial", com base em novos conhecimentos tecnológicos.

A procura por vantagens competitivas, ou seja, vantagens de desempenho face à concorrência, é uma constante no ambiente empresarial. Entende-se por vantagens competitivas ao conjunto de características ou atributos detidos por uma empresa que lhe confere uma certa superioridade sobre os concorrentes imediatos. Para Porter (1985), a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo, mas sim ela tem origem nas inúmeras e distintas atividades, que a compõem. O autor sugere, que a Cadeia de Valor pode ser encarada como um instrumento, que possibilita a desagregação de todas essas atividades de relevância estratégica de uma empresa. O valor só é gerado quando uma empresa cria uma vantagem para o comprador e quando este percebe que ganha algo ao adquirir o produto, em comparação com outros similares da concorrência.

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

Portanto, a noção de vantagem competitiva, convencionada a aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado, através da inovação, protagonizada por um gestor com características de empreendedor.

Segundo Freeman (1982), os empreendedores podem valer-se das suas atitudes inovadoras para elaborar o seu posicionamento estratégico no mercado e/ou em relação à tecnologia, ou seja, podem adotar as atitudes mostradas na figura 28. Na prática, existem diversas possibilidades de gradação entre estes tipos de posicionamento estratégico em relação à tecnologia, podendo uma empresa adotar diferentes tipologias, em períodos distintos.

Foi a partir dos trabalhos de Schumpeter que a tecnologia passou a ser analisada mais aprofundadamente nas teorias de desenvolvimento económico. O autor concentrou a sua atenção nos efeitos positivos das inovações no desenvolvimento económico, analisando também o papel da empresa e dos empreendedores no processo.

Porter (1993) aborda a necessidade de uma nova teoria sobre vantagem competitiva, em que a inovação e a melhoria dos métodos e tecnologia são os elementos centrais. Ele afirma também que a base da vantagem competitiva está na sua capacidade de criar um ambiente de estímulo à inovação.

As inovações e o mercado passam a ser formadores de perdedores e de vencedores (Nelson e Winter, 1982). Por outro lado, as organizações que investem mais em tecnologia e a utilização de estratégias mais eficientes vão sobreviver, em detrimento da “morte” das empresas atrasadas (Porter, 1993). Porter refere que a natureza da competição económica não é o equilíbrio, mas um perpétuo estado de mudança. Estes ambientes (vagas) de mudança e os seus impactes na DT, foram detalhadas no capítulo 1 - Distribuição turística: Génese, ciclos e desafios.

Para os economistas Neo-Schumpeterianos - vertente evolucionária da teoria de Schumpeter, as teorias convencionais foram ineficazes para explicar o processo de mudança e os impactes na economia, abrindo espaço para a teoria evolucionária.

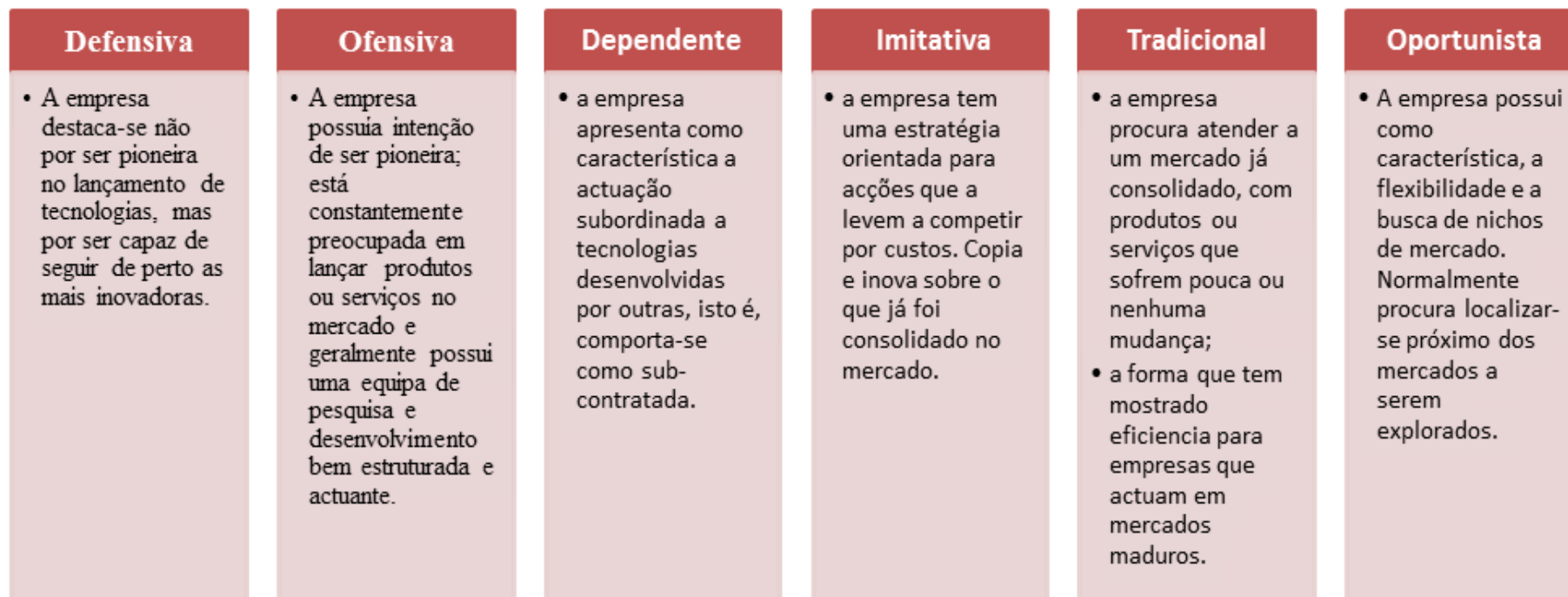


Figura 28 - Posicionamento estratégico no mercado e/ou em relação à tecnologia  
 Fonte: Produção própria com base em Freeman (1982)

Esta teoria estabelece uma abordagem dinâmica capaz de desenvolver e responder às questões fundamentais que norteiam o ambiente económico, tais como a função das mudanças tecnológicas no comportamento do sistema económico das organizações, dos consumidores, na estrutura do mercado, na oferta, etc. As principais fontes teóricas que estimularam o aprofundamento da abordagem evolucionária foram as observações e pesquisas biológicas de Charles Darwin, que desenvolveu conceitos e esboços teóricos para explicar as mudanças qualitativas. Estas teorias foram aproveitadas pelos economistas evolucionários para desacreditar as teorias económicas convencionais.

A teoria evolucionária examina como o ambiente contextual seleciona as organizações, penalizando umas e beneficiando outras, considerando que as empresas são sistemas "vivos", que nascem, evoluem e competem num determinado ambiente.

O desenho de um **ecossistema de negócios** (figura 29), ligado ao setor do turismo, considerado como ferramenta estratégica, permite aos empreendedores assinalar no mapa dos negócios as suas complementaridades e os seus elementos diferenciadores face à concorrência. Moore (1993) assinala 3 níveis no ecossistema: de negócio, Empresa estendida e Negócio core.

No mesmo setor, outros autores mostram o modelo de ecossistema, como o ilustrado na figura 31, referindo **seis subsistemas**: distribuição, transportes em geral, hospedagem, opções do destino turístico, infraestruturas TIC, e meios de pagamento. A figura 31 mostra para além dos subsectores, as principais interações entre as componentes do ecossistema. Estas ligações podem ser de tipo comercial (troca física de produtos ou serviços ou informações), ou podem ter a forma de interligações sistémicas (GDS, centrais de reserva, web services, internets, intranets ou extranets).

Uma das ferramentas mais importantes no desenvolvimento de um ecossistema é a Internet, devendo ser utilizada como facilitadora da inovação, e transformada numa poderosa plataforma de colaboração com clientes/ parceiros / fornecedores e outros players.



Fonte: Adaptado de Moore (1993), Pollock e Benjamin (2001) e Saglietto (2007)

Figura 29 – Noção de ecossistema

Fonte: Adaptado de Moore (1993), Pollock e Benjamin (2001) e Saglietto (2007)

O **conceito de ecossistema de negócio** é originário da noção de “ecossistemas digitais” de negócios (Digital Business Ecosystems – DBE), que por sua vez é uma extensão da teoria de sistemas complexos e evolucionários económicos. Baseiam-se numa analogia entre o conceito de ecossistema biológico e organizações de populações, onde se observam comportamentos de competição, cooperação e evolução dos agentes envolvidos, tais como ocorrem nos sistemas socioeconómicos (Moore, 2006).

**Ecossistemas de Negócios Digitais:** conceito de DBE (Digital Business Ecosystem), mostra que as empresas dentro dos ecossistemas evoluem em torno da inovação, trabalhando cooperativamente e competitivamente para gerar novos produtos, de modo a satisfazer as necessidades singulares dos consumidores e incorporar o próximo ciclo de inovação. Este ambiente está a afetar dramaticamente as formas de construção das empresas e dos negócios. A atual lentidão das mudanças organizacionais deverá ser substituída por formas

estruturais mais fluidas e amorfas (sem forma pré-definida), baseadas em Redes Temporárias e Inovação Aberta.

Os “Digital Business Ecosystems - DBE” envolvem: redes dinâmicas de organizações; cooperação ativa entre players; ligação de recursos num sistema; partilha de negócios, conhecimento e infraestruturas em comunidade; uso de tecnologias escaláveis e adaptáveis; serviços e componentes de software inteligente; comportamentos de auto-organização; exploração das sinergias de partilha sistémica de recursos comuns; cooperação nas soluções tecnológicas e de serviços (partilhando a visão e as escolhas de soluções; procura de massa crítica e economias de escala); participação no negócio (agregando a oferta e a gestão do cliente); cooperação no conhecimento (virtual learning community; crowdsourcing, inteligência das multidões). (Corallo, Passiante e Prencipe, 2007)

Os atributos do conceito de **ecossistema de negócios** são os apresentados na tabela 15.

Iyer et al., (2006)	Para este autor, é requerida uma singular capacidade de lidar com um “pequeno mundo” particular, através da gestão não apenas dos fatores complementares da rede, mas sim de uma intrincada e mutante rede de cooperação e competição, regida por alianças e troca de informação entre players.
Cusomano e Gawer (2002)	Estes investigadores apostam na gestão das complementaridades para competir em mercados em rede.
Pollock e Benjamin (2001) e Saglietto (2007)	Estes autores afirmam que a aplicação do <u>ecossistema como ferramenta de análise de negócios</u> no setor do turismo e das viagens, engloba um modelo de ecossistema com 3 níveis: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Ecosystem (de nível externo, que poderá ser materializado na matriz PESTN),</li> <li>• Extended Enterprise (de nível intermédio, que poderá ser materializado via relações, alianças e parcerias entre palyers)</li> <li>• e Core Business (de nível interno, que poder ser materializado pela matriz SWOC)</li> </ul>
Moore (1993)	Este autor considera que existem 3 níveis num ecossistema: Ecossistema de negócio, a Empresa estendida e o Negócio core (ver figura nº29)
Pollock e Benjamin (2001) e Saglietto (2007)	Estes autores apontam <u>seis subsistemas</u> : distribuição, transportes em geral, hospedagem, opções do destino turístico, infraestrutura TIC, e meios de pagamento. (ver figura nº31)

Tabela 15 – Definição de ecossistema

Fonte: Produção própria com base em: Iyer et al., (2006), Cusomano e Gawer (2002), Pollock e Benjamin (2001) e Saglietto (2007), Moore (1993).



Não restam dúvidas de que as TIC ajudaram na transformação da sociedade e do mundo nas últimas duas décadas, influenciando a generalidade dos ecossistemas das empresas, mesmo as de pequenas dimensões, podendo-se pensar numa operação global com custos de informação e transação reduzidos. Devido aos seus baixos custos e à sua facilidade de implementação, a Internet e outras tecnologias Web associadas, desempenham atualmente um papel bastante importante no suporte à digitalização dos processos de negócio na distribuição turística, especialmente no setor das agências de viagens independentes. No ecossistema da DT em geral e nas AVI em particular, a adoção das tecnologias Web para o e-business é um processo contínuo com uma evolução sequencial semelhante aos seguintes 6 níveis da figura 30 de Nachira.

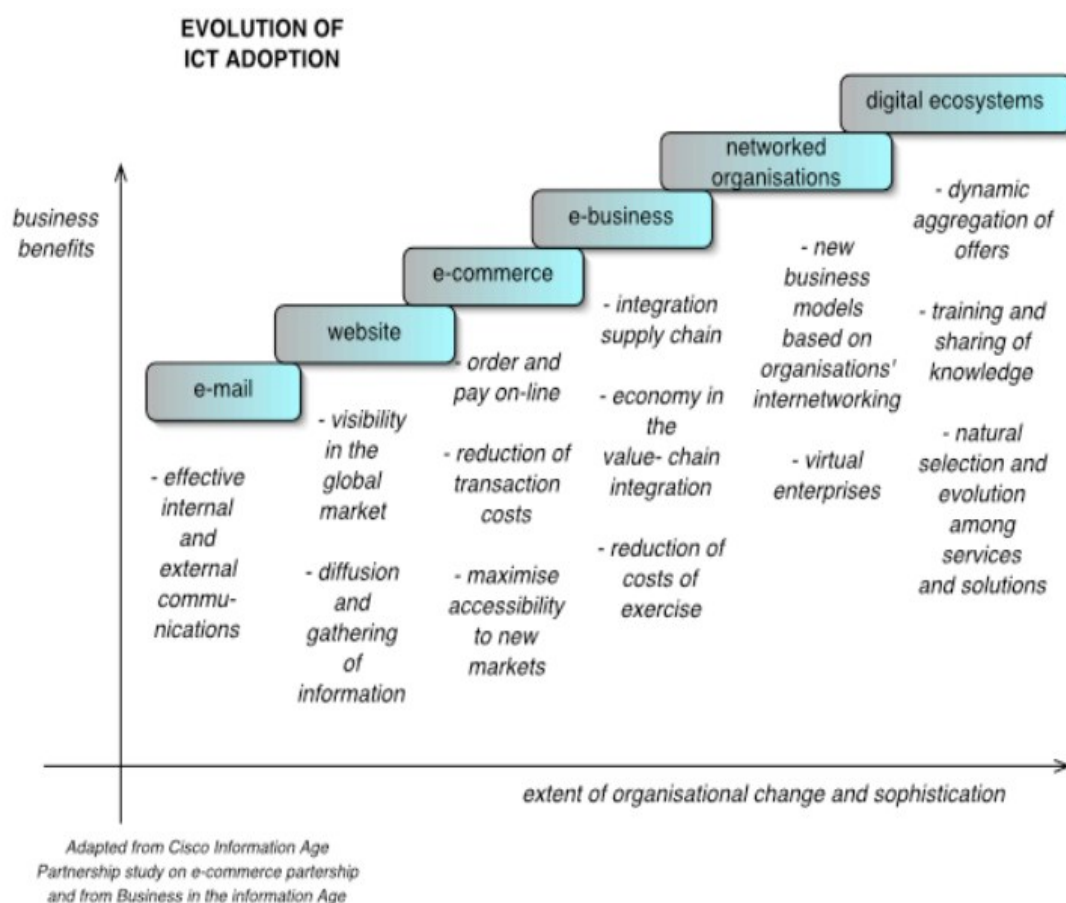


Figura 30 – Evolução do sistema digital na adaptação às TIC  
 Fonte: Nachira, 2002) in [http://ec.europa.eu/information\\_society/topics/ebusiness/godigital/sme\\_research/doc/dbe\\_discussionpaper.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/topics/ebusiness/godigital/sme_research/doc/dbe_discussionpaper.pdf), acesso 3-11-2011)

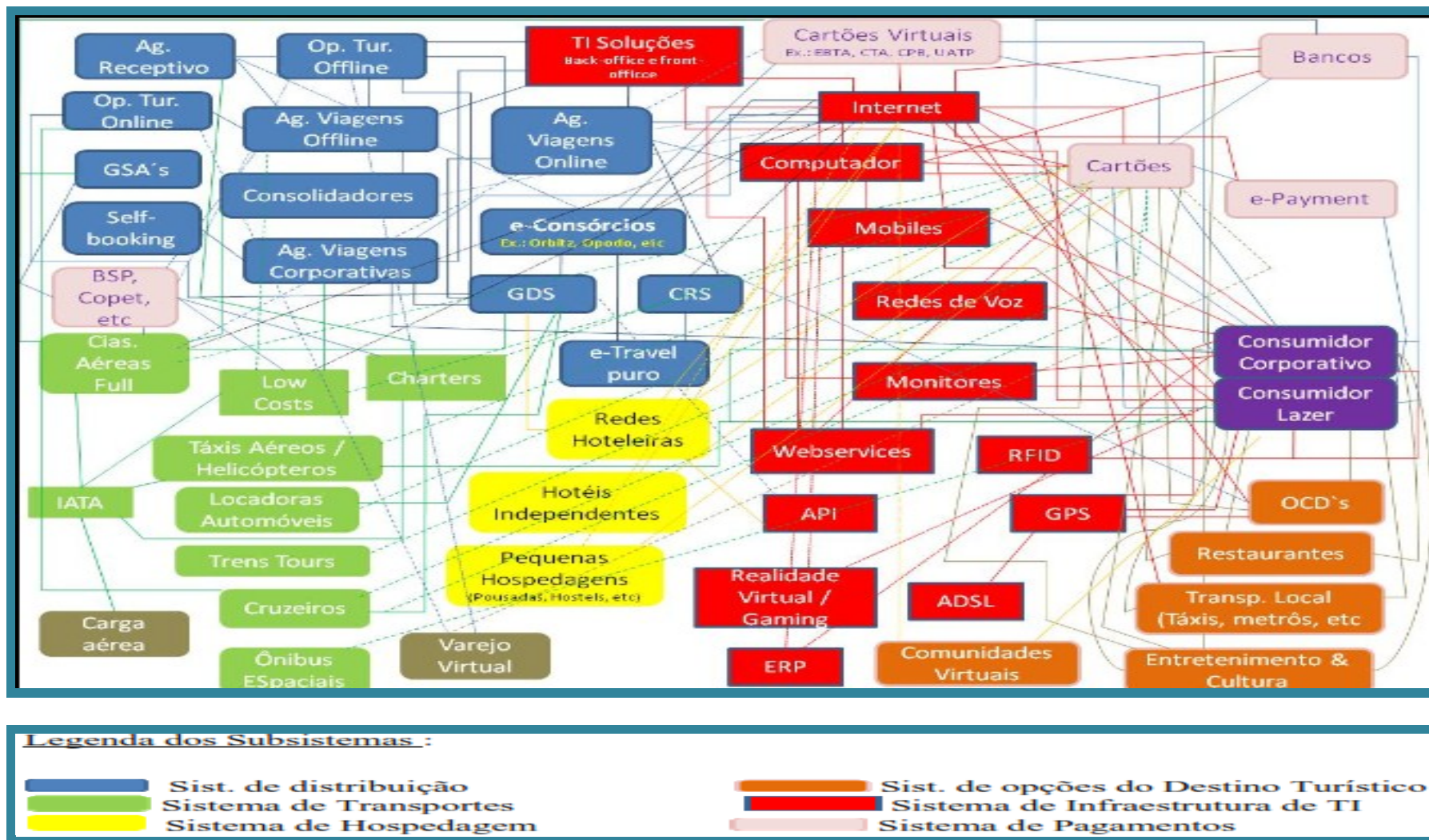


Figura 31 – Ecossistema do setor de turismo e viagens  
 Fonte: Alves, S., et al. 2009, Pollock e Benjamin (2001 e Saglietto (2007)

Os baixos custos são um fator determinante para a escolha de uma tecnologia de comunicação por parte de uma organização.

De acordo com Nachira (2002), a evolução tecnológica decorreu do seguinte modo:

- **e-mail** - Início 1986 usado para troca de correio eletrónico e mensagens. Esta adoção não gera mudança cultural.
- **Páginas Web** - Desde 1993, com a proliferação de Websites estáticos. Essas páginas Web conhecidas como "perdidas no ciberespaço" não eram visitadas pelos clientes alvo, tendo um efeito limitado. Em média apenas 67% das PME tinha acesso à Internet, e destas apenas 44% tinham a sua própria página. Em contrapartidas 80% das grandes empresas tinham página Web. (Eurostat Statistics in Focus newsletter ISSN 1561-4848KS-NP-02-012-EN-N)
- **Comércio eletrónico** - Desde 1996, quando as TIC permitiram à Internet realizar transações económicas Online entre empresas (B2B) e consumidores (B2C) foi possível efetuar compras, vendas, leilões e pagamentos eletrónicos, verificando-se uma aproximação entre cliente /fornecedor, facilitando uma customização dos conteúdos colocados Online. De acordo com o Eurostat Statistics (in Focus newsletter ISSN 1561-4848KS-NP-02-012-EN-N), só uma minoria de PME usa a Net para transações comerciais. Em 2001, 6% das empresas da EU usa a internet para entregas e 7% para e-pagamentos; 18% das PMEs e 34% das grandes empresas fazem e-encomendas. Apenas 3% das empresas Europeias usam a internet para e-commerce há mais de 2 anos (Eurostat Statistics in Focus newsletter ISSN 1561-4848KS-NP-02-012-EN-N)
- **e-Business** - Desde 1999 - a tecnologia da internet criou aplicações ligadas aos sistemas core dos negócios, modificando os métodos e processos internos, bem como a cultura organizacional. As Tecnologias de e-Business permitiram às empresas uma eficaz e eficiente ligação com Clientes, Fornecedores, Governo e outros parceiros de negócio.

Novas técnicas de interoperabilidade facilitaram as conexões. Esta rede de negócios gera alteração dos métodos de trabalho, ativando novos modelos de transferência de informação e de cooperação, incrementando a produtividade.

Existem reais ganhos de produtividade e de qualidade em todas as atividades do negócio: desde o marketing às vendas; das relações com consumidores à logística e gestão de operações e da formação ao conhecimento de gestão.

Exemplos de aplicações e infraestruturas podem ser citadas: sistemas para e-commerce, e-procurement, Supply Chain Management, Customer Relationship Management, Business Intelligence, e-training, planning, knowledge management, etc. Exemplos de processos de trabalho inovadores: call centers, Intranets, Extranets, data warehouses, etc. As grandes organizações agarram estas oportunidades de negócio, enquanto as mais pequenas encontram algumas barreiras, tais como: custos de implementação; constrangimentos orçamentais; fracos conhecimentos tecnológicos; reduzida capacidade dos recursos humanos nas áreas das TIC, o que dificulta a determinação dos custos/benefícios dos potenciais investimentos; escassos conhecimentos acerca dos modelos de e-negócio e fortes dúvidas acerca da confiança e segurança nas tecnologias.

- **Redes Organizacionais** – A intensiva utilização de sistemas de e-business, vão mudando gradualmente o modo como as empresas e os mercados se organizam. Os sistemas digitais permitem facilmente desagregar operações, retendo apenas as mais importantes no mercado (fazendo outsourcing das operações não core).

A Internet possibilitou ainda a emergência de novos atores e/ou que os atores tradicionais no setor passassem a ser conhecidos a uma escala global, o que forçou a reorganização do setor através da desintermediação e reintermediação (Gretzel, 1999). Esta atmosfera “amigável” das TIC faz aumentar o leque de novos canais de distribuição, disponíveis para todos os agentes do *trade*, fazendo mudar os modelos de negócios e os comportamentos dos players.

O posicionamento e o grau de desenvolvimento das AVI em relação à utilização da Internet não são similares ao longo de todo o setor. Assumem-se diferentes níveis de envolvimento que Nunes (2000) hierarquiza na figura 32.

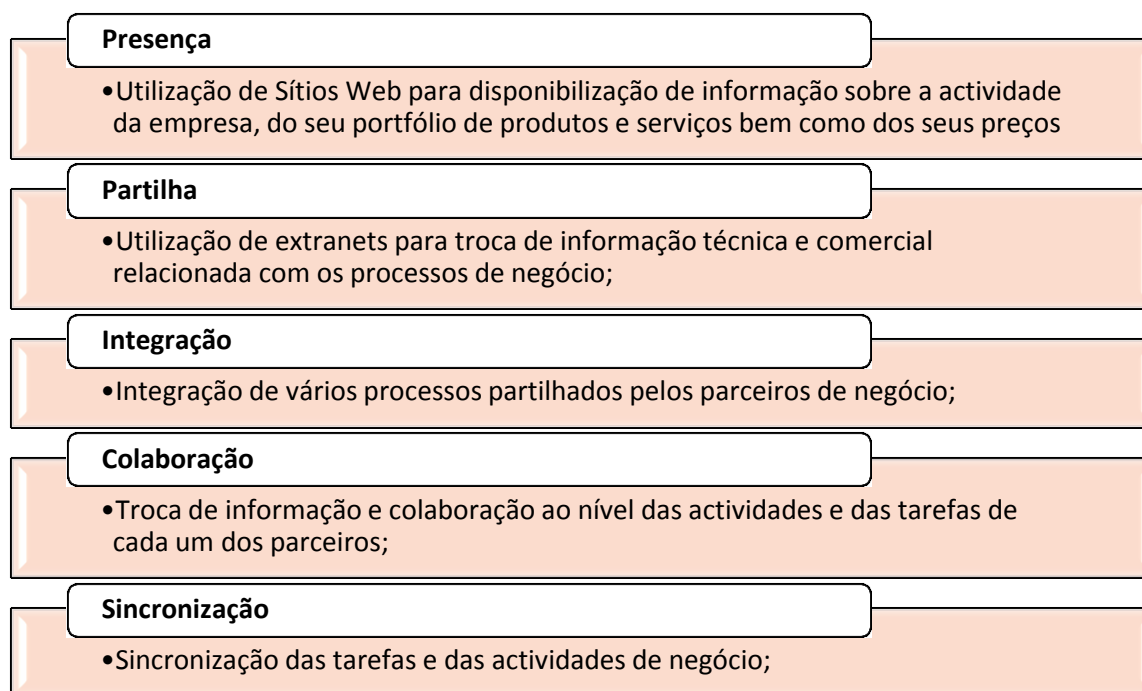


Figura 32 - Posicionamento das empresas em relação à utilização da Internet  
 Fonte: Produção própria com base em Nunes (2000)

Nachira, (2002) in "Towards a network of digital business ecosystems fostering the local development", revela que as pequenas e médias empresas não estão preparadas para usar intensivamente a internet, por razões de "Divisão digital" gerando diferentes patamares da evolução do sistema digital e de adaptação às TIC.

Qualquer um destes cenários tem nas AVI inúmeros exemplos de utilização combinada, consoante a estratégia e modelo de negócio adotado pela empresa. Em Portugal, a distribuição turística tem sido um dos pilares do setor do turismo, sendo atualmente, considerada nos 7 eixos da conta satélite do Turismo.

Analisando a evolução das TIC nas AVI de acordo com Nunes (2000), através da figura 32, verifica-se que abarcam as etapas de:

**Presença:** verifica-se que 74,8% das agências de viagens (em Salvado, 2009, p. 213) tem página na Internet, onde disponibilizam informação sobre a atividade da empresa, do seu portfólio de produtos e serviços bem como dos seus preços;

**Partilha:** Utilizam vários sistemas de reserva GDS; Galileu 90% e Amadeus 8%, (em Salvado 2009, p. 204); utilizam as extranets dos parceiros OT para busca de informação e reservas; usam troca de emails com parceiros OT / fornecedores

para troca de informação técnica e comercial relacionada com os processos de negócio, como por exemplo efetuar reservas, solicitar esclarecimentos;

e **Integração**: Inclusão de vários processos partilhados pelos parceiros de negócio especialmente os que estão integrados em redes colaborativas Interorganizacionais (segundo Silva 2009, p. 204) 75% das AV estão integradas em rede.

Se a avaliação for de acordo com Nachira (2002), a maioria das AV percorreram as etapas e **“email”** pois a generalidade utiliza esta ferramenta para contactar com fornecedores, clientes, parceiros (figura 33); **“website”** pois segundo Salvado (2009), das 322 AV inquiridos 74,8% das agências de viagens tem página na Internet e reduzido **“ecommerce”** porque 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. Além disso 74,31% os agentes de viagens independentes ainda consideram desleal a venda de produtos na Internet (Salvado, 2012, p.970).

Quanto ao **“ebusiness”** definido como sistemas de informação que auxiliam os processos de negócio, estes sistemas podem ser desde B2C e B2B até CRM, Supply Chain Management (SCM) e gestores de conteúdo. O eBusiness é uma ampliação das ações de eCommerce, compreendendo não apenas a parte de compras e vendas, mas também o marketing, a logística, a infraestrutura e o atendimento ao cliente. Nesta área, as AVI possuem o item **“direct mail”** com um valor elevado mas urge explorar e aproveitar mais o potencial do item **“publicidade Web”** que possui um peso reduzido.

No que se refere ao **“networked organization”** associadas às agências de viagens em Portugal, importa referir que a distribuição turística é, um dos setores assente em redes de cooperação, registando maior concentração (75% do total dos balcões estão integrados em redes) de redes de cooperação interorganizacional. De acordo com Silva (2009, p. 204), **“dos 75% das agências de viagens em Portugal que estão integradas em rede, a maioria está integrada num grupo de gestão (44%), em 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 vantagens na organização em rede.

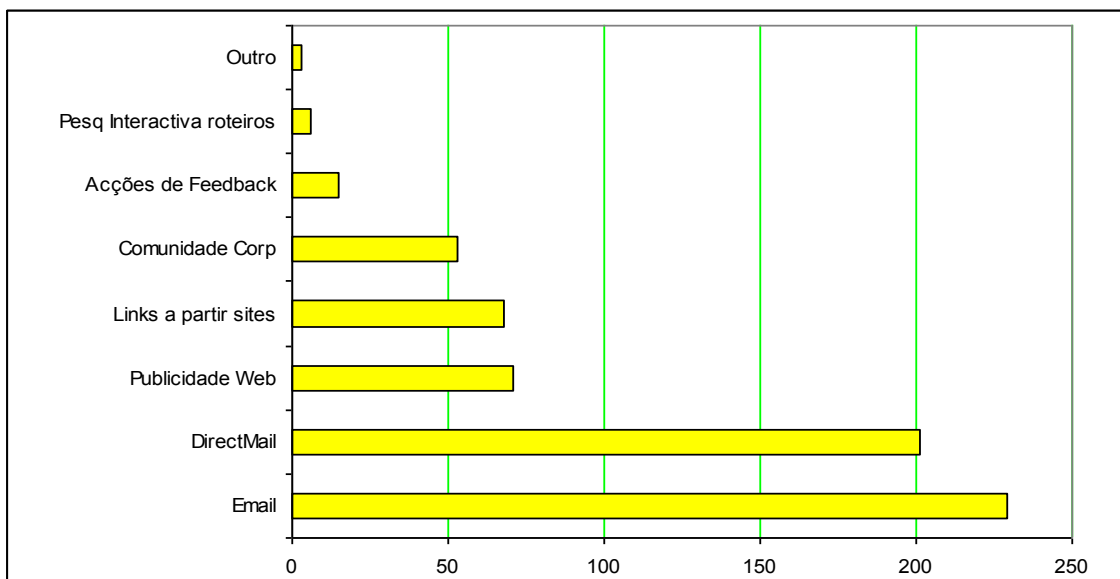


Figura 33 – ferramentas Web geradoras de informação  
 Fonte: Salvado, (2009, p. 208)

Quanto aos **ecossistemas digitais**, estes englobam a integração dinâmica da oferta entre parceiros, formação e partilha de conhecimento no ecossistema de negócio. Por exemplo, um novo produto/serviço turístico criado por um pequeno fornecedor em áreas remotas, é visível no ecossistema da distribuição turística em que está inserido e graças à semelhante interoperabilidade, pode ser adquirido em qualquer ponto da rede. O mais pequeno OT ou AV pode competir ombro a ombro com as mais poderosas empresas. Portanto os ecossistemas digitais estimulam a inovação e a competição, permitindo aos pequenos fornecedores iguais oportunidade de oferecer os seus produtos e serviços, estimulando o conhecimento tecnológico local e o desenvolvimento.

A competitividade e a inovação são assim aumentadas, gerando uma oferta de produtos e serviços turísticos singulares, num modelo de contínuo desenvolvimento. Quando os sistemas são proprietários, o utilizador fica preso na necessidade de continuar a usar o produto do mesmo fornecedor, ou a fazer um esforço enorme para mudar para outro ambiente. O risco desta dependência é um dos obstáculos que as PME identificam para abraçarem as novas TIC, que poderia ser parcialmente removido com a difusão dos ecossistemas digitais.



No ecossistema das agências de viagens independentes, as inovações tecnológicas e a aceleração das práticas de interatividade entre players através da Web, constituem-se como agentes de diferenciação, não só como ferramenta de apoio à atividade (emissão eletrónica de bilhetes, marcações Online de viagens, contato entre operadores e com clientes, etc.), mas essencialmente como fator de melhoria da gestão organizacional, tornando mais próximos, mais ágeis e mais eficientes as relações com todos os stakeholders.

Como refere Soete (2000), o desaparecimento preconizado da intermediação turística não se concretizou, mas as TIC não deixaram de ter o seu impacto e de obrigar à reinvenção do papel das agências de viagens, bem como do seu modelo de negócio.

Embora a maioria da informação esteja disponível na Internet – por exemplo sobre preços, destinos, promoções, companhias aéreas – os agentes de viagens continuam a ter um papel importante ao proporcionar um aconselhamento mais credível sobre os destinos de férias, ao potencial turista.

Neste segmento das AV, o surgimento da Internet implicou maiores necessidades de formação e de investimento por parte dos agentes da indústria, devido à adesão dos consumidores. Os potenciais turistas, na sua maioria adeptos fervorosos das novas tecnologias, utilizam intensamente a Internet e, em consequência disso, as TIC têm forçado mudanças no setor. É preciso saber como vender Online e através dos múltiplos canais de distribuição, incluindo o próprio website, redes móveis e redes sociais.

O ambiente externo onde atua a indústria do turismo, envolve vários vetores que estão fora do controlo do negócio, mas que têm um forte impacto sobre o seu crescimento, porque estão interligados. Para lidar com as consequentes dinâmicas de posicionamento e reposicionamento, da complexa rede de negócios, dentro do ecossistema da DT, é necessário que os gestores (operadores turísticos e agentes de viagens) desenvolvam uma “visão periférica” e um espírito empreendedor de cariz Schumpeteriano. A nova fronteira consiste em conjugar de modo criativo, a genética organizacional com as soluções avançadas de TIC. A genética organizacional é um ativo intangível que determina o carácter do negócio, influenciando a inovação e o



comprometimento dos profissionais. Entender a cultura empresarial é crucial pois a combinação dos genes deve ser única e inovadora, de modo a criar novos organismos que se adaptem ao novo ambiente digital de negócios.

Greenberg (2010, p. 84) considera que “enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers, to support and foster a culture of collaboration and trust that extends beyond the doors of the company itself”.

Salvado (2011, p. 238) considera que ser uma Agência de viagens 2.0 não significa ser sinónimo de utilizador de tecnologia 2.0 technology,” but a customer-centric corporate culture, collaborative and reliable. Cease to be oriented to processes and operations, and based on the premise that these efficiencies lead to productivity. To adopt collaborative social models, supported on client-provider interactions, where the valuation of the exchange of knowledge leads to increased productivity”.

## **2.3. Ecosistema da Distribuição Turística**

### **2.3.1. Âmbito e Players da Distribuição Turística**

A distribuição consiste no conjunto de medidas tomadas com o objetivo de levar ao conhecimento do consumidor o produto ou o serviço do produtor utilizando um ou variados agentes económicos que, para além do produtor, compõem o circuito de distribuição. A intervenção de agentes económicos não produtores que operam como intermediários – e cujos rendimentos resultam da intermediação do negócio – representa o princípio de funcionamento do sistema de distribuição.

Krippendorf (2001) define distribuição como o conjunto de empresas economicamente independentes através das quais o produto, ou o direito sobre ele, é levado ao consumidor. Os mercados e as feiras terão representado o início da intermediação do comércio e dos sistemas de distribuição. As feiras surgiram como resposta a uma solicitação natural de um ambiente social visando agregar todos os produtos disponíveis para a comunidade. As feiras explicam, na realidade, o princípio fundamental que define o mercado, consistindo num ponto de encontro entre compradores e vendedores, que trocam os seus

produtos. Esta é a base da definição de mercado (o local onde os agentes económicos procedem à troca de bens por uma unidade monetária ou por outros bens). Os mercados tendem a equilibrar-se pela lei da oferta e da procura, gerando economias de mercado.

Wanhill (1998, citado por Buhalis, 2000, p. 114) sugere que *“the principal role of intermediaries is to bring buyers and sellers together, either to create markets where they previously did not exist or to make existing markets work more efficiently and thereby to expand market size.”* Portanto através destas importantes opiniões, é reconhecida a importância da distribuição turística na indústria do turismo.

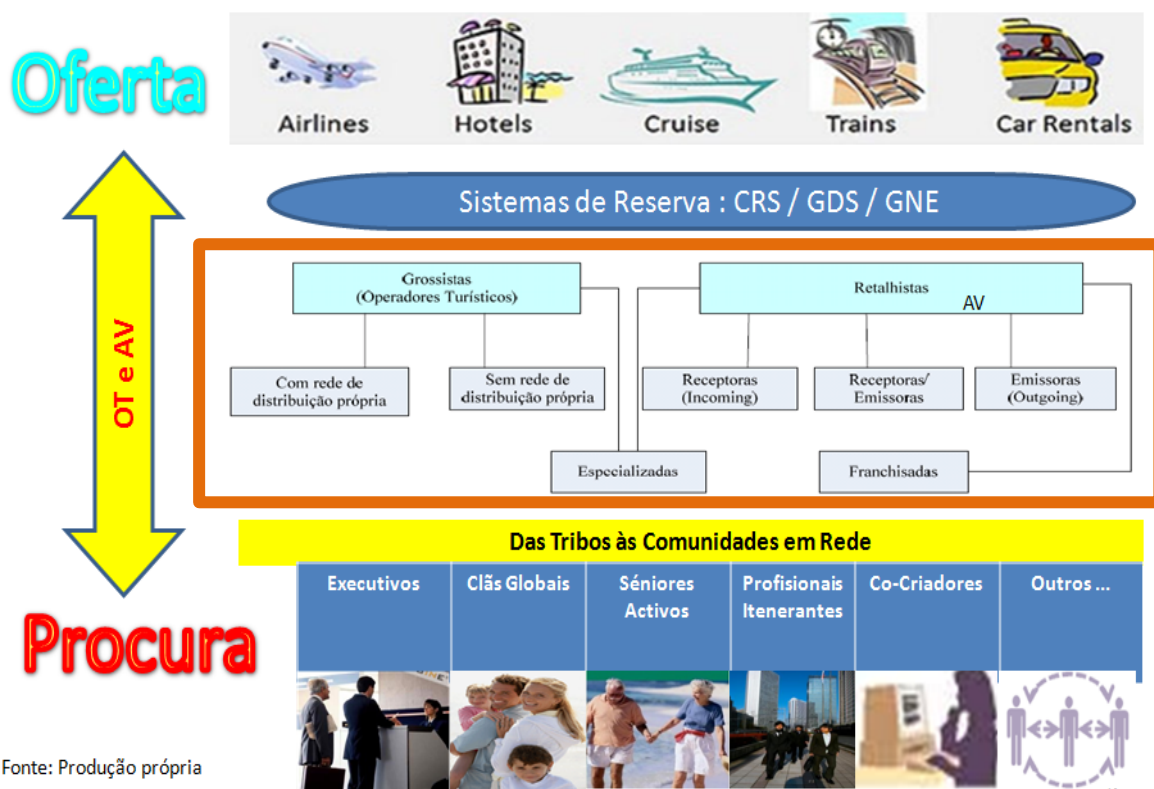
Beaver, (1993); Gee et al., (1989); Holloway, (1998); Laws, (1997); Renshaw, (1997); Lickorish e Jenkins (2000) afirmam que existem dois grandes setores interdependentes dedicados à intermediação turística: Operadores turísticos (OT) e Agentes de viagens (AV), (Figura 34).

Outros autores consideram os canais de distribuição como elementos críticos do marketing, ao contribuir para a competitividade e rentabilidade das organizações (Christopher, 1991; Gattorna, 1990; Stern and El-Ansary, 1992). A Distribuição e a intermediação são reconhecidas como fatores críticos de sucesso da indústria do turismo (Buhalis, 1998).

Middleton (1994, citado por Buhalis, 2000, p. 114) define distribuição turística, como: *“a distribution channel is any organized and serviced system, created or utilized to provide convenient points of sale and/or access to consumers, away from the location of production and consumption, and paid for out of marketing budgets.”*

Kotler (2003) defende a distribuição do produto turístico, como sendo um aspeto do sistema turístico com maior potencial para mudanças nos próximos anos, fruto da evolução das tecnologias e de um crescente acesso direto ao turismo, com a consequente alteração do paradigma competitivo. Para aproximar a oferta da procura, são frequentemente necessários intermediários e agentes económicos independentes que se situem entre os produtores e os consumidores, comprando aos primeiros para vender aos segundos.

A **principal função da distribuição turística** é, segundo Wanhill (1998, citado por Buhalis, 2000, p. 114) “... is to bring buyers and sellers together, either to create markets where they previously did not exist or to make existing markets work more efficiently and thereby to expand market size.”



Fonte: Produção própria

Figura 34- Players da Distribuição Turística

Fonte: produção própria a partir de Buhalis e Likata, 2002, Lickorish e Jenkins, 1997 e 2000; Cooper (2005); Goeldner e Ritchie (2006); Poon (2006); Burkart e Medlik (1992); Mill e Morrison (1985)

Quanto ao primeiro agente da DT, o **Operador Turístico**, tem a função de facilitar e ajustar as relações entre a oferta e a procura, contribuindo de forma complementar para o desenvolvimento turístico. É assumido como um dos principais intermediários, pelo produto que elabora, pelo serviço que presta, pelas marcas que cria, pela diversidade de experiências que oferece, pelo financiamento que proporciona e pela especificidade que detém.

Podem ser considerados produtores ou grossista (ou organizadores ou organizador vendedor) quando desenvolvem processos de integração vertical e intermediário turístico grossista quando se relacionam com as agências de viagens, como parceiro de negócio criador de valor. Será esta segunda vertente a ser desenvolvida nesta tese.

Em Portugal operam um conjunto alargado deste tipo de fornecedor, especializados em vários tipos de turismo e destinos. Da amostra de 52 OT parceiros da Aliança RAVT em 2012, 65% possui página nas Redes Sociais e 58% são especialistas em mais de 20 países, conforme se pode observar na Figura 35.

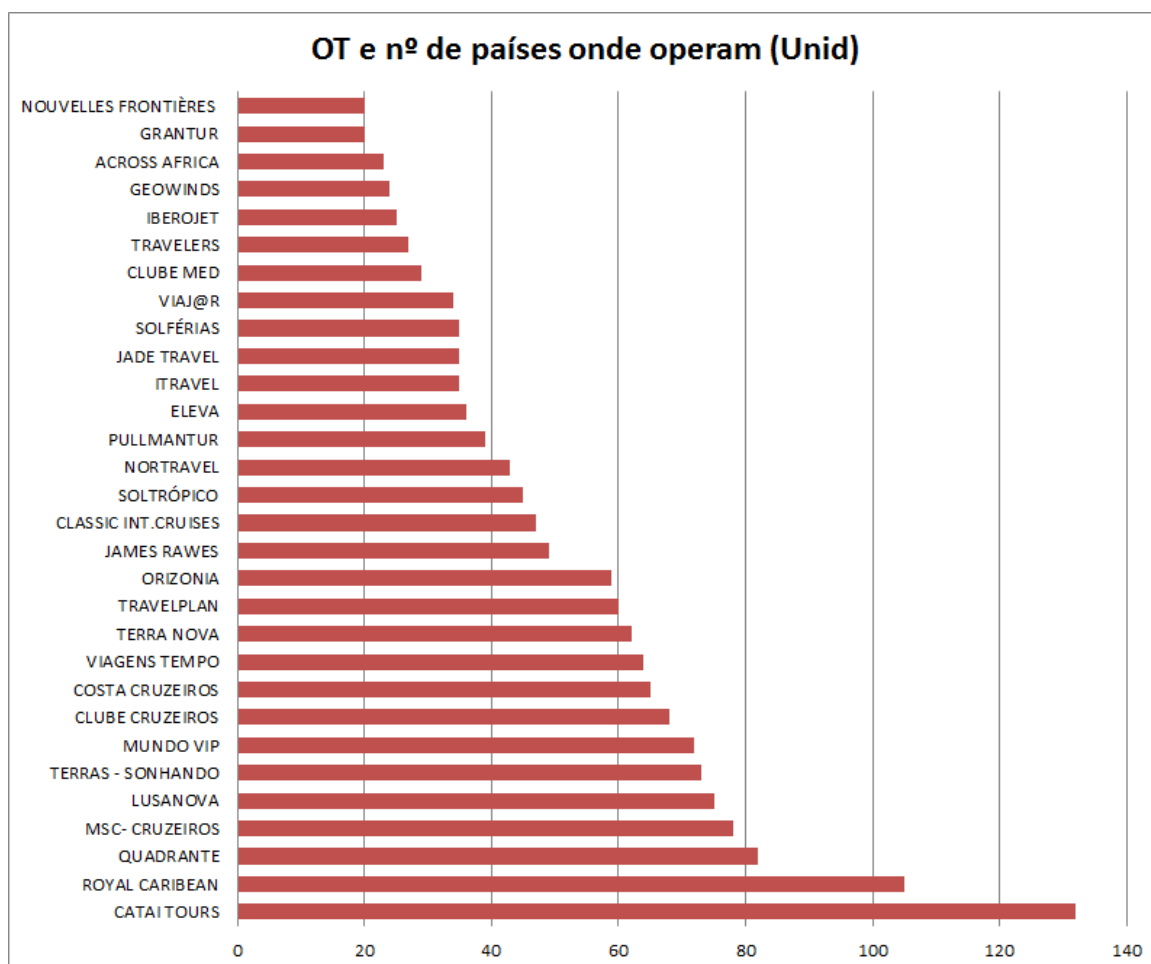


Figura 35 – Lista de OT em Portugal a trabalhar com mais de 20 países  
 Fonte: Produção própria com base em dados da RAVT (2012)

De acordo com Salvado (2009) e Silva (2009) dos 70 parceiros fornecedores elencados nas suas investigações de tese de mestrado, foram selecionados os “Top 20”, com destaque para a Soltour (11%), seguida quase no mesmo plano de importância com 10% o Mundo Vip, a Solplan 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 37).

Se atendermos ao número de operadores com operações por país, o panorama é o representado no gráfico da figura 36.

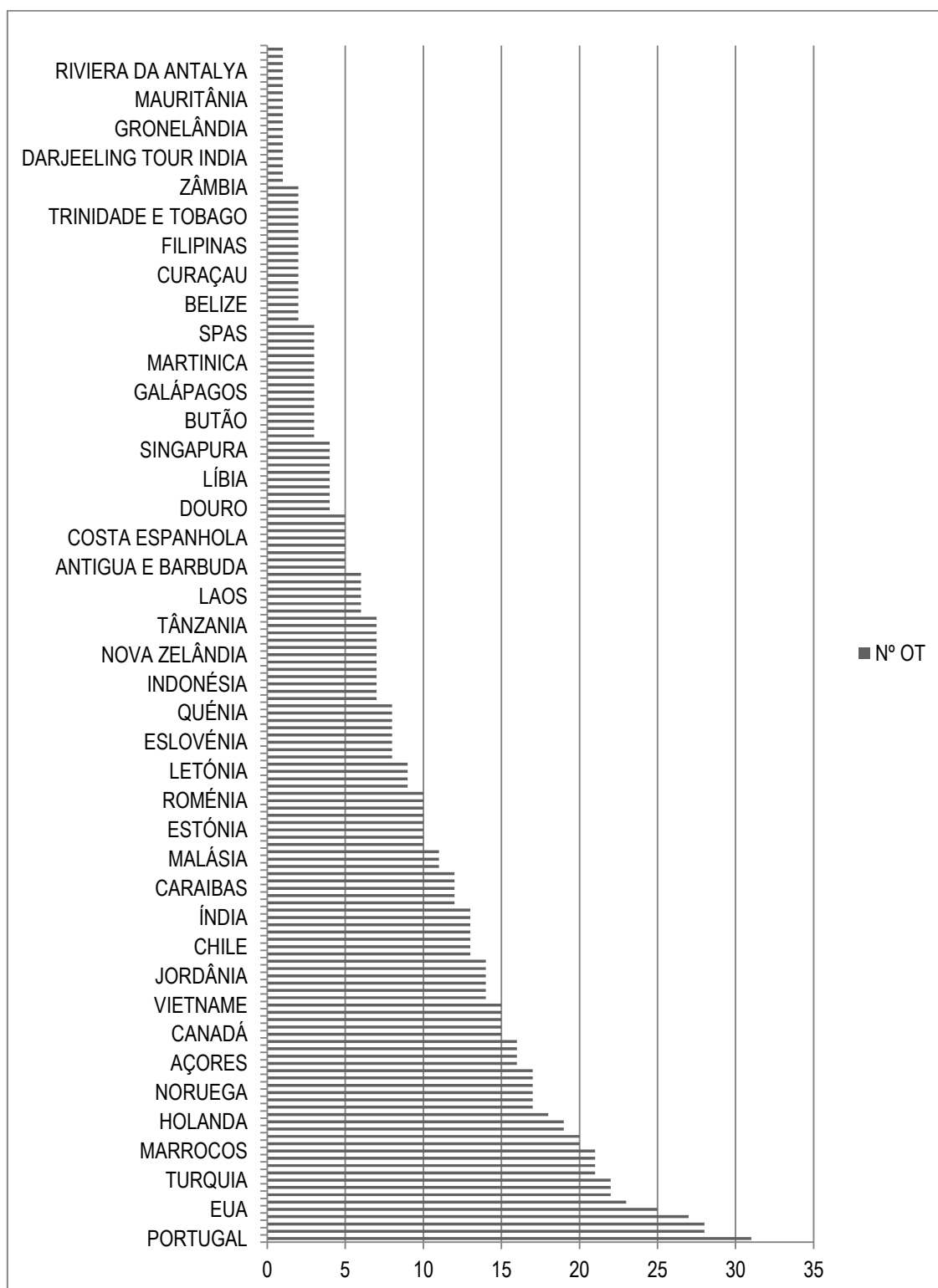


Figura 36 – Número do OT especializados por país, em Portugal  
 Fonte: Produção própria com base em dados da RAVT (2012)

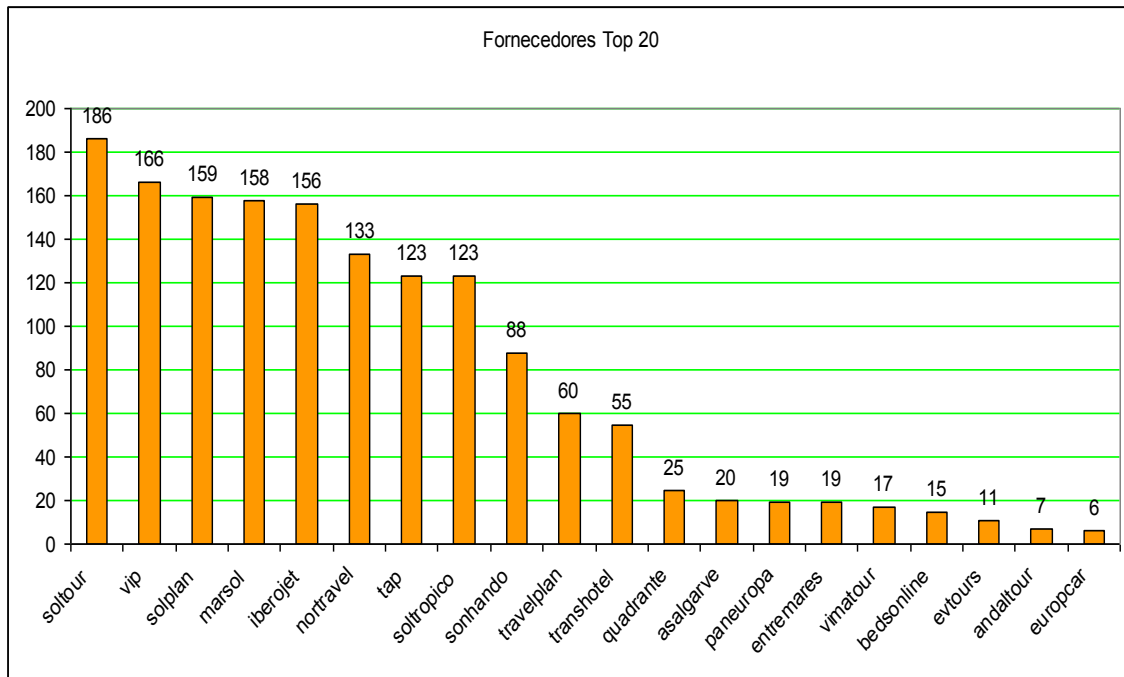


Figura 37 – TOP 20 de Fornecedores de Agências de viagens em Portugal (2009)  
 Fonte: Salvado (2009: 164) e Silva (2009, p. 222)

Quanto ao segundo pleyer da DT, o **Agente de Viagens** ou retalhista (ou vendedor ou organizador e vendedor) a sua função está intimamente ligada às tendências de crescimento do turismo e aos modelos da distribuição, tendo um perfil de e-empendedor. O Perfil do empreendedor focado na operação e no processo, passa a centrar-se em encontrar formas de estar acessível, ligado e em multicanal com os clientes, construindo em conjunto as experiências turísticas e a partilha de emoções. No seu modelo dinâmico, Schumpeter (2003) coloca o empresário como figura central da organização sendo aquele que inova; o que empreende novas combinações de fatores de produção; o que inventa e aplica; o promotor; o homem que descobre e reconhece interesse de determinado processo tecnológico e é capaz de o pôr em prática.

O empresário Schumpetiano não tem uma atividade diretiva ordinária, mas o seu papel liga-se a uma visão geral do desenvolvimento em que há lugar a explosões descontínuas num mundo dinâmico devido à existência de uma corrente contínua de possibilidades de inovação. O novo mercado virtual e a força das redes sociais alavanca os negócios e altera o perfil do empreendedor (Goossen, 2008), aplicando os princípios do empreendedorismo à revolução do

poder das multidões Online. Cooper et al. (2001) reconhecem a importância das AV e apontam várias razões para se recorrer aos seus serviços, (Tabela 16).

1) o fácil acesso a uma gama elevada de escolha de produtos e brochuras; acesso a informação com triagem previamente preparada;
2) Existência de pontos de reserva nas principais cidades, na maioria das vezes perto do local de trabalho ou residência;
3) Profissionais generalistas disponíveis no fornecimento de informações e conselhos mais seguros;
4) Local onde se pode efetuar a reserva, compra e pagamento,
5) Possuir um “rosto” de pós-venda.

Tabela 16 – Importância das agências de viagens

Fonte: Produção própria com base em Cooper et al., (2001)

O agente de viagens é um intermediário, individual ou coletivo, que vende as componentes turísticas separadas ou uma combinação dessas, ao consumidor final. Várias definições são propostas por diversos autores, conforme tabela 17.

Dupont (1979), in Bédard (2001),	Agência de viagens é a empresa comercial que fornece prestações de serviços turísticos que envolvem uma rede de produtos, tais como: transportes, alojamento, aluguer de viaturas, restauração, todo o tipo de bilhetes, organiza viagens à medida individuais ou coletivas, ou ainda, viagens organizadas pelos operadores turísticos e o agente de viagens.
Wahab (1991)	As agências de viagens ocupam uma posição de liderança na indústria do turismo por impulsionarem o ato de viajar, e têm como finalidade realizar viagens, informar, organizar e tomar todas as medidas necessárias, em nome de uma ou mais pessoas que desejam viajar.
Pelizzer (1989)	As agências de turismo podem ser tanto empresas produtoras de serviços, quanto intermediárias, ou seja, comercializam serviços produzidos por outros operadores turísticos.
Cunha (2003)	Uma agência de viagens exerce as atividades de organizar e vender viagens turísticas; efetuar reservas em meios de transporte e em empreendimentos turísticos; e fazer a receção e a assistência de turistas no momento da viagem.
(McIntosh, et al., 2002 in Abranja 2005).	A agência de viagens funciona como um mediador, na medida em que liga o produtor ao consumidor turístico.
OMT (2001)	É importante distinguir dois tipos de agências de viagens: as grossistas, que produzem e organizam em massa, podendo fazer a revenda a outras, e a retalhista, que faz todos os outros serviços de contato direto com o público.

Tabela 17 – Definição de agência de viagens

Fonte: Produção com base em: Dupont (1979), in Bédard (2001); Wahab (1991); Pelizzer (1989); Cunha (2003); (McIntosh, et al., 2002 in Abranja 2005) e OMT (2001).

Os agentes de viagens são os retalhistas das indústrias de viagens, levando o produto turístico ao consumidor, atuando em nome de um cliente na organização de uma viagem, com os prestadores de serviços (companhias aéreas, hotéis, operadores, etc.) e recebe em troca uma comissão dos produtores envolvidos.

A agência de viagem é um elemento essencial para que se passe da promoção à distribuição/captação de clientes, sendo o intermediário visível na cadeia de distribuição, vendendo o transporte, o alojamento, as excursões e outras atividades turísticas, diretamente ao público, sendo influenciada pela revolução tecnológica, conduzindo a mudanças radicais nos seus processos de negócio (Tabela 18).

I. Existe um número crescente de produtos e serviços distribuídos e valorizados à escala mundial.
II. Verifica-se uma expansão seletiva dos produtos e serviços turísticos, em torno de polos e clusters, de acordo com as especializações funcionais e de mercados.
III. Perdura uma Integração económica internacional dos players do setor turístico.
IV. Existe um Contato permanente, e densamente interligado através de redes, organizado em torno de objetivos específicos.
V. Subsiste o Reforço da filosofia de Marca, considerado elemento unificador das empresas globais.
VI. Ocorre forte Liberalização dos transportes aéreos, fazendo surgir novos conceitos de transporte e novos serviços (Low Cost).

Tabela 18 – Impactes da globalização no Turismo e na Distribuição Turística  
 Fonte: Produção própria

Este tema de caracterização das agências de viagens será detalhado no Subcapítulo 2.4 – Ecossistema das Agências de Viagens.

### 2.3.2. Canais e Modelos de Distribuição Turística

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



A **Distribuição Turística** (Poon, 2006) é uma das atividades mais importantes do sistema turístico, pois sem a adequada cadeia de distribuição no mercado, nem os melhores destinos do mundo teriam facilidade em sobreviver. Deste modo, urge criar condições para que a distribuição turística, acompanhe os *trends* do ambiente transacional, aproveitando de forma adequada as competências dos recursos humanos, as inovações tecnológicas e os predicados estruturais, conduzindo à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

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

A opção de venda direta ou indireta e a seleção dos canais de distribuição apropriados, envolve a escolha entre cobertura de mercado e os custos associados. Kotler e Armstrong (2003) consideram a distribuição da informação como uma função chave, que é desempenhada por canais de distribuição com as seguintes áreas de atribuição:

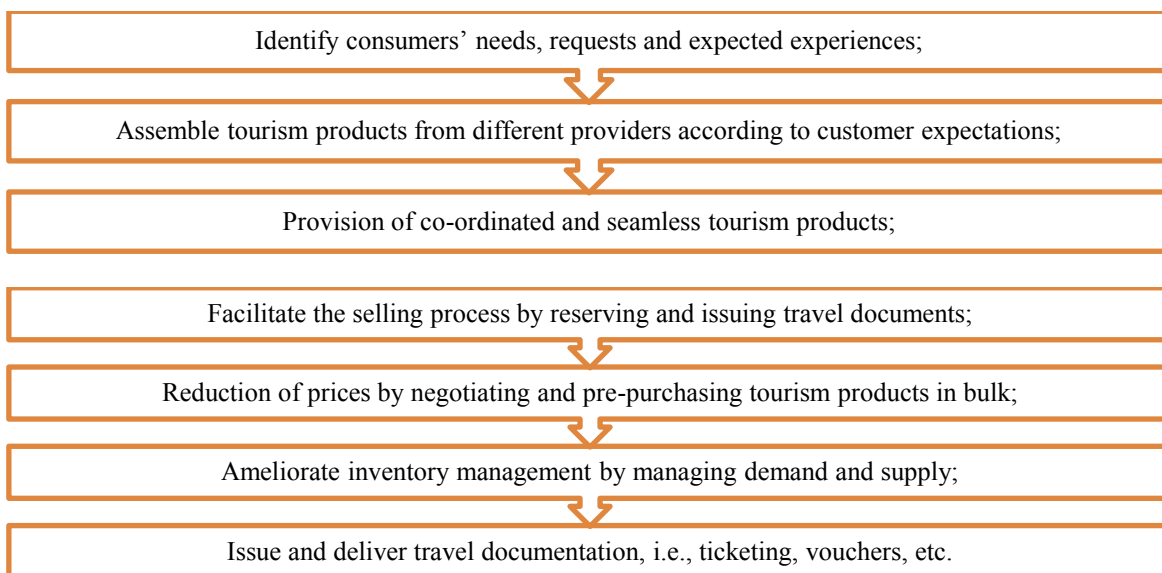
- Informação: engloba agrupamento e distribuição de pesquisas de marketing e informações sobre o ambiente do mercado;
- Promoção: envolve o desenvolvimento e divulgação de comunicações persuasivas de uma determinada promoção ou oferta;
- Contato: apostar na procura e comunicação com compradores potenciais;
- Negociação: acordo do preço e outros termos da oferta para que a compra possa ser efetuada.

Kotler (2003) ao definir canal de distribuição como um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para o uso ou consumo de um comprador final, aproxima-se de Cooper et al. (2005, p. 442-443).

A organização World Tourism Organization (WTO, 1975, citado por Buhalis, 2000, p. 114) sugere que, *“a distribution channel can be described as a given combination of intermediaries who co-operate in the sale of a product. It follows that a distribution system can be and in most instances is composed of more than one distribution channel, each of which operates parallel to and in competition with other channels.”*

McIntosh define canais de distribuição turística como *“an operating structure, system or linkages of various combinations of travel organization, through which a producer of travel products describes and confirms travel arrangements to the buyer”* (McIntosh, 1985, cited by Mill and Morrison, 1985, p. 114).

De acordo com Buhalis (2000, p.115), a figura 38 identifica as funções dos canais de distribuição no turismo.



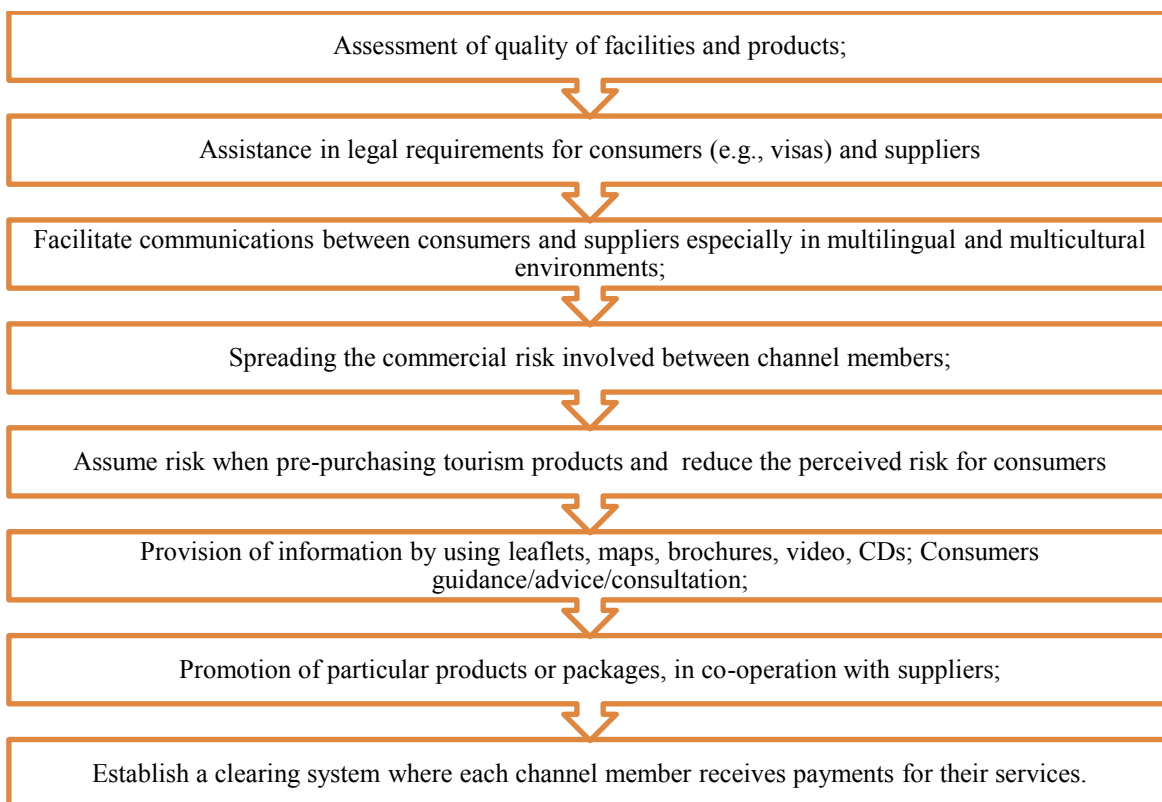


Figura 38 - Funções dos canais de distribuição turísticos  
 Fonte: Produção própria com base em Buhalis (2000, p. 115)

Dependendo da dimensão e das características do mercado, podem existir vários intermediários entre o produtor e o consumidor.

É comum distinguir dois tipos de circuitos de distribuição em função da sua extensão ou da quantidade de agentes económicos envolvidos:

- o primeiro, o **circuito direto**, reúne apenas produtor e consumidor;



- o segundo, o circuito indireto, apresenta intermediários entre o produtor e o consumidor, constituindo um **circuito curto** se no seu percurso reunir o produtor e um ou mais retalhistas,



- ou criando um **circuito indireto longo**, se incluir, pelo menos, um intermediário suplementar.



O turismo não escapa a esta última realidade, mas o seu circuito de distribuição e de criação de produto turístico é muito mais complexo que o apresentado atrás, para produtos industriais.

No domínio da Distribuição Turística, a mudança acelerada de referenciais reformulou completamente os canais de ligação ao mercado, as cadeias de valor e oferta dos seus players e os processos internos do negócio.

O sistema tradicional de distribuição do turismo, assenta num modelo linear, onde produtos e serviços se encaminham do fornecedor para o consumidor, direta ou indiretamente através de intermediários, tais como os agentes de viagens. Para Kabbaj (2003) o tradicional modelo de distribuição é mostrado na figura 39, revelando uma linearidade de processos e relações. "In a linear or sequential model such as this, each actor can access/interact only with the next/precedent actor" (Kabbaj, 2003, p. 1011).

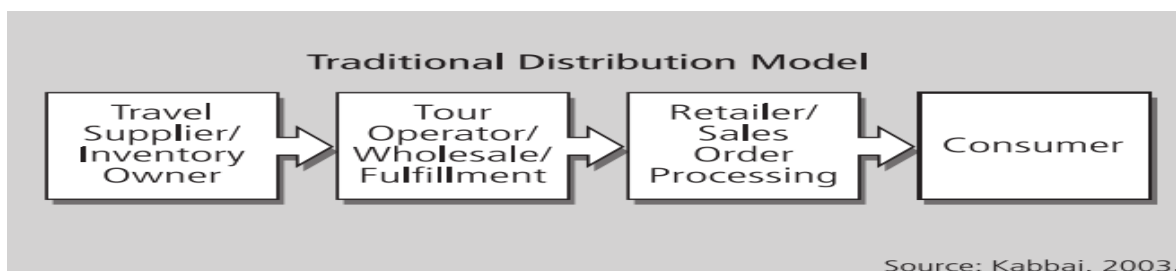


Figura 39 - Modelo de distribuição tradicional  
 Fonte: Kabbaj, 2003, p.1011

O agente de viagens incorporado neste modelo de distribuição, é considerado como agente dos fornecedores a quem é paga uma comissão pela venda dos serviços. Neste modelo os agentes de viagem desempenham funções de intermediário do fornecedor, reunindo um portfólio de produtos e serviços dos OT que entregam aos consumidores, sendo apenas um infomediador, pois transferem simplesmente informação standardizada entre o OT e o cliente.

Este formato de relacionamento de negócio conectado com a natureza da propriedade dos sistemas com que trabalham os players da DT. "the proprietary nature of systems within actors that restrict the ability of systems to interact with one another through custom built interfaces only" (Kabbaj, 2003; Nayar and Beldona, 2006) in <http://first.emeraldinsight.com/journal.htm?PHPSESSID>

[=c6n1u03d1blr5dt0kbmpt75eu0&issn=0959-6119&volume=22&issue=7](http://www.emeraldinsight.com/0959-6119&volume=22&issue=7), p. 1010-1032, acesso 8-8-2012.

No entanto, a emergência das tecnologias (web services) mostra um forte potencial ao permitir a utilização de múltiplos sistemas, pois aposta numa linguagem comum para troca de informação. Esta ideia vai ao encontro da afirmação de Poon (2006), que considera que o turismo internacional está em transformação e será mais flexível, mais customizado, segmentado e integrado, abandonando o formato do rígido turismo massificado, standardizado ou empacotado dos anos 70.

No seu modelo, Kabbaj, 2003 coloca o foco na viagem, referindo que “*Web services are solutions that can be delivered as discrete services remotely over the web, using a common means of understanding what each service does and how to integrate with it*” (Kabbaj, 2003), in [www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm](http://www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm), p. 1011, acesso em 8-8-2012. Com a Web, as empresas da DT podem usar um conjunto de serviços através de uma plataforma comum onde distribuem e vendem os seus pacotes e produtos turísticos. A Figura 40 mostra este conceito multidimensional da distribuição turística, ou seja o processo interorganizacional tem o potencial de flexibilizar as variáveis do modelo de negócio.

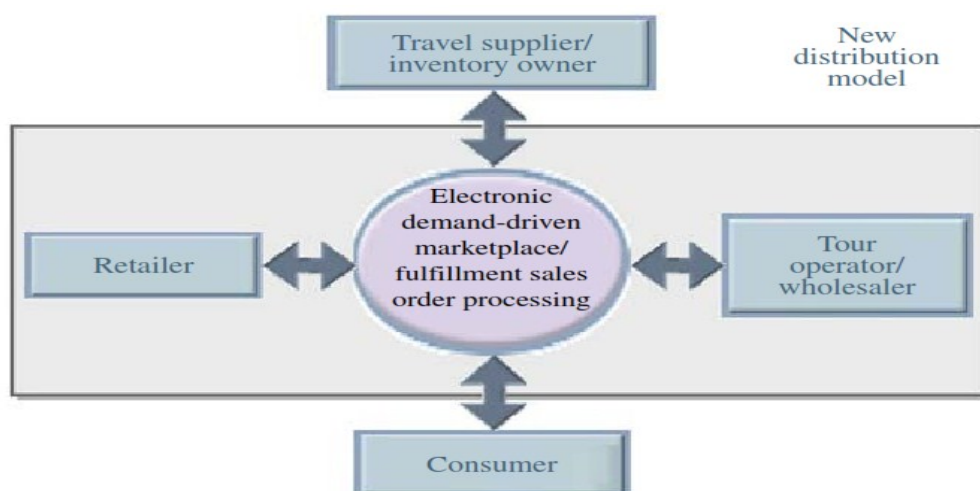


Figura 40 – Novo modelo de distribuição turística centrado na viagem.  
 Fonte: Kabbaj, (2003, p.1011)

*“The organization of inter-organizational processes has the potential of transformation, wherein vertically integrated, hierarchically organized processes are likely to gradually give way to more flexible forms of both internal organization*

*and industrial structure*" (Brynjolfsson and Mendelson, 1993) in [www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm](http://www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm), p. 1011, acesso em 8-8-2012.

Para aproveitar as oportunidades deste sistema, que flexibilizam os negócios e as relações entre players surgiu o consórcio Open Travel Alliance (OTA, 2005), que reúne vários players do turismo, com o objetivo de pesquisar e desenvolver a interoperabilidade entre plataformas de comunicação e de mensagens entre os vários canais de parceiros.

Segundo Kabbaj, (2003, p. 1012), " OTA messages enable communication between the different systems in the travel distribution space such as the global distribution systems (GDSs), internet distribution systems (IDSs), central reservation systems (CRSs), property management system (PMS), sales and catering (S&C) systems, etc. Each distribution message is central to a process such as searching for hotels, checking hotel availability, booking hotel rooms, etc."

De acordo com Lubbe (2000), a figura 41 corresponde ao atual modelo de distribuição turística, caracterizado pelo número alargado de canais (diretos e indiretos) disponíveis para contato com o consumidor e com parceiros, tornando mais complexas as relações entre players. De acordo com a OMT (2003), existem duas categorias de sistemas de distribuição de vendas, os diretos e os indiretos.

É evidente uma diversificação dos canais de distribuição que se mostram mais interativos e "click and mortar" em vez de "brick and mortar", tornando-se a chave da competitividade e da produtividade das empresas, exigindo um contínuo contato entre empresas fornecedoras de produtos e serviços, distribuidores, clientes e parceiros. Este fato impõe um acompanhamento sistemático da oferta, e da tipologia da sua distribuição, obrigando a que os processos de negócio sejam constantemente melhorados e modificados, impondo um alto grau de inovação por parte das empresas. A prosperidade das empresas encontra-se na forma como potenciam os seus sistemas de distribuição diretos ou indiretos ou a integração de ambos.

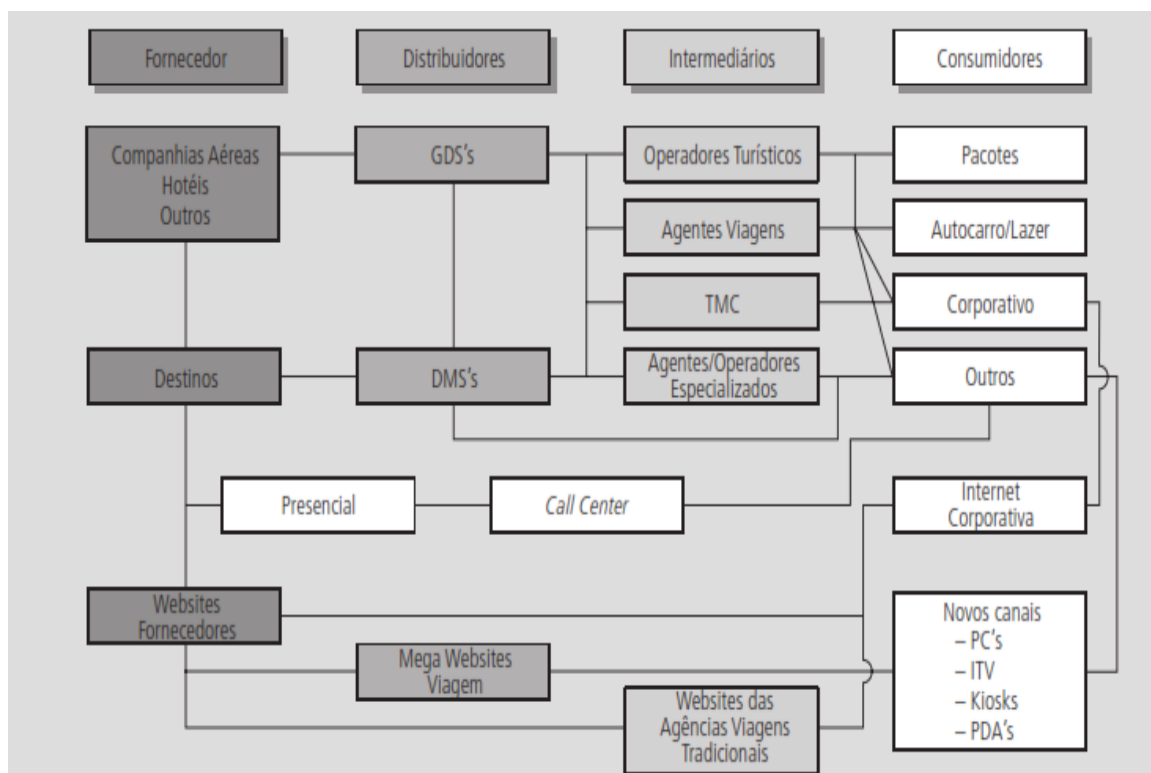


Figura 41 - Modelo atual da distribuição turística em função dos players  
 Fonte: Produção própria com base em Lubbe, (2000)

No sistema de **distribuição direta**, as vendas ocorrem por contato direto entre o fornecedor e o consumidor, sem a intervenção de qualquer intermediário, ou seja estamos perante o conceito de desintermediação.

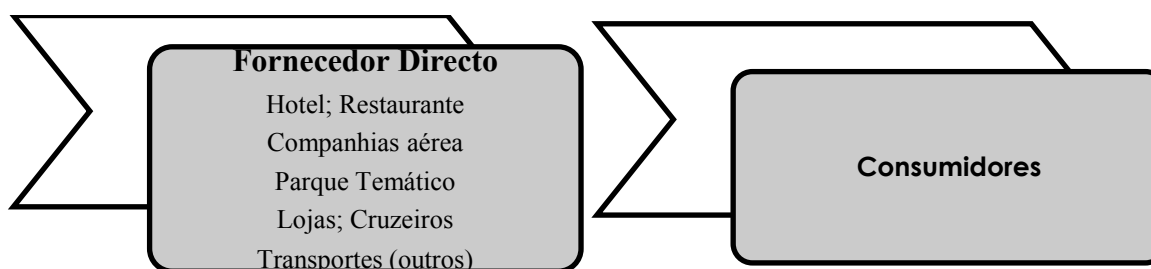


Figura 42 - Sistema de distribuição direta no turismo  
 Fonte: Produção própria

Atkinson (2001, p. 1) define desintermediação “as the reduction or elimination of the role of retailers, distributors, brokers, and other middlemen in transactions between the producer and the customer”. Situações deste tipo surgem quando o cliente liga, acede a Website do fornecedor, ou se apresenta ao balcão, da companhia aérea, hotel ou outro, para comprar o serviço. As razões da existência de conflitos serão detalhadas na parte seguinte.

As vantagens deste método mostrados na Tabela 19, são:

I. Economia de tempo e na simplicidade da transação;
II. Lucros mais elevados, pois os fornecedores não precisam de pagar comissões a intermediários;
III. Flexibilidade, uma vez que a comunicação é direta com o fornecedor, dando ao viajante opções de alterar itinerários;
IV. Maior controlo para o cliente e para o fornecedor. Para o primeiro, o fato de confirmar a reserva diretamente pode dar a sensação de segurança e conforto na transação. Para o segundo, ao lidar diretamente com o cliente, proporciona uma oportunidade de recomendação de outros produtos ou serviços, fazendo cross-selling e/ou up-selling.

Tabela 19 – Vantagens na distribuição direta

Fonte: produção própria

As desvantagens do sistema de distribuição direta colocam os interessados em campos distintos:

- Os fornecedores ao escolher a venda direta, terão elevados custos, pois exigem uma equipa de vendas maior ou sistemas informáticos mais sofisticados. Além disso faz concorrência direta com o parceiro intermediário, podendo gerar conflito e este, direcionar as suas vendas para outro fornecedor, que lhe proporcione uma relação win-win. Se o fornecedor optar unicamente pelo método direto de venda, poderá perder oportunidades de ampliar as suas receitas, pois há sempre prospects que no seu processo de decisão ou compra, preferem o conselho de experts de turismo e viagens, os agentes de viagens.
- Para o cliente, envolve o desconforto de não ter one-stop-shopping, sendo obrigado a contactar tantos fornecedores, quantos os produtos ou serviços a adquirir e enfrentar condições, formas de atendimento e pagamento múltiplas.

No sistema de **distribuição indireta**, (figura 43) o fornecedor faz uso de um ou mais intermediários para atingir o consumidor. Na distribuição turística o sistema indireto tem vantagens para o fornecedor / OT. O fornecedor obtém proveitos resultantes da capilaridade da rede de balcões dos parceiros agentes de viagens; não incorre em custos de contratação e formação com força de vendas própria; obtém a cobrança facilitada pelo agente de viagens, podendo gerar maior volume de negócio.



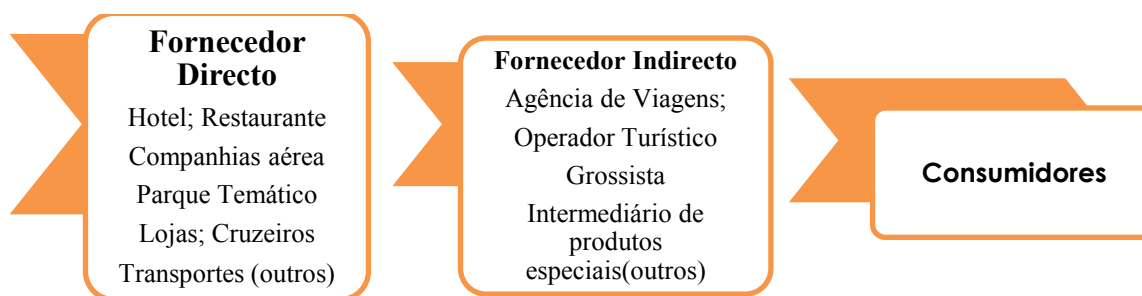


Figura 43 – Sistema de distribuição indireta no turismo  
Fonte: produção própria

Outras formas de distribuição indireta podem abranger dois ou mais tipos de intermediários ou utilizar outros canais de distribuição, (como canais de distribuição *Online*), para fazer o produto ou serviço chegar ao consumidor final. Para o cliente, a venda de produtos turísticos através de um parceiro intermediário (agente de viagens) é evidente, pois alguns benefícios podem ser alcançados, conforme tabela 20.

I. Assessoria turística profissional, facultada pelo agente de viagens, oferecendo ao prospect informações, orientação e aconselhamento especializado;
II. Maior variedade de portfólio, uma vez que o intermediário dispõe de diferentes fornecedores, com produtos e serviços distintos, para os quais o consumidor não tem acesso direto ou recursos para os explorar, individualmente;
III. Preços diferenciados, em função do orçamento disponível do cliente, possuindo um leque de fornecedores que permitem composições personalizadas de itinerários;
IV. Pagamento único, uma vez que o cliente paga antecipadamente, a uma única entidade, os diversos produtos e serviços, aumentando a conveniência do processo de compra.

Tabela 20 – Vantagens na distribuição Indireta  
Fonte: produção própria

Cooper *et al.* (2005, p. 674) argumenta que a chave do sucesso está em compreender o modo como os **canais de distribuição** evoluíram. Em Portugal o modelo de negócio das AV sofreu fortes alterações devido a vários fatores indicados na tabela 21. Este grupo de barreiras tem as TIC e a globalização dos negócios como catalisador, dificultando a atividade da distribuição turística em geral e das AVI – agências de viagens independentes em particular, tornando-as mais vulneráveis face às cadeias integradas das grandes organizações, que ocupam os primeiros lugares no eTourism.

O conceito de negócio eletrónico pode ser definido como um conjunto de atividades, que permitem a troca de valores, onde as partes envolvidas

(vendedor e comprador) interagem eletronicamente, utilizando uma rede ou tecnologias de telecomunicações. (Jones, 2000).

Preços de venda decrescentes;
Custos de distribuição via <i>Global Distribution Systems (GDS)</i> crescentes;
Diminuição dos níveis de comissionamento;
Custos de exploração crescentes (o agravamento generalizado provoca tendencialmente uma evolução negativa na yield - receita por unidade vendida);
Distribuição direta via vendas <i>Online</i> ;
Aparecimento de agentes virtuais, (serviços <i>Online</i> que fornecem grande volume de informação ao consumidor, permitindo mesmo nalguns casos a reserva e pagamento);
Emissão de bilhete eletrónico;
Desintermediação (com natural reflexo no relacionamento entre os fornecedores e o agente de viagens)

Tabela 21 – Fatores de alteração nos modelos de negócio das Agências de Viagens  
 Fonte: Produção própria

Mesmo perante este painel de obstáculos, a DT tem mostrado ao longo dos anos muita força e resiliência, sobrevivendo aos efeitos devastadores das turbulências económicas, tecnológicas, financeiras, ambientais, políticas, sociais, etc.

Esta envolvente fomenta a transferência de poderes do fornecedor para o consumidor, levando OT e AVI a alterar os seus paradigmas competitivos e os referenciais de criação de valor, tomando consciência da necessidade de desenvolver modelos de negócio win-win que alavanquem os seus atributos diferenciadores.

*“Our traditional thinking about **value** is grounded in the assumptions and the model of an industrial economy. According to this view, every company occupies a position on a value chain. Upstream, suppliers provide inputs. The company then adds value to these inputs, before passing them downstream to the next actor in the chain, the customer (whether another business or the final consumer).*

Normann e Ramírez (1993, p. 1)

Perante este enquadramento e inspirados por Castells (1999), ousámos transcrever a citação do mesmo autor e desenhar um modelo (conforme Figura 44) que representasse o novo paradigma competitivo para o retalho da distribuição turística em Portugal.

*"Uma nova economia surgiu à escala global nas últimas duas décadas. Chamo-a de informacional e global para indicar as suas características fundamentais e diferenciadas e enfatizar a sua interligação. É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente da sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como os seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, gestão, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes económicos. É informacional e global porque, sob novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita numa rede global integrada. E ela surgiu no último quartel do século XX porque a Revolução das TIC - Tecnologia da Informação e da comunicação fornece a base material indispensável para esta nova economia."*

Castells (1999, p. 87)

Reforçando esta ideia, Prahalad e Ramaswamy (2004) consideram que a competição em turismo alterou-se de "product and company centric" para "led innovations". Em nosso entender e para o caso do retalho da DT, o caminho da inovação deverá seguir na direção do processo de "criação de valor".

Cada AV deverá construir o seu próprio modelo e processos de geração de valor, de modo a estimular à criação de uma oferta variada e diferenciada e ao uso de fluxos de conhecimento bidirecionais "Bottom Up" e "Top-Down" com os seus consumidores/parceiros. A tradicional abordagem de comunicação "Top-Down" entre stakeholders, afasta a igualdade entre parceiros, causando por vezes conflitos ou situações de submissão.

Portanto, num ambiente competitivo tão volátil como aquele em que se vive, a estratégia não é mais uma questão de posicionamento, ou de um conjunto fixo de atividades ao longo da cadeia de valor. O atual ambiente competitivo alterou a lógica da criação de valor, deixando de se centrar unicamente na "cadeia de valor" (interna à organização) para também absorver inputs da "constelações de valor", externas à organização (figura 49).



Figura 44 – Alteração de paradigma competitivo na DT

Fonte: Produção própria com base em Prahalad e Ramaswamy (2004) e Castells (1999)

Ainda segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), a inovação pode ocorrer de forma incremental ou de forma radical ou disruptiva. Esta teoria da inovação disruptiva, sugere que as empresas líderes tendem a ter sucesso quando concorrem no campo das inovações sustentáveis, que consiste em oferecer soluções mais sofisticadas aos seus clientes mais exigentes (ex. As companhias aéreas de bandeira, Cadeias de Hotéis, grandes Operadores Turísticos ou Agências de viagens verticalizadas).

A pressão competitiva entre estes grandes grupos, impele a empresa a inserir este tipo de inovações, a uma taxa superior àquela que os clientes podem absorver, o que culmina no fenómeno do *overshooting*. Numa situação de *overshooting*, o esforço e investimento necessários para inserir uma inovação, não são proporcionalmente percebidos e não se revertem em propensão a pagar, pelo cliente. Desta forma, as empresas líderes de mercado ficam presas nesta trajetória, investindo cada vez mais em inovações que não são acompanhadas de percepção de valor, pelos clientes exigentes.

Os seus concorrentes, (companhias low-cost, agências de viagens independentes, etc.) tendem a ter sucesso quando adotam inovações disruptivas, ou seja, oferecendo soluções convenientes, simples e de baixo custo que sejam bem-vindas pelos clientes, que os atuais concorrentes não atendem ou não querem atender (ex. Conceito Low-Cost: companhias aéreas, rent-a-Car, Hotéis,..).

A estratégia chave nas AVI deverá estar na adoção de inovações disruptivas, no sistema de criação de valor, reconfigurando as regras e as relações dentro da constelação de atores. No caso do setor das AVI, esta situação abre espaço para a inserção de uma novidade de outra natureza, um produto, um serviço, um processo ou um modelo de negócios, direcionada à camada inferior do mercado, que não consumia o produto anteriormente, originando um acréscimo de mercado.

A inovação, denominada disruptiva, normalmente apresenta um produto “não tão bom” como o produto das empresas líderes, mas trazem uma contrapartida de custos que permitem a estes consumidores passar a consumir este produto. Esta entrada no mercado é negligenciada pelas grandes empresas ou companhias líderes, pois focam em segmentos de consumidores que estão longe dos seus clientes mais lucrativos e que estas procuram atender. Desta forma, as inovações disruptivas não são consideradas uma ameaça pelas empresas instaladas no mercado.

Este modelo de aplicação de inovações disruptivas, pode fazer emergir as AVI que possuem produto próprio, fornecendo experiências turísticas singulares a um nicho de mercado. As agências de viagens independentes ainda não exploram de forma sistemática este aspeto do negócio, pois de acordo com a tabela 22, apenas 12,2% das AVI possuem produto próprio, enquanto as AV verticalizadas mostram 39,4%. A formação de produto próprio é um fator diferenciador e uma alavanca de crescimento do negócio.

De acordo com a tabela 22, são as Redes de política fechada que desenvolvem mais os seus produtos próprios (39,4%), pois têm também a vertente de operador.

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%

Tabela 22 – Produto próprio nas AV  
 Fonte: Salvado (2009, p.161)

As organizações verticalizadas estão cientes da importância de terem produto próprio, pois sabem que os Clientes e os Mercados estão a mudar. A Oferta turística tem de acompanhar essas singularidades, explorando cada vez mais nichos de mercado, ou seja adotando Estratégias de “Blue Ocean” (Kim e Mauborgne, 2005). Como se observa no quadro seguinte, as agências de viagens independentes exploram timidamente os nichos de mercado, apostando em produto próprio no mercado nacional, enquanto as agências verticalizados investem no mercado internacional (tabela 23).

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

Tabela 23- Mercado alvo de produto próprio nas Agências de Viagens / Cluster  
 Fonte: Salvado (2009, p. 162)

Nestas estratégias de “blue ocean”, as melhorias fazem com que o produto, que antes não satisfazia os clientes das empresas líderes, passe a apresentar as funcionalidades que estes procuram, mas com uma vantagem de custo em relação às empresas instaladas. Neste momento a ameaça é percebida, mas a

retaliação das empresas líderes é muito difícil, uma vez que as entrantes percorrem uma trajetória bastante diferente, com competências, tecnologias, modelos de negócio e estrutura de custos singulares.

Quando esta trajetória se consolida, os consumidores migram para o produto da empresa entrante e as empresas líderes perdem as suas posições de liderança para aquela empresa, cuja ameaça fora negligenciada. Neste momento pode-se constatar que a disrupção está concluída e as posições de liderança no mercado alteraram-se.

O resultado destas estratégias disruptivas no mercado globalizado do turismo, provoca alterações ao paradigma competitivo dos seus players, pelo que:

- Ocorre um afastamento dos modelos conceptuais vigentes de criação de valor, de "Sold to" para "Selling With" (figura 45).

Através das TIC e de ferramentas Web interativas podemos presenciar uma mudança acelerada do paradigma competitivo no retalho da DT e do locus da criação de valor. O foco da análise estratégica não é a "organização" ou mesmo o "setor", mas o próprio sistema de criação de valor, dentro do qual diferentes palyers – fornecedores, parceiros de negócio, aliados, clientes, profissionais da organização – trabalhando em rede, coproduzem valor.

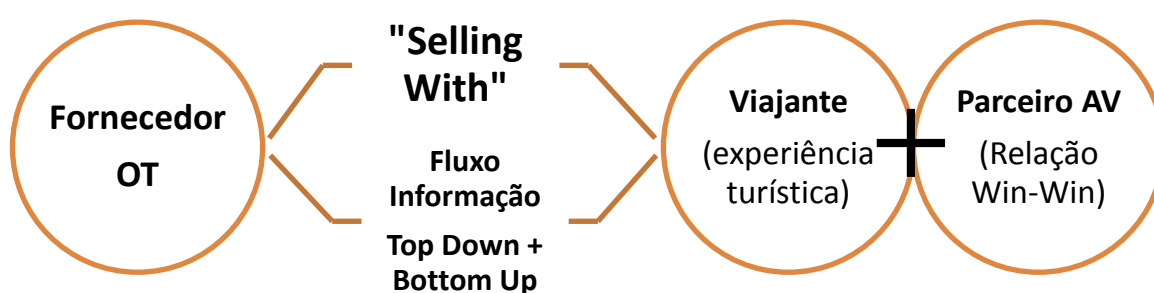


Figura 45 – Paradigma competitivo "Selling With"  
 Fonte: Produção própria com base em Prahalad e Ramaswamy (2004) e Castells (1999)

A estratégia chave nas AVI deverá ser a de inovar no sistema de criação de valor, reconfigurando as regras e as relações dentro da constelação de atores (figura 46). Portanto como referem Normann & Ramírez (1993, p.1), para atingir o sucesso a organização deve conceber uma estratégia do tipo: *"systematic social innovation: the continuous design and redesign of complex business systems"*.

Para garantir criação de valor nos negócios, o empresário agente de viagens necessita expandir a sua área de intervenção, diversificar o seu target, reforçar a sua marca, obter sinergias da sua atuação em rede e utilizar eficaz e eficientemente as TIC.

Portanto a palavra de ordem será reforçar redes, unindo forças e competências. Podem identificar-se várias tendências quanto a modelos de criação de valor: Cadeia de valor (Porter, 1985), Redes colaborativas (Druker, 2001; Nonaka e Takeuchi, 1997; Kotler, 2006), Constelação de valor (Normann e Ramirez, 1993) e Cocriação (Prahalad, C., e Hamel, G. (1990); Prahalad, C.K., e Ramaswamy, V., (2003); Prahalad, C.K., e Ramaswamy, V., (2004)).



Figura 46 - Lógica na criação de valor nas organizações  
 (Fonte: produção própria, baseada Foster, R., e Kaplan, S., (2001); Hamel, G. e Prahalad, C. K. (1995); Prahalad, C.K., e Ramaswamy, V., (2004); Schumpeter (1985); Senge (1990); Toffler (1980).

O modelo de competição deixou de ser “Sold to”, ou seja centrado no lado da Oferta (Organização), para ser “Selling With”, ou seja focado em dois pilares do lado da Procura (Viajante + Parceiros). Assiste-se a um recentrar de foco da “viagem” para o “viajante” (e na experiência turística) e ainda no “parceiro” (na relação Win-Win), pressionando as empresas prestadoras de serviços de turismo, a tomar consciência da necessidade de identificar alavancas que criem e captem um valor sustentável para ambos os players.



Prahalad e Ramaswamy (2004) aludem que o “valor” está atualmente centrado nas experiências e emoções criadas para os consumidores. Em nosso entender a criação de valor para os palyers envolvidos no retalho da DT, passou das cadeias sequenciais dentro da organização, para a constelação de valor do seu ecossistema de negócio, (figura 47).

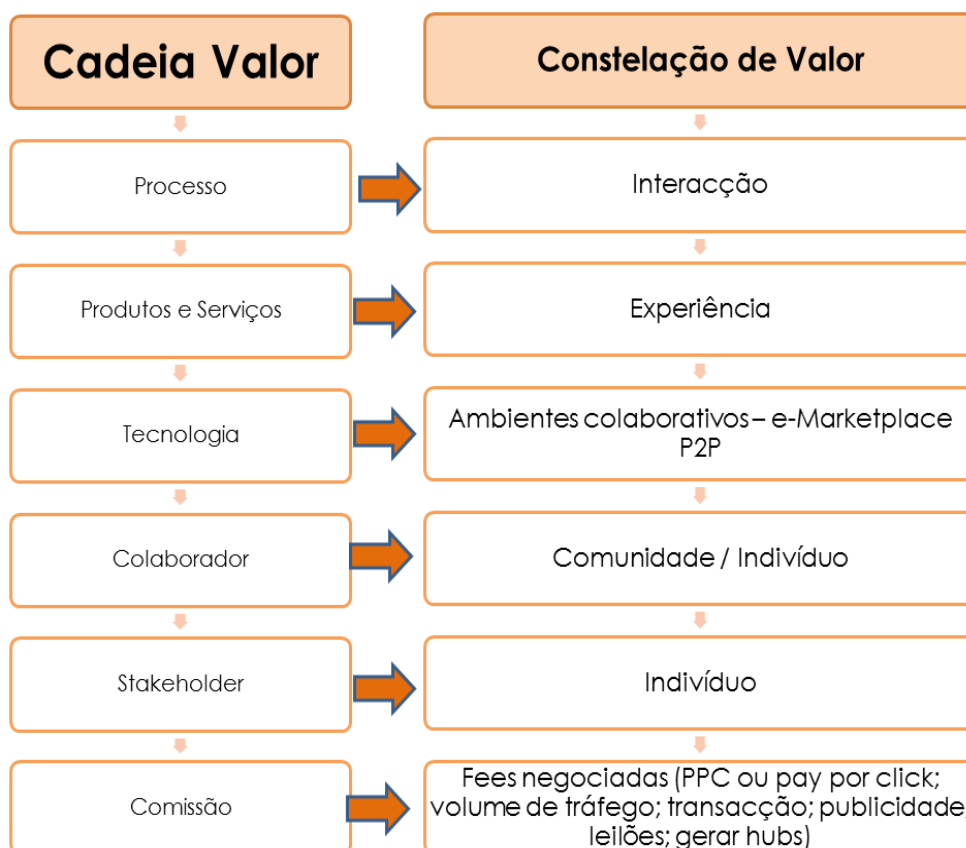


Figura 47 – Da cadeia de valor à Constelação de valor  
 Fonte: Produção própria baseado em Foster, R., e Kaplan, S., (2001); Hamel, G. e Prahalad, C. K. (1995); Prahalad, C.K., e Ramaswamy, V., (2004); Schumpeter (1985); Senge (1990); Toffler (1980)

Numa economia de constelação de valor é preciso formar empresas em rede, sustentadas na Web 2.0, porque a concorrência deixou de ser entre empresas individuais, mas sim na qualidade das alianças e parcerias.

Exemplos deste fato, no turismo, encontram-se a nível de todos os setores. Olhando atentamente para as companhias aéreas, os Operadores Turísticos e as Agências de Viagens, nota-se que cada vez mais, as batalhas não são entre empresas individuais, mas entre alianças de múltiplas empresas e os fornecedores com quem interagem.

Quanto ao viajante atual, ele é exigente forçando a indústria a produzir aquilo que ele quer comprar. Este poder conquistado pelo público consumidor advém da alta competitividade dos mercados, sejam eles globais ou locais. Modahl (2000) propõe um novo tipo de comportamento, o consumidor technographics, onde se enquadram 10 “cyber-consumers segments”, que resultam do cruzamento de variáveis comportamentais e das tecnológicas (otimista ou pessimista), rendimentos (elevados ou baixos) e motivações primárias (carreira, família ou lazer).

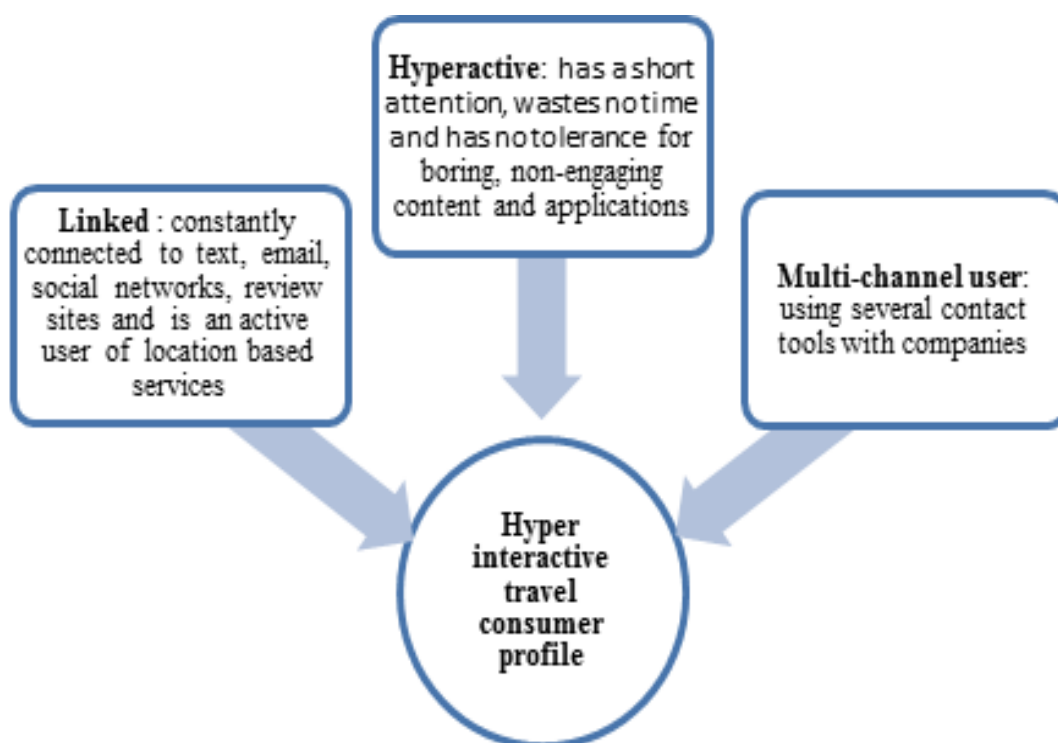


Figura 48 – Perfil do novo consumidor  
 Fonte: Salvado (2012, p. 961)

A Internet já transformou a forma como os viajantes pesquisam, planeiam e compram as suas viagens. O poder da Internet como ferramenta de marketing não pode ser ignorada ou subestimada, por isso os fornecedores de produto turístico devem responder energicamente a estas oportunidades que as TIC lhes disponibilizam (Figura 48).

Estes desafios são determinados pelos avanços na tecnologia, pela procura (com os clientes cada vez mais independentes, sensíveis, ecológicos, ligados, hiperativos, utilizadores multicanal e difíceis de agradar), a desregulamentação do setor aéreo e as mudanças na sociedade, representam atualmente que os

consumidores comunicam 24/7 através das redes sociais e de equipamentos móveis. Nunca os compradores souberam tanto, tão facilmente acerca do que comprar e a quem comprar. A Internet permitiu aumentar o acesso à informação, ajudando os consumidores na decisão de compra. Este novo consumidor está sempre conectado, é um utilizador hiperativo e multicanal.

Como referem Buhalis e Costa, o desenvolvimento dos novos turistas significa consumidores que são conhecedores e procuram um excepcional "value for Money"; estes consumidores munidos de informação sempre disponível na Internet, podem desenvolver as suas experiências singulares baseados em pacotes dinâmicos, criando itinerários individualizados (Buhalis and Costa, 2006b).

Quanto ao parceiro de negócios (intermediários AV) está atento aos movimentos estruturais e conjunturais do setor. E tal como foi mostrado na Figura 44, o modelo de negócio das agências de viagens está a mudar de "Sold To" (orientado ao produto ou trip oriented) para "Selling With" (norteado para vendas e para a relação com clientes e parceiros, ou traveler oriented), não só do ponto de vista estratégico mas também filosófico. Mas numa "constelação de valor" assente na Web 2.0 e na interação com players (operadores turísticos e clientes), onde a cocriação de experiências, a inteligência coletiva, as redes colaborativas e a inovação aberta conduzem a um novo modelo de negócio.

Através do Estudo Marktest encomendado pela APAVT – Associação portuguesa de agências de viagens, 2010, com o tema "Maioria dos portugueses faz férias "cá dentro", em [[http://www.rhturismo.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13306&Itemid=2](http://www.rhturismo.net/index.php?option=com_content&task=view&id=13306&Itemid=2)], (acesso 10 Março 2011), foi sistematizado um conjunto significativo de alterações no mercado do lado da oferta, com impactes fortes no negócio do *trade*, que justificam um "continuum" de mudança da paisagem do setor:

- a. a concentração de operadores (em Portugal - a Espírito Santo Viagens é o caso mais notório de concentração, mas no domínio internacional assistiu-se ao movimento de fusões da Tui+First Choice; My Travel+Thomas Cook; British Airways+Iberia);
- b. o impacte do 11 de Setembro no setor das viagens e do turismo, que veio demonstrar que existia um excesso de oferta;

- c. a dinâmica das “*low cost carriers*”, criando um novo segmento de mercado e causando erosão no segmento das companhias de bandeira, agravando o excesso de oferta;
- d. o mercado de *charter* em quebra por crescimento de *low-cost*, com consequências na dinamização do mercado e efeitos nas companhias aéreas de voos regulares;
- e. o preço como fator chave do negócio;
- f. os fortes investimentos em tecnologias da informação (TI);
- g. a alteração progressiva na atitude face ao serviço ao cliente;
- h. a grande alteração do modelo de remuneração das agências;
- i. o progressivo aumento das vendas via internet (dada a dimensão e características do mercado, a evolução em Portugal é mais lenta);
- j. a crise financeira global (quebra da procura, dificuldades de crédito; o aumento do desemprego; quebra de confiança);
- k. as pandemias;
- l. as alterações climáticas e ambientais.

João Passos, Presidente da Apavt, em declarações ao Presstur (21-11-2007), justifica este sentido de evolução, declarando: *“no cenário actual, a concentração e a dimensão são importantes, pois devido à globalização, que alterou radicalmente as regras do mercado das viagens e turismo, muito dificilmente as agências de viagens poderiam, por si sós, atingir objetivos e posições de mercado que conferissem visibilidade, credibilidade e capacidade de serem ouvidos pelos seus fornecedores, bem como aumentar a confiança junto do público consumidor”*.

Nesta ótica, o setor tem mostrado um grande dinamismo. O estudo da consultora DBK (em <http://termometroturistico.es/stag/consultora-dbk.html>), mostrou algumas variáveis (Figura 49) que materializam essa energia.

A mudança de paisagem do setor das AV, resultou de alterações nos itens **a)** e **b)** de **concentração e integração de players**, obrigando ao reforço das redes Interorganizacionais de cooperação, (Figura 49).

- a) a concentração do mercado nacional e internacional através de fusões e aquisições;
- b) a crescente integração vertical dos principais grupos turísticos;
- c) a desintermediação resultante da crescente utilização da Internet, das TIC e da interatividade da Web;
- d) o esforço de aumento da margem por parte dos produtores;
- e) o consumidor cada vez mais informado, exigente, acessível e interveniente quanto a preço, variedade e intensidade das experiências turísticas;
- f) a crescente utilização de novos canais de distribuição alternativos como as vendas em portais de viagens online;
- g) a crescente e agressiva competitividade entre players da DT;
- h) a redução da rentabilidade em algumas áreas de negócio,

Figura 49 – Tendências estruturais e conjunturais das AV  
 Fonte: <http://termometroturistico.es/stag/consultora-dbk.html>

Em **2008** as redes tinham a configuração, como mostra a Figura 50 e em **2011** o tabuleiro deste xadrez alterou-se. De acordo com Silva (2009, p. 128), em **2008**, Portugal registava 75% das AV integradas em redes, e (25%) desagregadas e independentes. Os grupos de gestão dominam com 44% de share, seguido das redes verticalizadas com marca única (30%), as em regime de franchising (17%) e por último os consórcios (9%).

Em 2008, a saída do mercado de 3 redes (Marsans, Mundiclasse e Mundo das Viagens) e o reforço das outras redes, como: Airmet que passou de 135 balcões em 2008 para 237 em 2011; Abreu que cresceu de 121 balcões para 135; D-Viagens aumentou de 27 balcões para 51; El Corte Inglés ganhou um balcão; Ravt que cresceu de 68 balcões para 90, como mostra a Figura 51. Ocorreu ainda um ajustamento negativo no número dos balcões, nas restantes redes.

Em Julho de 2008, o mercado das AV assistiu a mais uma fusão em Portugal, entre a Star e a Geotur. Até as grandes redes de agências de viagens como as da

SONAE e da RAR decidiram unir esforços, constituindo uma nova empresa detida em partes iguais pelos grupos económicos.

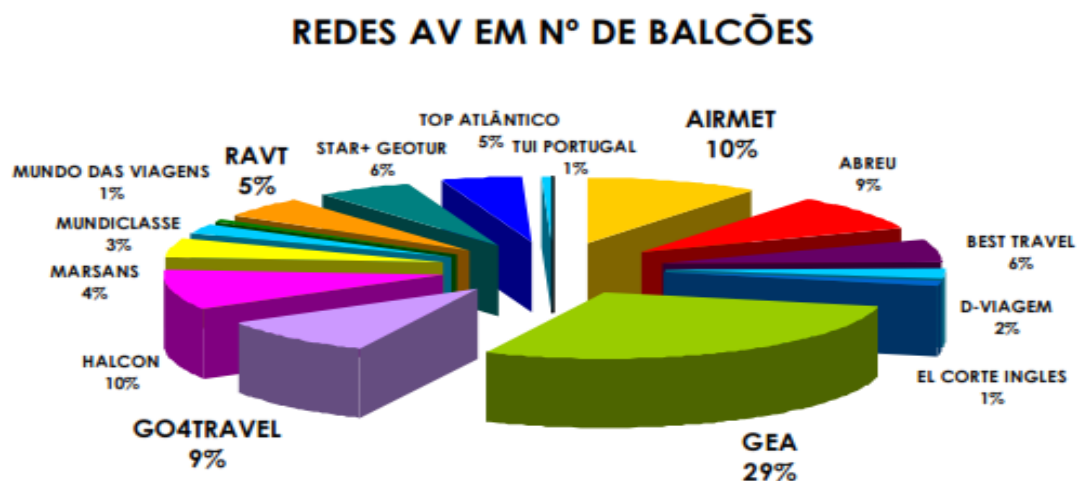


Figura 50 - Share das redes de agências de viagens em 3/2008, Fonte: Silva (2009, p127-129)

Esta fusão avança a rede, com 75 balcões (figura 51) e 230 milhões de euros de produção, para a 3ª posição no ranking BSP (do inglês Billing and Settlement Plan, sistema gerido pela IATA, através do qual as agências de viagens pagam às companhias aéreas os bilhetes que venderam aos seus clientes).

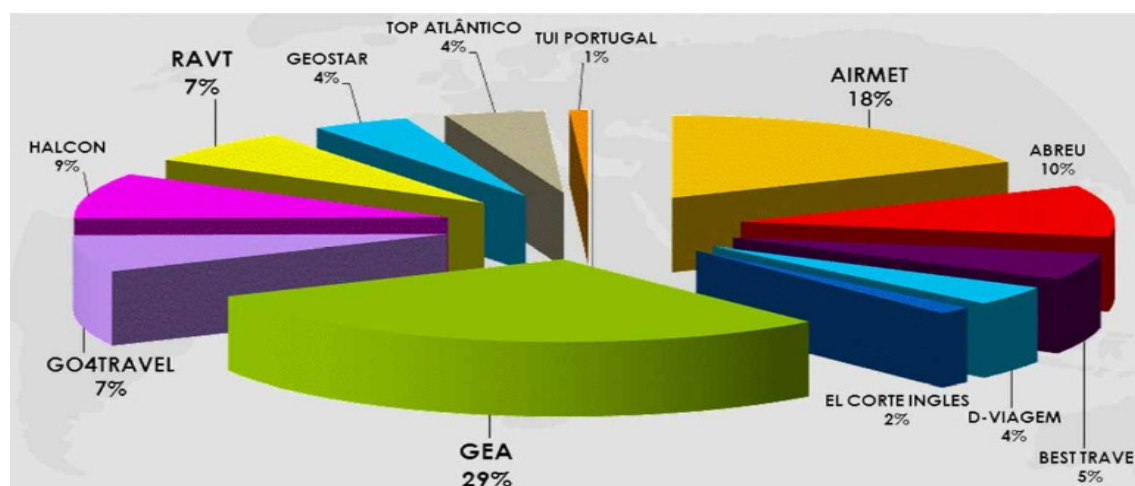


Figura 51 - Share das redes de agências de viagens em 2011 (nº balcões) em 6/2011, Fonte: Silva (2011, p.9) na VII Conferencia da IPDT

Além da fusão das agências existentes, a expansão das redes em *franchising* tem sido outra das formas adotadas no mercado português. Exemplo disso é a Best Travel e as redes híbridas que contêm *franchising*, como é o caso da Halcon, Marsans (esta última saiu do mercado em 2011), D-Viagens, entre outras.

Silva (2011) na VII Conferencia da IPDT, anotou que **em 2011**, cerca de 70% das Agências de Viagens está integrada em rede: 66% são consideradas independentes, 54% em Grupo de Gestão, 25% em rede Verticalizada, 15% em Franchising e 7% em Consórcios.

**Portanto**, importa dar enfoque às competências chave e à cooperação com os stakeholders do negócio, incluindo fornecedores, parceiros especializados ou clientes, tornando as organizações mais resilientes. Uma alternativa viável é a formação de redes de “coopetição” (Nalebuff e Brandenburger, 1996), em que os parceiros actuam de maneira activa, não se limitando a analisar o que ocorre fora da organização. É um modelo que relaciona, sem conflitos, estratégias de concorrência e estratégias de competição, fazendo com que cada competidor (ou aliado da rede) trabalhe não apenas para aumentar sua fatia no bolo que é o mercado, mas também para que todo o bolo cresça.

Esta filosofia de rede conjunta de cooperação e de competição no ecossistema das agências de viagens independentes (AVI), possibilita a sua sobrevivência, tornando-as capazes de competir com as grandes empresas sem perder as características que as valorizam, como é a flexibilidade e a agilidade. As vantagens deste tipo de redes são diversas, gerando: economias de escala, comissões mais vantajosas, acesso alargado a mercados, fornecedores preferenciais, informação atualizada do trade etc.,.

## **2.4. Ecossistema das Agências de Viagens**

### **2.4.1. Caracterização do setor das Agências de Viagens em Portugal**

De acordo com a RNAVT – Registo Nacional de Agências de Viagens e Turismo em Portugal, existem 1086 agências de viagens, registadas em 2012. A sua distribuição por NUT II, mostra Lisboa com o maior número de empresas (Figuras 52 e 53), o que revela uma distribuição nacional não uniforme.

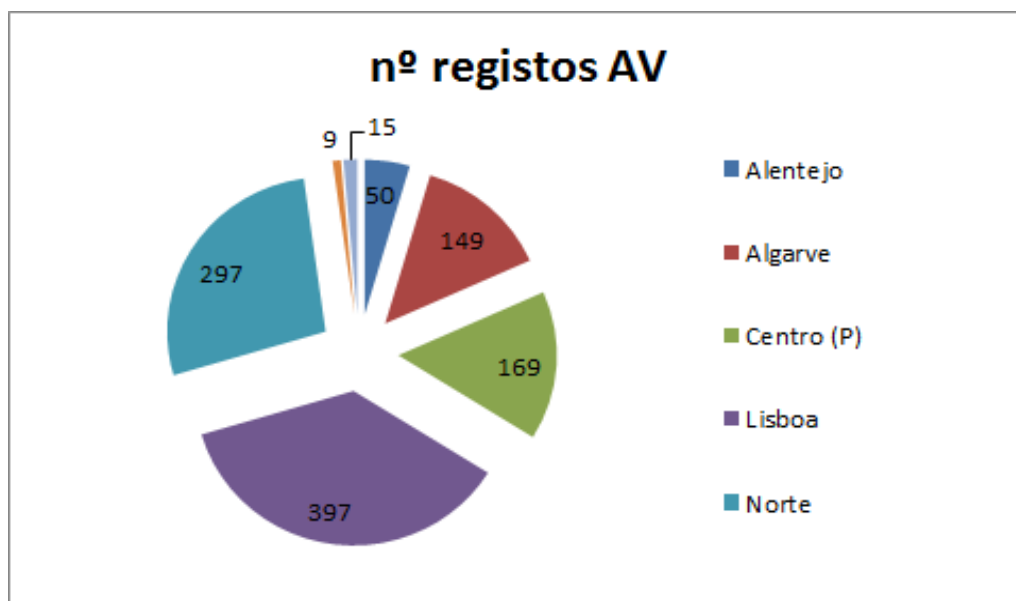


Figura 52 – Nº de agências de viagens registadas em Portugal por NUT II  
 Fonte: RNT – Registo Nacional de Turismo acesso em 22-8-2012

Observa-se na Figura 54 que cerca de 70% das agências de viagens são constituídas por micro, pequenas e médias empresas, concentradas nos grandes centros urbanos e maioritariamente mono-atividade (outgoing = emissor).

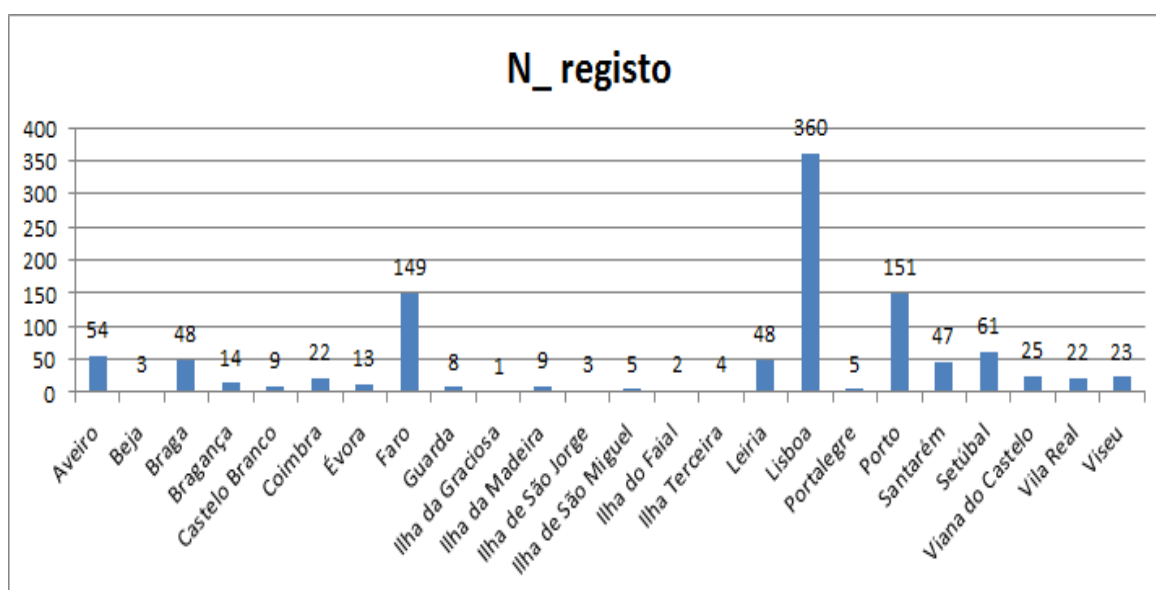


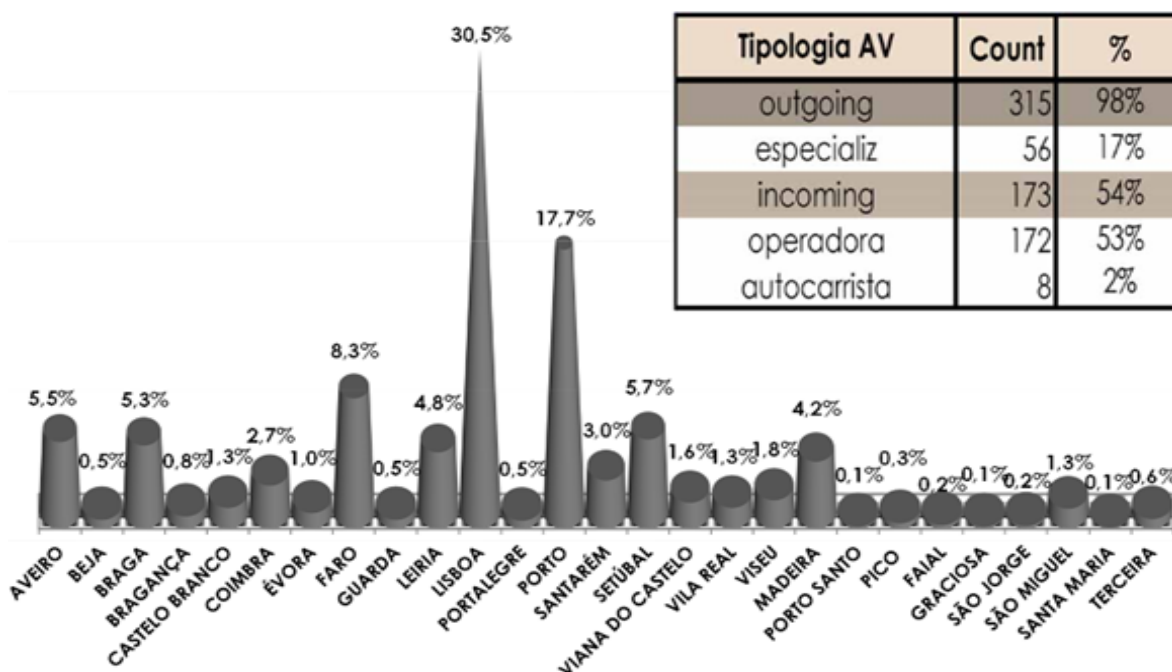
Figura 53 – Nº de agências de viagens registadas em Portugal por Distrito.  
 Fonte: RNT – Registo Nacional de Turismo acesso em 22-8-2012

Verifica-se uma forte especialização e mono-atividades. Observadas por cluster, as agências de viagens independentes colocam enfoque na atividade de outgoing, enquanto as pertencentes a redes de política fechada, diversificam



campos de atuação (outgoing, incoming e operador). (Salvado, 2009 e Silva 2009).

Esta ideia é reforçada no estudo da APAVT (2010) mostrando que a maioria das AV (63%),tem apenas uma atividade (só Emissor=Outgoing, só Receptor=Incoming ou só Operador), enquanto em 2008, esta percentagem era de 49% (Fonte: APAVT – Estratégias empresariais para as Agências de Viagens (2010, p. 52).



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

Figura 54 - Agências de viagens em Portugal (% balcões por distrito) em 6/2011, Fonte: Silva (2011)

A segmentação do setor mostra que “98% das agências de viagens possuem atividade de outgoing; 17% são agências especializadas; 54% de incoming, 53% Operadores e 2% autocaristas” (Silva, 2011). Estão no RNAVT, 176 Marcas de agências de viagens, conforme tabela 24.

100rumos	Greattravel	Portugal Travel Team
A LOJA DAS VIAGENS	GUIA VIAGENS	PortugalBike
A.C.P.	Heaven Tours	PREMIUM TRAVEL
A2Z Adventures	HIPER VIAGENS (*)	PROFESSIONALTEAM
Ad Médic Tours	IELLO TRAVEL	Q'Viagem!
ala viagens, travel in	IN TOURS PORTUGAL	RDTOURS
Algarve Drivers	INATEL Turismo	Riosultravel
ALGARVE GO TRAVEL	INTERPASS	Rota das Viagens
Algarve Vintage Travel	Intervisa Travel Service	ROYALTY CHAUFFEURS
Alliance4drive	jump travel (*)	See Travel
ALLTRAVEL	Juventours Viagens	SIGA VIAGEM
ALMEIDA VIAGENS	Kit	SIGHTSEEING TOURS SHOP
AVIC	K-TRAVELSHOP	SKICLUBE BY FUNIDEAL(*)
AXAS	Laranjatours	SMILO DESTINATION MANAGEMENT
Beloura Travel & Golf	LATIN TRAVEL	SOLPLAN
BEST TRAVEL	LEVE TRAVEL - VIAGENS E TURISMO (*)	Soltour
BIGBLUE-ADVENTURES	Limits (*)	SOLTROPICO
BY Travel	LookBrasil	STUDENT TRAVELLERS
Caminho das Estrelas	LUSITANA TURISMO	SURFBREAKS
CARAVELA	M4Events (*)	T&C TRAVELCARE
Cativtravel	MASTER OPERADOR	Terra América, TerraAfrica
CENTRAL AVENTURA (*)	Media Travel & Logistics	TM-TRILHOS DO MUNDO
CLICK INN	Minatours	TN
Clube Cruzeiros	Momentos Originais	TOP ATLÂNTICO
CLUB-TOUR, VIAGENS & TURISMO	MULTIVIAGENS	Toptravel
CONSOLIDADOR	Mundial Turismo	TR@VEL VIP
COOL TRIP	Mundo das Viagens	Travel Store
COOLTRAVEL	MUNDO VIP	Travel Tours
Diplomata Tours	Naturgift, Sóterra	Trivial Travel
DISTINCTIVE PORTUGAL	net viagens.com	TURLUX
Distri viagens	Next Fly	TURQUIA VISÃO
EMPTY LEG PORTUGAL BROKER AEREO	Norviagens	Umbiggo
events by tlc, EXCLUSIVE BY TLC	NOVA CITÂNIA	UNITURISMO
Experience(s) (*)	O Peixe Voador	UTC Viagens
EXQUISITE BECAUSE EVERY TRIP MATTERS	Odisseia - Viagens, Odisseia - Viagens	VIAGENS 360°
fast2travel	OesteCab Transportes Personalizados	VIAGRUPOS
FATIMACAMINHOS	Oficina do Turismo	Via-PG Viagens e Turismo
FLASH'N GO	OK VIAGENS	VIBO VIAGENS
GENTLEBEE TRANSFERS	PASSPORT CLUB, PASSPORT CLUB	whynotportugal.com
GeoStar, EXIT	Pinto Lopes Viagens	XTRAVEL PURE FUN
GO GOLF ONLINE	PLANETA REAL	Youtravel
Golf Stream	Plano Global Events Portugal	ZONOTEL
GRANTUR	porto4you	

Tabela 24 – Marcas registadas no RNAVT de Agências de Viagens em Portugal  
Fonte: RNAVT 22-8-2012

### 2.4.2. Estrutura e origem do Capital Social

De acordo com dados da APAVT – Associação Portuguesa de Agências de Viagem e Turismo (2010, p. 53), a estrutura de Capital Social das agências de viagens era em 2010, p. 75 % têm capital social inferior a € 500m (63% em 2008) e 25 % têm capital social superior a € 2.500m (12% em 2008). De acordo com Salvado (2009, p.144) “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 polifónica fechada, são Sociedades Anónimas e possuem um capital superior a 500.001€”.



A origem do capital é mostrada na figura 55, onde se observa que 81% é inteiramente português e a forma Societária das AV em 2010 eram 75% (63% em 2008) sociedades por quotas e 25% (35% em 2008) anónimas.

Figura 55 – Origem do capital social nas AV em Portugal

Fonte: APAVT – Estratégias empresariais para as Agências de Viagens (2010, p. 54)

### 2.4.3. Recursos humanos nas agências de viagens

De acordo com APAVT (2010, p.56) o N° de empregados nas agências de viagens entre 2008 e 2010 tinha a seguinte configuração: Menos de 10 empregados (36% em 2008 e 50 % em 2010); com 11 empregados e menos de 25 (16% em 2008 e 19% em 2010); com mais de 26 empregados e menos de 50 (27% em 2008 e 13% em 2010); com mais de 51 empregados e menos de 100 (9% em 2008 e 6% em 2010); com mais de 101 empregados e menos de 250 (5% em 2008 e 6% em 2010); com mais de 251 empregados e menos de 500 (5% em 2008 e 0% em 2020) e com mais de 500 (2% em 2008 e 6% em 2010).

Segundo Salvado (2009) e Silva (2009), o número médio de profissionais por balcão, encontra-se repartido por duas grandes realidades, a das pequenas Agências que têm até 2 profissionais por representando 19,6% e as dos grandes

grupos de política fechada com uma estrutura muito mais sofisticada (10 a 20 profissionais por balcão).

Os grandes grupos de política fechada possuem uma estrutura organizacional complexa, fazendo crescer o número de recursos humanos afetos às suas agências, por razões de diversidade de atividades (fazem atividades 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. Salvado (2009, p.144)

#### 2.4.4. Faturação e Margem Bruta

De acordo com Salvado (2009, p.148), 20,5% das AV enquadra-se no escalão de faturação de 1.000.0001 a 1.500.000 Euros/ano (figura 56). Alocando o escalão de

	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
<b>entre 1.000.001 e 1.500.000</b>	<b>66</b>	<b>20,5</b>
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

faturação ao cluster, confirma-se que os grupos de política fechada se encontram no escalão de "mais de 15.000.001€".

Figura 56 – Escalões de faturação / ano  
Fonte: Salvado (2009, p. 148)

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, p.198).

Na análise efetuada pela APAVT (2010), na figura 57, os resultados apontam no mesmo sentido com 25% em 2009 (contra 14% em 2007) para o escalão de 501-

2000 milhares de euros e 30% (contra 20% em 2007) para os escalões superiores a 43.000 milhares de euros.

Facturação (em milhares de Euros)		
	2009	2007
Até 500	0%	5%
501 - 2.000	25%	14%
2.001 - 5.000	19%	14%
5.001 - 10.000	13%	11%
10.001 - 43.000	13%	36%
Mais de 43.000	30%	20%

Figura 57 – Faturação nas AV em Portugal

Fonte: APAVT – Estratégias empresariais para as Agências de Viagens (2010, p. 58)

Quanto à margem bruta o panorama revelou-se em 2010 muito diferente de 2007, pois nos escalões até 5% apenas se encontravam 5% das agências de viagens, enquanto em 2009 o valor sobe para 25%

dessa população. Podemos concluir desta leitura que se nota um esmagamento das margens de comercialização para os produtos mais massificados, como é o caso dos pacotes turísticos. Nos escalões de 6% a 10% de rendibilidade, verificou-se que em 2007 estavam presentes 36% dos agentes de viagens e em 2010 apenas 6% (figura 58).

Até 5%	• 2009 -> 25%	• 2007 -> 5%
6% - 10%	• 2009 -> 6%	• 2007 -> 36%
11 - 15%	• 2009 -> 56%	• 2007 -> 44%
16% - 20%	• 2009 -> 0%	• 2007 -> 5%
> 20%	• 2009 -> 13%	• 2007 -> 5%
N/R	• 2009 -> 0%	• 2007 -> 5%

Figura 58 – Faturação nas AV em Portugal

Fonte: APAVT – Estratégias empresariais para as Agências de Viagens (2010, p. 60)

Em 2008 (Salvado, 2009, p. 182) a maior fonte de receita, em qualquer cluster de Agências de Viagens são os pacotes (49 %) e a hotelaria (39%), enquanto a

aviação está nos 6% (figura 59).

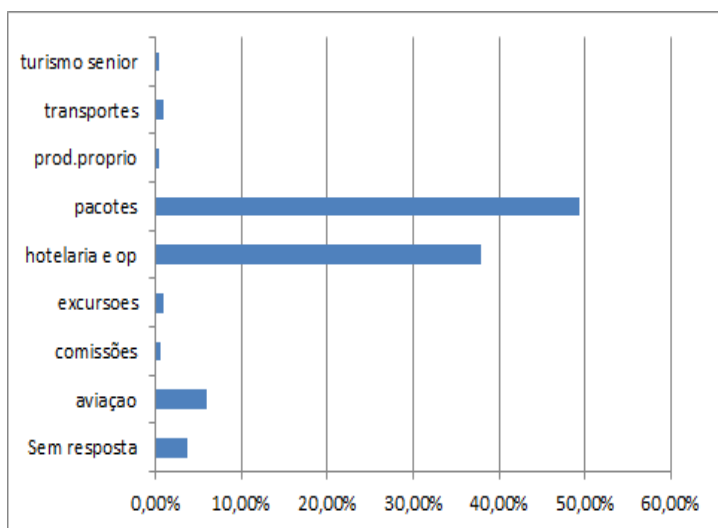


Figura 59 – Escalões de faturação / ano  
Fonte: Salvado (2009, p. 148)

O produto próprio, que poderia ter uma margem superior, tem valores muito reduzidos. Apenas nos escalões de 11 a 15% as percentagens de 2007 e 2010

se mostram minimamente estáveis, com 44% e 56% respectivamente. Nos escalões de > 20% registou-se um acréscimo que em 2007 era de 5% e passou para 13%. Posso concluir que as agências que possuem os produtos singulares e que oferecem USP – Unique Selling Propositions aos seus clientes, ou seja apostam em estratégias “Blue Oceans”, podem usufruir de margens mais vantajosas.

#### **2.4.5. Funções, Atividade e Enquadramento Legal**

De acordo com Wahab (1991), as agências de viagens como intermediários turísticos, desenvolvem funções de grande complexidade, sendo complementada a ideia por Goeldner e Ritchie (2006) que indica três funções genéricas destes profissionais: a função produção, a função assessoria e a função mediação.

A função de produção tem por base a preparação e organização técnica das viagens e permite adquirir serviços turísticos distintos, combinando-os, para obter um produto final diferente e mais complexo. Como é o caso dos pacotes ou viagens combinadas, que conjugam dois ou mais serviços díspares como alojamento, transporte, restauração, animação turística, visitas, entre outros que são oferecidas ao cliente final a um preço global preestabelecido.

A função de assessoria corresponde essencialmente à atividade de obter informação alargada e segura sobre os destinos e o processo da viagem, exigindo dos profissionais competências de comunicação e preparação técnica e cultural que lhes permita efetuar todas as etapas dos processos de reserva.

A função de mediação consiste em colocar em contato a oferta e a procura de produtos turísticos. Estamos a falar na ação de intermediar os prestadores dos serviços de alojamento, transporte, espetáculos, restaurantes, entre muitos outros, com os potenciais clientes.

Buhalis (1998) apresenta um conjunto de argumentos a favor e contra a desintermediação, os quais, apesar de serem discutíveis em termos de consensualidade, introduzem fatores de reflexão que parecem relevantes (tabela 25).

**Argumentos contra:**

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

**Argumentos a favor:**

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

Tabela 25 – Argumentos a favor e contra a desintermediação

Fonte: Produção própria com base em Buhalis (1998)

Os operadores podem organizar a viagem ao cliente de duas formas distintas: Viagens "tudo incluído" ('all inclusive') ou pacotes quando são feitas pelo operador, e antecipadamente definidas, e de viagens à medida quando são feitas a pedido de um cliente com perfil específico. Portanto, a função da agência de viagens é fornecer serviços de turismo ao público e tem como produtos: pacotes, passagens e alugueres provenientes dos seus fornecedores ou consolidadores (operadora, hotel, grossista ou companhia de transporte).

São atividades próprias das Agências de Viagens e turismo

A organização e venda de viagens turísticas;  
A reserva de serviços em empreendimentos turísticos;  
A bilheteria e reserva de lugares em qualquer meio de transporte;  
A representação de outras agências de viagens e turismo, nacou estrangeiras, ou de operadores turísticos estrangeiros bem como a intermediação na venda dos respetivos produtos  
A receção, transferência e assistência a turistas.

Figura 60 - Decreto-Lei nº 263/2007 –Atividades Próprias

Fonte: Regulamenta a atividades Próprias Agências Viagens (substituída pela Decreto-Lei n.º 61/2011, de 6 de Maio), in Salvado (2009, p.12).

São atividades acessórias das Agências de Viagens e turismo

A obtenção de passaportes, certificados coletivos de identidade, vistos ou qualquer outro documento necessário à realização de uma viagem;  
A organização de congressos e eventos semelhantes;  
A reserva e venda de bilhetes para espetáculos e outras manifestações publicas;  
A realização de operações cambiais para uso exclusivo dos clientes de acordo com as normas cambiais;  
A intermediação na celebração de contratos de aluguer de veiculos de passageiros sem condutor;  
A comercialização de seguros de viagem e bagagem;  
A venda de guias turisticos ;  
O transporte turístico efetuado no âmbito de uma viagem turistica;  
A prestação de serviços ligados ao acolhimento turistico.

Figura 61- Decreto-Lei nº 263/2007 – Atividade Acessórias

Fonte: Regulamenta a atividade Acessórias Agências Viagens (substituída pela Decreto-Lei n.º 61/2011, de 6 de Maio), in Salvado (2009, p.12).



Um pacote turístico, geralmente, é composto por transporte, alojamento, transferes (entre o aeroporto e o hotel escolhido e vice-versa), assistência durante a viagem (no local de destino), entre outros serviços que podem também estar incluídos. No entanto, um pacote turístico pode ser elaborado de acordo com as necessidades de um indivíduo ou de um grupo.

Em Portugal o exercício da atividade de Agência de Viagens e Turismo encontrava-se enquadrado nas disposições do Decreto-Lei n.º 263/2007 de 20 de Julho, que foi modificado pelo Decreto-Lei n.º 61/2011, de 6 de Maio (Figuras 60 e 61).

Em 2011 alteraram-se as regras dentro do setor, devido à transposição da Diretiva Bolkestein, com consequências no exercício da atividade das agências de viagens, sobretudo ao nível da concorrência e da sua relação com o mercado.

Foi publicado, em 6 de Maio de 2011, o novo Decreto-Lei que regula a atividade das Agências de Viagens e Turismo, que se caracteriza pela simplificação e pela desmaterialização de procedimentos, numa transposição da Diretiva Europeia Bolkestein para a legislação portuguesa (Decreto-Lei n.º 61/2011, de 6 de Maio).

De acordo com a APAVT (fonte: <http://www.apavt.net.pt/upload//docs/LAVTs - DL 61-2011 de 06 de Maio 2011 - Apresenta Nova Lei.pdf>), existem alguns aspetos inovadores, resumidos na Tabela 26.

Abertura da atividade a pessoas singulares;

(No Decreto-lei n.º 209/97 de 13 de Agosto, apenas podiam aceder à atividade pessoas coletivas)

(No Decreto-lei n.º 61/2011 de 06 de Maio é estabelecido que podem aceder à atividade também pessoas singulares)

Distinção entre agências vendedoras e organizadoras;

(No Decreto-lei n.º 209/97 de 13 de Agosto considerava as agências de Viagens sem distinção entre retalhista e operador)

(No Decreto-lei n.º 61/2011 de 06 de Maio distingue Agências de Viagens Vendedoras - retalhistas e Agências de Viagens Organizadoras - Operadores)

Manutenção do Regime de exclusividades:

Manutenção do regime de exclusividade em vigor, sem prejuízo da abertura do sistema aos denominados portais turísticos para venda de produtos que não viagens

organizadas portais turísticos para venda de produtos que não viagens organizadas.

(No Decreto-lei n.º 209/97 de 13 de Agosto definia regime de exclusividade na venda e reservas bilhetes de qualquer meio de transporte)

(No Decreto-lei n.º 61/2011 define a manutenção do regime anterior, sem prejuízo da abertura do sistema aos denominados portais turísticos para venda de produtos que não viagens organizadas)

Diminuição do número de requisitos para acesso à atividade:

(No Decreto-lei n.º 209/97 de 13 de Agosto, era necessário a concessão de Alvará; ser uma cooperativa, estabelecimento individual de responsabilidade limitada ou sociedade comercial que tenha por objeto o exercício daquela atividade e um capital social mínimo realizado de € 100.000; prestação de garantias; Prova da idoneidade comercial do titular do estabelecimento em nome individual de responsabilidade limitada dos diretores ou civil responsabilidade limitada, dos diretores ou gerentes da cooperativa e dos administradores ou gerentes da sociedade requerente;)

(No Decreto-lei n.º 61/2011 de 06 de Maio exige apenas a Inscrição no Registo Nacional das Agências de Viagens e Turismo (RNAVT); a Subscrição do Fundo de Garantia de Viagens e Turismo (FGVT) e Contratação de um seguro de responsabilidade civil)

Tramitação de processo para início da atividade:

(No Decreto-lei n.º 209/97 de 13 de Agosto, exigia que o início de atividade dependia de concessão de licença (Alvará) a conceder pelo T.P. após observância dos requisitos legais; A tramitação do processo só implica o início da atividade quando tiver sido regularmente paga a taxa (€ 12.500,00) e se no prazo fixado na lei (10 dias úteis após entrega do processo devidamente instruído) o Turismo de Portugal não se tiver pronunciado; Elevado número de documentação a ser apresentada com o processo (identificação dos requerentes; identificação dos estabelecimentos; identificação dos administradores; declarações de idoneidade, etc.)

(No Decreto-lei n.º 61/2011 de 06 de Maio exige apenas uma Mera Comunicação prévia regularmente realizada com pagamento de taxa administrativa (€ 1.500,00); a entrega das garantias e o pagamento das taxas é suficiente para início da atividade; Criação de um sistema de apoio à inscrição no RNAVT sem interferência no início da atividade desde que a comunicação tenha sido regularmente efetuada e a taxa paga.

Diminuição do valor da taxa administrativa:

(No Decreto-lei n.º 209/97 de 13 de Agosto a tramitação do processo exigia que o início da atividade ocorresse após pagamento da taxa de € 12.500,00)

(No Decreto-lei n.º 61/2011 de 06 de Maio ocorreu uma diminuição do valor da taxa administrativa a pagar para € 1.500,00)

Impossibilidade de exercício de atividade:

(No Decreto-lei n.º 209/97 de 13 de Agosto definia que a impossibilidade de exercício ocorria se: a agência não iniciasse a atividade no prazo de 90 dias após a emissão do alvará; Houvesse falência; Se a agência cessasse a atividade por um período superior a 90 dias sem justificação atendível; se deixasse de verificar algum dos requisitos legais para a concessão da licença; se a agência não entregasse no Turismo de Portugal, I.P. o comprovativo de que as garantias exigidas se encontravam em vigor;

(No Decreto-lei n.º 61/2011 de 06 de Maio apenas existe impossibilidade de exercício se: houver Dissolução ou insolvência; Cessão da atividade por um período superior a 90 dias sem justificação atendível; Incumprimento da obrigação anual de entrega ao T.P de comprovativos de que as garantias exigidas sem encontram em vigor; Não reposição de

valores do FGVT; verificação de irregularidades graves de gestão da empresa ou incumprimento grave perante consumidores ou fornecedores;

Eliminação do capítulo referente às relações entre agências; Retirada da obrigação de acompanhamento por guia interprete nas visitas a monumentos nacionais e centros históricos, pois a obrigação acaba por decorrer de outros diplomas legais.

Das Garantias: Criação do Fundo de garantia em substituição da caução, com a prestação de uma contribuição inicial no valor de € 2 500 para as agências vendedoras e de 5 000 para as agências organizadoras ou vendedoras e organizadoras com a inscrição no RNAVT; Contribuições anuais de valor equivalente a 0,1% do volume de negócios da agência no ano imediatamente anterior.

(No Decreto-lei n.º 209/97 de 13 de Agosto: exigia um Sistema de Caução; e um Seguro de Responsabilidade civil= € 74.819,68;)

(No Decreto-lei n.º 61/2011 de 06 de Maio: exige a subscrição de um fundo de Garantia de Viagens e Turismo (FGVT) e um Seguro de Responsabilidade civil = € 75.000,00) Acionamento do Fundo e feito através das decisões do Provedor do Cliente;

Empresas estabelecidas noutro Estado da União Europeia:

(No Decreto-lei n.º 209/97 de 13 de Agosto definia que as agências de viagens e turismo estabelecidas noutro Estado Membro da União Europeia poderiam abrir sucursais em Portugal, sendo dispensadas as formalidades exigidas pelo direito nacional para a constituição de empresas; sem prejuízo das obrigações internacionais do Estado Português, são aplicáveis à abertura das sucursais as normas sobre licenciamento de agências de viagens e turismo; o pedido deveria ser instruído com um certificado emitido pela entidade competente do país onde se encontra situada a sede da sociedade, comprovando que esta se encontra habilitada ao exercício da atividade de agência de viagens e turismo e a demais documentação referida no art.º 6 alíneas c) a e);

(No Decreto-lei n.º 61/2011 de 06 de Maio a atividade pode ser exercida livremente sem prejuízo da apresentação de comprovativo de contratação de garantias equivalentes às prestadas em Portugal.

Tabela 26 – alteração da legislação que regula a atividade de AV e OT

Fonte: Produção própria com base em <http://www.apavt.net.pt/upload//docs/LAVTs - DL 61-2011 de 06 de Maio 2011 - Apresenta Nova Lei.pdf>

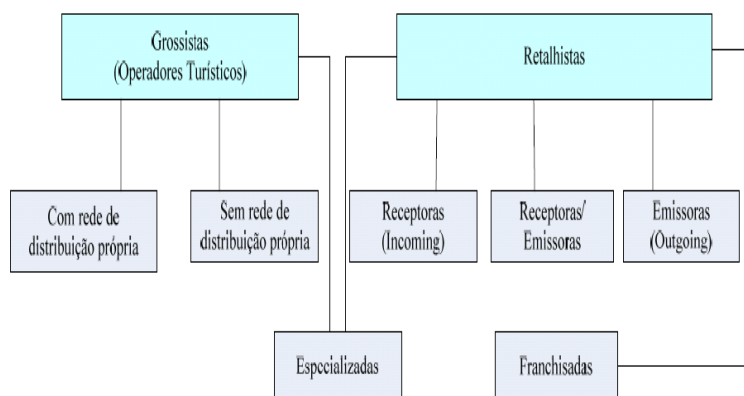
#### 2.4.6. Tipologia das Agências de Viagem

Quanto à tipologia, as agências de viagens podem ser grossistas ou retalhistas, de *incoming* ou *outgoing*, *lata* ou não *lata*, podendo ter um ou vários balcões. Podem desenvolver programas próprios ou vender programas de terceiros e, independentemente dos segmentos de mercado em que trabalham, são prestadores de serviços. Os serviços de um agente de viagens devem adaptar-se, às características da procura.

De acordo com a Organização Mundial de Turismo (1988), as agências de viagens diferenciam-se pela atividade e pela própria dimensão da oferta

turística, adotando distintas implantações no mercado, graus de integração horizontal e vertical, formas de atuação e tamanho das próprias.

A figura 66 apresenta dois grandes grupos de AV, as grossistas ou Operadores turísticos ou como a nova lei as define, Organizadoras e as retalhistas ou



vendedoras. As agências organizadoras podem ter ou não uma rede de distribuição própria.

Figura 62 – Tipologia de agências de viagens

Fonte: Produção própria com base em OMT, 1998.

De acordo com a OMT, os operadores turísticos ou agências grossistas, criam

os seus próprios produtos que, podem, englobar transporte, alojamento e serviços complementares, disponibilizando-os ao consumidor, por um preço global.

A maior parte destas agências organizadoras não tem rede de distribuição própria, sendo os seus produtos comercializados pelas agências retalhistas, que podem, desta forma, ser consideradas o canal mais imediato de distribuição do produto turístico.

### Operador Turístico

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

Entre os fornecedores é importante destacar os de transporte, alojamento, alimentação e serviços auxiliares no setor turístico. As principais relações mantidas pelos agentes de viagem ocorrem com os transportadores e os meios

de hospedagens e estão menos caracterizadas com os restaurantes e outros serviços. Existem fornecedores de Transporte Aéreo: Para Lickorish e Jenkins (2000) “o transporte fornece o meio de se chegar ao destino ou, em determinadas circunstâncias, pode ser a própria experiência de turismo”; Rent-a-Car: Apesar de este setor constituir a menor parte do negócio das agências de viagens, esta via de chegada até o cliente é muito importante, revelando um forte crescimento (5%), nos últimos anos, na Europa; Autocarristas: Estão diretamente relacionados aos *tours*, *transfers* e visitas aos pontos turísticos; Alojamento: A hotelaria pode ser compreendida como uma das principais atividades do turismo, já que atende a uma necessidade básica para a sua realização, quando viabiliza a permanência do turista no local visitado por meio da hospedagem.

Operador Turístico, segundo a OMT (2001), é um termo que se aplica às Agências de Viagens de grandes dimensões, criadas habitualmente por integrações empresariais de carácter horizontal, ou seja, com outras agências de viagens, ou vertical, com companhias aéreas, cadeias hoteleiras. Holloway (2006) considera que os operadores são fabricantes. Poon (2006) alerta que apenas são produtores quando adquirem a propriedade total ou parcial dos seus fornecedores, como hotéis ou companhias aéreas charter.

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

Os **operadores turísticos** constituem o elemento da indústria turística que é considerado como um dos pilares básicos do desenvolvimento do turismo em todo o mundo, já que o lançamento para o mercado das viagens organizadas e a harmonização do produto turístico a preços acessíveis, foram considerados um

dos fatores impulsionadores e motivadores do denominado turismo de massas, que ocorreu a partir dos anos cinquenta e sessenta. A principal atividade dos operadores de viagens é construir pacotes turísticos e promovê-los. A sua venda faz-se através de canais próprios ou Online e das agências de viagens.

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

- Redução do número de transações, já que através do contato com um só interlocutor pode contratar-se um conjunto de serviços turísticos;
- Criação de oferta de pacotes para diversos destinos turísticos com diferentes preços em função do tipo de alojamento e da duração da estadia;
- Adequação da oferta à procura, no que respeita à harmonia das quantidades de oferta e de procura;
- Realização de atividades de marketing, que vão desde a criação da sua própria marca até à realização de campanhas de publicidade e promoção;
- Oferta de serviços adicionais, particularmente aqueles que não são assumidos pelas empresas tradicionais, como por exemplo os transferes dos aeroportos para os hotéis e vice-versa e o tratamento de documentação relativa a vistos.

Os Operadores turísticos são considerados como agências de viagens grossistas que combinam as várias componentes de uma viagem, utilizam o poder de compra em grande número, para a obtenção de descontos significativos e tarifas especiais dos fornecedores principais detentores do serviço, elaboram o itinerário, colocam o seu mark-up e revendem através das agências de viagens retalhistas ou diretamente ao público final, a um preço único, o chamado PVP - preço de venda ao público (Goeldner e Ritchie, 2006; Burkart e Medlik, 1992).

O operador tem a função de adequar a oferta à procura, realizar as atividades de marketing, ajudar a dinamizar os destinos e fornecer informações especializadas aos agentes de viagens e clientes. Normalmente, estas ações

ocorrem através das brochuras, que incluem dados informativos sobre os destinos, as formalidades necessárias, descrição e itinerário da viagem e do serviço, os preços, as frequências de partida, os fornecedores, as atividades opcionais, as condições gerais da viagem a ser contratada, que serve como contrato e proteção legal. Para Cooper et al. (2005) a brochura é dos elementos mais importantes para a venda, uma vez que encoraja os consumidores a comprar e é, por vezes, a única informação que procuram em relação ao destino, obrigando a que o agente de viagens aconselhe e transmita o maior número de informações possível sobre o produto/destino, para evitar eventuais problemas com os players.

Os operadores podem ser generalistas ou especializados dependendo da estratégia escolhida (Holloway, 2006), podem ser internacionais, nacionais ou recetivos, como se detalha na parte 2.5.4 – Coopetição e rede de valor.

### Agências de Viagens Retalhistas

As Agências de Viagens Retalhistas são principalmente intermediários de serviços turísticos pontuais ou de pacotes elaborados pelas agências de viagens grossistas/operadores turísticos e exercem a função de assessoria no contato direto com o cliente. Estas AV retalhistas podem também produzir os seus próprios pacotes, embora não os distribuindo as outras agências de viagens. Na opinião de Swarbrooke (2002), as agências de viagens têm algumas funções básicas, resumidas na Tabela 27.

Aconselhar os consumidores e viajantes;	Distribuir e publicitar brochuras dos produtores;
Adequar os produtos à procura;	Aconselhar e cobrar ao cliente pelas informações e serviços prestados;
Gerir a promoção;	Realizar operações de reserva;
Negociar condições de venda com o consumidor;	Facultar documentos que comprovem a compra;
Analisar dados estatísticos;	Dar feedback do mercado e dos consumidores, ao fornecedor;
Oferecer serviços suplementares como vistos e seguros;	Receber e gerir reclamações dos clientes

Tabela 27 – Funções AV

Fonte: Produção própria com base em Swarbrooke (2002).

Agências de Viagens Grossistas - Retalhistas são agências que desenvolvem as duas atividades de grossista e de retalhista como é o caso da Abreu / 1840, da Halcon e El Corte Inglês, atuando como assessoras (contato direto com o público), mediadoras e produtoras de pacotes que podem vender diretamente ao consumidor ou, também, distribuí-los por outras agências de viagens, principalmente se forem da mesma rede ou integradas no mesmo grupo turístico.

Em Portugal praticamente não se distinguem e não se utiliza esta classificação, pois as agências grossistas operam como retalhistas com nomes diferentes, como é exemplo a agência Abreu que é retalhista do Club 1840, sendo este grossista, e em que ambas as empresas são da mesma entidade.

#### **Agências de Viagens Emissoras (Outgoing)**

Outgoing – são agências que vendem viagens para o estrangeiro ou para outro local do próprio país onde está situada, podendo especializar-se em determinados tipos de negócio. A sua atividade consiste em proporcionar informação aos clientes e realizar todas as reservas pretendidas com os prestadores dos serviços, seja alojamento, rent-a-car, transportadoras, operadores turísticos, etc. Esta tipologia de agências desenvolve essencialmente funções de assessoria e mediação. Estas agências também podem criar produto próprio.

#### **Agências de Viagens Recetoras (Incoming)**

Incoming – este tipo de agência de viagens faz a receção dos turistas em representação de outras agências ou de operadores turísticos estrangeiros, efetuam transferes, vendem excursões e fazem todo o tipo de reservas dos serviços que os turistas desejam durante a sua estada. A sua atividade consiste principalmente como representante das agências emissoras. Tratam do recebimento dos turistas, informando sobre as atividades que podem realizar durante as suas férias, proporcionando novos serviços.

A distinguir dois tipos:

- Os que representam delegações de operadores estrangeiros, aos quais proporcionam vários serviços locais de contratação de hotéis e apartamentos



da região, assistência e transferes de turistas, organização de visitas e excursões, jantares, festas, câmbio de moeda estrangeira, entre outros serviços;

- As DMC (Destination Management Company), que são as agências de viagens de grandes e média dimensão, com departamentos de receção e sucursais no estrangeiro dedicadas à captação deste tráfego.

### **Agências de Viagens Emissoras - Recetoras**

Emissora e Recetora – uma agência de viagens pode ser incoming e outgoing ao mesmo tempo, ou seja, podem organizar o recetivo por parte de outra agência e vender viagens para outros destinos. Intercalam ambos os tráfegos, o emissor e o recetor, cumprindo tanto as funções de “envio” de turistas em busca de novos destinos, como o de recetores de turistas vindos de outros países ou regiões. De acordo com Silva (2009) as agências que optam por esta tipologia, são as que se tornam mais rentáveis e cumprem com a quase totalidade das atividades de uma agência de viagens. Normalmente, uma agência de outgoing espera conseguir iniciar a sua atividade em incoming. A atividade de incoming é aconselhada a agências que já saibam exercer a atividade de agente de viagens, pois exige alguma experiência e implantação no mercado, a fim de dar credibilidade aos seus agentes emissores dos outros mercados. Esta atividade é muito complexa, mas uma das mais rentáveis de uma agência de viagens e tem forte contributo para o desenvolvimento do turismo nacional, na captação de novos mercados e fluxos turísticos.

### **Agências de Viagens Especializadas**

São agências de viagens grossistas ou retalhistas que centram a sua atividade num segmento de mercado, num destino ou num produto concreto. São exemplos desta especialização as AV de golfe, trekking, aventura, feiras, congressos, turismo de terceira idade, turismo juvenil, experiências, etc. Existem, também, agências especializadas em organização de congressos e incentivos com funções de PCO (Professional Conference Organiser).

### **Sucursal, Representante ou implante**

Este tipo de empresa é consequência da necessidade de expansão geográfica das agências de viagens e controlo de operações. Quando se trata de um

escritório ou balcão da mesma empresa denomina-se sucursal e quando se trata de empresas diferentes, com as quais se chega a algum acordo de colaboração, denomina-se agente representante.

### IATA ou não IATA

As agências de viagens podem, também, ser classificadas como IATA ou não IATA tendo ou não licença para emissão de bilhetes de aviação regular. Esta licença exige legalmente recursos humanos com formação específica e “carteira” IATA, uma vez que tem procedimentos muito complexos, rígidos, de grande responsabilidade que, se não forem bem cumpridas e executadas, podem provocar despesas avultadas em forma de coimas, como são os chamados ADM's (ADM - Agency Debit Memo).

### Função da atividade, propriedade; localização; e estratégia

Outro prisma de observação das agências de viagens é o indicado por Abranja (2005), classificando as agências de viagens em função da atividade; da relação de propriedade; da localização; e da estratégia. O critério de classificação em relação à atividade (figura 67) dos produtos turísticos está mais direcionado para a opção de comércio segundo a família de produtos comercializados, ou seja, obedece mais a interesses burocráticos e administrativos, do que de marketing. Encontram-se assim agências de viagens grossistas e retalhistas ou mistas, que direcionam a sua atenção para atividades de outgoing, incoming ou ambas.



Figura 63 – Tipologia de agências de viagens  
 Fonte: Santemas, (1999) em Abranja, (2005)

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

- Agências de viagens independentes, ou seja empresas autónomas, quanto ao regime de propriedade.
- Cooperativas de retalhistas: é uma classificação de agência de viagens com objetivos comuns aos grupos de retalhistas mas com origem distinta e, sobretudo, com um grau de vínculo maior;
- Grupos de gestão: neste critério Goeldner e Ritchie (2003) destacam a existência de grupos de retalhistas, que são pequenas ou médias agências de viagens independentes que se unem em grupos de diversa natureza, com o intuito de obter benefícios em conjunto. Nesta classificação destacam-se os grupos de gestão, que promovem acordos comerciais e planos de marketing conjuntos, a fim de melhorar a competitividade através do poder de negociação com os operadores e outros produtores. Este assunto será desenvolvido nos subcapítulos 2.4.7 – Agrupamentos de Agências de Viagens e em 2.5 – Redes Interorganizacionais, onde são retratados todos os tipos de redes organizacionais a operar em Portugal.
- Franchising: consiste na concessão a outra empresa/empresário o direito de utilizar uma marca própria, explorar os seus produtos e serviços bem como o respetivo modelo de gestão, mediante uma contrapartida financeira. Este tipo de negócio está presente no comércio retalhista de viagens desde 1977, contudo, é nos anos noventa que esta classificação de agências de viagens aumenta substancialmente. Para alguns investidores é visto como uma forma de expansão, para outros apenas uma alternativa de negócio. Este sistema é uma forma de estar presente num elevado número de locais e em mercados que dificilmente abririam com marca própria e independente, quer nacional, quer estrangeira. Os

exemplos mais conhecidos desta forma de gestão são a Halcon viagens, Almeida viagens, D-Viagem, Best Travel, etc.

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

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

- Agências urbanas: localizadas geralmente em centros comerciais, meios de grande afluência de potenciais compradores de produtos turísticos. Segundo Foster (1985) in Abranja (2005), poder-se-á diferenciar segundo as estratégias de atuação e de marketing, como “*city centre agencies*”, situadas junto das zonas comerciais e empresariais e como “*suburban agencies*”, localizadas nas zonas residenciais;

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

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

- Agências generalistas: são aquelas que comercializam todo o tipo de viagens para qualquer ponto do mundo sem qualquer especialização específica em produtos ou mercados. Renshaw (1997) em Abranja (2005) destaca como vantagens o maior poder de negociação, maior conhecimento das necessidades do mercado, profissionais mais qualificados, melhor imagem de profissionalização e melhores preços. Contudo, alguns inconvenientes podem

surgir da comercialização de produtos de baixo custo e margem, ao ponto de provocarem a saturação da agência;

- Agências especializadas: são aquelas que se especializam num determinado tipo de produto e/ou mercado, com o objetivo de oferecer um serviço de qualidade, competente e profundamente conhecedor. É uma ação relativamente recente mas com perspectivas de continuidade, na medida em que o potencial cliente começa a procurar mais e melhor informação referente ao produto que procura. É possível já encontrar agências especializadas em turismo rural, balnear, cultural, religioso, desportivo, de aventura, cruzeiros, etc.
- Supermercado de viagens: são empresas que direcionam os seus serviços a um público-alvo experiente, que procura produtos turísticos padronizados de preferência em destinos do seu nível cultural, com forte sensibilidade ao preço sem ligar muito ao luxo. Estas agências funcionam em estratégia vertical, ou seja, cria os seus próprios produtos numa sede central, promove-os intensamente, e distribui-os exclusivamente através dos seus pontos de venda (retalhistas) (Abranja 2005);
- Boutique de viagens: são departamentos dentro de agências especializadas mas centrados num mercado de maior poder aquisitivo. Oferecem produtos turísticos sofisticados e exclusivos, organizados segundo o desejo do cliente, tais como: viagens para golfe, caça, *health clubs*, esqui, etc. Este tipo de departamento impõe a Seleção de produtores turísticos de qualidade, de pessoal e de um serviço muito qualificado, de uma orientação de mercado muito bem definida e de campanhas de marketing personalizadas (Abranja 2005);
- Agência de incentivos ou de empresas: pode funcionar como departamento de uma agência especializada ou mesmo independente. Este tipo de agência comercializa viagens de incentivo que as empresas pretendem oferecer aos seus funcionários como prémio. Na ótica turística as viagens de incentivo são uma parte muito importante desta indústria, fundamentalmente em épocas de média ou baixa procura (Abranja 2005). É um tipo de turismo que penetrou com muita força nos mercados, levando ao surgimento de agências

especializadas. Estas agências não se ocupam apenas de viagens de incentivo mas, também, de turismo de negócios e de todos os serviços inerentes (Renshaw, 1997);

- Agências Sociais: são empresas vinculadas a organismos públicos ou sociais, especializadas em mercados de maiores carências sociais e económicas;
- Agências organizadoras de congressos e convenções: são empresas prestadoras de serviços que só funcionam como agências de viagens quando assumem serviços destas;
- Agências virtuais e centrais de reservas são agentes intermediários que utilizam o suporte informático para promover e vender os seus produtos. Alguns exemplos de cyber organizadoras de viagens:
  - Agências virtuais de GDS: operam através de sistemas globais de distribuição (GDSs). São os casos da Travelocity pertencente ao GDS Sabre e da Savia Amadeus que opera através do portal [viagensdestinos.com](http://viagensdestinos.com);
  - Agências virtuais do setor de internet: são organismos com origem em empresas especializadas na internet, como é o caso da Expedia, que opera através da divisão de viagens da Microsoft (OMT, 1999);
  - Agências retalhistas agrupadas em agências virtuais: estas empresas uniram-se para fazer frente aos grandes detentores do comércio de viagens eletrónico, tal como a [Cyberagencias.com](http://Cyberagencias.com);
  - Agências grossistas agrupadas em agências virtuais: união de empresas de viagens grossistas que utilizam a internet para chegar ao cliente final. Como exemplo temos o portal [edreams](http://edreams.com) que resulta da aliança de grossistas Mundicolor, Soltour entre outras;
  - Agências virtuais especializadas: são empresas de viagens com especialização num determinado produto ou característica, como o caso da agência Lastminute, especializada em distribuir produtos e serviços turísticos de última hora;
  - Agências virtuais como sucursais de agências de viagens tradicionais: são as páginas webs das agências tradicionais já existentes no mercado que,

desta forma, aumentam os pontos de contato com o mercado, a comodidade e a rapidez de informação e de venda.

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

#### 2.4.7. Agrupamento de Agências de Viagens

Segundo Salvado (2009) e Silva (2009), estavam licenciadas no Turismo de Portugal 1804 balcões, em Março de 2008, repartidos em quatro *clusters* de acordo com o critério de agrupamento organizacional no mercado: redes verticais ou de política fechada, consórcios, redes de *franchising* e grupos de gestão (ou alianças Interorganizacionais).

Na investigação de Silva (2009), no 1º trimestre de 2008, verificou-se que a generalidade das agências de viagens (cerca de 75% do total de balcões), estava integrada em redes de vários tipos, enquanto 25% (456 das 1804) estavam totalmente desagregadas e independentes. De acordo com APAVT (2010, p. 54), a figura 64 mostra que 44% das agências são independentes (em 2008 eram 21%), enquanto 56% estão integradas em rede (em 2008 o valor era de 79%).

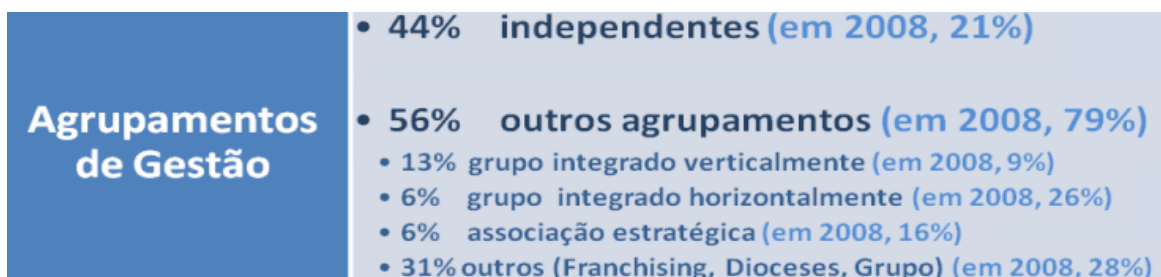


Figura 64 – Origem do capital social nas AV em Portugal  
 Fonte: Marktest Sectoriais, (2010, p.54)– APAVT

Em 2011, a configuração altera-se significativamente, tendo sido identificadas na figura 65, quatro tipos de redes Interorganizacionais:



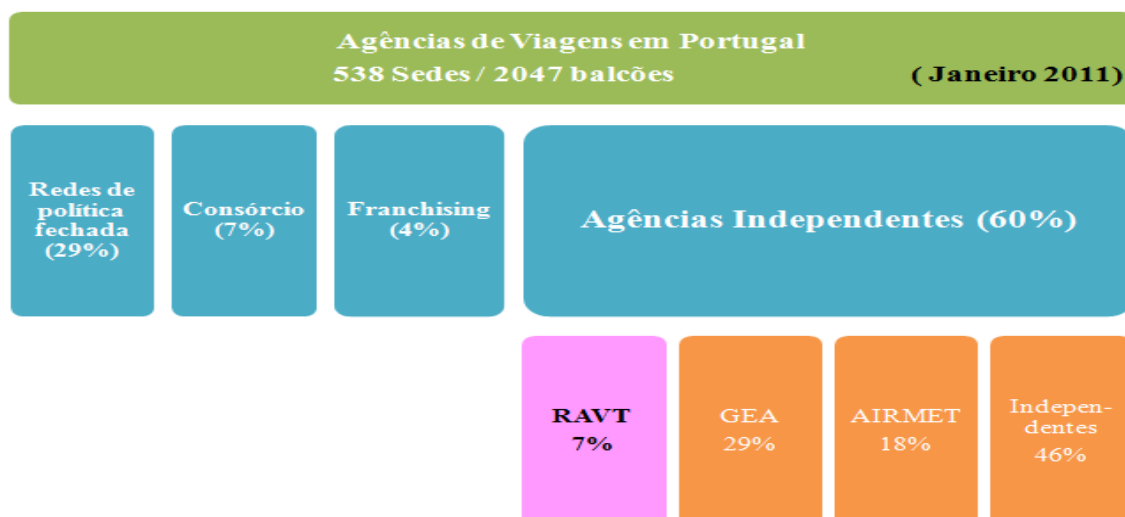


Figura 65 - Agências de viagens em Portugal e Redes AV – Jan 2011.

Fonte: Produção própria com base em TP e redes em Jan 2011 in Convenção RAVT 2011.

- Redes de política fechada a agências com uma estrutura verticalizada e muitas vezes ligadas a grupos económicos / financeiros (ex: Star+Geotur, Abreu e Top Atlântico; Tui, Halcon, El Corte Inglés) com Market share de (29%);
- Consórcios como a Go4Travel (7%) de mercado;
- Franchising como a Best Travel (4%);
- Agências Independentes e Grupos de Gestão como a RAVT, a Airmet a GEA com (60%). Englobaram-se estas duas tipologias porque os grupos de gestão são constituídos na íntegra por agências de viagens independentes.

## 2.5. Redes Interorganizacionais

### 2.5.1. Noção de Redes de Organizações

Dada a complexidade do ambiente contextual e transaccional e o desenvolvimento das TIC, os gestores de empresas ligadas às AVI, devem descobrir novas formas de gerar resiliência, pois "a big part of the problem lies with companies themselves, which remain trapped in an outdated approach to value creation that has emerged over the past few decades. They continue to view value creation narrowly, optimizing short-term financial performance in a bubble while missing the most important customer needs and ignoring the

broader influences that determine their longer-term success." Fonte: Michael E. Porter and Mark R. Kramer *Harvard Business Review*, January-February 2011.

De acordo com Harland (1999), nos últimos anos, a liberalização e a globalização da produção e do comércio provocou uma intensificação da concorrência na maior parte das indústrias, criando a necessidade das empresas reformularem a sua organização e repensarem as bases da sua competitividade.

O mercado de e-tourism evoluiu a uma taxa próxima dos 40%, permitindo aos grandes grupos turísticos oferecer produtos normalizados, efetuar poderosas ações de marketing, utilizar ferramentas de comunicação e acessos a sistemas que disponibilizam determinados serviços (e.g. possibilidade de efetuar remotamente reservas em tempo real). Como referido no subcapítulo 2.3 – Ecosistema da DT, a "divisão digital", cria desigualdade de oportunidades e dificulta o desenvolvimento do negócio das AVI. A fragilidade e falta de resiliência das AVI resulta de:

- Estrutura organizacional do tipo "familiar";
- Ambientes de trabalho isolados;
- Falta de recursos necessários e suporte público;
- Acesso limitado à informação e poucos recursos tecnológicos inovadores.

No que respeita ao fator "comunicação", estas organizações independentes estão em franca desvantagem face às grandes organizações. Para atenuar esta disparidade de recursos na DT, as AVI tendem a unir-se em redes ou alianças setoriais. Etimologicamente, rede vem do Latim (rede, redis), significando teia. Miles e Snow (1986) desenvolveram novos conceitos e formas de organizar empresas, aplicando o conceito de rede.

No início da década de 90, vários estudos foram publicados acerca deste assunto, merecendo destaque os trabalhos de Hoffmann et al. (2004), Castells (1996), Miles e Snow (1995), Cassarotto Filho e Pires (1999), Perrow (1992), Bovet e Martha (2001), e Lipnack e Stamps (1994), de Quinn et al. (1996), e definindo rede e as suas tipologias, como na tabela 28. Empresas em rede, portanto, podem atuar tanto dentro de seu macro ambiente de operações, interagindo com outras organizações e empresas, quanto dentro de seu próprio microambiente, reordenando fluxos e funções internos.

<p>Hoffmann et al. (2004, p.2)</p>	<p>"Uma rede pode ser vista como posições ocupadas por empresas, famílias, ou unidades estratégicas de negócio, inseridas em contextos diversificados, associações comerciais e outros tipos de organizações".</p>
<p>Castells (2000, p. 191)</p>	<p>"Rede é aquela forma específica de empresa, cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autónomos de objetivos. Assim, os componentes da rede tanto são autónomos, quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos."</p>
<p>Miles e Snow (1995)</p>	<p>Identificam três tipos de redes Interorganizacionais:</p> <p>a) Redes Internas - formadas por organizações dentro de uma grande organização, comprando e vendendo entre si e para fora da rede, com o objetivo de maximizar os benefícios de mercado;</p> <p>b) Rede Estável - composta por organizações distintas e complementares, ao longo de uma cadeia produtiva de uma organização. Pode ser formada por fornecedores, intermediários, grossistas e retalhistas que possuem competências específicas e exercem tais funções na cadeia;</p> <p>c) Rede Dinâmica ou Virtual - formada ao longo de uma cadeia produtiva, porém, não apresenta estabilidade de parceiros. É intermediada por um agente que pode trocar a composição das organizações da rede de acordo com outras prioridades, que não a fidelização dos membros da rede.</p>
<p>Cassarotto Filho e Pires (1999)</p>	<p>Apontam dois tipos de redes: a inflexível (chamada top down) e uma flexível.</p> <p>A inflexível ou Top Down - quando existe uma matriz que define de forma fechada as regras e os participantes da rede. Os fornecedores ficam dominados pelas regras da matriz, sem flexibilidade de produção ou poder de interferência na rede.</p> <p>A Rede Flexível – permite um grande poder de mobilidade (flexibilidade de competências e produtos) no mercado e maior poder de negociação ao consórcio.</p>
<p>Perrow (1992)</p>	<p>Propõe uma tipologia de rede organizacional com base em pequenas empresas, que se aliam-se para obter ganhos de toda ordem: desde ganhos em compras de matérias-primas, representatividade política junto do governo, ganhos em acesso tecnológico (por P&amp;D), ganhos juntos às organizações de serviços (bancos, financeiras, transportadoras), ganhos de acesso às informações privilegiadas, de acesso a pesquisas de mercado e ganhos em capacidade competitiva em grandes mercados (nacionais ou internacionais).</p> <p>O autor distingue ainda as redes de pequenas empresas de consórcios e de clusters, pelo formato dedicado da rede, de acordo com os interesses das empresas que dela participam.</p>
<p>Bovet e Martha (2001)</p>	<p>Consideram uma rede de valor como um sistema rápido, flexível, alinhado e orientado pelas escolhas dos clientes. Os autores propõem que o novo negócio seja baseado em cinco elementos</p>

	<p>para formar uma rede de valor:</p> <p>(a) Proposta de valor - é o que a empresa vai oferecer aos clientes potencialmente lucrativos;</p> <p>(b) Abrangência - é determinar que atividades precisam ser realizadas e por quem;</p> <p>(c) Obtenção de lucro - estabelece como a empresa visa ganhar um retorno significativo sobre o capital investido (para os acionistas).</p> <p>(d) Controlo Estratégico - é determinar como a empresa protege sua fonte de lucro por meio de vantagens competitivas sustentáveis; e</p> <p>(e) Execução - é estabelecer a operação das capacidades humanas e tecnologia digital que integram todos os elementos num sistema único.</p>
--	---

Tabela 28 – Definição e tipologias de redes

Fonte: Produção própria com base em Hoffmann et al. (2004), Castells (1996), Miles e Snow (1995), Cassarotto Filho e Pires (1999), Perrow (1992), Bovet e Martha (2001), e Lipnack e Stamps (1994), Quinn et al. (1996)

As redes Interorganizacionais referem-se às relações de troca e interação com um conjunto de organizações num ambiente de operações. Tais organizações afetam diretamente o funcionamento da empresa.

Bengtsson e Kock (1999) colocam a tônica na direção das relações: verticais e horizontais. As relações horizontais definem-se como relações de complementaridade interorganizacional. As relações verticais dizem respeito a como dois atores, um consumidor e outro vendedor, podem ser influenciados por um terceiro Actor, tanto o comprador quanto o vendedor.

Bovet e Martha (2001) consideram cruciais os efeitos resultantes da integração em rede formulando o **Princípio do efeito resultante**, que tal com se vê na Tabela 29, podem ser:

- **Neutras** não produzem qualquer efeito resultante das relações entre as empresas;
- **Antagónicas** mostram relações de ganha-perde entre as empresas
- e **Simbióticas** mostram relações de ganha-ganha.

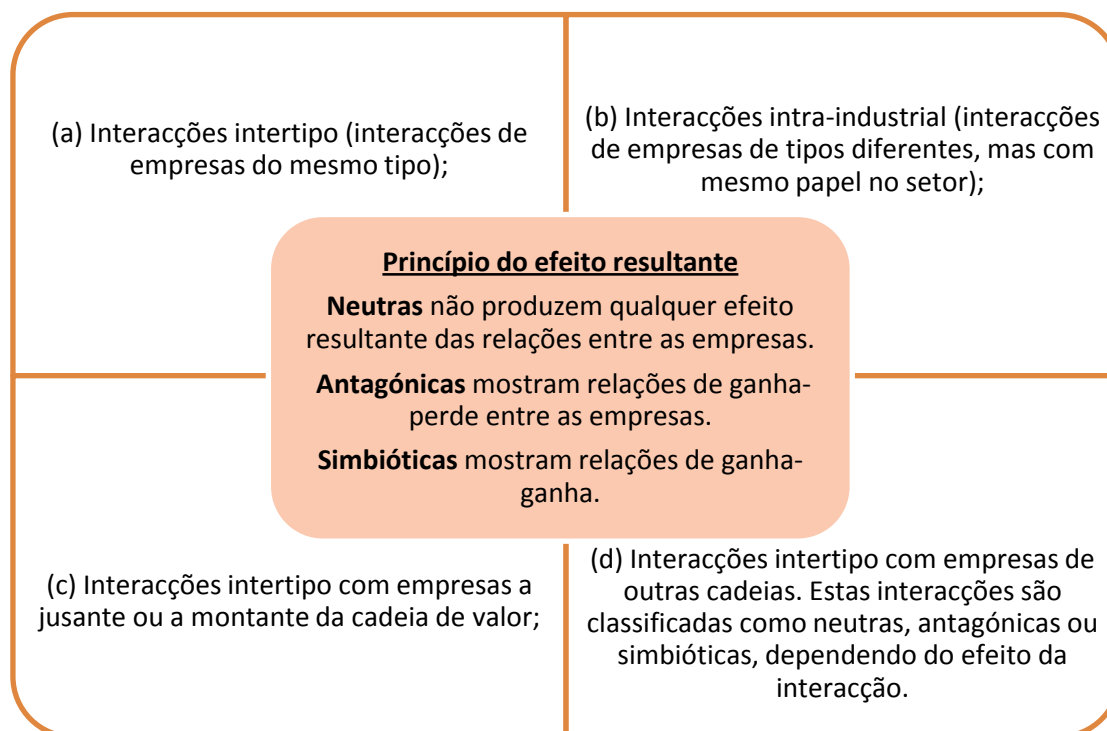


Tabela 29 – Tipos de relações Interorganizacionais

Fonte: Adaptado de Bovet e Martha (2001)

Quanto aos Modelos de cooperação, podem ser de diversos tipos: **redes de valor** (Brandenburger e Nalebuff (1996), **recursos e capacidades** (Lado et al.(1997), **Relacionamentos cooperativos** (Bengtsson e Kock, 2000), **Modelo matricial** (Dagnino e Padula, 2002) e **Nível de comprometimento** (Garraffo, 2002), sendo resumidos na tabela 30.

Em resumo elenca-se um conjunto de premissas que ligam as Redes e os relacionamentos entre parceiros:

**Premissa 1: As redes de empresas formam-se por motivos de interesse.**

Sendo a racionalidade limitada, as empresas não são autossuficientes pois não possuem todos os recursos e competências de que necessitam. Existindo heterogeneidade, os atores de um ecossistema são complementares, o que, em conjunto com a racionalidade limitada, torna os relacionamentos interessantes, pois permitem que a empresa aceda aos recursos e competências das suas parceiras (adaptado de Holmen et al., 2003).

<p><b>redes de valor</b> Brandenburger e Nalebuff (1996)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É proposto um modelo de coopetição baseados na capacidade de uma empresa <u>formar redes de valor</u>.</li> <li>• O fundamento científico para o seu raciocínio é a Teoria dos Jogos.</li> <li>• Para os autores, coopetir seria procurar entender e identificar as interdependências dos atributos e intervenientes, alterando as regras de jogo, de modo a criar mais valor do que os concorrentes.</li> </ul>
<p><b>recursos e capacidades</b> Lado et al.(1997)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordam a coopetição sob o ponto de vista da pesquisa conjunta por <u>recursos e capacidades</u>.</li> <li>• Esta perspectiva permite aos parceiros obter maior domínio tecnológico e do conhecimento, e consequentemente maior crescimento do mercado, comparativamente ao crescimento a ser conquistado, se a competição ou a cooperação fossem usadas isoladamente.</li> </ul>
<p><b>Relacionamentos cooperativos</b> Bengtsson e Kock (2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentam um modelo de coopetição baseado em graus de <u>relacionamentos cooperativos</u>.</li> <li>• Para as autoras, a coopetição pode ser estabelecida em graus e locais diferentes dos processos de negócios.</li> <li>• Em geral, as empresas tendem a competir nas acções mais próximas dos clientes (área comercial) e cooperar naquelas mais afastadas (produção).</li> </ul>
<p><b>Modelo matricial</b> Dagnino e Padula (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostraram que a coopetição poderia ser vista sob o volume das empresas envolvidas no processo cooperativo e na quantidade de etapas de interacção cooperativa existentes na cadeia de valor.</li> <li>• Daí os autores propõem um <u>modelo matricial</u> que considera num eixo as relações de coopetição na cadeia produtiva e no outro o número de empresas.</li> <li>• Resultam então três possibilidades de formulação de estratégias cooperativas que podem gerar mais valor: no nível macro (entre empresas de um cluster), no meso (entre empresas de um setor) e micro (entre divisões de uma empresa).</li> </ul>
<p><b>Nível de comprometimento</b> Garraffo (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propõe um enquadramento de cooperação entre empresas, visualizando o <u>nível de comprometimento</u> para a criação de mercados e o nível de comprometimento em desenvolvimento tecnológico.</li> <li>• Esta estrutura de cooperação é dinâmica e pode gerar estratégias específicas para um ou outro tipo de comprometimento.</li> <li>• Assim, a cooperação pode ter um foco no desenvolvimento de mercado, se o interesse dos parceiros for este, ou no desenvolvimento tecnológico, se este for o foco da cooperação.</li> </ul>

Tabela 30 – Modelos de coopetição (conforme autores incluídos na tabela)

**Premissa 2: Verifica-se uma forte interdependência entre players nas redes de empresas.**

Como os resultados das ações de uma empresa são influenciados não só pelas suas ações como também pelas ações das suas parceiras – tal como as suas ações também influenciam os resultados das empresas com quem se relacionam – as empresas envolvidas numa rede são interdependentes.

**Premissa 3: Os relacionamentos podem afetar positivamente ou negativamente a rede.**

Os principais relacionamentos das empresas são interdependentes, pois os resultados de um relacionamento podem afetar os restantes relacionamentos da empresa. Esta interdependência pode ter um lado negativo. Da mesma forma que os relacionamentos apoiam o desenvolvimento da empresa, também pode condicioná-lo, na medida em que a empresa poderá depender da vontade das suas parceiras para realizar determinadas iniciativas (Hakansson e Snehota, 1995).

**Premissa 4: A dinâmica dos relacionamentos e da rede são interdependentes.**

A mudança numa rede é evolutiva, sendo fortemente ligada ao passado e resultando do desenvolvimento incremental em interação contínua com os outros (Hakansson e Snehota, 1995).

**Premissa 5: O relacionamento influencia a percepção das identidades.**

O relacionamento entre dois atores influencia a percepção das suas identidades, tanto dentro como fora do relacionamento, o que afecta as suas possibilidades de ação. O relacionamento entre duas empresas pode influenciar a forma como estas desempenham as suas atividades porque à medida que o relacionamento se desenvolve, vão-se criando ligações entre atividades. Estas conectam-se a outras ligações de atividades noutros relacionamentos, influenciando o seu desempenho. O relacionamento entre duas empresas afeta também a forma como cada uma delas utiliza os recursos. Como os recursos das duas empresas são combinados através do relacionamento, com o tempo, pode acontecer que parte desses recursos se torne orientada especificamente para a parceira da relação (Hakansson e Johanson, 1992).

Axelsson e Easton (1992) consideram que uma rede é um modelo que descreve um número grande de atores envolvidos em processos económicos que convertem recursos em produtos acabados e em serviços para consumo. Assim, as ligações entre atores são normalmente definidas em termos das trocas económicas que acontecem dentro do enquadramento de um relacionamento continuado.

A existência desses relacionamentos é a razão de ser das redes. Assim, um dos aspetos centrais nas Redes é a importância dos relacionamentos Interorganizacionais e as razões que explicam essa importância. Os relacionamentos que se estabelecem entre as empresas permitem-lhes cooperar com os seus fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes, facilitando acesso aos recursos e competências das suas empresas parceiras (Axelsson e Easton, 1992). Esta premissa de relacionamento dentro da rede, é um dos pilares desta tese, sendo detalhada no capítulo da metodologia e aplicada no caso prático.

Como os relacionamentos entre as empresas geram interdependências entre elas, os relacionamentos são simultaneamente um elemento potenciador e um constrangimento no desenvolvimento da organização (Hakansson e Snehota, 1995).

A ótica de Porter (1980), descreve que uma empresa não é um ambiente constituído por empresas sem rosto nem totalmente competitivo, no qual cada empresa tem um amplo espaço para escolher a melhor estratégia, visando melhorar a sua posição competitiva. Axelsson e Easton (1992), consideram que o ambiente de uma empresa é constituído por outras empresas com rosto, sendo algumas delas parcerias de negócio, o que envolve cooperação e conflito.

Assim, para que o relacionamento entre as partes perdure, é necessário que este seja interessante para ambas (Hakansson e Snehota, 1995), ou seja win-win. Esta premissa é o segundo pilar desta tese.

Os relacionamentos são vantajosos porque as partes envolvidas são heterogéneas. Todos os atores são diferentes, possuindo objetivos, conhecimento, recursos e atividades diferentes (Hakansson e Johanson, 1987).



Assim sendo, todos os relacionamentos têm características únicas, ou seja, são heterogêneos (Hakansson e Snehota, 1995), fomentando o desenvolvimento, que também só é possível porque existe heterogeneidade. Portanto, as redes são espaços importantes para a inovação, porque as ligações fortes que se estabelecem entre a empresa e os seus clientes, fornecedores, consultores, centros de pesquisa e instituições governamentais são vitais para a criação de conhecimento e a transferência de tecnologia (Ritter et al., 2002).

### **2.5.2. Estratégia competitiva e alianças**

O conceito de estratégia Interorganizacional refere-se ao “trabalho em conjunto”, que poderá envolver ações de cooperação e colaboração, e que geram resultados para os aliados, como o aumento da competitividade das organizações.

Polenske (2004) observa que a valorização dos 3 Cs (competição, colaboração e/ou cooperação) é um resultado das atividades implementadas pelas empresas como resposta aos desafios atuais nos ambientes de negócios. Segundo a autora, os analistas de negócios percebiam há 20 anos que a competição pela maximização de lucros era o comportamento ideal de uma empresa no tabuleiro de negócios. Atualmente, porém, cooperação e colaboração são necessárias ao sucesso das organizações.

Alianças Interorganizacionais, são arranjos cooperativos entre parceiros que procuram realizar um projeto comum, numa relação com um certo grau de independência e gerando benefícios para ambos (Mintzberg, Ahlstrad, Lampel, 2000). Ao entrar para uma aliança, os parceiros consideram os seus recursos disponíveis e criam um nível de interdependência estratégica com fins específicos. Os objetivos para o ingresso numa aliança são variados entre os parceiros.

Pode-se procurar acesso ao mercado ou ocupar a capacidade ociosa de produção, por exemplo. Assim, conforme o objetivo da aliança e as suas configurações, a estratégia interorganizacional pode ser competitiva, colaborativa, cooperativa ou coopetitiva.

O termo estratégia tem a sua origem no termo grego “strategos”, que significa general do exército (Mintzberg, 1991) e foi usado pelos militares para representar a procura pelo uso eficaz de recursos, na destruição dos inimigos. No entanto, este termo estendeu-se ao ambiente organizacional após a Segunda Guerra Mundial, associado ao incremento de competitividade entre as empresas, e à colocação no mercado de novos produtos, serviços e tecnologias (Bracker, 1980; Ghemawat, 2002). A compreensão do conceito de estratégia é demonstrada por Mintzberg (1987) em 5 Ps (figura 66).

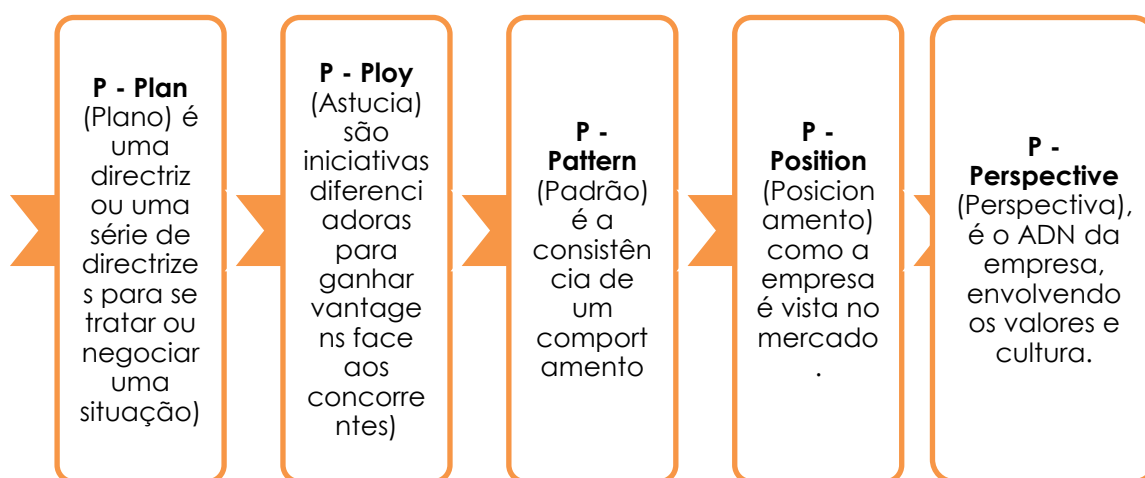


Figura 66 – Os 5 P's da estratégia  
 Fonte: Produção própria com base em Mintzberg (1987)

O conceito de estratégia é sistémico e envolve tanto a organização como o ambiente em que ela atua (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). As organizações caracterizam-se por usar os seus membros para mobilizar, desenvolver e aplicar conhecimentos para fins comerciais, operando com outras organizações e indivíduos (Ireland, Hitt e Vaidyanath, 2002). Considerando os diversos players envolvidos nas organizações, a estratégia de uma empresa pode ser desenvolvida ao nível organizacional ou interorganizacional. Estratégias organizacionais dizem respeito somente aos aspetos, recursos e resultados internos de uma organização, enquanto as estratégias Interorganizacionais englobam as ações desenvolvidas entre duas ou mais organizações.

Esta tese foca as estratégias através de alianças Interorganizacionais no setor das agências de viagens independentes. Estas alianças são arranjos cooperativos entre parceiros que procuram realizar um objetivo comum, com certo grau de

independência e gerando benefícios para ambos (Mintezberg, Ahlstrad, Lampel, 2000). Geralmente, ao integrar uma aliança, os parceiros consideram os seus recursos disponíveis e criam um nível de interdependência estratégica com fins específicos.

Uma estratégia competitiva é segundo Porter (1980), a pesquisa pela frequente alteração da posição da empresa no seu setor de atuação em relação aos concorrentes, e a sua formulação deve considerar a empresa e a indústria ou as indústrias em que compete. Ou seja, a empresa deve se defender de cinco forças competitivas básicas, chamadas de “forças competitivas de Porter”, que dirigem a concorrência na indústria: Ameaça de Entrada; Rivalidade entre os concorrentes; Produtos Substitutos; Poder de negociação dos compradores; Poder de negociação dos Fornecedores.

Defendendo-se destas forças competitivas e usando-as a seu favor, as empresas devem desenvolver estratégias para alcançar uma posição diferenciada na indústria onde operem. O seu posicionamento irá determinar se a sua rentabilidade está acima da média da indústria, considerada como benchmark, ou seja, se ela possui as melhores práticas e com isso é mais competitiva do que as outras empresas que atuam no mesmo setor.

No subcapítulo 3.3.2 – Startegy Canvas para AVI, podem ser analisados os atributos das curvas de valor de uma empresa, onde se visualiza o seu perfil estratégico. Assim, uma empresa necessita de uma estratégia para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, uma vantagem duradoura ao longo do tempo (Porter, 1990).

Considerando a procura de vantagens competitivas sustentáveis como essencial para o sucesso de uma empresa, Pillai (2006) cita duas abordagens que determinam como as organizações podem alcançar vantagens competitivas no longo prazo: a perspectiva baseada em recursos, envolvendo as capacidades e recursos que permitem um desempenho singular; e a abordagem de capacidades dinâmicas, na qual a organização explora e desenvolve competências internas e externas, com o objetivo de modificar os ambientes em que atua. O autor ainda cita a visão relacional como uma forma de garantir vantagens competitivas, construída sobre alianças diádicas entre empresas.

Nestes casos, as firmas combinam a utilização de recursos de forma a obter desempenhos superiores, quando unidas, mais do que quando agem separadamente. Portanto, é crucial potencializar as suas capacidades individuais para atuar no mercado e considerar os desafios do ambiente externo, no qual se posiciona.

Por outro lado, a influência e a atuação de outras empresas, pode tornar-se um meio de melhorar o seu desempenho individual, a partir de parcerias, atuando de forma cooperativa e/ou colaborativa, desenvolvendo estratégias conforme os objetivos e recursos disponíveis para tal.

### **2.5.3. Colaboração e cooperação**

Ao falar em colaboração e cooperação, Polenske (2004) alerta para as similaridades destes termos: ambos se referem a relações entre atores dos setores públicos ou privados, que podem ter fins competitivos ou não, com duração variada, e que dependem do contexto em que estão inseridos. No entanto, a autora ressalta que são conceitos diferentes.

A menção às estratégias cooperativas requer uma compreensão da origem do comportamento cooperativo e das suas consequências num ambiente de negociações. "Cooperar é atuar em conjunto, de forma coordenada, no trabalho ou nas relações sociais para atingir metas comuns. As pessoas cooperam pelo prazer de repartir atividades ou para obter benefícios mútuos" (Campos et al, 2003, p. 25).

A experiência de interações como parcerias, é um fator que pode gerar ganhos para as empresas integradas em alianças, pois permite desenvolver capacidades relacionais que aumentam as habilidades de extrair valor de alianças subsequentes e gera benefícios mútuos aos parceiros (Gulati, Lavie, e Singh, 2009).

Na compreensão de Crowley e Karim (1995), o conceito de parceria significa resolução de problemas Interorganizacionais, podendo ser observado de duas formas: (1) pelos seus atributos tais como confiança, visão partilhada e compromisso de longo prazo; ou (2) pelo processo de desenvolvimento de produtos ou serviços.

O paradigma cooperativo, conforme argumentam Dagnino e Padula (2002), tem sido tradicionalmente caracterizado numa ótica colaborativa, no qual as empresas fazem parte de uma relação ganha-ganha baseado nos interesses convergentes das partes. Por outro lado, os autores criticam o fato desse modelo de cooperação apenas admitir interdependências positivas entre as partes. Consideram que qualquer estrutura cooperativa está baseada em interdependências positivas e negativas entre as empresas.

Uma visão mais ampla de cooperação admite a inclusão de questões concorrenciais (interdependências negativas) no esforço para alcançar vantagens colaborativas (interdependências positivas).

De acordo com Polenske, (2002), os relacionamentos cooperativos, ocorrem quando dois ou mais atores concordam, através de arranjos formais ou informais, em partilhar informações, em apoiar ações de gestão e formação técnica, com entradas de capital e/ou informações de mercado. As relações entre estes atores são geralmente externas e horizontais. Nestes casos, por exemplo, os atores não trabalham juntos no desenvolvimento ou produção e/ou comercialização de um produto ou processo.

Para Mintzberg (1987), estratégias colaborativas são entendidas como "estratégias políticas", ou seja, estratégias para contrariar as forças legítimas da concorrência". Estas estratégias incluem a participação direta de dois ou mais atores no design, produção ou comercialização de um produto ou processo, conforme se pode observar na figura 67.

Para Polenske,( 2002) as relações entre players que colaboram, resultam de arranjos internos que são geralmente verticais, algumas vezes entre divisões na mesma empresa ou ao longo de cadeias produtivas.

Assim, cooperação está geralmente ligada às ações inversas à competição no sentido de trabalho complementar, porém com o objetivo de resultados para ambos os parceiros. Na colaboração, existe uma diferença sutil na finalidade da ação, que não prevê benefícios para ambos, nem se enquadra num sentido de reciprocidade. A colaboração está ligada ao termo apoio, gerando benefício para um dos parceiros, ou na forma de auxílio em uma relação hierárquica.

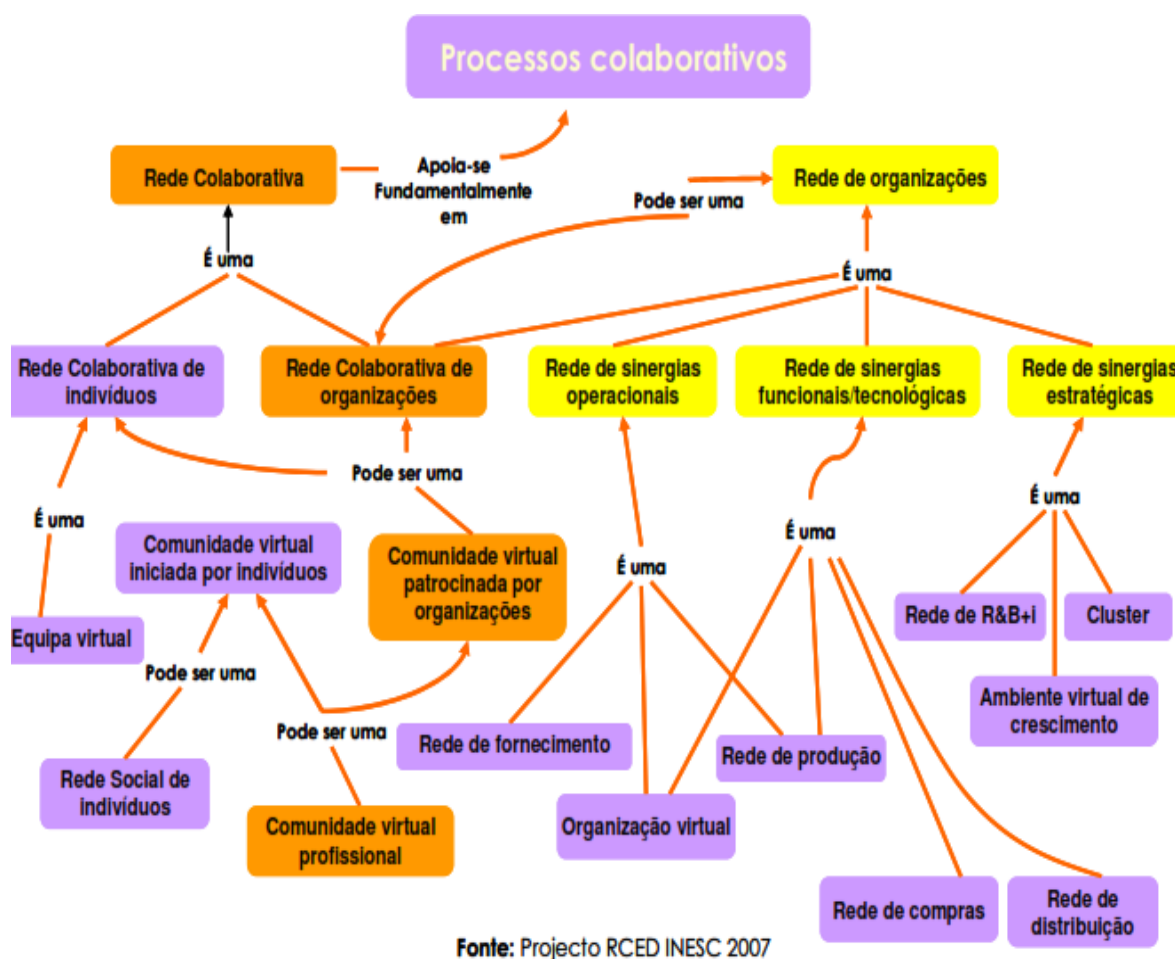


Figura 67 – tipologias de redes colaborativas  
 Fonte: Projeto RCED INESC 2007 in Silva (2009, p.113)

Quanto ao sentido das estratégias, Polenske (2002) cita a verticalidade e a horizontalidade como aspetos diferenciadores entre as cooperativas e as colaborativas. Para a autora, a verticalidade está presente nas ações de colaboração e a horizontalidade nas ações de cooperação.

Enquadrando estes conceitos na gestão das organizações, Wilkinson e Young (2002) consideram que as empresas não sobrevivem nem prosperam apenas com os seus próprios esforços individuais. O desempenho de cada empresa depende do desempenho de outras empresas, em função da natureza e da qualidade das relações diretas e indiretas que elas desenvolvem, e das suas contrapartidas.

Neste contexto, há em torno das estratégias colaborativas e cooperativas um mix de elementos competitivos e cooperativos. Quando ocorrem ambos

simultaneamente, verifica-se um comportamento híbrido materializado em relações de interação, chamado coopetição. A Tabela 31 sintetiza os conceitos em termos de estratégia, comportamento dos players, sentido da rede e objetivos.

Estratégia	Comportamento dos players	Sentido da rede	Objetivos
Competição	Concorrência/ Rivalidade	Horizontal	Ganhos individuais
Cooperação	Reciprocidade	Horizontal	Ganhos comuns
Colaboração	Apoio	Horizontal ou vertical	Ganhos individuais
Coopetição	Competição + Cooperação	Horizontal	Ganhos comuns

Tabela 31 - Diferença entre os conceitos estratégia

Fonte: produção própria com base em Polenske (2002), Wilkinson e Young (2002), Mintzberg (1987), Crowley e Karim (1995), Mintzberg, Ahlstrad, Lampel, 2000; Jaouen, Gundolf, 2009)

A partir da tabela supra, pode-se afirmar que a cooperação ocorre em relações de reciprocidade, com resultados estratégicos para ambos, podendo gerar um acréscimo de competitividade ou não. A colaboração acontece em parcerias que se podem dar num contexto hierárquico diferenciado, como um agente em nível superior que auxilia outro agente com nível inferior na hierarquia. As relações de competição encontram-se em termos de concorrência, a partir de situações de rivalidade e disputa por ganhos individuais. A coopetição prevê ganhos comuns e distribuídos entre os parceiros.

#### 2.5.4. Coopetição e rede de valor

O termo coopetição foi popularizado por Brandenburger e Nalebuff (1996), defendendo que para que um negócio tenha bom desempenho, não é necessário que o outro tenha desempenho mau, ou seja, uma relação Win-Lose. É necessário considerar os concorrentes, mas também os clientes, fornecedores e outros parceiros complementares, como verdadeiros parceiros de negócio.

Segundo estes autores, o conceito de Coopetição está inserido na teoria do ecossistema dos negócios, contrariando o determinismo da teoria contingencial (restrita pela necessidade de adaptação organizacional ao ambiente com base exclusiva na escassez de recursos), alegando que a colaboração entre os plyers é tão vantajoso, quanto a própria competição.

Brandenburger e Nalebuff (1996) atribuem a expressão coopetição a Ray Noorda, fundador da Novell (empresa produtora de sistemas de gestão de redes de informação). Ray Noorda defendia a ideia de que as empresas precisam competir e cooperar ao mesmo tempo. Nasce aí o princípio da coopetição, que no fundo é uma forma de competir, considerando áreas complementares entre empresas rivais, onde é possível cooperar. A cooperação pressupõe um elevado grau de confiança entre parceiros, e uma partilha igualmente segura do conhecimento e da informação, como analisa na tabela 32.

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

Tabela 32 – Atributos da Cooperação

Fonte: Produção própria com base em Brandenburger e Nalebuff (1996)

Assim, tal como na natureza, as organizações distintas e rivais podem ajudar-se mutuamente, gerando um futuro partilhado (Morgan, 1996). Neste contexto, estabelece-se uma parceria de negócios entre empresas, clientes, fornecedores, concorrentes e empresas complementares, em que os seus comportamentos e posições como jogadores, influenciam os resultados obtidos.

O conceito de **Rede de coopetição** foi estudada por O'Reilly em 2006. As redes Interorganizacionais de Coopetição caracterizam-se pelo fato dos seus pares cooperarem e competirem simultaneamente. A simbiose entre os dois conceitos (cooperação e competição) são cruciais para a criação de valor e para a alavancagem competitiva, contribuindo para atingir economias de escala, atingir mercados maiores e mais diversificados. Representam um tipo de cooperação funcional nas organizações, ao permitir a partilha de despesas, de investimentos e de riscos; facilitam o aumento e a transferência do conhecimento ao melhorar a aprendizagem, abrindo novos canais de informação e criando novas oportunidades. Além disso, as redes com este perfil



são fortes motores da inovação, geradores de maior produtividade e sustentabilidade nos negócios.

**Do ponto de vista da aproximação de vendedores e compradores**, ou no nosso caso parceiros, **para a realização de negócio**, os modelos de Michael Rappa (2000) aproximam-se da **realidade do setor das AVI**, através de **3 tipologias**: Brokerage Model, Advertising Model, e do Infomediary Model. Estes modelos possibilitam uma diminuição de custos e um aumento do leque da oferta de produtos e serviços disponíveis na rede colaborativa. Analisando alguns dos vários formatos dessas redes colaborativas, pode-se verificar que:

- No Brokerage Model, o Broker (intermediário) é um criador de mercado, aproximando compradores e vendedores e facilitando transações comerciais entre ambos. Podem frequentemente desempenhar papéis em mercados B2B, B2C ou C2C, cobrando geralmente uma comissão por cada transação que facilitam. Este modelo pode assumir várias facetas:
  - O Marketplace Exchange, ao oferecer uma vasta gama de serviços que englobam todo o processo de transação, que vai desde o acesso ao mercado até à negociação e realização do negócio. Podem operar independentemente ou podem ser suportados por um consócio;
  - O Distributor – Neste modelo, o intermediário é um operador de catálogos, que conecta um vasto número de fornecedores de produtos com compradores a grosso ou a retalho. O intermediário facilita as transações negociais entre os distribuidores concessionados e os seus parceiros de negócio.
  - O Virtual Marketplace – Também conhecido por mercado virtual, é um serviço de alojamento para organizações on-line, que cobra pelos serviços de configuração, volume de registos mensais e ou taxas de transação. Pode também disponibilizar transações automatizadas e serviços de relações de marketing.
- No Advertising Model, existe uma extensão do modelo tradicional de difusão de média. Neste caso, o difusor é um *site* Web que disponibiliza conteúdos e serviços (como correio eletrónico, chat, fóruns, etc.) embebidos com mensagens publicitárias na forma de insígnias publicitárias (banners), que

poderão ser a principal fonte de receitas para o difusor. O difusor pode ser um criador de conteúdos ou apenas um distribuidor de conteúdos criados por terceiros. Este modelo só é viável quando o volume de tráfego de visualizações é grande ou altamente especializado. Pode assumir a forma de Portal, funcionando com frequência como um motor de pesquisa, que pode incluir vários conteúdos ou serviços, permitindo a personalização da interface e dos conteúdos do utilizador. O grande volume de tráfego de utilizadores torna a publicidade vantajosa e permite uma diversificação adicional dos serviços do sítio Web.

- No Infomediary Model, providenciam informações acerca de consumidores e dos seus hábitos para utilização em campanhas de marketing dirigidas. O fato de independentemente se recolher dados sobre os produtores e os seus produtos, é bastante útil para os consumidores, quando estes estão a considerar uma possível compra. Algumas empresas funcionam ainda como intermediárias de informação, quando ajudam os compradores e/ou os vendedores a compreenderem um determinado mercado.

Focando na tipologia de redes de coopetição, “Grupo de Gestão de Agências de Viagens”, esta revela-se a estratégia ideal para as AVI continuarem a crescer, independentemente do seu volume de negócios. Segundo Sturgeon (2009), o principal motivo que desperta estas organizações na adoção deste modelo é o aumento da eficácia e eficiência da sua cadeia de valor estendida (Extended Value Chain - EVC).

A rede de Valor resultante, “ representa todos os interesses dos intervenientes e as interdependências existentes entre eles” (Nalebuff e Brandenburger, 1996, p. 28). Assim, o mesmo jogador pode ser um cliente, um concorrente, um fornecedor ou um parceiro de outro players.

Vários estudos têm sido realizados considerando o conceito de coopetição, usando diferentes metodologias, demonstrando que se trata de uma estratégia multidimensional e multifacetada (Chin, Chan e Lam, 2008). Na Europa encontram-se exemplos de coopetição nas indústrias suecas e finlandesas (Bengtsson e Kock, 2000), e a coopetição interorganizacional em multinacionais

(TSAI, 2002). Em Portugal na indústria automóvel (Autoeuropa, p. exemplo) a coopetição é uma realidade, crucial para a criação de valor.

Na aviação as alianças de coopetição (oneworld, staralliance e globalone) são uma estratégia comum de dinâmica interempresas. As alianças podem ser de passageiros (Star Alliance, Oneworld, SkyTeam) ou carga (SkyTeam Cargo, WOW Alliance, entre outras). Podem-se distinguir três formas de cooperação entre companhias aéreas, como identificam Fan *et al.* (2001), na figura 68.



Figura 68 – Tipos de cooperação entre companhias aéreas  
 Fonte: Produção própria com base em Fan *et al.* (2001).

- As cooperações ordinárias tiveram origem nas deseconomias de escala, ou seja, ao não servir um aeroporto, a empresa frequentemente pode optar por terceirizar as suas funções locais, como venda de bilhetes, tratamento de bagagem, entre outras.
- No nível seguinte, a cooperação tática pode ocorrer entre pelo menos duas empresas, envolvendo algum tipo de acordo de *codesharing*. A cooperação neste nível é geralmente limitada a rotas ou regiões específicas, e as empresas envolvidas são tratadas como entidades independentes (Fan *et al.*, 2001).
- Já as alianças estratégicas são identificadas como entidades comerciais únicas, dedicadas a operar em rede. A figura 69 mostra as 3 alianças mais importantes no setor da aviação, implicando o reconhecimento recíproco de programas de fidelização, partilha de lounge, *codesharing* extensivo, coordenação de voos e horários, e planeamento de tarifas. A aviação é um bom benchmark nesta questão das alianças estratégicas de passageiros entre companhias aéreas.

STAR ALLIANCE	SKY TEAM	One world	Companhias afiliadas da aliança One world
Adria Airways JP	Aeroflot	airberlin	NIKI
Aegean Airlines A3	Aeromexico	American Airlines	AmericanConnection <sup>SM*</sup> e American Eagle <sup>@**</sup>
Air Canada AC	Air Europa	British Airways	BA Cityflyer, Comair of Southern Africa and Sun-Air of Scandinavia
Air China CA	Air France	Cathay Pacific	Dragonair
Air New Zealand NZ	Alitalia	Iberia	Air Nostrum, Iberia Express
ANA NH	China Airlines	Japan Airlines	JAL Express, J-AIR e Japan Transocean Air
Asiana Airlines OZ	China Eastern	LAN	LAN Argentina, LAN Ecuador, LAN Express e LAN Peru
Austrian OS	China Southern	Qantas	QantasLink# e Jetconnect
Blue1 KF	Czech Airlines	S7 Airlines	Globus
Brussels Airlines SN	Delta Air Lines	Finnair	
Croatia Airlines OU	Kenya Airways	Royal Jordanian	
EGYPTAIR MS	KLM		
Ethiopian Airlines ET	Korean Air		
LOT Polish AirlinesLO	TAROM		
Lufthansa LH	Vietnam Airlines		
Scandinavian Airlines SK			
Singapore Airlines SQ			
South African Airways SA			
SWISS LX			
TAM Airlines JJ			
TAP Portugal TP			
THAI TG			
Turkish Airlines TK			
UnitedUA			
US Airways US			

Figura 69 – Alianças de Companhias aéreas

Fonte: Produção própria baseado em [www.oneworld.pt](http://www.oneworld.pt); [www.staralliance.com](http://www.staralliance.com); acesso (1-4-2012)

Na hotelaria (após pesquisa nos diferentes sites dos grupos hoteleiros), destacam-se algumas cadeias internacionais que operam em rede, como o **grupo Accor** que está presente em 131 países, possuindo cerca de 87 mil empregados; **Best Western** - A Best Western International Inc. é uma associação de hotéis independentes, fundada em 1946. É considerada a maior rede de hotéis independentes do mundo, com cerca de 4 mil estabelecimentos filiados, em 84 países;

**Sol Meliá** - O grupo é composto por cerca de 270 hotéis, os quais oferecem 52 mil quartos, distribuídos em 27 países, sendo 73% dos empreendimentos localizados na Europa; **Hillton** - Hilton International foi transformada em uma empresa independente da Hilton Hotels Corporation, e, com isso, no ano seguinte tornou-se a primeira cadeia a franchisar a sua marca;

**Starwood** - Em 1997, a rede hoteleira Sheraton Hotels & Resorts passou a ser controlada pela Starwood Hotels & Resorts Worldwide, possuindo 716 hotéis, em cerca de 70 países, oferecendo 217 mil quartos; **Club Méditerranée** - Possui, atualmente, 93 villages, em vários países do mundo, dos quais 48% na Europa, 20% na África, 19% nas Américas, e 13% na Ásia e Pacífico;

**Marriott** - No final dos anos 70, a empresa tornou-se a maior operadora de hotéis em aeroportos, nos Estados Unidos; **Choice Hotels International, Inc.**- com origem na Quality Court Motels, que durante os anos 40 e 50 foi considerada a rede de motéis mais importante dos Estados Unidos. Na década de 90, desenvolveu novas marcas e alterou sua denominação social para Choice HotelsInternational, Inc.

Dentro desta mesma filosofia de alianças, também nos **Cruzeiros** se registam continuas aquisições e concentrações entre várias marcas e empresas de navegação comercial. Consideram-se, atualmente, dois grandes grupos a nível mundial que atuam em rede: a Carnival (Carnival cruise lines, Holland América lines, Windstar cruises, Seabourn cruises, Costa Crociere, Princess Cruises, Cunard lines, entre outras) e a Royal Caribbean (Celebrity cruises, Royal celebrity, entre outros) que controlam metade do mercado de cruzeiros nos Estados Unidos (Poon, 2006; Amaral, 2006).

Na **intermediação turística**, também existe informação de alianças entre parceiros, como os seguintes exemplos dos principais grupos turísticos (redes verticalizadas) - Operadores turísticos, a atuar na Alemanha (Alltours, Rewe, Thomas Cook, Tui AG); Espanha (El Corte Inglés, Globalia, Orizonia); França (Fram, Tui AG); Holanda (Thomas Cook, Tui AG); Itália (Hotelplanitalia); Reino Unido (Bill Goff, Sabre Holdings, Thomas Cook, Tui AG); Suíça (Globus, Kuoni Group) e em Portugal (Abreu, ES Tourism, Pestana, RAR, SONAE Turismo, Visabeira, Orizonia, Globalia, TUI, etc.).

No setor das agências de viagens em Portugal, as estratégias de cooperação

REDES A.V.			
REDE	SEDES	FILIAIS	TOTAL
AIRMET	128	104	232
ABREU	1	132	133
BEST TRAVEL	64	2	66
D- VIAGEM	1	44	45
EL CORTE INGLES	1	15	16
GEA	318	75	393
GO4TRAVEL	42	55	97
HALCON	1	80	81
MUNDICLASSE	1	37	38
RAVT	60	33	93
GEOSTAR	1	65	66
TOP ATLÂNTICO	1	54	55
TUI PORTUGAL	1	7	8
<b>TOTAL</b>	<b>620</b>	<b>703</b>	<b>1323</b>
<b>TOTAL AV EM PORTUGAL</b>			<b>2122</b>
Fonte: TP e redes a 30Out10			

surgem com os grupos de redes de diversas tipologias: redes verticalizadas (grupos fechadas de agências de viagens e consórcios), consórcios, franchisings e redes horizontais (grupos de gestão de agências de viagens), como se pode observar na figura 70.

Figura 70 – Redes de agências de viagens em 30-10-2010.

Fonte: Produção própria com base em TP e RAVT em 30-10-2010.

O fato é que o modelo verticalizado das organizações tende a ceder lugar para um outro tipo de organização: a horizontalizada - mais orgânica e com atividades primárias terceirizadas. A transição entre a empresa verticalizada e a horizontalizada encontra suporte na tendência das empresas de migrarem da produção em massa - início do capitalismo (Hamel, 2000), para a presente fase: de produção mediada pela inovação (Quinn, et al., 1996).

O advento da Internet e as possibilidades de flexibilização dos negócios, permitidas de forma cada vez mais radical pelos avanços da TI, tiveram importantes consequências sobre a configuração dos modelos de negócio. O negócio, hoje, é sinónimo de vantagem competitiva. Quanto melhor as empresas constroem ou concebem os seus negócios, defende Hamel (2000), maiores as

oportunidades de vencer e prosperar nos seus ambientes contextual e transacional.

Agora, as empresas precisam responder, e de forma mais rápida, às expectativas dos consumidores. As empresas precisam ser, portanto, ao mesmo tempo flexíveis e eficientes. É para estes casos que as organizações em rede parecem ser capazes de alcançar eficiência e flexibilidade," confirma Quinn, et al. (1996, p. 351).

Antigos negócios, pensados dentro dos padrões estruturados da era industrial da produção em massa, precisam ser reestruturados, para a nova era da produção mediada pela inovação, (Quinn et al.,1996). Novas formas de organizar os negócio em especial em rede, estão a ser experimentadas pelos plyers de diversos setores, de modo a entender melhor a mudança e a responder ao domínio da inovação.

#### **2.5.5. Grupos de Gestão de AVI em Portugal**

A dinâmica contextual e transacional de mudança que este negócio enfrenta, impele os players das AVI para uma nova maneira de fazer negócios, pois os mercados passaram a ser globalizados e as novas tecnologias alteraram o processo de comercialização (fixando tendências de intermediação, desintermediação e re-intermediação), o que torna as empresas mais expostas às oscilações dos mercados. As vantagens de uma AVI em pertencer a um grupo de gestão são várias, podendo ser a diferença entre a continuidade ou o desaparecimento, pois estando sozinhas na atividade, não possuem expressão negocial.

Grupo de Gestão de agências de viagens pode ser definido como um agrupamento voluntário de várias empresas independentes que colaboram e cooperam em conjunto, de forma mais ou menos formal, para defesa dos seus interesses comerciais e para competirem face aos grandes grupos verticalizado e de consórcios.

Para Nordin (2003) e Rosenfield (2001) em Lynch e Morrissey (2007), as redes possibilitam que as empresas usufruam de serviços especializados, reduzam as

suas estruturas de custos e melhorem os processos de produção. Costa (2005) complementa afirmando que as redes:

- 1) constituem uma fonte de estabilidade de longo prazo;
- 2) possibilitam às empresas uma aproximação e um contato direto com o cliente;
- 3) permitem que as organizações se distanciem de estruturas burocráticas pesadas;
- 4) desenvolvam iniciativas empreendedoras como empresas independentes.

Um dos principais objetivos estratégicos das redes é ganhar eficiência coletiva, entendida como vantagem competitiva das economias externas e da ação conjunta permitindo maior capacidade de competição (Porter, 1997 e Jarratt, 1998).

Em Portugal a matriz dos grupos de gestão de agências de viagens independentes encontra-se espelhada na Figura 72, mostrando três grupos 6/2011: GEA com 29%, Airmet com 18% e Ravt com 7%, sendo as duas primeiras de capital espanhol e a terceira com 100% capital português. Estas empresas possuem objetivos gerais semelhantes, mas as filosofias e estratégias de gestão são diferenciadas.

Neste tipo de rede, os seus representantes ocupam-se e responsabilizam-se pela gestão, formação, informação, negociação, apoio, assessoria, consultoria, investigação, desenvolvimento, monitorização e controlo de qualidade do agrupamento, visando ganhar economias de escala, incrementar o poder negocial, desenvolver competitividade e criar uma imagem de reconhecimento /credibilidade pelo setor onde estão inseridos.

Estes grupos de gestão atuando em Portugal, existem à semelhança de outros grupos no Mundo (Selectour e Afat em França, AAVV na Suíça, Naita na Austrália, Amavet em Itália, Cybas em Espanha...) com o objetivo de proporcionar mais apoio, segurança e maior rentabilidade às suas aliadas.





Fonte: Jarraff, 1998

Figura 71 – Objetivos estratégico das alianças Interorganizacionais  
 Fonte: Jarrat (1998) em Silva (2009, p.118)

Em períodos de conjuntura inquietante e instável de crise económica geral (época de esmagamento de comissões; redução de apoio técnico às agências de viagens de pequena dimensão; surgimento de muitas redes de estrutura vertical, com posturas cada vez mais agressivas) é necessário um reforço nas estratégias de coopetição.

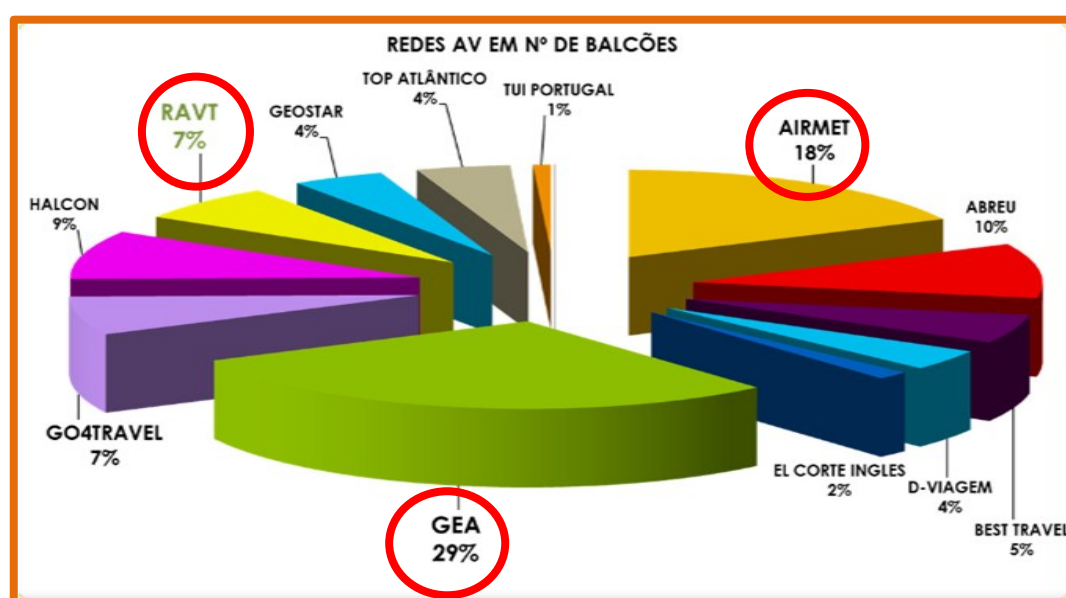


Figura 72 - Redes de Agências de Viagens em Jan 2011,  
 Fonte: TP e redes em Jan11 (em Convenção RAVT 2011)

Estas razões são assumidas pelos 3 CEO dos grupos de gestão de AVI que operam em Portugal.

Em entrevista à revista APAVT, em Março 2010, página 50, Gordon (CEO da GEA) refere que “os Grupos de Gestão surgem na metade da década de 90 como uma necessidade das empresas de pequena ou média dimensão para se tornarem mais competitivas perante o fenómeno de concentração que se estava a experimentar no setor na Península Ibérica. Torna-se óbvio que a formação de Grandes Redes de AVs, algumas delas integradas verticalmente e no caso do nosso país semi-integradas verticalmente, provocou uma perda de competitividade no conjunto das pequenas empresas do setor. Sendo a razão da existência dos Grupos de Gestão (denominados grupos de pressão pelos fornecedores) a necessidade das pequenas agências de manter a sua competitividade no mercado, estes têm a responsabilidade de as dotar de

*ferramentas, que permitam aos seus membros otimizar a gestão das suas empresas."*

*Quintas (CEO da Airmet) em entrevista à RH TURISMO, Novembro de 2007, revela que através da figura organizacional de grupo de gestão, "pretende dotar as agências de viagens associadas, de ferramentas de trabalho que lhe permitam aumentar a rentabilidade - direta e indireta - das suas operações. Ou seja, negociando melhores condições de comissão dos fornecedores habituais; desenvolvendo ferramentas tecnológicas que poupem tempo no trabalho diário; fornecendo serviços de aviação (como por exemplo emissão de bilhetes para agencias não IATA); promovendo ações de formação técnica para as agências de viagens; entre outros".*

*Silva (CEO da Ravt) em entrevista à RH TURISMO (Julho de 2007), refere que "A RAVT tem como objetivo a promoção das agências aliadas, representar e negociar em nome destas com todo o tipo de fornecedores do trade e outros necessários às demais áreas de uma agência de viagens; servir de catalisador das necessidades das agências de viagens aliadas, transmitindo-as aos fornecedores, ajudando-as a criar e a aperfeiçoar o seu modo de trabalhar e os seus mercados aos dos clientes dos nossos aliados; defender os interesses de cada aliada, direcionar vendas, estreitar relações entre os vários fornecedores e/ou as várias agências; providenciar e fomentar encontros, reuniões de trabalho e formações conjuntas; apostar na qualidade, inovação, formação e informação. Os recursos, capacidades e competências da RAVT que constituem os seus atributos centrais preenchem alguns requisitos: Contribuir para a criação de Valor para os clientes e proporcionar mais segurança ao pequeno empresário das agências de viagens independentes, ajudando-o à otimização e maior rentabilidade da sua empresa."*

Todo o esforço de gestão do grupo é direcionado para aumentar o volume de negócios, ganhar poder negocial com fornecedores e clientes, aumentar o lucro e ganhar quota de mercado.

As vantagens mais diretas referidas por Salvado (2009, p. 178-179), observam-se na tabela 33.

Redução dos custos fixos (economias de escala fruto da negociação conjunta);
Acréscimo de proveitos (escalas de comissões adequadas ao somatório de volumes de negócio);
Eficácia de ações pró-ativas conjuntas sobre o mercado;
Otimização dos recursos materiais;
Concentração nas competências e atividades principais; reforço dos laços de cooperação com todas as entidades intervenientes na sua cadeia de valor (sentimento de pertença e espírito de corpo);
Aumento da comunicação /informação/conhecimento entre os aliados;
Uniformização de modelos e processos de negócio;
Adoção de metodologias de gestão e planeamento buscando a melhoria da qualidade e da produtividade do grupo; fortalecimento da imagem junto do trade;
Definição de estratégias de adaptação ao ambiente de negócios e às exigências dos clientes;
Construção de organizações permeáveis, flexíveis e com mobilidade suficiente para reagir a mudanças impostas pelo ambiente;
Utilização das TICs na geração/ integração das operações e no aproveitamento das possibilidades da Internet;
Ter obsessão pelo sucesso, pelo lucro, pelo crescimento, pela satisfação dos clientes e pela rentabilidade;
Disponibilizar formação contínua em matérias core, pois a qualidade do serviço depende muito do conhecimento de cada funcionário;
Fomentar à criação de Produto próprio das Agências;
Reforçar da densidade de relacionamento (densidade=fidelidade*intensidade) através do acréscimo de valor à sua gestão.

Tabela 33 - Vantagens mais diretas de pertencer a um grupo de gestão de AVI  
 Fonte: Adaptado de Salvado (2009, p. 178-179)

Já Silva (2009, p. 175) elenca como motivos principais para aderir a um Grupo de Gestão (GG) de AVI na tabela 34.

Melhorar poder negocial;	Aceder a serviços formação;
Aumentar qualidade serviço;	Aceder serviços GDS free;
Alcançar informação atualizada;	Ganhar tempo;
Aceder a serviços negociados fora do trade;	Ganhar dimensão;
Aceder a serviços seguros mais compensadores;	Obter facilidades na utilização de sistemas gestão e fidelização;
Aceder a serviços emissão com valores baixos;	Reservar em bloco e internacionalizar.
Aceder a protocolos Bancários; escoar produto próprio;	

Tabela 34 - Motivos principais para aderir a um Grupo de Gestão (GG) de AVI  
 Fonte: Silva (2009, p.175)

O principal motivo que desperta às AVI na adoção deste modelo é o aumento da eficácia e eficiência da sua cadeia de valor estendida (Extended Value Chain - EVC), (Sturgeon, 2009). Os benefícios são vários, conforme tabela 35.

O aumento do poder negocial (melhores comissões, pois a negociação é feita por uma terceira entidade, transferindo de seguida os benefícios para toda a rede);	Transacionar com um grupo de fornecedores de relevo e validados (a entidade responsável pelo grupo de gestão seleciona e avalia os potenciais fornecedores core e não core);
Aceder a serviços de formação (por norma o grupo de gestão faculta aos seus aliados formação especializada a custos reduzidos e temas técnicos adaptados ao setor);	Aumentar a qualidade do serviço prestado ao cliente final (o grupo de gestão elabora estudos contextuais e transacionais do turismo, transferindo essa informação para os seus aliados);
Usufruir de Global Distribution Systems (GDS) free; receber informações sempre atualizadas (o staff dos grupos de gestão mantém atualizadas as suas páginas web, com esclarecimentos relevantes para o negócio das aliadas);	O acesso a assessorias especializadas: jurídica, contabilística, fiscal, tecnológica, gestão, consultoria;
A redução de custos (monetários e não monetários); ganho de credibilidade no setor (a imagem do grupo de gestão é o resultado da sua postura, ética e desempenho);	Criar mais negócio entre os players da rede;
Aumentar a margem bruta e a rentabilidade resultante da redução de custos, do aumento considerável de comissões e dos benefícios dos protocolos mais vantajosos.	

Tabela 35 – Benefícios de pertencer a um grupo de gestão de AVI.

Fonte Adaptado de (Sturgeon, 2009)

Os Grupos de Gestão de Agências de Viagens (GGAV) são redes de cariz horizontal, pois são alianças formadas entre parceiros na mesma etapa da cadeia de valor, muitas vezes concorrentes diretos.

O mais interessante neste tipo de aliança é o fato de que os parceiros são, simultaneamente, concorrentes e aliados, ou seja são alianças de coopetição, (Brandenburger e Nalebuff, 1996). O motivo mais forte para se trabalhar com um concorrente é poder unir forças a fim de enfrentar um inimigo comum (Lewis, 1992). A sinergia decorrente da aliança, dará condições aos parceiros/aliados de fazer frente à concorrência. A união com um adversário também é prudente quando as empresas enfrentam condições adversas de negócio ou o poder combinado de outras alianças concorrentes. Em Portugal a integração em grupos de gestão, aumenta as margens das AVI entre 2 a 4%.

Assim, as redes permitem maior capacidade de cooperação e competição, maior facilidade de superar situações de recessão e crises de mercado. No

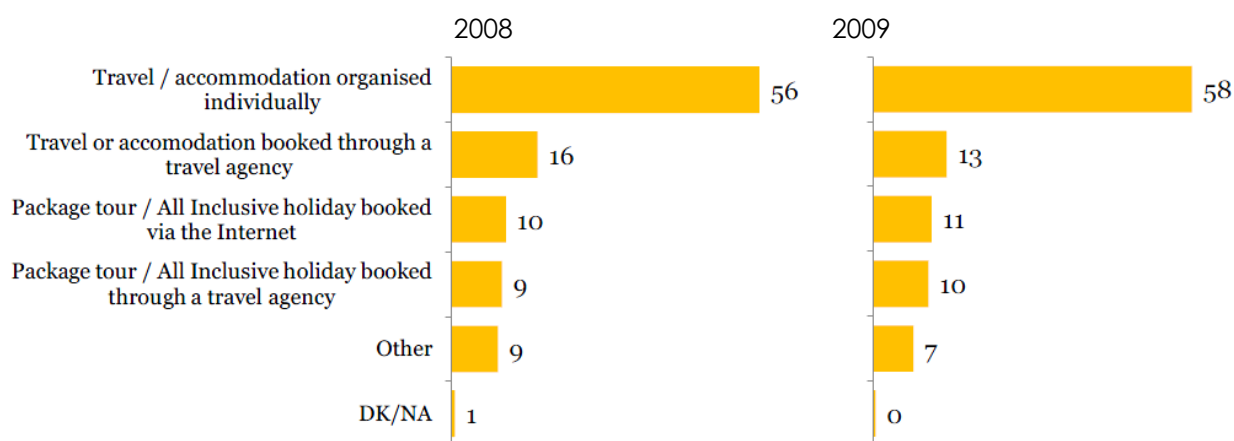
entanto é crucial apostar no desenvolvimento dos elos desta cadeia (fortalecer relacionamentos entre fornecedores e clientes) e evoluir para um modelo de Collaborative Value Chain (CVC), (Greenberg, 2010), onde interactivamente se reforça a produção conjunta de valor ou seja a cocriação. O conceito de cocriação de valor é uma poderosa abordagem geradora de resiliência organizacional, capaz de produzir inovadores modelos de negócio, no setor das AVI.

## 2.6. Relações entre parceiros de negócio: OT e AV

### 2.6.1. Competição entre Canais Online e Offline

Na perspetiva da oferta do produto turístico, os fornecedores e operadores turísticos tendem cada vez mais a apostar na Internet como canal de distribuição (desintermediação) e como ferramenta privilegiada de e-commerce e venda direta aos seus clientes e prospects, pois a sua preocupação não é apenas acrescentar valor, mas reinventar o seu próprio sistema de criação de valor.

A razão desta tendência liga-se com o fato de que cada vez mais os consumidores utilizam a Internet e as ferramentas Web para desenharem e comprarem as suas experiências em turismo. Conforme se pode observar pela figura 73, representa em 2009, na Europa, que 6 em 10 potenciais viajantes organizaram pessoalmente as suas viagens (58%; +2 pontos percentuais quando comparado com 2008).



**Q7(2010)/Q10(2009). How did you organize your main holiday trip in 2009/2008?**  
%, Base: respondents who made at least one holiday trip, EU27

Figura 73 – Modo de organizar férias, na Europa em 2008 e 2009

Fonte: Flash EB No 291 – Survey on the attitudes of Europeans towards tourism, wave 2, p. 26

Quanto às reservas de bilhetes ou alojamento através de agências de viagens, o valor foi de 13%, menos 3 pontos percentuais do que o verificado em 2008. Um em cada cinco cidadãos europeus que fizeram férias em 2009 optaram por pacotes de férias com tudo incluído e reservados pela Internet (11%) e pela agência de viagens (10%).

Christensen (1997) reforça esta ideia no seu livro "The Innovator's Dilemma", invocando que inovar é uma questão de sobrevivência e de oportunidade, podendo ocorrer a nível de produtos e serviços, de processos, de tecnologia e de modelos de negócio. Fruto desta dinâmica, tem vindo a desenvolver-se no retalho da distribuição turística mundial, uma crescente desintermediação e interatividade entre canais, facilitando aos players acesso direto a inventários de produtos/serviços, por meio da Internet. Como consequência, alteram-se os modelos de negócio e as forma de os gerir.

O panorama Europeu nesta matéria, revela que a UK tinha em 2008 30% do Mercado Online europeu, com a Alemanha em segundo lugar com 18%. Em 2008, o mercado Europeu repartiu-se em 64% de vendas diretas e 36% através de intermediários (figura 74).

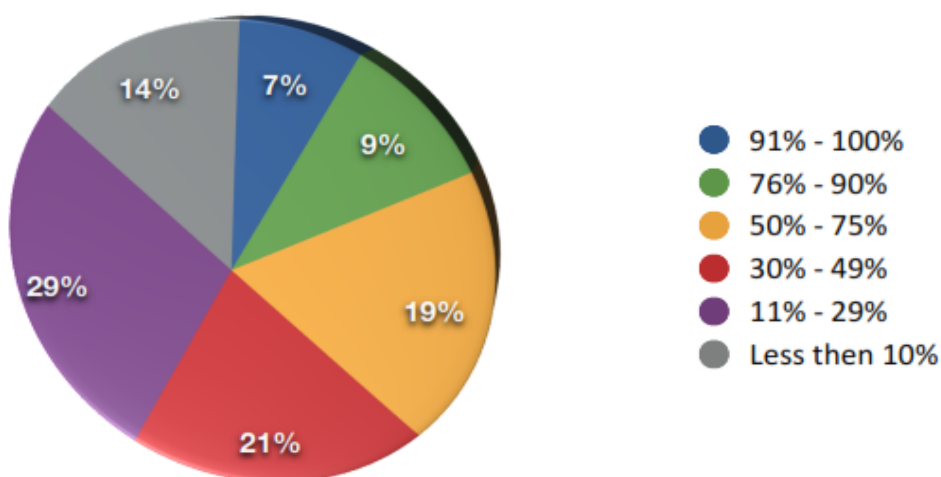


Figura 74 – % de reserva através de canais diretos.

Fonte: Eyefor Travel: Travel Distribution & Marketing Barometer, May-2011, Edition 1, p. 13

Já nos EUA e de acordo com "hebsdigital.com" (2011), a Internet é a mais importante ferramenta de planeamento e o mais importante canal de reserva: em 2010, 45% das reservas de alojamento em hotel foram efetuadas Online e no



Q3 2010, as reservas pela Internet para as marcas top 30 da hotelaria alcançaram 56.9% (eTRAK, 2011).

O estudo do “Eyefor Travel: Travel Distribution & Marketing Barometer, May-2011, Edition 1”efetuado em 2011 a 550 fornecedores e intermediários da distribuição turística do mundo inteiro, revelou que 49% dos fornecedores vendem os seus produtos diretamente através da Web, com uma proporção média do volume de reservas totais pela internet de 41%. Analisando a Figura 75, podemos concluir que existem 7% de empresas na DT que distribuem entre 91% e 100% dos seus produtos e serviços via internet e 9% com 76% e 90%. Esta estrutura de repartição não é uniforme pelos países considerados no inquérito, verificando-se comportamentos assimétricos.

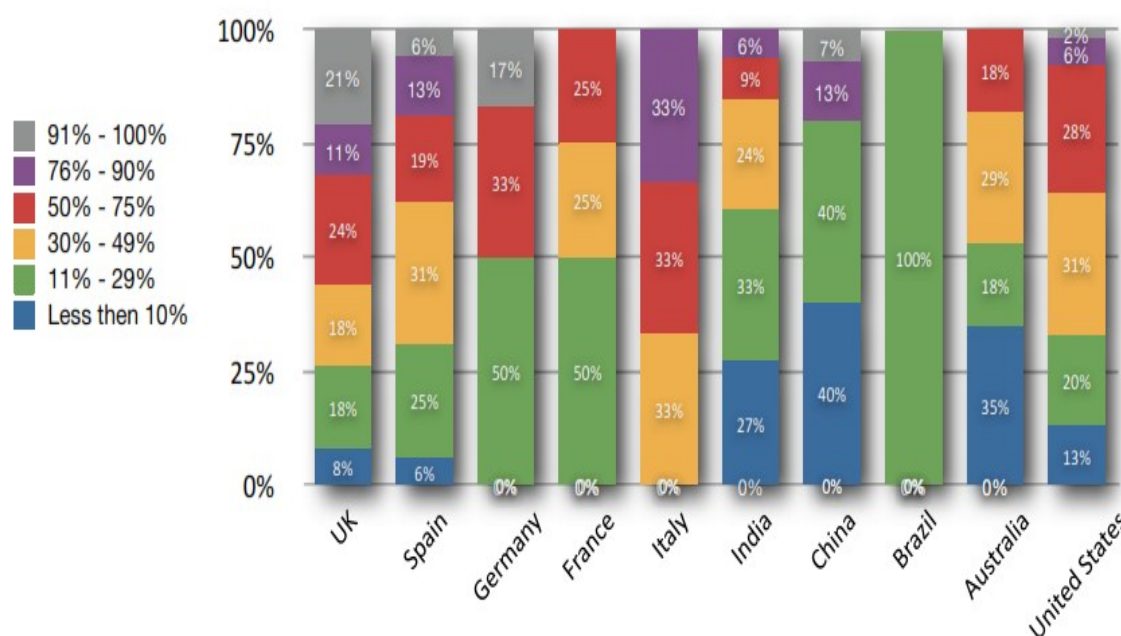


Figura 75 – Percentagem de reserva através de canais diretos por país.

Fonte: Eyefor Travel: Travel Distribution & Marketing Barometer, May-2011, Edition 1, p. 13

Corroborando o afirmado no estudo eTrak (2011), acerca do ranking de países com maior peso do Online nas reservas, verifica-se também no Eyefor Travel (2011) a mesma tendência, ou seja um elevado volume de reservas totais distribuídos pela internet. Os valores mais significativos, entre 91% e 100% estão nos seguintes países: a UK com 21%, a Alemanha com 17%, a China com 7% e a Espanha com 6%. Com valores entre 76% e 90% observamos a Itália com 33%.



A utilização desta ferramenta gera elevados graus de satisfação nas empresas de DT. Pelo gráfico da figura 76 nota-se que as vendas diretas e indiretas permitem valores de satisfação muito positivos em ambos canais. Conclui-se destes números que ambos os canais de distribuição são cruciais para o sucesso dos modelos de negócio, mostrando aos empreendedores da DT os benefícios dos modelos de negócio multicanal.

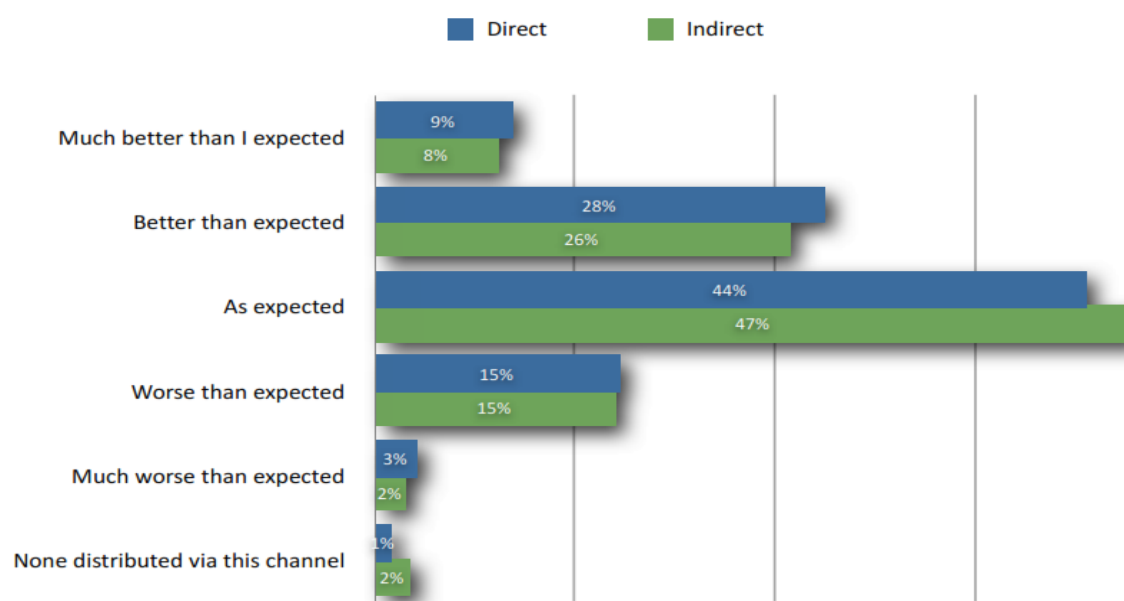


Figura 76 – Grau de satisfação de Vendas diretas e indiretas.

Fonte: Eyefor Travel: Travel Distribution & Marketing Barometer, May-2011, Edition 1, p. 17.

Como referem Anderson et al. (1997), Balasubramanian e Peterson (2000), os sistemas de distribuição multicanal são já uma realidade no e-Business, tendo a sua origem no momento em que se expandiu a Internet para efetuar transações comerciais. Ainda segundo os mesmos autores, as estratégias multicanal podem ser uma fonte de diversificação da distribuição, através da qual as empresas se protegem contra as omissões de utilizar apenas um canal.

Ao alavancar o negócio com múltiplos canais de distribuição (diretos e indiretos), favorece uma maior penetração no mercado e permite a introdução de inovadores métodos de entrega de valor. Este fato pode ser confirmado pela leitura da Figura 77, que mede o grau de satisfação dos empreendedores da DT quanto à importância das vendas dos seus produtos e serviços turísticos através de **canais indiretos**.

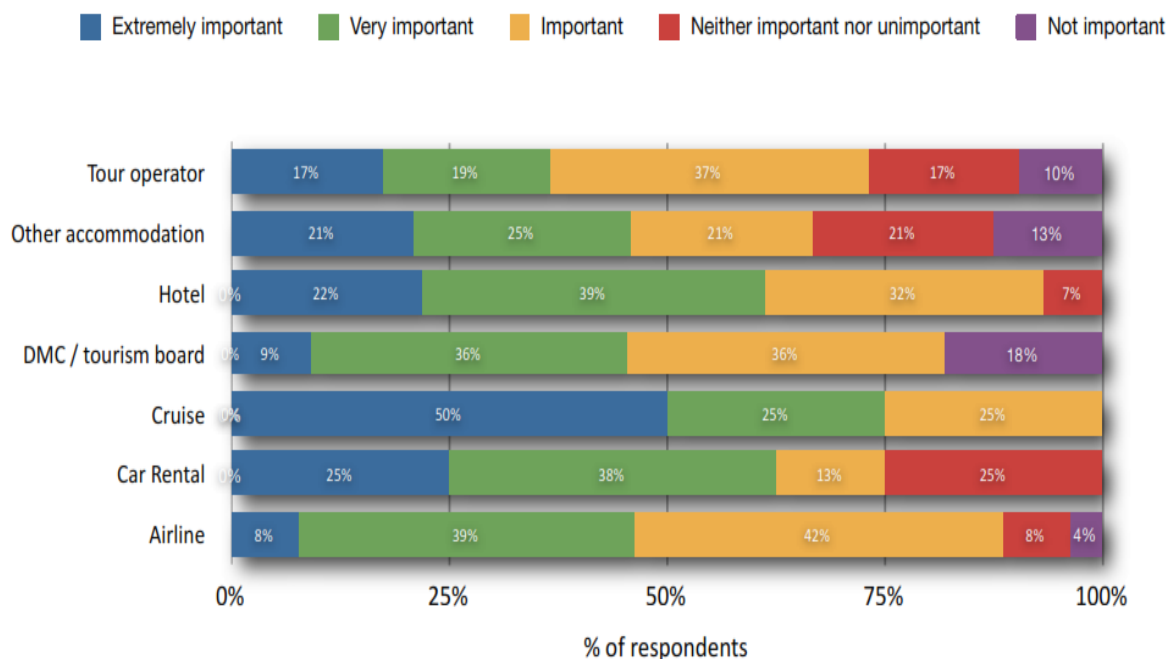


Figura 77 – Grau de satisfação de Vendas indiretas.

Fonte: Eyefor Travel: Travel Distribution & Marketing Barometer, May-2011, Edition 1, p. 18

O setor dos cruzeiros é o que mostra maior peso (50% considera extremamente importante o canal indireto) de venda através de intermediários. Vender viagens de férias em cruzeiros não é tarefa fácil, pois com tantas empresas que operam diferentes itinerários para várias partes do mundo, torna-se complicado tentar decidir qual empresa de cruzeiro, qual itinerário, e que portos de escala seriam melhores para a viagem. Se a opção da viagem for “família com crianças”, analisar pela internet todas as especificidades e opções existentes a bordo (entretenimento, alimentação, excursões, ...), pode ser demorado e cansativo. Por isso a experiência das agências de viagens (venda indireta) na consulta e reserva deste tipo de experiência é um fator de garantia para o sucesso das férias.

Já na aviação, 39% dos inquiridos das Companhias aéreas indicaram ser “muito importante” e 37% dos operadores turísticos achou “Importante” a venda indireta (com intermediário) de viagens.

No que respeita à relação das **vendas diretas** e dos canais utilizados, tendo em conta a questão colocada “O volume de reservas geradas pelos canais (diretos, call center, móvel, OTA, GDS e operador) aumentaram ou diminuíram nos últimos 3 meses?” verificou-se que 72% dos respondentes apontaram um aumento das

reservas diretas via site próprio; 42% através dos sites de parceiros; 31% via GDS/agências; 30% via equipamentos móveis; 29% através de call centres e 24% via canais diretos do operador (Figura 78).

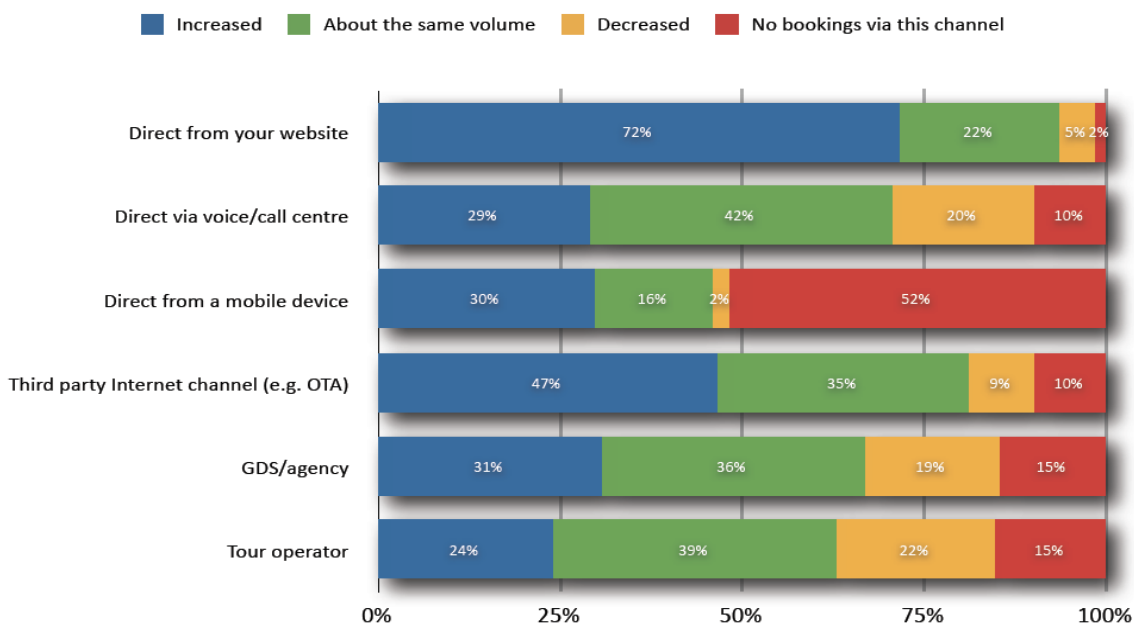


Figura 78 – DT e reserva através de canais diretos.  
 Fonte: Eyefor Travel: Travel Distribution & Marketing Barometer, May-2011, Edition 1, p. 6.

A mesma fonte revelou que a quase totalidade dos players teve acréscimos substanciais de reservas dentro do seu canal direto, com especial relevo para os cruzeiros, rent-a-car e companhias aéreas (Figura 79)

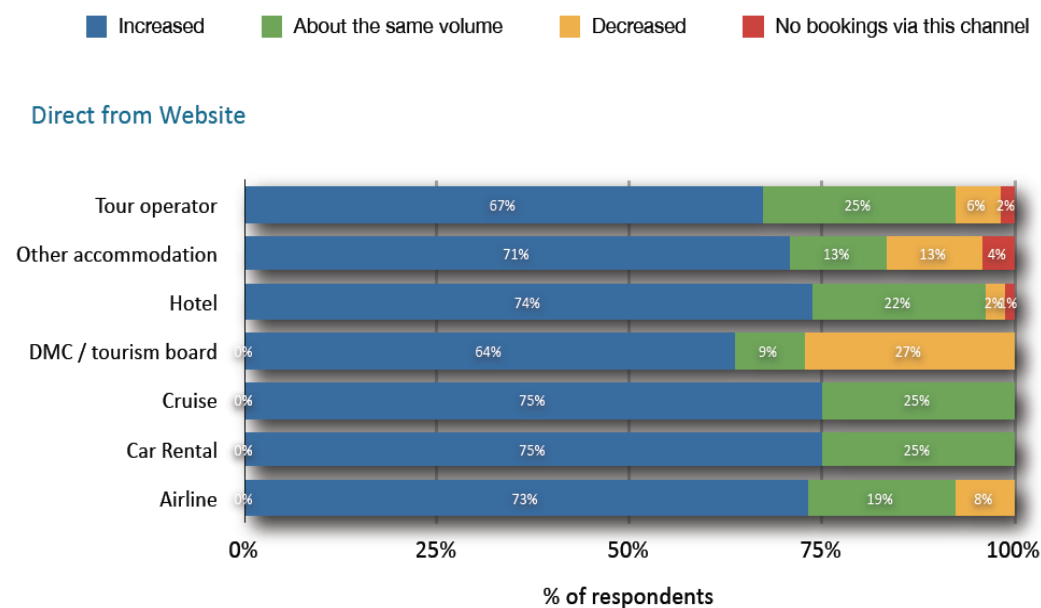


Figura 79 – Players da DT % de reserva através dos seus Websites.  
 Fonte: Eyefor Travel: Travel Distribution & Marketing Barometer, May-2011, Edition 1, p. 6

As companhias aéreas mostram um volume muito elevado de vendas através dos seus canais diretos (73%), estando continuamente a procurar ferramentas de contato para clientes e parceiros, que facilitem a reserva e venda de bilhetes ou outros produtos / serviços. Marcussen Research (2009) exibiu que as vendas Online aumentaram 17% de 2007 para 2008 atingindo 58.4 bilhões de euros no Mercado Europeu.

Neste contexto e segundo The Airline IT Trends Survey (2011, p.5), "Airlines are continuing to gain more control of ticket distribution with the proportion of tickets sold via directly controlled channels increasing (58% of tickets sold directly by 2014). Airlines are on track to directly control the majority of ticket sales in the next few years, if the present progress is maintained". (Fonte: [www.flightglobalshop.com](http://www.flightglobalshop.com))

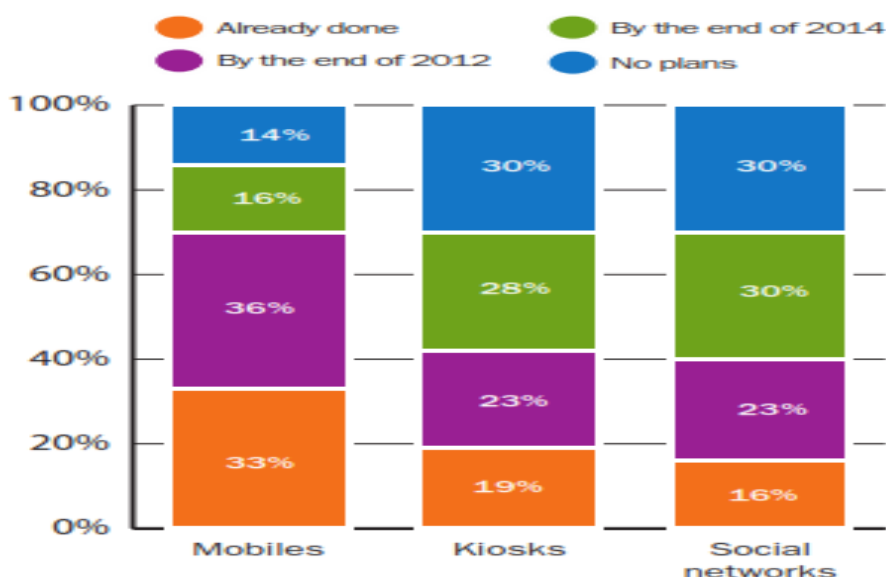


Figura 80 – Canais de venda emergentes nas companhias aéreas.  
Fonte: The Airline IT Trends Survey (2011, p. 6)

De acordo com o mesmo artigo, as companhias aéreas procuram efetuar vendas diretas através de um mix de novos canais como os Quiosques, sites de redes sociais, rede móvel. 80% das Companhias aéreas pretendem integrar sites de redes sociais no processo de venda, em 2014 (Fonte: The Airline IT Trends Survey 2011", p. 8).

Em Portugal o market share para os diferentes tipos de booking é detalhado na figura 81, com 21,4% de reservas unicamente em Agências de viagens, 11,5% reservas Online e 15,4% reservando em ambos os canais.

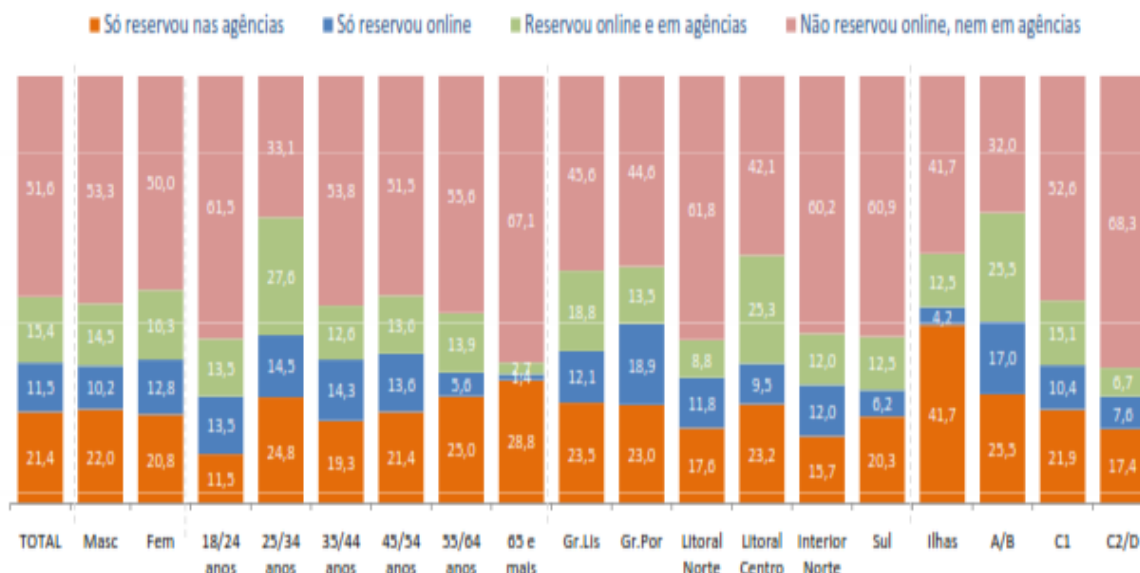


Figura 81 – Percentagem de canais de reserva em Portugal  
Fonte: Marktest Setoriais (2010, p.16)

Os agentes Online ou Online travel agents (OTAs) representam o canal com maior índice de crescimento. Na figura 82 observa-se que 26,9% dos consumidores reservaram no canal Online, especialmente nas viagens de short-break.

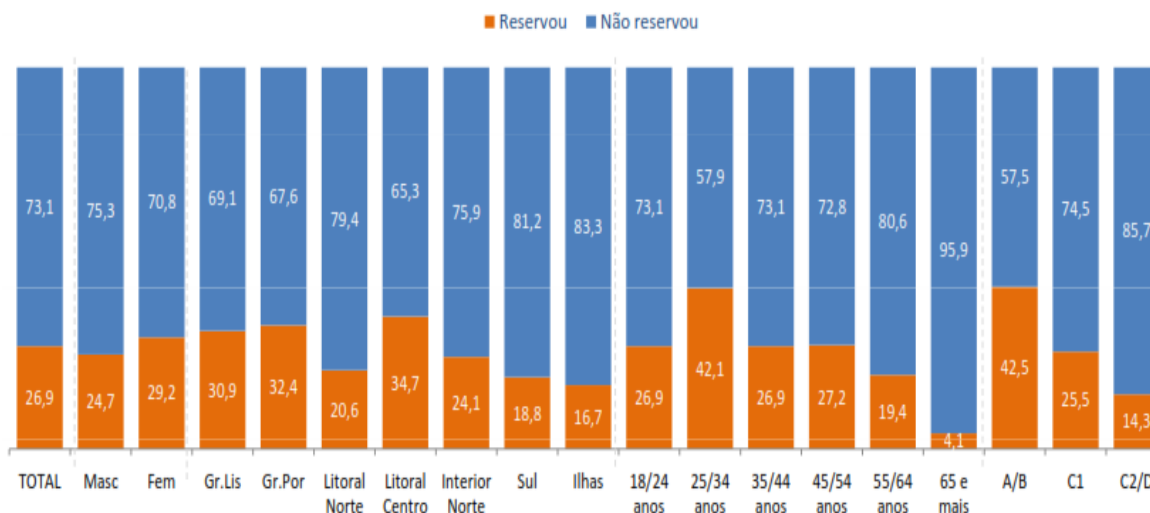
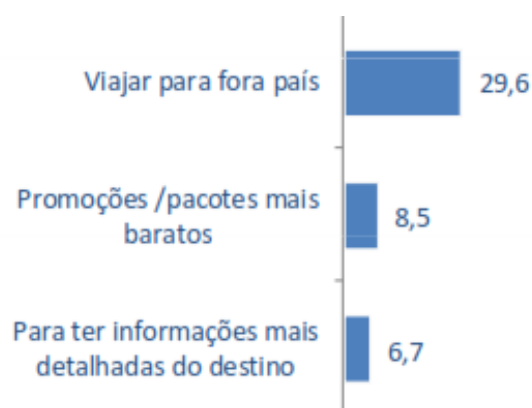


Figura 82 – Percentagem de reservas Online em Portugal  
Fonte: Marktest Setoriais (2010, p. 22)

Mas os consumidores tendem a fazer uso dos serviços dos agentes de viagens e operadores turísticos quando pretendem comprar viagens com elevado índice de complexidade ou viajar para destinos distantes. Quando os itinerários são mais complexos os consumidores solicitam mais informação e serviços aos agentes de viagens Offline e os operadores turísticos.

A mesma tendência ocorre em Portugal, com 29,6 % dos consumidores a reservar nas agências de viagens Offline, quando os produtos turísticos são complexos ou



viajam para fora do país; 8,5% porque reconhecem a existência de promoções e 6,7% para obter informação especializada do consultor de viagens (figura 83).

Figura 83 – Principais razões p<sup>a</sup> reservar diretamente nas AV em Portugal  
Fonte: Marktest Setoriais ( 2010, p. 21)

Portanto, as AV são confrontadas com

novas TIC, reduzidos ciclos de vida dos produtos, mercados globais e uma competição feroz. O conceito de e-commerce é definido como um desenvolvimento estratégico de uma ferramenta mediada por computador para satisfazer os objetivos de negócio (Hoffman and Novak, 1996). Portanto, a emergência do comércio eletrónico criou um novo modelo de negócio oferecendo aos empreendedores das AV importantes desafios e oportunidades quer para o lado da Oferta quer pelo lado da Procura.

Conforme Salvado (2012, p. 965) pelo lado da Oferta, "the online transactions have the ability to complement the traditional provided service, by travel agents. Companies may now deal with every customer directly, for example via the Internet or Social Networks. One important fator is a drop in the cost of servicing customers directly. In fact, different players (providers/operators/travel agencies) can be connected; can offer a vast portfolio and a faster service to a full range of customers or partners; can gain operational efficiency; can improve brand image and become closer with the market".

Através do canal Online, as AV podem alcançar um grande número de consumidores a qualquer hora e incrementar o seu negócio para além dos seus

limites geográficos. Sem o constrangimento do seu espaço físico, as AV com canais Online podem apresentar um vasto catálogo de produtos e serviços, podendo ajustar rapidamente os preços em função da procura.

É comum os grossistas como os OT usar os canais Online para eliminar intermediários, cativar compradores diretamente e estudar os hábitos de consumo e as preferências dos seus clientes e depois usar essa informação para configurar e customizar a sua Oferta. O fato da eliminação de intermediaries pode gerar desvantagens para o negócio dos fornecedores / operadores turísticos.

O papel dos intermediários é criar e satisfazer a procura de forma eficaz e eficiente, através de atividades que incluem: a construção de marcas, dar a conhecer os produtos e serviços turísticos através da publicidade face-to-face com cliente, educar os viajantes em matérias ligadas à saúde e cultura do destino, fornecer cobertura do mercado, obter informações do mercado, oferecer um grande variedade de oferta, efetuar o retalho para o OT, efetuar reservas, dar apoio aos clientes, etc.

Se o OT não tem possibilidade de desempenhar todas estas atividades de uma forma eficiente, a eliminação dos intermediários pode causar erosão nos lucros, redução da quota de mercado, ou ambos (Ghosh 1998). É benéfico o OT usar as AV como intermediários para preservar a capilaridade do mercado e dar aos consumidores um "rosto" (ou seja uma maior proximidade entre a marca e o consumidor). Adicionalmente, a presença constante da informação que flui dos mercados digitais permite aos fornecedores de experiências turísticas integrá-la na cadeia de oferta e gerir melhor a produção e distribuição do seu inventário.

Buhalis and Licata (2002) confirmam que as TIC e a Internet oferecem às empresas a oportunidade de desenvolverem relações de proximidade com os consumidores e parceiros de negócio. Não só os vendedores sabem mais acerca dos clientes mas sabem mais acerca do negócio dos seus parceiros e da concorrência.

Com a Internet, os mercados tornam-se mais transparentes por causa de 4 elementos: transparência de preços, de produto, fornecedor, e disponibilidade

(Witter, 2000, citado por Machado 2010). A transparência de preço existe quando a informação acerca do processo de formação do preço está disponível. Por exemplo nos leilões é capturado uma avaliação do vendedor através do preço de lançamento, enquanto a avaliação dos potenciais compradores é capturada pelo processo de licitação. Uma das consequências é um aumento da elasticidade preço da procura, pois os potenciais consumidores estão mais habilitados a comparar as ofertas de múltiplos vendedores.

A transparência no produto é baseada na informação das suas características. A transparência da disponibilidade refere-se à informação do inventário disponibilizada pelo vendedor. A transparência do fornecedor refere-se à identificação de quem vende o produto ou serviço e que marca representa.

Pelo lado da procura, segundo Salvado (2012, p. 966), "the Internet can be a vehicle for collecting customers points of view and preferences, earning their confidence (customers becomes company apostles) engaging them to co-creating experiences of travel. Consumers must be convinced that Online travel agencies' channel is theirs and that they are in full control of the content they receive and consume. When using travel provider sites, a customer has the ability to search for a product or service; to compare suppliers on important attributes such as price, quality, delivery and service; to read product reviews and consider the opinions of other buyers; and to do all of this quickly, cheaply, and with relatively little effort".

Portanto, a desintermediação iniciada pelo consumidor é muitas vezes o resultado da transparência do Mercado, onde os compradores dispõem de informação de preço e outras condições facultadas pelos fornecedores, o que lhes facilita o processo de decisão e compra. Os consumidores saltam o intermediário (OT ou a AV) para adquirir diretamente do fornecedor porque geralmente pagam menos.

O resultado líquido é a proliferação de vários modelos de negócio Online que se interligam. Sites de media que fornecem ou facilitam a troca de informação de viagens; sites de booking que processam as atividades tradicionais de reserva de aviação, rent-a-car, hotel; e sites de itinerarios, onde os utilizadores desenham as suas experiências e circuitos de viagem.



De acordo com Stern and El-Ansary, (1992) os 4 elementos críticos de um canal de distribuição são: a população que serve; o território que cobre; as funções ou atividades a serem desempenhadas e a tecnologia adotada, às quais acrescentaríamos a comunicação eficiente entre os canais. Sem uma boa comunicação dentro do canal torna-se muito difícil a coordenação entre membros. A Figura 84 mostra a proposição de valor dos eMediarios, que segundo Osterwalder e Pigneur (2002) assenta em 3 vetores principais:

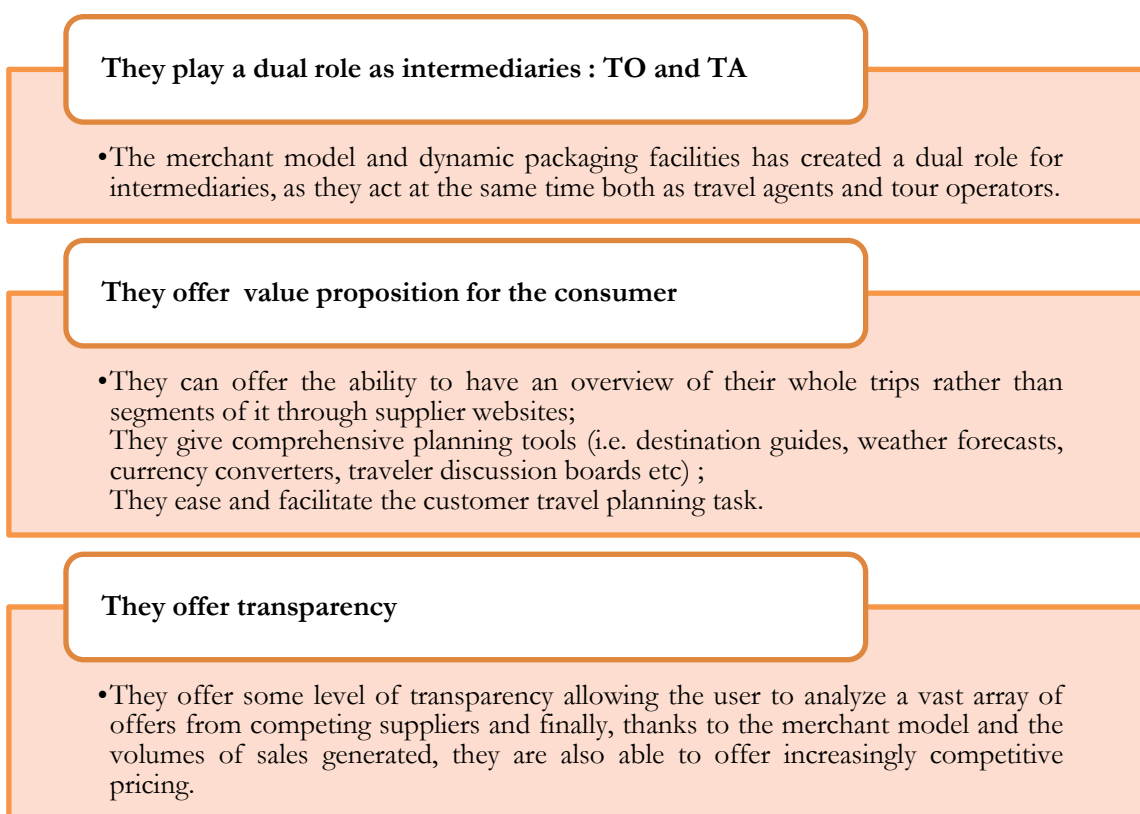


Figura 84 – Proposição de valor dos eMediaries

Fonte: Produção própria com base em Osterwalder & Pigneur, (2002) em Salgado (2012, p. 966)

No retalho da distribuição turística a Internet criou condições para o aparecimento de um novo tipo de intermediário, os eMediarios, que vendendo diretamente aos consumidores finais, permitiram que estes acessem facilmente aos seus inventários e sistemas de reserva. Como resultado, foi quebrado um *status quo* de várias décadas, causando algum desconforto e conflito entre players. Por isso, os tradicionais intermediarios foram obrigados a reformular os seus modelos e processos de negócio, de modo a conservarem a competitividade.

### 2.6.2. Do conflito à harmonia entre canais de distribuição

- **Raízes e tipos de conflitos entre canais**

A raiz do conflito entre players na distribuição turística reside no fato de existirem múltiplos canais de distribuição. Segundo Friedman e Furey (1999), para o fornecedor estes canais podem ser interessantes porque representam uma oportunidade de penetrar no mercado.

O conflito está presente num canal de distribuição quando o comportamento de um membro está em oposição às demais partes do canal, ou tem objetivos e metas contrários.

Para Rosembloom, (1999), ocorre conflito no canal de distribuição quando um membro vê o outro como adversário ou oponente. O processo ocorre porque os membros dos canais tendem a especializar-se em certas funções e essa especialização induz a uma interdependência funcional, que requer um nível mínimo de coordenação para se conseguir cumprir com as tarefas definidas para o canal. Importa notar que dentro de um mesmo canal, as organizações são interdependentes, fazendo com que os seus membros precisem uns dos outros.

Esta interdependência é um fato nos canais de distribuição turística, sendo crucial na criação de valor para o consumidor, pois constrói uma rede de entrega de valor (Kotler, 2003). A chave desta visão sistêmica reside na premissa de que diferentes os níveis de um mesmo canal, são interdependentes.

De acordo com Rosembloom (1999), Corey et. al. (1989), Lusch (1976), a maioria dos conflitos tem origem em diferendos de várias ordens, proliferando porque no decurso do relacionamento, os intervenientes experimentam altos níveis de tensão e frustração. Os participantes dessa relação frustrada acham muito difícil ignorar as diferenças e seguir em frente. Cada conduta negativa de um lado, acentua uma conduta negativa do outro. As principais **causas de conflito** são várias, sendo sintetizadas na Tabela 36.

Causas de Conflito	Explicação da Causa
Incongruências do Papel do players	O papel define o conjunto pré-definido de comportamentos que um membro de canal deve ter. Representa uma série de atividades e funções que se espera que o membro do canal desempenhe. Assim, um membro de canal deve saber as expectativas sobre o seu comportamento, quais são as suas responsabilidades específicas e como o seu desempenho será avaliado.
Maximizar autonomia	Quando vários canais de distribuição competem entre si pelo mesmo tipo de clientes e mercados, aumenta a probabilidade de insatisfação entre intermediários e a confusão dos clientes.
Escassez de Recursos	Envolve diferendos entre membros do canal, sobre a afetação de recursos para atingir os seus objetivos.
Incompatibilidade de objetivos	Cada membro do canal possui os próprios objetivos. Quando existem objetivos incompatíveis, relacionados com situações que incluem margens de lucro, competição por canais alternativos, e acesso ao portfólio, o conflito surge.
Diferenças de Percepção	A percepção refere-se ao modo como um indivíduo interpreta os estímulos do ambiente envolvente. Por vezes, o modo como esse estímulo é percebido é diferente da realidade objetiva. Esses equívocos são muito comuns porque existem diferenças de foco entre as partes envolvidas e porque as empresas conhecem pouco os negócios dos outros participantes do canal.
Diferenças de Expectativa	Os membros do canal criam expectativas sobre o comportamento dos outros membros. Na prática, essas expectativas são previsões a respeito do comportamento futuro de outro membro do canal. Essas previsões podem ser inadequadas, mas o membro do canal que a projetou baseará as suas ações nos resultados projetados, ocasionando assim novos conflitos.
Dificuldade de Comunicação	A comunicação é um importante veículo de interação entre membros de um canal, seja a interação de cooperação ou de conflito. A falta de partilha de informações, o seu fluxo lento e a falta de rigor dificultam a manutenção do relacionamento e conduzem a conflitos.
Desacordos de Domínio de mercado	Estes conflitos ocorrem quando os membros do canal são concorrentes entre si pelo mesmo negócio, gerando competição intracanal, ou ainda quando existe venda direta do fornecedor dispensando o intermediário. Quando vários canais de distribuição competem entre si pelo mesmo tipo de clientes e mercados, aumenta a probabilidade de insatisfação entre intermediários e a confusão dos clientes. Conflitos sobre as responsabilidades das partes em termos de serviços, processos, reclamações, responsabilidades em promoção, entre outras atividades.

Tabela 36 – Causas dos conflitos entre players

Fontes: Produção própria com base Berman (1996, p. 570); Rosenbloom (1999, p. 123);

Muitas pesquisas mostram que o aumento dos conflitos nos canais de distribuição é uma ameaça para os membros desses canais. Existem três tipos de conflitos que podem ocorrer nos canais de distribuição:

**O conflito Vertical** ocorre entre membros de diferentes níveis no canal. Ex.: Fornecedores vs Grossistas (OT) ou Retalhistas (AV). Quando um fornecedor vende os seus produtos / serviços diretamente aos clientes via internet, poderá gerar algum tipo de conflito vertical entre esse e os seus parceiros intermediários.

**O conflito Horizontal**, conflito que envolve divergências entre membros do mesmo nível no canal, como OT vs OT ou AV vs AV ou AV vs AV pertencentes a uma determinada rede, competindo numa mesma região. Esses conflitos podem ocorrer, devido às diferenças quanto aos limites de território ou em termos dos preços praticados ou de condições de contratação.

**O Conflito Multicanal** surge quando um fornecedor ou OT utiliza dois ou mais canais simultâneos para vender os seus produtos e serviços, para o mesmo mercado. Ex. site de OT vs loja física ou uso de intermediários (agentes de viagem). Verifica-se que a proliferação da Internet pode incrementar o problema dos conflitos entre parceiros de negócio, pois as empresas ao pretenderem desenvolver a sua atividade através de vendas diretas a consumidores, consideram o e-commerce como um segundo canal de distribuição.

Um importante motivo para a existência de canais múltiplos é o estímulo dado pela competição entre eles, ao mesmo tempo em que se reduz a dependência e conseqüentemente o poder de um canal em específico.

Por exemplo, quando os fornecedores / OT concentram maioritariamente as suas vendas em intermediários turísticos (AV), isso coloca um grande poder na mão destes canais de venda indireta, o que incentiva a usar múltiplos canais, para reduzir a dependência gerada. Estes níveis de conflito além de serem naturais, poderão ser chamados de funcionais, acabando por ter um efeito positivo ao pressionar os intervenientes à discussão e à negociação de acordos.

Na distribuição turística, o conflito pode ter consequências positivas, pois ao permitir a troca de ideias, torna clara a comunicação e melhora o desempenho da rede como um todo. Se pelo contrário o nível de conflito for zero, pode indicar uma certa passividade entre os membros do canal, fazendo com que as partes se acomodem. Na distribuição turística, um dos motivos mais comuns para os fornecedores e OT desenvolverem canais de distribuição múltiplos, é a capacidade de oferecer aos consumidores mais opções de acesso ao portfólio da empresa e facilitar a compra de produtos e serviços. Este fato não pode representar um constrangimento para o negócio, mas sim uma forma de considerar as singularidades dos segmentos de mercado. Segundo Friedman e Furey (1999), o consumidor escolhe o canal mais conveniente para contato com

a empresa, migrando para aquele que atender melhor às suas necessidades e exigências. Ocorre assim uma concorrência direta entre diferentes membros do canal (que podem ser intermediários), passando a disputar o mesmo cliente, com as seguintes consequências:

- Quando a decisão do consumidor migra para outro tipo de canal, pode-se dizer que o conflito é natural;
- Quando existe uma disputa pelo mesmo cliente, as consequências são diversas, podendo levar a uma guerra de preços, à perda de margem e principalmente de imagem perante o cliente. Na percepção do cliente, os canais de distribuição representam a mesma empresa e estranham o fato de esta mesma empresa oferecer preços diferentes (Friedman e Furey, 1999).

Por isso, a gestão de conflitos é uma preocupação do B2B (Business to Business) podendo se analisada em diversas perspectivas, como Tsay e Agrawal (2004) e resumidas na Figura 85. Quanto o grau do conflito destaca três tipos distintos:

- O conflito latente, que não é percebido pela empresa, no entanto ele existe por uma questão natural;
- O conflito percebido, que ocorre quando a empresa se apercebe que existem disputas, mas vê isso de forma normal, como fazendo parte dos negócios;
- O conflito sentido, que surge quando a percepção passa a estimular ao nível afetivo as discordâncias. Neste cenário, os participantes das empresas do canal experimentem sentimentos negativos, como tensão, raiva, frustração, hostilidade, entre outros sentimentos da mesma natureza. O conflito sentido pode evoluir para o conflito manifestado, quando as partes passam a agir de forma negativa uma com a outra. Quando o conflito passa de um nível "percebido" para "sentido" e para "manifestado" pode trazer consequências nocivas para o negócio.

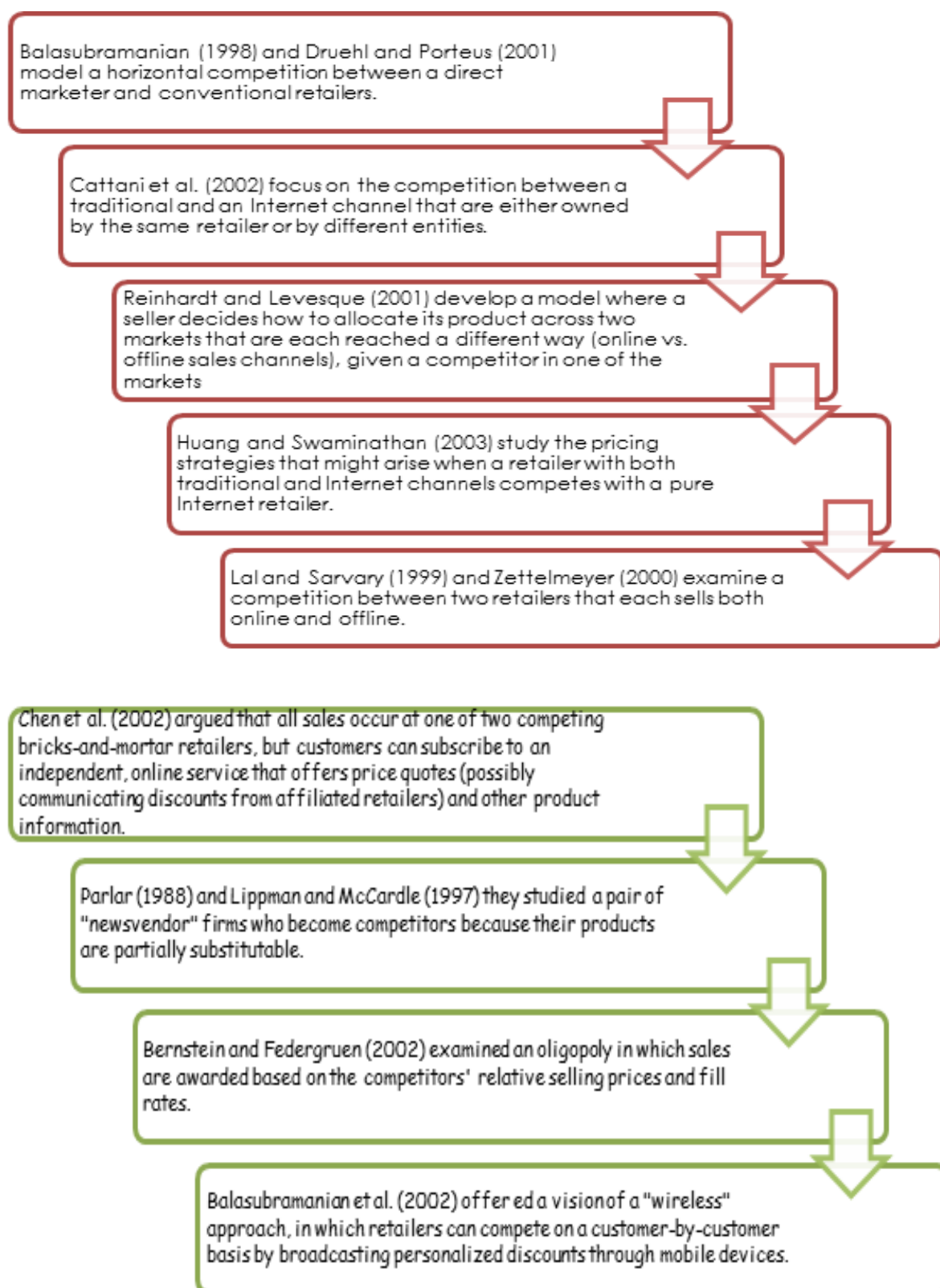


Figura 85 – Modelar os conflitos B2B

Fonte: Produção própria com base em Tsay e Agrawal (2004) em <http://www.gsb.stanford.edu/scforum/login/pdfs/0008B.pdf>, acesso em 25-12-2011.

O desenvolvimento harmonioso de um negócio com múltiplos canais, requer uma argamassa composta de confiança, regras e transparência na relação, para que as “pedras” sustentem o “arco” como refria Calvino nas suas cidades invisíveis. A presença de regras é a base para a construção da confiança e para gerar transparência.

Se existir um excesso de regras, pode tornar burocrática a relação, mostrando-se pouco flexível. O excesso de controlo tem origem na pouca confiança, prejudicando a formação das parcerias. Por outro lado, a ausência de regras claras, dá margem para indefinições e para o aparecimento de conflitos que poderiam ser simplesmente contornáveis, fragilizando as parcerias.

A manutenção da competição multicanal exige um pensamento inovador do empreendedor, requer muitos recursos internos, tais como capital, competências profissionais, produtos adequados e tecnologia, mas sobretudo é crucial a transformação dos conflitos de canal, em harmonia. Quando se trata de inovação, a Internet é uma poderosa plataforma de colaboração com clientes e com parceiros. Para que as empresas possam explorar integralmente a Internet como facilitadora de inovação, elas precisam de incorporar as interações indiretas, nos seus canais de ligação com clientes e com os seus parceiros de negócio.

Este processo é chamado de inomediação (Buhalis e Licata, 2002) e os agentes deste processo os inomediários, pois os agentes de viagens colocam-se entre os clientes (que tomam decisões de compra) e as empresas (que desejam chegar até eles). Os inomediários, reúnem e disseminam o conhecimento gerado pelos clientes, nos sentidos top down e bottom up. Em contrapartida, os tradicionais intermediários da informação, conhecidos como infomediadores concentram-se apenas em agregar informações relacionadas com os produtos e com as empresas.

A intermediação apoiada na inovação significa inomediação, criando um novo tipo de profissional: o corretor do conhecimento. A sua função será facilitar a inovação no setor, pois, a partir dos contributos dos clientes, eles podem oferecer aos seus parceiros a montante (OT), informação pertinente para a construção de uma futura oferta, mais adaptada à singularidade dos clientes.

Para sobreviver neste ambiente de conflito multicanal, as AVI devem: desenvolver atributos de agilidade e resiliência; adotar modelos de negócio onde conjuguem o Online com o Offline; colocar o foco no seu *core business* e nas singularidades dos clientes e parceiros; desenvolver estratégias de coopetição com os seus parceiros e aliados (reforçando o conceito de rede de cooperação interorganizacional); utilizar ferramentas TIC inovadoras para se obterem vantagens de diferenciação e capturar vantagens competitivas sustentáveis. As agências de viagens Independentes podem beneficiar com a distribuição multicanal, conforme é referido na Figura 86.

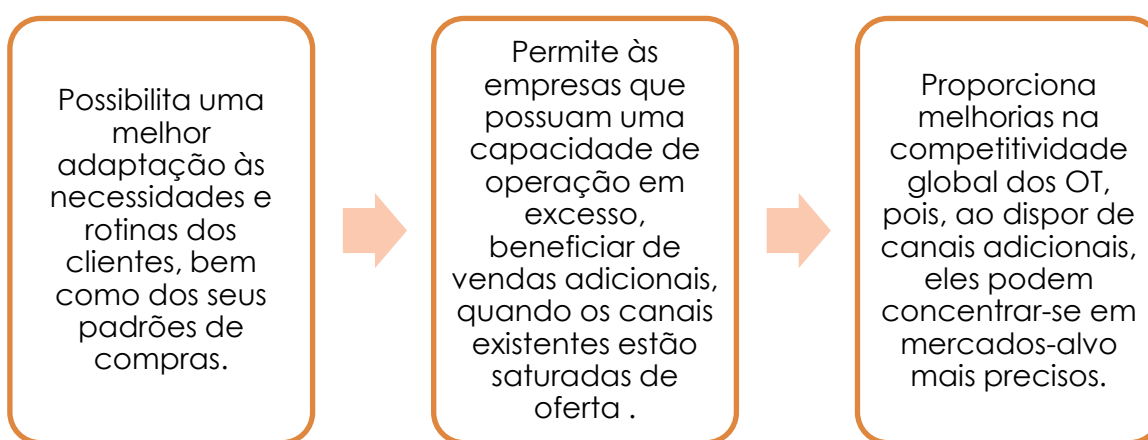


Figura 86- Benefícios das estratégias de distribuição multicanais  
 Fonte: Produção próprio com base em Webb e Didow (1997).

Os inomediários ajudam as empresas a preencher as brechas de mercado — lacunas estruturais entre empresas e clientes - criando pontes virtuais no conhecimento, no tempo e no espaço, aumentando a visão periférica das empresas.

Quanto às ligações do conhecimento sobre os mercados, estes atores, fazem a união entre os indivíduos, ao captar a necessidade de um novo produto / serviço, e as empresas fornecedoras da experiência turística, fomentando o que Hippel (2006) definiu de inovação distribuída ou seja, a inovação a partir dos clientes. A ideia assenta no fato de que os utilizadores tendem a desenvolver inovações com capacidades funcionais inéditas (eles não somente concebem a ideia, mas criam o produto e demonstram o seu valor), já que são eles, quem sente a necessidade do novo produto, muito antes de ser detetada pelos fabricantes.



Na dimensão espacial, eles dão às empresas acesso a um maior número de clientes, atuais e potenciais. Na dimensão temporal, permitem que as empresas ouçam os clientes no início do processo de tomada de decisão, adquirindo conhecimentos que não estejam limitados por modelos mentais ou preconceitos organizacionais.

Por isso, a harmonia entre canais é a chave do sucesso entre organizações, significando um relacionamento Win-Win entre parceiros, materializado por complementaridade e interatividade dos seus ambientes transacionais.

- **Portugal e conflitos entre OT e AVI**

Em Portugal é latente o conflito entre Operadores Turísticos e os seus parceiros intermediários, as Agências de viagens Independentes (AVI). O que se verifica é que produtores e distribuidores têm em simultâneo, papéis complementares e objetivos comuns, mas estratégias e modelos de negócio contraditórios e interesses divergentes.

Cada player analisa o modelo atual do seu negócio na envolvente da DT, em função das mudanças contextuais e transacionais e atua de acordo com os seus interesses individuais. Se partirmos das características apontadas no estudo da Marktest Setoriais para a APAVT (2010, p. 25) acerca da situação atual das AVI, verificamos a existência de uma grande fragilidade do cluster, pois evidenciam-se: "Preços decrescentes; custos de distribuição via GDS crescentes; Redução dos níveis de comissionamento; Custos de exploração crescentes; Incremento da distribuição direta via vendas online; Aparecimento de agentes virtuais com serviços online que fornecem grande volume de informação ao consumidor, permitindo mesmo em alguns casos a reserva e o pagamento; Obrigatoriedade de emissão de Bilhete eletrónico; Aumento da desintermediação, com natural reflexo no relacionamento entre os fornecedores e os agentes de viagens". Portanto, o aumento da concorrência, o crescimento da exigência dos clientes e a queda das comissões, provocaram uma queda nas margens e no cash-flow das agências de viagens, bem como uma diminuição dos níveis de rentabilidade. Estes fatores em conjunto, são catalisadores de conflitos.

Grande parte dos conflitos, no retalho da DT, resulta da luta concorrencial entre produtores e distribuidores, advêm da pressão por melhores preços de venda e

de maiores margens, ao qual se junta a utilização de canais de venda direta ou mesmo de modelos de negócio diferenciados. Apresentam-se de seguida alguns depoimentos que narram esses antagonismos, quer na perspectiva do operador turístico quer do lado das agências de viagens independentes.

- Na Revista do trade Presstur – Agência de Notícias de Viagens e Turismo de 05-01-2012 em (<http://www.presstur.com/site/news.asp?news=34720>), pode ler-se a opinião do lado do Operador Turístico:

*“...O modelo (de negócio) “instituído” (nas agências de viagens independentes) consiste em as agências serem remuneradas através de uma comissão paga pelos operadores que é definida em percentagem do preço de venda ao público. Este modelo, porém, está a deixar insatisfeitas as duas partes, nomeadamente porque se intensificou a venda via promoções de preços, que “fura” as margens de operadores e agentes. Os operadores ao baixarem preços estão a “comer” as suas margens e, simultaneamente, as das agências, porque estas ganham em percentagem e os preços das promoções são mais baixos, por um lado, e porque regra geral são mais baixas as comissões das promoções.*

*A questão de fundo, porém, é que uns e outros têm margens tão pequenas (entre 1% e 2%), que pequenas flutuações fazem facilmente a diferença entre serem rentáveis ou terem prejuízo. No Congresso da APAVT houve quem defendesse um modelo em que os operadores forneceriam preços “net” às agências, que a partir daí formariam os seus preços de venda ao público. Outra solução avançada foi um sistema idêntico ao que vigora na venda de produto aéreo, em que as agências são diretamente remuneradas pelos clientes, aplicando uma taxa de emissão dos bilhetes.*

*Mas seja qual for a modalidade adotada prevalece uma outra ordem de questões, que tem a ver com o ajustamento da oferta à procura. Considerou-se que o excesso de oferta é o fator que mais tem ajudado à queda de preços e à existência das promoções. Por esta razão, dizem as agências, que os operadores se veem forçados às promoções para minimizar perdas, designadamente em produtos de risco, em que pagam os lugares de avião tendo-os vendido ou não. Os operadores, por sua vez, criticam que as agências estimulam a venda das*

*promoções, sendo as primeiras a dar indicações aos clientes para aguardarem que cheguem as ofertas com baixas de preços.”*

- Na Revista do trade Ambitur Online de 27-2-2012, é reforçado este conflito, agora na posição das AVI, contada pela CEO da RAVT, Lda. (Grupo de gestão de agências de viagens independentes), expondo esse conflito latente:

*“É já chegado o momento das agências e operadores se olharem com maior entreajuda, com maior confiança, de reagirem como verdadeiros parceiros complementares e não como quase “inimigos ” que estão do outro lado da barricada e que nos têm dificultado a vida. Onde uns responsabilizam os outros pelos seus males, pelos seus azares, pelas suas incapacidades e erros. Onde o silêncio impera e a falta de comunicação, por vezes, é atroz. Uns porque não sabem passar o feedback do que é o seu novo cliente final e o que pretende, outros porque se limitam a planear estratégias de forma unidirecional, pensando apenas nas suas causas e nos seus objetivos sem quererem escutar ou consultar quem melhor sabe o que o cliente quer, o que é e o que pretende.”*

Dada a importância deste assunto, ele tem sido objeto de debate em vários eventos do setor, como nos Congressos da APAVT – Associação de Agências de Viagens e Turismo de Portugal em 2007 em Búzios (Brasil) e em 2011 em Viseu. No decurso do Congresso, foram constituídos painéis focando a temática da “Distribuição – Novos modelos de relacionamento e de negócio”, e convidados vários fornecedores, operadores turísticos e especialistas na distribuição turística a mostrar a sua visão do setor. O assunto foi objeto de acesa argumentação e participação dos players presentes, revelando existir forte antagonismo quanto a estratégias e modelos de negócio.

O poder corporativo dos OT é reforçado através das grandes tendências de fusões e aquisições que marcam a atualidade do trade, do lado da oferta com a concentração de operadores (a Espírito Santo Viagens é o caso mais notório de concentração); No domínio internacional assistiu-se ao movimento de fusões: TUI+FIRST CHOICE; MY TRAVEL+THOMAS COOK; BA+IBERIA.

A SPI - sociedade Portuguesa de Inovação refere que mais desenvolvidos na Europa do que em outros continentes, os operadores turísticos contribuem anualmente para cerca de 25% do total de viagens no mundo, mostrando assim

a sua relevância no domínio do setor. Este entendimento é validado, quando se analisam os indicadores da DT, mostrando que os OT europeus controlam cerca de 50% dos pacotes turísticos vendidos em todo o planeta.

O exemplo da Thomas Cook demonstra bem este aspeto, pois a importância e o domínio que passou a exercer no mercado turístico e o seu impressionante crescimento (especialmente a partir dos anos 50), determinaram a abertura de 3400 filiais no mundo inteiro, permitindo-lhe atingir uma posição de forte poder negocial (descontos em diárias de hotéis, navios e comboios, através de um relacionamento privilegiado com todos os agentes económicos envolvidos no setor (Fonte: SPI- [http://www.spi.pt/turismo/Manuais /Manual\\_III.pdf](http://www.spi.pt/turismo/Manuais /Manual_III.pdf), acesso em 7-4-2012).

Em Portugal a percepção de que os OT possuem igualmente um grande relevo no setor, controlando a atividade do *trade* (e muitas vezes subordinando com as suas estratégias, os seus parceiros agentes de viagens independentes), sendo transparente na Edição Nº 29 da revista APAVT, 2012, p.16, quando se lê que “O movimento de fusões e aquisições, podendo representar uma ameaça para a generalidade dos agentes, provocando a concentração e maior competitividade, vem também criar mais transparência no setor”.

<u>Causas de conflitos</u> nos relacionamentos da distribuição
1) Condições comerciais do produto ou serviço - isto é, descontos e prazos de pagamento;
2) Acesso alargado ao portfólio;
3) Política de marcas - marcas do distribuidor;
4) Política de preços – quando se aplicam preços abaixo do preço de compra, descontos ao cliente;
5) Desejo de obter a exclusividade ou preferência, por parte dos fornecedores, a fim de se obterem maiores vendas, melhores margens;
6) Recusa de venda dos produtores em relação a certos distribuidores por questões de imagem ou irregularidades de pagamentos;
7) Práticas discriminatórias derivadas da pressão dos produtores/fornecedores e/ou distribuidores.

Tabela 37 - Causas de conflitos nos relacionamentos da distribuição  
 Fonte: Produção própria com base em Linden et al. (2009)

Esta hegemonia no *trade* está bem vincada nas estratégias corporativas, pois segundo este documento, é opinião generalizada dos operadores turísticos que

chegou a altura de alterar os modelos de negócio e de relacionamento entre os vários players.

Motivações	Argumento de conflito
Existência de Margens reduzidas e cada vez mais esmagadas.	É referido: <ul style="list-style-type: none"> <li>• “ Grande parte das agências de viagens utiliza parte da comissão para fazer desconto ao cliente”, e que “o operador é obrigado a baixar o preço para poder vender”;</li> </ul>
Necessidade de ampliação dos canais de venda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Como o OT não tem margem para rentabilizar o negócio, opta pela venda direta, reduzindo os custos das comissões a pagar”;</li> <li>• “Vendendo diretamente (o OT), pode ter mais margem e isto vai baixar os preços das viagens e aumentar as vendas”;</li> </ul>
Alargamento do mercado disputando a Web.	Os OT optam por conquistar novos mercados “reforçando a presença nos canais Web, onde está também de forma crescente o consumidor”;
Apostas em “Blue Oceans” ou seja em nichos de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os OT ao apostar em nichos de mercado, libertam-se dos mercados dos parceiros, que são massificados.</li> <li>• Os OT pretendem uma “menor dependência do somatório dos mercados das agências de viagens”, optando por atingirem nichos de mercado, consistindo em “franjas de mercado que escapam a este canal (AV)”;</li> </ul>
Os OT optam pelos consultores de viagens (venda indireta) quando fornecem conteúdos especializados ou sofisticados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Dado que prestamos (OT) serviços com conteúdos a nível mundial, e muito específicos, destinados a vários tipos de segmentos de consumidores, a comercialização direta não se enquadra no interesse da maioria destes”.</li> </ul>
Os OT controlam toda a cadeia de valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para os OT é importante lidar com o valor total do produto ou serviço, consistindo basicamente, em atividades de valor e margem: as de valor possibilitam à empresa criar produtos ou realizar serviços valiosos para os seus parceiros / clientes; já as de margem representam a diferença entre o valor total e os custos fixos e variáveis, para a execução das atividades de valor.</li> </ul>

Tabela 38 – Conflitos: motivações subjacentes à mudança de estratégia e de modelo de negócio  
Fonte: Produção própria com base em Edição Nº 29 da revista APAVT.

No mesmo artigo da Revista APAVT (2012, p.16), foram captadas as seguintes opiniões dos OT: “...se atualmente (os OT) vendem os seus produtos exclusivamente através das agências de viagens, ... , num futuro próximo este *status* vai sofrer alterações. O modelo atual tem de ser alterado pelos intervenientes, antes que seja imposto pelo mercado e se torne uma inevitabilidade em função da sobrevivência.”

Segundo Lindon et al. (2009), as principais causas de conflitos nos relacionamentos da distribuição, na perspectiva dos produtores, podem ser agrupados nos seguintes itens da tabela 37. As motivações que reforçam o conflito entre OT e AVI, conduzindo a uma forte vontade de mudança de estratégias e de modelos de negócio, são apontadas no mesmo artigo (que preserva a identidade os operadores turísticos entrevistados), podendo ser resumidas Tabela 38. As opções de modelos de negócio aventadas no artigo da APAVT, são diversas:

- apontam para os OT abrirem a sua própria rede de balcões;
- optarem por venda exclusiva através da web,
- ou acolherem ambas as modalidades.

Afirmam os OT, que independentemente da estratégia a adotar, as comissões das AV devem ser revistas em baixa, pelas seguintes razões apontadas na Tabela 39.

OT apontam na redução das comissões das AV porque:
“ É <u>incomportável</u> manter comissões de 16%, 17% e 18%”;
“É <u>recomendável a diminuição</u> dos níveis de comissionamento, uma vez que os atuais obrigam ao aumento dos preços finais, por vezes desencorajantes para o consumidor final, tendo-se depois de recorrer a promoções que se refletem em perdas de ganho ou mesmo prejuízo para o vendedor”;
Ao <u>diminuir as comissões</u> , “ o preço ao consumidor final fica mais barato, o operador evita fazer promoções e o agente de viagens mantém o seu ganho”.
A aposta em <u>preços “net” não é consensual</u> . Uns referem que “o agente de viagens poderia colocar as suas próprias margens e/ou cobrar ao cliente uma taxa de serviço”, enquanto outros apostam na redução das comissões, ou a sua indexação a resultados.

Tabela 39 - OT apontam na redução das comissões das AV

Fonte: Produção própria com base em Edição Nº 29 da revista APAVT

Portanto, de acordo com a APAVT (2010) quase 2/3 dos inquiridos (63%) têm a percepção de que a oferta de produtos através do canal Online irá aumentar nos próximos anos, enquanto 44% referiu que irá incrementar o uso das redes sociais para a promoção dos seus produtos e serviços. A realidade do setor das AV em Portugal mostra que apenas 74,8% das empresas possui página na Web e desse

número 57,8% vendem através do canal Online (Figura 87), o que mostra um difícil caminho a percorrer.

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

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

Figura 87 - Agências de viagens com página própria e que vendem na Internet  
 Fonte: Salvado (2009, p. 213 e 214)

A principal razão apontada pelos 38% dos AV que não vendem na web prende-se com a viabilidade económica do investimento em TIC, seguida da desconfiança acerca dos meios de pagamento e por fim o fato de os clientes não saberem usar essas TIC.

Ainda de acordo co Salvado (2009), os produtos e serviços com maior aceitação quando vendidos na Web são os pacotes turísticos, alojamento e bilhetes de aviação. O mesmo resultado foi obtido na investigação da Marktest para a APAVT (2010), conforme figura 88.

Como é referido no extrato do artigo seguinte, a desintermediação é um sonho antigo dos fornecedores em especial das companhias aéreas. São frequentes os artigos de imprensa que revelam essa ideia de quebrar os elos com intermediários, mas os fatos mostram outras tendências: "For years now, airlines have had a dream: to sell their tickets through their websites without having to resort to online travel agencies.

The idea: by selling directly, they save on intermediation costs. This is a recurring idea, which has just made the news again due to the fact that American Airlines stopped selling its tickets through Orbitz first and now through Expedia. And it seems that American Airlines is not alone in this, since companies such as Delta could start using a similar strategy." (source: <http://www.looah.com/article/view/370>, acesso em 17-01-2012).

A questão de evitar os intermediários e vender os lugares diretamente aos consumidores finais parece lógica, mas nos últimos anos acontece sempre o mesmo: as companhias aéreas não conseguem vender mais do que uma certa

percentagem através do seu canal direto. O que vendem através do seu website não chega para escoar todo o seu inventário. A maior parte dos bilhetes são vendidos pelas agências de viagens através dos GDS (global reservations systems). Portanto está instalado o conflito.

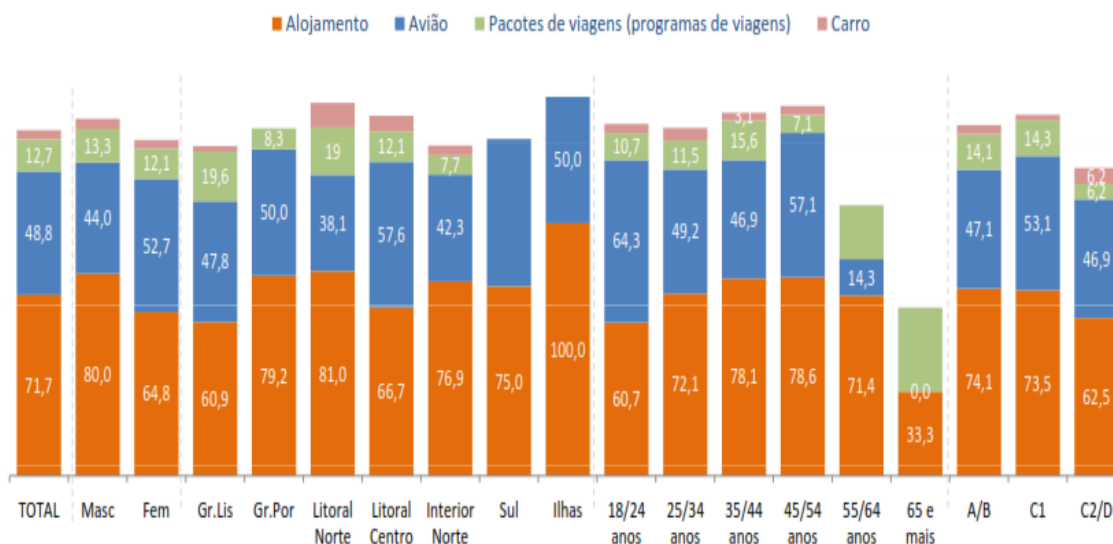


Figura 88 – Produtos mais vendidos Online em Portugal  
 Fonte: MARKTEST ( 2010, p. 18)

A opinião das agências de viagens independentes a respeito das vendas diretas efetuadas pelos seus parceiros fornecedores é mostrada na figura 89, com forte percepção (75,5%) de “Injusto”.

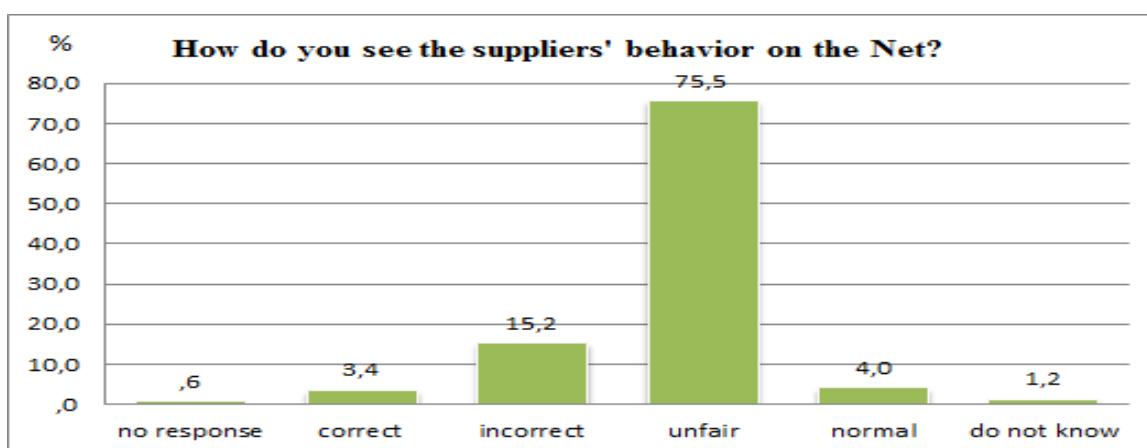


Figura 89 – Percepção dos AVI quanto às vendas diretas dos seus fornecedores  
 Fonte: Salvado (2012, p. 970)

A causa deste conflito pode surgir de disputas esporádicas por clientes, ou desacordos ocasionais por controlo de partes do mercado. Quando se explora o



tema “perceção do conflito”, a opinião generalizadas das AVI é muito negativa (65,8%) (figura 90).

Portanto se classificarmos a intensidade do conflito entre canais, entre baixa, média ou alta, nas AVI o escalão é “elevado”, porque segundo estes intermediários, as vendas online dos OT causam uma enorme destruição da confiança na relação e ainda perdas financeiras.

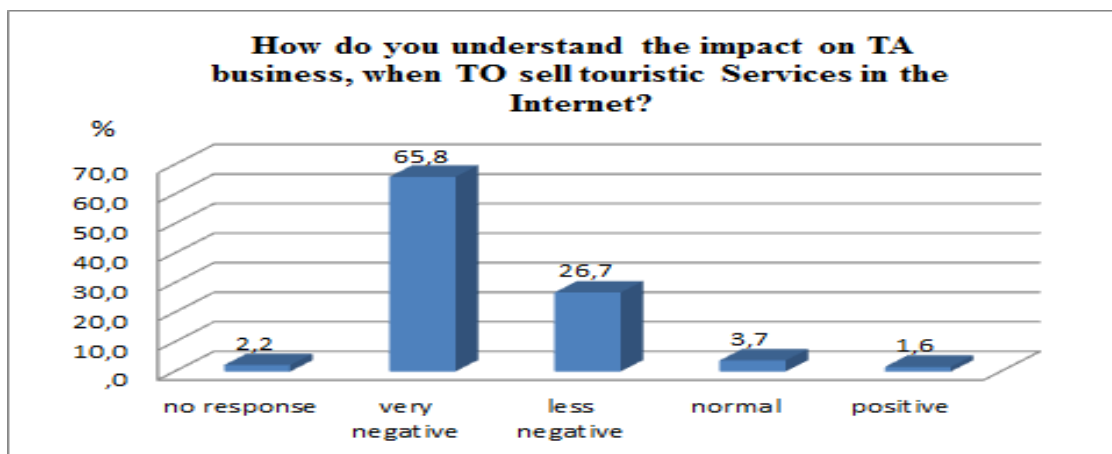


Figura 90 – Perceções das AVI acerca do e-commerce  
 Fonte: Salvado (2012, p. 971)

Segundo Merrifield (2000) e Wood (2000), os gestores das empresas, acreditam que a Internet e a Web irão tornar obsoletas as regras e leis de negócio, bem como das teorias económicas. Daí a ideia generalizada da necessidade de alterar os modelos de negócio, o que para as AVI não é considerado uma ameaça, mas sim um desafio, conforme ilustra a figura 91. A AVI lidam positivamente com este desafio porque mostram uma excelente consciência quanto à importância da Internet no negócio (64% dos respondentes considerou que a Internet era um mundo de oportunidades; 21% assumiu que era uma importante ferramenta de trabalho e 13,4% opinou que a Internet tornava a competição um pouco injusta).

Para estes empreendedores, o conflito não é algo mau. Não existindo conflito os membros dos canais tendem a ficar passivos e pouco criativos. O conflito motiva os palyers a adaptar-se, a crescer e a avaliar as oportunidades que se perfilam no ambiente transacional. Se os intermediários e vendedores estão muito tempo numa situação de harmonia, a empresa torna-se complacente (Cohen, 2000).

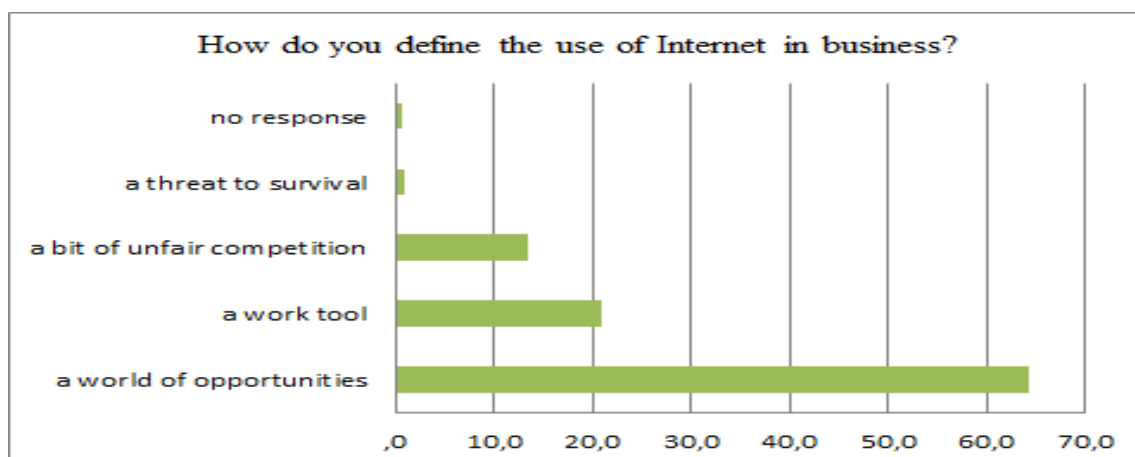


Figura 91 – Como as AVI definem a utilização da Internet no negócio.  
Fonte: Salvado (2012, p. 971)

Para evitar conflito entre canais online e offline é importante que ambos os canais estejam perfeitamente integrados. As AVI elencaram um conjunto de atributos para a adoção multicanal, como é ilustrado na Figura 92, mostrando que a principal qualidade referida é: “the Online channel complements the Offline sales channel”, “With Internet it is frequent the relationships between partners and customers” and “the Online sale allows an increase of billing”. Portanto a complementaridade de canais é a estratégia mais conveniente para o desenvolvimento dos negócios das AVI.

Na auscultação ao setor efetuada pela Presstur – Agência de Noticias de Viagens e Turismo de 05-01-2012, a maior parte dos OT considera uma estratégia interessante a existência do **mercado dual (complementaridade de canais de contato com o mercado: Online e Offline)**, tal como existe na maior parte dos países da Europa. A implementação deste **modelo dual** iria provocar o que os OT apelidaram de “rutura do *status*”, gerando os constrangimentos indicados na tabela 40.

Estas motivações e correspondentes argumentos, podem gerar conflito de interesses e de objetivos entre parceiros, mostrando uma fragilidade evidente no processo de criação de valor.

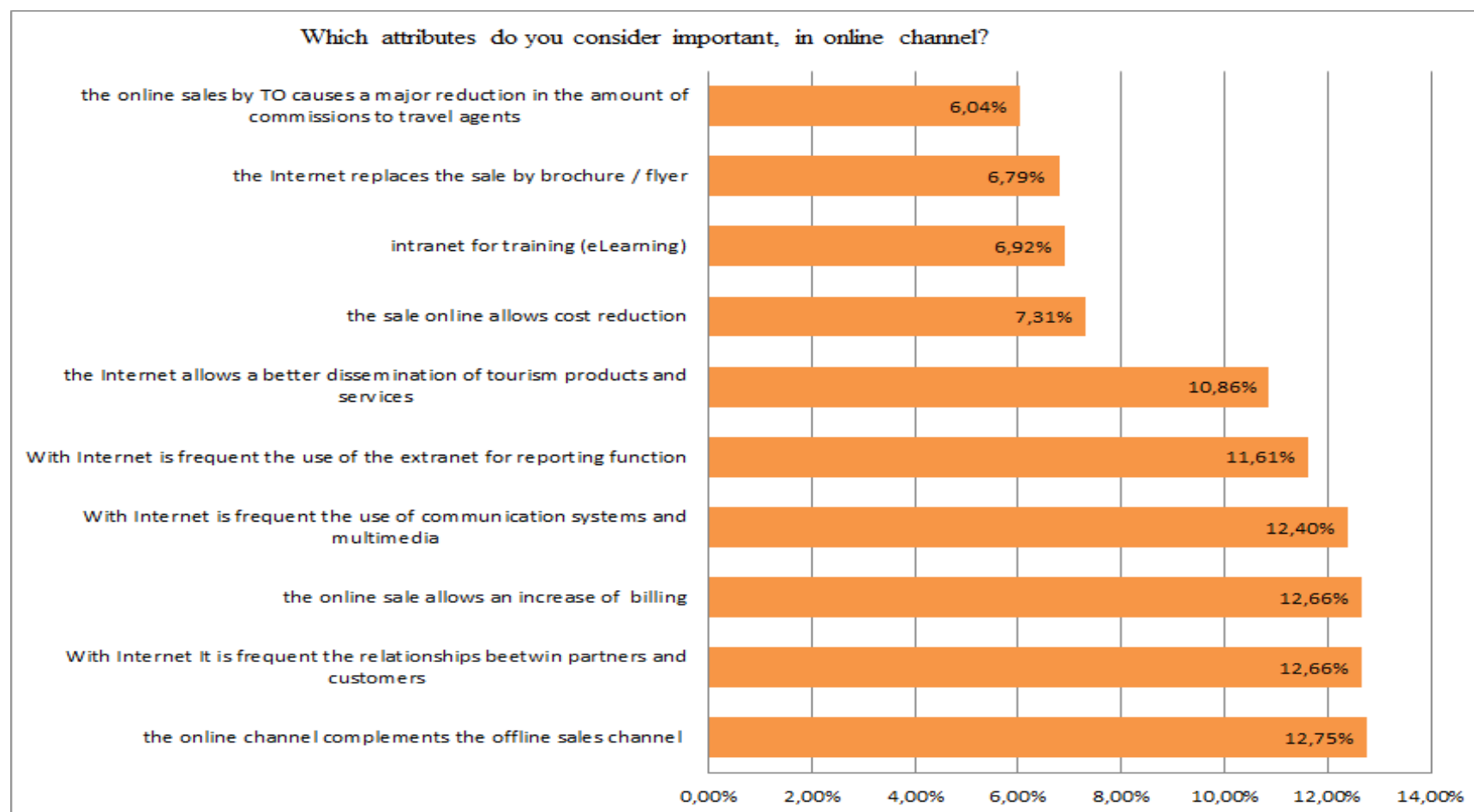


Figura 92 – Principais atributos na adoção multicanal pelas AVI  
 Fonte: Salvado (2012, p. 972)

Por isso, na DT, o reconhecimento deste princípio básico de gestão, que designaremos de “criação de valor” torna premente o fornecedor (OT) monitorizar o grau de satisfação / fidelização dos seus clientes / parceiros (AVI), pois a concorrência entre fornecedores de produto turístico é colossal.

Dentro desta dinâmica, os OT devem estar atentos às percepções de valor criado que oferecem às suas parceiras de negócio, as AVI, pois estas são excelentes agentes prescritores, com capacidade de influenciar e desviar os clientes finais de um OT para outro, usando a sua argumentação de especialista em experiências de viagem.

Constrangimentos face ao modelo dual
Previsível reação dos agentes de viagens;
Acrescidos custos de implementação das plataformas tecnológicas;
Necessidade de reestruturação da empresa – operador;
Previsível retorno lento do investimento;
Difícil estimativa de recuperação da crise atual dos mercados (com conseqüente redução do consumo privado);
Falta de consenso entre OT (mesmo os de grande dimensão, com AV) quanto a uma estratégia comum;

Tabela 40 - Constrangimentos face ao modelo dual

Fonte: Produção própria com base em Edição Nº 29 da revista APAVT.

Uma resposta harmoniosa que pode atenuar o conflito do Online dos OT foi indicada no mesmo artigo da Prestur – Agência de Noticias de Viagens e Turismo de 05-01-2012, onde alguns OT argumentaram que “o lógico seria que ambas as formas de venda B2B ou B2C coexistissem, respeitando sempre na venda B2C o operador os PVP aos quais comercializa o seu produto no B2B, sem que existissem vantagens para o consumidor pelo fato de fazer uma compra diretamente ao OT”.

Segundo Rosenberg and Stern (1970), operacionalmente o conflito pode ser medido empiricamente usando a frequência e a intensidade dos desacordos, avaliados pela importância do assunto. Para contabilizar eficazmente o custo – benefício da distribuição multicanal, os fornecedores e intermediários envolvidos, devem entender as tensões que podem surgir entre os canais.

---

Duas distinções são cruciais para perceber o termo “Conflito entre canais”. A primeira está relacionada com o grau de destruição da relação, medida pela percepção de prejuízo. A segunda tem a ver com o impacto financeiro sobre o intermediário, medido pelo volume de vendas e lucros.

Por estas razões as AVI devem conhecer (e dar a conhecer aos intervenientes, por norma OT) o desempenho dos seus fornecedores, procedendo à sua avaliação, pois o sucesso das suas operações depende da oferta disponibilizada e da performance dos seus parceiros.

Por isso, a satisfação das necessidades dos clientes dos OT (as AVI) deverá ser uma das principais preocupações dos OT, até porque, as agências de viagens têm um papel influente no canal de distribuição, devido à sua posição privilegiada entre o produtor e o cliente. O seu trabalho no mercado da distribuição de produtos turísticos, vai além de um simples intermediário comercial, constituindo-se como um excelente veículo de marketing para os seus parceiros, fazendo a divulgação das marcas do OT e outros fornecedores, a custo zero.

De toda a panóplia de argumentos supra indicados acerca das ‘pressões’ sobre a competitividade global das pequenas AVI, forçando-as a acompanhar as grandes empresas em relação à qualidade da oferta e aos custos, estes intermediários devem descobrir estratégias que lhes permitam **minimizar os conflitos entre os canais de negócio e maximizar as oportunidades que daí possam advir**. Coughlan (2002) coloca alguns fatores importantes para minimizar os conflitos:

- Comunicar com frequência e assertivamente;
- Criar canais para expressar insatisfações;
- Fazer revisões críticas das ações passadas;
- Inovar na divisão equilibrada dos recursos do sistema;
- Desenvolver uma distribuição mais equilibrada de poder nos seus relacionamentos;
- Desenvolver padrões de atuação para serem seguidos em eventuais futuros conflitos.

Rosenbloom (1999) por seu turno acrescenta:

- 
- Estabelecer um grupo permanente para avaliar os conflitos existentes nos canais;
  - Utilizar mecanismos de arbitragem quando necessário.

Em nosso entender, as agências de viagens independentes que pretendam sobreviver, devem revelar uma postura empreendedora de cariz schumpeteriano. Os pilares mestres da estratégia corporativa devem assentar na inovação, no esforço em se flexibilizar, na rapidez de atuação (face às alterações conjunturais) e no fomento de relações win-win com os seus parceiros OT. Em paralelo, precisam desenvolver um mecanismo resiliente de convivência, com as oportunidades que o conflito entre canais pode gerar, assente na cocriação de valor entre players de negócio e na construção de redes Interorganizacionais do tipo "Grupos de Gestão" que funcionem com e-Marketplace p2p.

Portanto a Distribuição turística em Portugal será o território desta investigação.

O argumento a explorar envolve "avaliar a proposta de valor que os Operadores Turísticos concedem às suas Agências de Viagens Independentes parceiras", que se espera que seja win-win.

As evidências empíricas serão obtidas com um estudo de caso, considerando as agências de viagens independentes que pertencem à Aliança RAVT (Grupo de gestão de Agências de viagens independentes em Portugal).

## **2.7. Conclusão**

No domínio da distribuição turística, a atividade de retalho é fortemente permeável às influências contextuais e transacionais do setor. É-lhe exigido um contínuo convívio entre empresas fornecedoras de produtos e serviços conexos e não conexos ao turismo, distribuidores e clientes de áreas transversais.

O contato realiza-se, por meio de ações de comunicação (publicidade, promoção, venda pessoal), de distribuição (diversos canais que possibilitam a realização das transações) e de informação (aplicações Web, Centrais de reserva, GDS, portais, Redes Sociais, etc.), que permite à DT, articular estratégias de otimização relacional (win-win), entre os diferentes agentes que operam no setor.

---

Considerando que o retalho da distribuição turística é constituído por um vasto leque de tipologias de empresas, importa fazer sobressair o ecossistema de negócio das agências de viagens e as suas estratégias chave, para mobilizar a criação do valor.

Assiste-se a uma mutação de perfil do agente de viagens, deixando progressivamente de ser um comissionista e infomediador, para se transformar num consultor inomediador (Buhalis, 2002), em atualização permanente, quanto às tendências de mercado.

Verifica-se uma alteração da filosofia de negócio, passando o agente de viagens de comissionista (pois durante largos anos possuía o monopólio da distribuição) para consultor, graças a um conjunto de circunstâncias que têm caracterizado o setor (liberalização dos canais distribuição; integração vertical da cadeia de distribuição; inserção na atividade de canais de venda direta; concentração da oferta pela via das redes Interorganizacionais; liberalização da atividade das companhias aéreas e conseqüente redução de comissões, etc.).

O perfil do agente de viagens tem vindo a evoluir, executando atualmente um papel de consultores de viagens, sendo crucial ao *empowerment* dos clientes. A função de inomediação (Sawhney et al., 2003) ou seja de fazer intermediação da inovação cria um novo tipo de profissional: o mediador do conhecimento sobre viagens e clientes. Por isso verifica-se um alargamento das tradicionais funções que Cooper et al., (2001) descrevem, como um intermediário remunerado pelos seus fornecedores através de uma comissão, que varia de acordo com o produto vendido, volume de negócios e com a situação do mercado.

Assinala-se um redirecionar de enfoque, do fornecedor para o cliente e para as suas singularidades. São estas alterações comportamentais dos consumidores que devem ser dignas de observação atenta pelas AVI e transmitidas aos seus parceiros organizadores de pacotes. Nota-se uma forte preocupação no balanceamento do *value for time*, do *value for Money* e do *value for experience*, do cliente.

Goeldner e Ritchie (2003), vão um pouco mais longe, acrescentando que a agência funciona como uma corretora, juntando o comprador e o vendedor,

---

sendo o profissional um especialista conhecedor de rotas, horários, tarifas, hotéis, regulamentações e outros aspetos, buscando sempre o que é melhor para atender às necessidades e os desejos do consumidor.

Considera-se que a missão do profissional das agências de viagens, do lado da procura, seja o de facilitar as escolhas e desenhar inovadores formatos de viagens, a partir dos interesses singulares dos clientes, dando maior enfoque ao "value for time" vs "value for money" e "value for experience".

Do lado da oferta deve fomentar uma relação win-win com os seus parceiros OT, colaborando para a criação de valor de ambos. A multiplicidade de *players* envolvidos no negócio das agências de viagens, a complexidade da atividade e da cadeia de valor dos canais de intermediação/distribuição turística, a alteração do processo de criação de valor resultado de uma "tripla convergência" (novos jogadores, num novo "terreno de jogo" e novos processos e hábitos de colaboração), permitem o aparecimento de um novo modelo de negócio.

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



---

**Capítulo 3**  
**Modelos de Negócio de Cocriação nas Agências**  
**Viagens Independentes**



## 3. Modelo de Negócio de Cocriação nas Agências de Viagens Independentes

### 3.1. Introdução

O mundo dos negócios das AVI, mudou qualitativamente desde o final da década de 1980, com consequências profundas na atividade: a abertura de mercados, a concorrência global, a desregulamentação generalizada de vários setores e uma grande disponibilidade de capital. Ao mesmo tempo, foi integrada por inteiro a era da informação. Avanços na área de tecnologia da informação alteraram de forma irreversível a capacidade de fazer negócios, eliminando as restrições tradicionais de fontes de conhecimento, tempo e espaço.

Dessa forma, entrou-se realmente na economia pós-industrial. Estamos a passar rapidamente de uma economia baseada na indústria e nas commodities para outra, que valoriza mais as informações, os serviços, a assistência e a distribuição. O ritmo acelerado das mudanças tecnológicas criou na distribuição turística negócios completamente novos, virtualmente em todas as áreas, eliminando outros tantos e produzindo uma procura generalizada de inovações contínuas.

Outra grande tendência neste setor, tem sido a fragmentação dos mercados de consumo e de negócios. Há uma percepção crescente de que grupos de viajantes superficialmente semelhantes, podem ter preferências muito diferentes no que querem comprar e em como querem comprar. A tecnologia permite identificar micro mercados, que antes não podiam ser detetados. E a capacidade de servir nichos de mercados, aumenta o apetite dos consumidores por ofertas mais específicas e incrementa a vontade dos fornecedores e operadores turísticos a desenvolver essas ofertas singulares.

Como está referido em várias partes desta tese, a mudança tornou-se parte inerente da atividade das agências de viagens. Mais importante ainda é a velocidade cada vez maior da mudança: o ciclo de vida do produto, do processo e das tecnologias de distribuição contraiu-se a uma velocidade alucinante.

A velocidade cada vez maior das mudanças, desfigura o tempo e o espaço de negócio das agências de viagens, distorcendo o próprio formato da empresa. Não assistimos apenas à questão de fazer as mesmas coisas, de forma mais rápida, mas as mudanças em grande escala impostas pela compressão do tempo, forçam as agências de viagens a:

- Competir e inovar simultaneamente em vários terrenos e em espaços de tempo e de conhecimento, sobrepostos.
- Encontrar rapidamente formas criativas de projetar e implementar novos modelos de negócio.

Quem perceber os primeiros sinais de descontinuidade no ambiente envolvente do negócio das agências de viagens, e conceber uma estratégia célere de adaptação, será bem-sucedido. Por isso, gerar resiliência nas AVI num ambiente de globalização, passa por criar estruturas organizacionais em rede ou integrar grupos de alianças Interorganizacionais, para que se fomentem relações Win-Win entre os seus parceiros. Torna-se essencial saber como navegar nesta nova ordem, independentemente das organizações serem grandes ou pequenas, novas ou já estabelecidas no mercado, com funções de fornecedor ou de intermediário, corporate ou de lazer, tradicional ou especialista.

O que é crucial é discernir que se vai competir com realidades de naturezas diversas (económica, novos equipamentos, inovadoras plataformas e canais de distribuição, concorrentes entrantes em áreas imprevisíveis, novos padrões de conteúdo e de comunicações) e milhões de novos viajantes.

Hamel e Prahalad (1995), argumentam que as empresas mais competitivas são aquelas que procuram adaptar e inovar os seus modelos de negócio. Segundo este autor, é preciso estar disposto a ser ousado, não copiando os modelos já existentes. Deve-se acreditar e aproveitar as ideias e a criatividade de fontes abertas de inovação (open sources), que surgem dentro e fora da própria organização, pensando de forma estratégica e descentralizada.

Uma das razões desta enorme expansão do conceito de inovação aberta é o fato dos "Customers are in open rebellion over the high cost of enterprise

software" como referiu Marc Benioff CEO da empresa Salesforce, (in <http://gigaom.com/2005/06/15/how-to-ride-the-fifth-wave> acesso em 28-6-2012).

A ideia será usar um formato de descentralização das estratégias nas tomadas de decisão, dando ao cliente e/ou parceiro a oportunidade de participar na cocriação de valor, desenvolvendo e criando o produto/processo que depois irá utilizar. Assim, a empresa poderá dispor de um leque mais amplo de opções ou fontes de informação e de soluções singulares, capazes de desenvolver as melhores ofertas a apresentar no mercado.

No futuro, as agências de viagens tornar-se-ão mais especializadas (com foco no seu core business e oferecendo propostas de valor únicas), com configurações organizacionais e de negócio em redes flexíveis (ajustadas às oportunidades de mercado), aceitando com naturalidade integrar os consumidores /parceiros em processos de negócios internos (para catalisar a inteligência coletiva e a cocriação de valor), em busca de mercados inteligentes (nichos de mercado cada vez mais diversos), integrando todas as partes interessadas na vertical, horizontal e diagonal (para harmonizar competências e metas), e encontrar novos perfis de clientes (pela via da construção de segmentos mais estreitos).

De acordo com esta filosofia e ecossistema, a tónica precisará ser colocada no balanceamento entre uma tripla vertente do conceito de valor, o "value for time vs value for money and value for experience" entre stakeholders de negócio.

O valor criado pelo envolvimento emocional entre consumidor e parceiro, tem um impacto positivo na performance organizacional, em termos de retenção, colaboração e lealdade.

**A chave do sucesso nos negócios está no fomento de relações win-win entre players**

No atual ecossistema da distribuição turística, o relacionamento *win-win* entre OT (Operadores Turísticos) e AVI (Agências de Viagens Independentes) é crucial para a criação de valor e fundamental na adequação e integração da multiplicidade de players e de canais de distribuição, numa constelação de valor.

### 3.2. Modelo de negócio de Cocriação de valor

Buhalis e Licata (2002) consideram que num mundo globalizado e em rede, a revolução mundial das TIC, (onde se incluem a Internet, a Web e o aparecimento das Redes Sociais colaborativas), marcaram fortemente o atmosfera de negócios do turismo e das relações entre palyers. As empresas ampliam a sua atuação, possibilitando expandir a oferta de valor aos seus clientes e parceiros através de múltiplos canais de distribuição (Osterwalder e Pigneur, 2003a).

O conceito de modelo de negócio, é um fenómeno que surge pela primeira vez em 1975 (Ghaziani e Ventresca, 2005), ganhando relevo a partir dos anos noventa, no decurso dos negócios de eCommerce e da economia do conhecimento. A era digital e o advento da internet permitiram às empresas experimentar novas formas de criação de valor, considerando a possibilidade de atuar em rede e de beneficiarem dos resultados de outros parceiros.

Este fato expandiu o conceito de modelo de negócio, que deixou de se referir apenas aos negócios no contexto do comércio eletrónico, passando a referir-se ao conjunto de capacidades organizacionais que possibilitam a criação de valor em sintonia com os seus objetivos económicos, sociais e estratégicos (Osterwalder et al., 2005; Shafer et al., 2005; Zott e Amit, 2007, 2008, 2009).

O modelo de negócio, permitiu às organizações trabalharem em parceria; oferecer uma proposição conjunta de valor; construir multicanais em redes de distribuição e obter receitas e lucros oriundos de diferentes fontes. Como resultado, o negócio de uma empresa torna-se muito mais complexo e de difícil comunicação e compreensão (Osterwalder, 2004).

#### 3.2.1. Definição de modelo de negócio

**Um modelo de negócio** pode ser definido como o método de fazer negócio, pelo qual uma empresa se rege de modo a obter rendimentos. O modelo de negócio descreve a forma de obtenção de receitas de uma empresa, e especifica qual sua posição na cadeia de valor (Rappa, 2003).

Existem modelos de negócio simples, onde a empresa produz bens ou serviços, vendendo-os aos clientes / consumidores, mas o negócio da distribuição turística é complexo, não só devido à intrincada rede de fornecedores, à diversidade de

destinos, à variada tipologias dos fluxos de transações, ao cariz e intensidade dos relacionamentos entre palyers, sendo difícil distinguir quem gera o valor e quanto.

A base de criação de valor depende de muitos fatores competitivos, referidos por vários autores Timmers (1998); Zott e Amit (2007, 2008, 2009); Chesbrough (2006); Osterwalder e Pigneur (2010); Osterwalder (2004); Osterwalder et al., (2005); Chesbrough (2006). O conceito de modelo de negócio pode ser analisado em torno de outras definições, conforme testemunham os autores das Tabela 41.

Chesbrough (2006)	É o elo que vai intermediar o desenvolvimento tecnológico e criação de valor económico de uma empresa.
Timmers (1998)	Uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócio e os seus papéis, a descrição dos benefícios potenciais para os atores e a descrições das fontes de receitas.
Osterwalder e Pigneur (2010); Osterwalder et al. (2005)	É a descrição do valor oferecido por uma empresa para um ou vários segmentos de clientes bem como a arquitetura da organização e da sua rede de parceiros para a criação, comercialização e distribuição deste valor e o seu relacionamento com o capital, com o objetivo de gerar receitas lucrativas e sustentáveis.
Osterwalder (2004)	Um modelo de negócio é uma representação de um conceito abstrato que representa a lógica do negócio de uma empresa em ganhar dinheiro, e suas relações entre os elementos que o compõe. Modelos de negócios ajudam a capturar, visualizar, compreender, comunicar e partilhar a lógica de negócios de uma organização.

Tabela 41 - Conceito de modelo de negócio

Fonte: Produção própria com base em Chesbrough (2006); Timmers (1998); Osterwalder e Pigneur (2010); Osterwalder et al. (2005); Osterwalder (2004)

Para os investigadores Morris, Schindehutte e Allen (2005), os modelos de negócio podem ser observados a três níveis:

- A Nível económico, onde a lógica de base é a geração de lucro.
- A Nível operacional, onde o foco se concentra nos processos internos, métodos de produção e variáveis de decisão, visando gerar valor ao cliente e gerar lucro para organização.

- A Nível estratégico, que enfatiza o posicionamento da alta direção face ao mercado e as suas interações através das fronteiras organizacionais. A preocupação principal é gerar vantagens competitivas e sustentabilidade, como forma de criação de valor e geração de lucro sustentável.

Osterwalder (2004) afirma que modelo de negócio (Figura 93) é composto pela palavra "modelo" que se refere a uma descrição simplificada de um processo complexo, que exige um importante esforço de ideias e pela palavra "negócio" que diz respeito às atividades relacionadas com a oferta de produtos (bens e serviços).

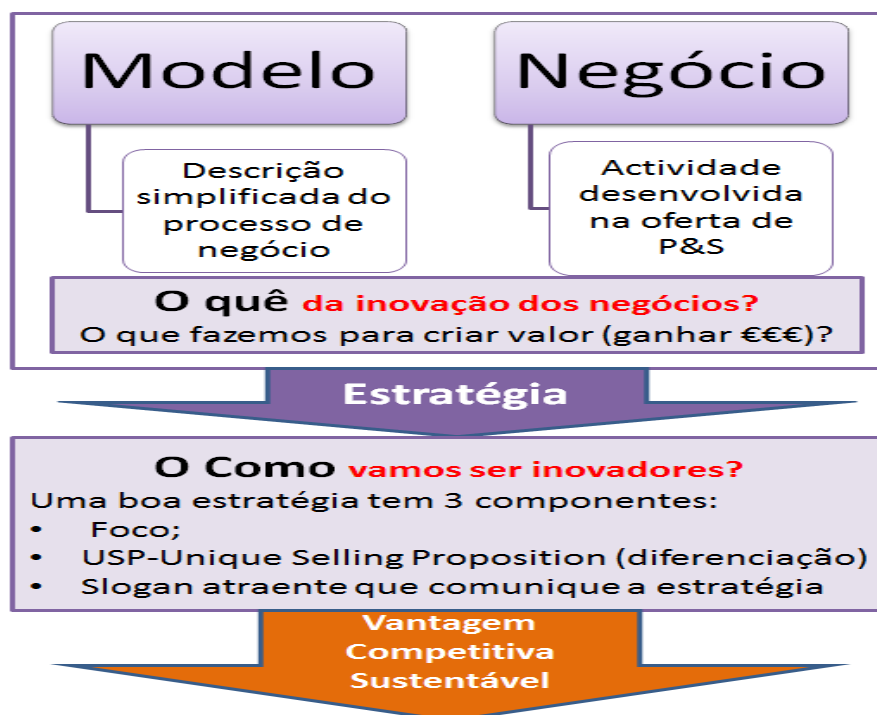


Figura 93 – Constituintes de um modelo de negócio.  
 Fonte: Produção própria com base em Osterwalder (2004).

O modelo de negócio estabelece os princípios e os axiomas em que a estratégia é construída. A estratégia deve seguir o modelo de negócio e é orientada para alcançar uma vantagem competitiva, por isso, o modelo de negócio é o "quê" da inovação de negócios enquanto a estratégia é o "como".

De acordo com o ambiente de negócio descrito na Introdução deste capítulo, a estratégia exigida às AVI possui três componentes (foco, diferenciação e slogan atraente) e ainda seis imperativos:



1. Aumentar a velocidade do relógio estratégico. Do ponto de vista estratégico, a velocidade está a tornar-se um fator-chave para o sucesso. O sucesso está em quem perceber os primeiros sinais de descontinuidade no ambiente e criar rapidamente uma nova estratégia para se adaptar. Considera a capacidade das AVI de compreender e prever as mudanças externas (que alteram as regras de mercado), reagindo adequadamente a elas.
2. Dar enfoque à carteira de negócios, com vários modelos. As empresas estão a reformular as suas carteiras, procurando foco estratégico, concentrando-se nos negócios que podem criar valor sustentável com a aplicação das suas competências básicas para proporcionar vantagens competitivas. Na prática, as empresas estão a reformular os seus modelos de negócio, deslocando a sua atenção das cadeias de valor e de oferta tradicionais, para constelações de valor.
3. Perceber que os Ciclos de vida estratégicos são mais curtos. As mudanças observadas no mundo dos negócios tiveram o efeito de encurtar substancialmente os ciclos evolutivos em todos os setores.
4. Criar flexibilidade para atender o mercado. A fragmentação dos mercados, tem enormes implicações estratégicas nas empresas. Para alcançar cada segmento de mercado da forma mais eficaz, as empresas começam a concentrar-se mais intensamente do que nunca na necessidade de “buscar o mercado” ou “go-to-market”, em inglês.
5. Adotar a Estratégia Canvas. De acordo com Kim e Mauborgne (2002), é importante visualizar a estratégia, por isso desenvolveram um modelo gráfico designado de Canvas. Este modelo envolve quatro passos: *Visual Awakening* (compara performance do negócio da empresa, ou seja o “as-is”, com a concorrência, mostrando o que seria necessário mudar); *Visual Exploration* (observar as vantagens de P&S alternativos, indicando os fatores a eliminar e a criar); *Visual strategy fair* (Desenhar o “to be” com base nos contributos do exterior à empresa. Obter feedback e usar essa informação para construir a melhor estratégia “to be”); *Visual Communitation* (distribuir pela organização os 2 quadros: “as-is” e o “to be” de modo a que todos os players conheçam a estratégia de ajustamento).

6. Gerir o canibalismo intraempresarial. O ritmo das inovações e os reduzidos ciclos estratégicos forçam as empresas a fazer várias apostas de forma constante, admitindo que um produto pode ficar obsoleto no momento em que entra no mercado.

Hagel III (2003) propõe uma evolução no formato dos negócios, com base na interconectividade das empresas. As premissas de Bovet e Martha (2001), acerca da transformação das cadeias de suprimento em redes de valor e a formação de rede na "nova" conceção de negócio de Hamel, evoluem em Hagel III (2003) para sustentarem os requisitos da horizontalidade dos negócios, concebidos por meio dos serviços Web.

Definição de Serviços Web, envolve serviços de conectividade entre computadores, baseados num novo padrão de interconexão em rede. Segundo Hagel III (2003), para possuírem um negócio horizontalizado em rede, as empresas passam por três etapas de desenvolvimento, como se observa na figura 94.

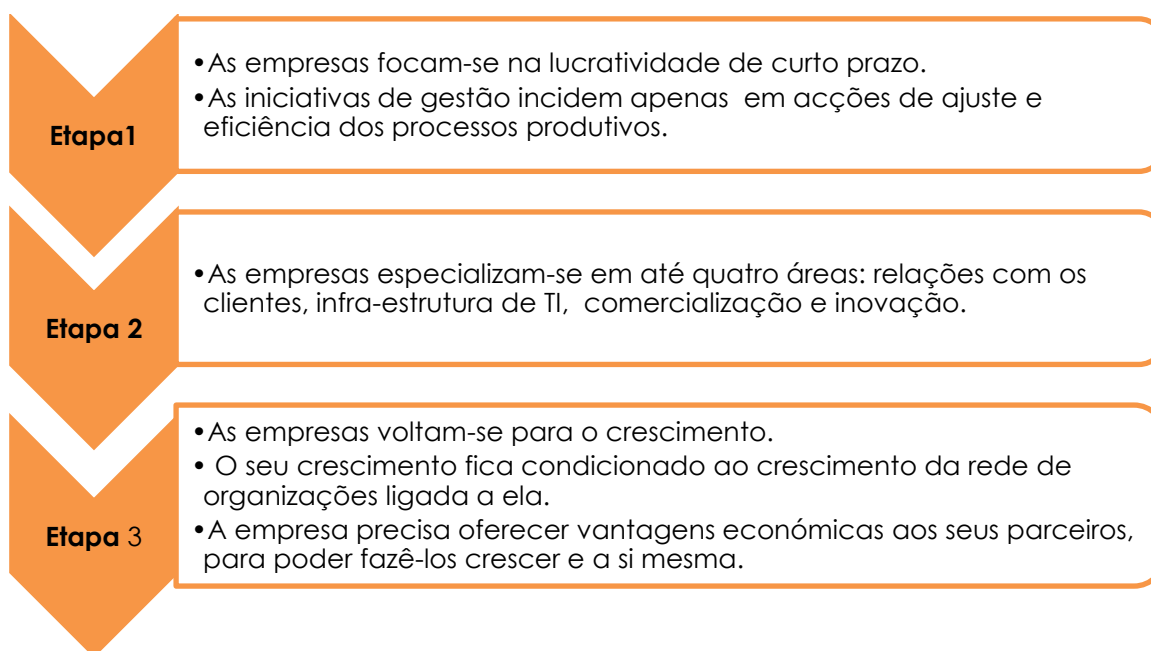


Figura 94 – Etapas do negócio horizontalizado em rede  
 Fonte: Adaptado de Hagel III, (2003)

O conceito de negócio preconizado por Hagel III sustenta-se em redes Interorganizacionais, apostando no senso colaborativo entre empresas, na coopetição e na formação de clusters. As empresas-referência na rede necessitam construir a própria rede, liderando a iniciativa da colaboração e

transmitindo confiança entre as aliadas. Segundo Hagel III, a construção da rede interorganizacional faz-se de três formas distintas, Agregação, Orquestração e Modelação, conforme é ilustrado na Figura 95.

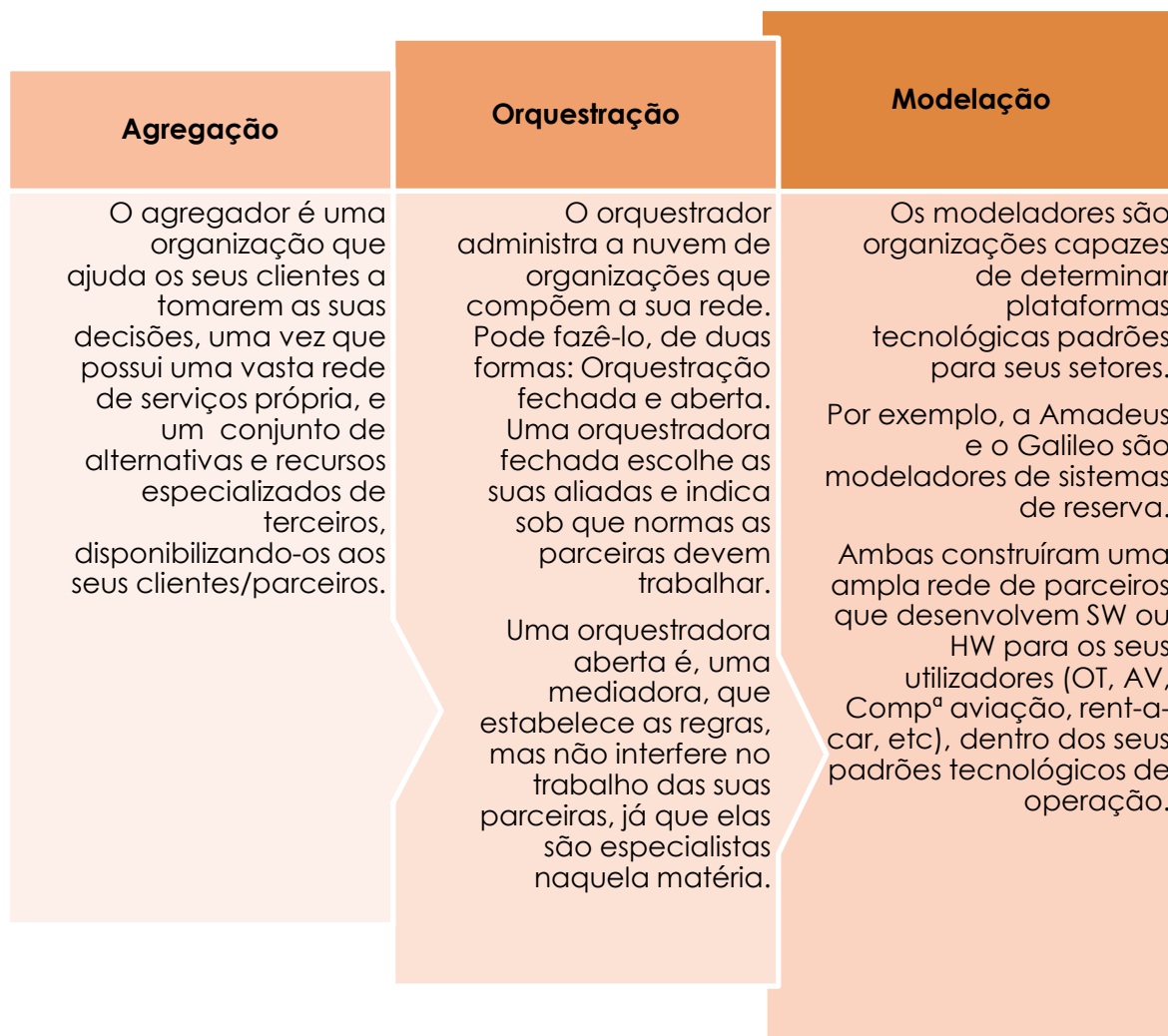


Figura 95 - Três formas de construção de rede interorganizacional  
 Fonte: Adaptado de Hagel III, (2003)

### 3.2.2. Definição de Cocriação de valor

A conceção de modelos de negócio inovadores representa uma nova fonte de vantagens competitivas para as organizações, considerando que pode resultar na criação de valor e na mudança da forma de fazer negócio para os novos empreendedores de sucesso (Zott e Amit, 2008).

**O conceito de Cocriação de valor** é estudado por vários autores: Prahalad e Ramaswamy (2004); Zott e Amit (2007, 2008, 2009); Chesbrough (2006). Para estes

autores a Cocriação vai além das estratégias centradas no consumidor e nas comunidades virtuais, ao considerar o cliente como o parceiro mais precioso no momento de inovar.

A cocriação ocorre quando algo é criado por várias "mãos". Os clientes são cocriadores ativos de valor (planeiam as suas experiências e fornecem contributos aos fornecedores para desenhar a oferta).

A cocriação elimina o conceito de "pegar ou largar", numa abordagem centrada no produto. A Cocriação de Experiência na Distribuição Turística, vai explorar o envolvimento intenso dos consumidores nas cadeias de valor e de oferta dos players da Distribuição Turística, fazendo ouvir as suas ideias e as suas propostas. Além disso, fornecem feedback das suas experiências, constituindo-se como uma excelente fonte de vantagens competitivas e uma ferramenta de Buzz Marketing para as organizações.

Bei et al. (2004), consideram que as Viagens assentam cada vez mais no valor da realização de experiências e no rejuvenescimento, do que em lugares e destinos. Morris, Schindehutte e Allen (2005) dizem que o valor é criado, a partir de uma combinação única de recursos que geram a inovação. Parte do posicionamento crítico da organização na sua rede de valor e da forma como esta se relaciona com os seus fornecedores, clientes e parceiros.

A competitividade implica assim, a agregação de novos fatores de criação de valor, que possam melhorar, transformar e integrar os negócios turísticos. Cooper (2007) reforça esta ideia, argumentando que o ambiente externo (político, económico, social, tecnológico e Natural) tem a capacidade de influenciar as organizações do turismo, através de variáveis não controláveis mas interligadas (possuindo um carácter eminentemente sistémico), com impactes nos modelos de negócio e no seu crescimento. No negócio das Agências de viagens o ambiente externo (PEST) tem uma influencia muito grande no modelo e no desenvolvimento do negócio.

**O conceito de valor** foi abordado por diferentes autores, resumidos na Tabela 42. A criação de valor ocorre quando os fornecedores oferecem, através dos seus produtos e serviços, atributos, para gerar fidelização e satisfação dos clientes. A este processo denomina-se Proposta de Valor (Kaplan e Norton, 1997, p. 79),

considerando os seguintes atributos na criação de valor: Qualidades dos Produtos/serviços; Imagem e reputação; Relacionamento com os clientes e a construção de experiências.

Porter (1989)	O termo valor designa o que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço que a empresa lhes oferece, ou seja, cada indivíduo estabelece o valor do produto ou serviço adquirido em função do benefício agregado.
Simchi-Levi (2003, p. 37)	"valor é o indicador da contribuição de uma empresa para o seu cliente, baseado na totalidade de produtos, serviços e intangíveis que constituem a oferta da empresa". As dimensões de valor para o cliente são: Conformidade com as exigências; Seleção de produtos; Preço e marca; Serviços com valor agregado; Relacionamentos e experiências.
Limeira (2003, p. 87)	"valor é a diferença entre o conjunto de benefícios esperados e o custo total para o consumidor obter e usar o produto ou serviço".
Prahalad (2004, p.169)	"valor está associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências mediadas pela comunidade"
Kaplan e Norton (1997, p. 77-79)	<p>"Valor" é um constructo que pode ser expresso pelo seguinte Modelo genérico:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     Valor[Valor] = Atributos[Atributos do Produto/Serviço] + Imagem[Imagem] + Relacionamento[Relacionamento]     Atributos --- Funcionalidade[Funcionalidade]     Atributos --- Qualidade[Qualidade]     Atributos --- Preço[Preço]     Atributos --- Tempo[Tempo]             </pre> </div>

Tabela 42 - Definição do conceito de valor

Fonte: Produção própria com base em Porter (1989); Simchi-Levi (2003); Limeira (2003); Prahalad (2004); Kaplan e Norton (1997).

O conceito de "Cocriação" definido por Prahalad e Ramaswamy, (2004) elimina a atitude centrada no produto de "take it or leave it", como referido em cima. Surge uma nova taxonomia da criação de valor: passa-se de Processo para Interação; de Produto / Serviço para Experiências; de Tecnologia para Ambientes colaborativos (on-line e off-line); de Colaborador para Indivíduo / Comunidade; de Stakeholder para Indivíduo.

A cocriação é uma poderosa abordagem para a inovação aberta, podendo produzir impactos positivos na performance organizacional e gerar inovadores modelos de distribuição e comercialização nas AVI. No ecossistema das AVI é evidente um conjunto de indícios de **cocriação de valor**, que têm gerado alterações no **modelo de negócio**, conforme se pode observar na Tabela 43.

<p>Fortalecimento do papel do consumidor como nó (<i>hub</i>) central do sistema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um novo consumidor ou consumidor de internet está emergindo dentro do mercado das viagens, acompanhado por outras categorias de tribos de viajantes: os experientes, os clãs de imigrantes, a Net Generation, ou consumidores com preferências singulares.</li> <li>• Modahl (2000) propõe o novo "technographics consumer", oferecendo 10 tipos de "cyber-consumers segments", que resultam do cruzamento das variáveis comportamento e tecnologia.</li> </ul>
<p>Salvado (2011, p. 236) refere "the next generation of travelers - who accompanied the growth of media tools and content control – has little tolerance for static sites without dynamic. The key words today are: "Watch me", "Hear Me" and "Touch me", but less "write" and "read". The old "category killers" may be irrelevant today, because they cannot draw attention or stimulate the interest of users".</p>	
<p>Alta densidade de interligação entre players, que atuam como hub do setor;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A concorrência entre órgãos de regulamentação do setor (por ex: IATA) ou plataformas específicas de pagamento e compensação de vendas das companhias aéreas, e outros players não tradicionalmente relacionados com este setor, ganham força em função da sua capacidade de aglomeração e de distribuição de valor na rede.</li> </ul>
<p>O fortalecimento de novos players como os e-consórcios e os webservices que permitem a aceleração dos negócios B2B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No enquadramento das agências de viagens, Salvado (2011, p. 231), expõe que "The present popularity of the WWW as a commercial and social medium is suitable to its ability to facilitate global sharing of information and resources, and its potential to provide an efficient channel for e-commerce, advertising, marketing, and even direct distribution of certain goods / services and information services.</li> </ul>
<p>Salvado (2011, p. 236) refere que "The most relevant power of this environment is information quality and exciting contents"</p>	
<p>Densidade de interligações das Organizações que comercializam de destinos turísticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os postos de turismo dos municípios e os portais das cidades distribuem informação consolidada sobre produtos e serviços de turismo e viagens, relacionados com o destino.</li> </ul> <p>Estes agentes são importantes variáveis no ecossistema do turismo e das viagens, pois podem viabilizar uma maior participação da comunidade, cruciais ao desenvolvimento das áreas de destino.</p>

Tabela 43 - Indícios que tem gerado cocriação dentro dos modelos de negócio das AVI  
 Fonte: Produção própria com base em Prahalad e Ramaswamy, (2003, 2004); Modahl (2000); Salvado (2011).

A respeito da partilha de competências com os fornecedores, Ford, (1998) refere que constitui um recurso vital para a competitividade, originando um valor potencial elevado, e que pode contribuir para a melhoria da ação da empresa no mercado. A este respeito, Foss e Loasby (1998) sublinham que a preferência pelo acesso aos recursos e competências de entidades externas, em detrimento do seu controlo proprietário, aumenta o potencial de produção de inovação.

Por isso, no atual contexto empresarial, a competitividade significa cadeia de valor colaborativa (CVC), ou seja, competir é também cooperar, integrar, unir para que se tenha um alcance maior do objetivo de toda a cadeia de valor: o cliente. O cliente / parceiro deixou de ser um recipiente passivo de produtos / serviços que atravessa uma cadeia de valor estabelecida. Conforme expõe Greenberg (2010), a competitividade implica deixar de gerir apenas objetos (produtos/serviços) ou seja a cadeia de valor estendida da empresa para envolver/seduzir através das experiências, ou seja da cadeia de valor colaborativa do cliente/parceiro.

*Companies used to focus on making new, better, or cheaper products and services. ... Now the game is to create wonderful and emotional experiences for consumers around whatever is being sold. It's the experience that counts, not the product. ... People ... want capabilities and options, not uniform products. ...business is there to provide the tools. (Business week, Dec, 19, 2005)*

Os benefícios da CVC envolvem a colaboração entre recursos internos da organização com os recursos externos (das comunidades virtuais), para inovar ou criar valor, que de outro modo seriam menos eficientes e mais dispendiosos. A cocriação é uma poderosa abordagem para a inovação aberta, podendo produzir impactos positivos na performance organizacional e gerar inovadores modelos de distribuição e comercialização na DT, criando vantagens competitivas e sustentando o crescimento e geração de valor para os negócios.

Portanto, para atenuar os obstáculos digitais, contextuais, contratuais e de processos, as AVI colocam o negócio em rede, unindo-se em alianças setoriais e em constelações de valor. Só assim conseguem acompanhar os *trends*, aproveitando de forma adequada as competências dos parceiros, beneficiando das inovações tecnológicas e os predicados estruturais, conduzindo à criação de valor e à obtenção de vantagens competitivas, nos seus modelos de negócio.

A figura 96 mostra um modelo de cocriação de valor nas redes de AVI, onde através de comunidades abertas ou fechadas, os diferentes atores coproduzem valor. A cooperação interempresarial visa, essencialmente, a redução de incertezas, aumentar a flexibilidade e a adaptação às mudanças, gerando assim resiliência. A força e o conhecimento desta multidão ao interagir com os “atores”

- empreendedores – pressionam à adoção de novas regras de “encenação” - estratégias de Cocriação/Produção com enfoque no exterior da organização.

A “inteligência coletiva” (Malone et all., 2009) e a “inovação aberta” (Chesbrough, 2006), catalisam o efeito das redes (O'Reilly, 2006), alinhando a oferta turística aos desejos e necessidades do consumidor e fornece informação importante aos AVI que podem transmitir aos seus parceiros a montante, os OT. A oferta de valor a um cliente organizacional ou consumidor final, resulta das ações e interações de uma maior quantidade de atores, que organizados em alianças e redes de cooperação, não dependem unicamente da eficiência e eficácia de cada organização individual.

A necessidade de alteração dos modelos de criação de valor derivam da recorrente argumentação de que deveria existir uma maior cocriação de valor entre Operadores Turísticos (OT) e Agências de Viagens (AV), de modo a esbater os latentes conflitos de interesse, que se têm vindo a exacerbar. Para enfrentar os atuais desafios, OT e AV desenvolvem estratégias competitivas, colaborativas e cooperativas. As relações inovadoras e preferencialmente *win-win* entre parceiros (AVI e OT), geram maior qualidade, acréscimos de produtividade, novas fontes de receita e um conhecimento permanente das tendências de mercado.

Algumas destas empresas realizam parcerias, que se configuram como estratégias Interorganizacionais, envolvendo duas ou mais organizações em alianças com objetivos específicos. Há uma clara noção de que, as batalhas não são entre empresas individuais, mas entre alianças de múltiplas empresas e os fornecedores com quem interagem. O atual desafio de negócio das AVI não está em quem possui mais informação, mas em que obtem maior significado ou entendimento desses dados.





Figura 96 - Cocriação de valor em Redes de AVIs

Fonte: Produção própria baseada em Binkhorst (2006); Prahalad e Ramaswamy (2004); Richardson e Cohen (1993); Modahl (2000)

Como argumenta Henry Jenkins (MIT director) e autor de "Convergence Culture" in flirckr acesso em 20-2-2011, "I don't have to control the conversation to benefit from their interest in my product. The key is to produce something that both pulls people together and gives them something to do."

### **3.3. Modelo de Negócio das AVI: as-is**

O contexto Darwiniano onde trabalham as AVI, impõe uma estratégia de colaboração entre os diversos players do setor, numa inovadora e interativa filosofia de cooperação interorganizacional. O aumento da concorrência, o crescimento da exigência dos clientes e a queda das comissões, provocaram a queda das margens e do cash-flow das agências e a diminuição dos níveis de rentabilidade. De acordo com a APAVT (2010, p. 24) o atual modelo de negócio das agências de viagens está assente nos seguintes fatores:

- Preços decrescentes
- Custos de distribuição via GDS crescentes
- Diminuição dos níveis de comissionamento
- Custos de exploração crescentes
- Distribuição direta via vendas Online
- Aparecimento de agentes virtuais, serviços online que fornecem grande volume de informação ao consumidor, permitindo mesmo nalguns casos a reserva e pagamento
- Bilhete eletrónico
- Desintermediação, com natural reflexo no relacionamento entre os fornecedores e o agente de viagens

Outros fatores também vêm contribuindo para a diminuição das receitas das agências:

- Aumento dos custos de funcionamento
- Diminuição da procura
- Redução da oferta em rede charter e de lugares de allotment
- Redução de rotas das companhias aéreas
- Períodos de férias e estadas mais curtos
- Diminuição do gasto médio por turista
- Dificuldades na obtenção de crédito

Estes constrangimentos e os obstáculos afetam de uma forma intensa os modelos de negócio das agências de viagens independentes, exigindo dos empreendedores uma agilidade estratégica. Este termo foi introduzido no vocabulário organizacional por Don Sull professor de prática de gestão na London Business School e autor do “The Upside of Turbulence”. Para Sull (2010) em McKinsey Quarterly, Number 1, existem 3 tipos de agilidade, que conduzem à resiliência organizacional: estratégica, portfólio e operacional – que combinados ajudam as empresas a navegar na turbulência.

Em mercados turbulentos, como aqueles onde trabalham as AVI, o modelo de negócio deve incluir ações estratégicas de agilidade organizacional (estratégica + portfólio + operacional), explicada como a capacidade de identificar e capturar oportunidades mais rapidamente que os concorrentes. Os benefícios associados à agilidade, definidos pelo autor, incluem maiores rendimentos, clientes e empregados mais satisfeitos, melhoria da eficiência operacional e maior rapidez de mercado (figura 97).

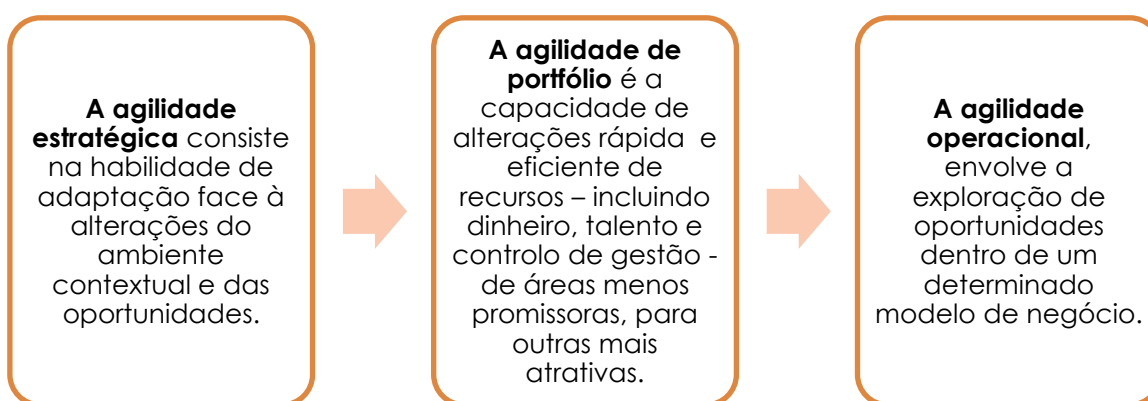


Figura 97 – Tipos de agilidade organizacional  
Fonte: Sull (2010) in McKinsey Quarterly, Number 1

Para que o setor das AVI se torne resiliente devem considerar no seu modelo de negócio estratégias que incluam os três tipos de agilidade. No entanto, muitas organizações ligadas ao retalho da DT, aplicam apenas uma forma de agilidade. É comum as AVI apostarem no downsizing operacional (dispensa de profissionais, encerrando escritórios, reduzindo a atividade comercial, etc.). Outras empresas fizeram uma gestão ativa do portfólio, excluindo certas rotas, ou apostando em code share (companhias aéreas). Em mercados agitados, atuar apenas num tipo de agilidade pode ser perigoso.

A agilidade operacional fica em risco se a empresa enfrenta uma desaceleração de fluxos e menores oportunidades de criar valor, tornando-se menos atrativa.

Exemplos de oportunidades de ouro incluem estratégias de fusões e aquisições, abertura de novas rotas e mercados emergentes, ou lançamentos de produtos inovadores. Estas situações têm ocorrido no setor das AV de grande dimensão ou com grupos financeiros fortes na sua retaguarda, como foi o caso por exemplo da ES Viagens com a aquisição da BCD Travel em 2011. “Com a concretização desta operação, a ES Viagens verá reforçada a sua liderança no negócio de vendas de voos através da rede de agências, devendo atingir uma quota de mercado da ordem dos 20%. Esta é a segunda aquisição da ES Viagens em 2011, que em agosto passado comprou ao Grupo Pestana, conjuntamente com a Geowinds, a agência de viagens Intervisa Viagens e Turismo”. Fonte: <http://www.ttrecord.com/pt/noticias/info-ttr/ES-Viagens-prepara-aquisicao-da-BCD-Travel/502/>

Sendo importante para a investigação, uma proposta de modelo de negócio teórico para as agências de viagens Independentes em Portugal, e tendo pesquisado exhaustivamente vários tipos e metodologia de Modelos de Negócio, optou-se por seguir o *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010) (figura 98).

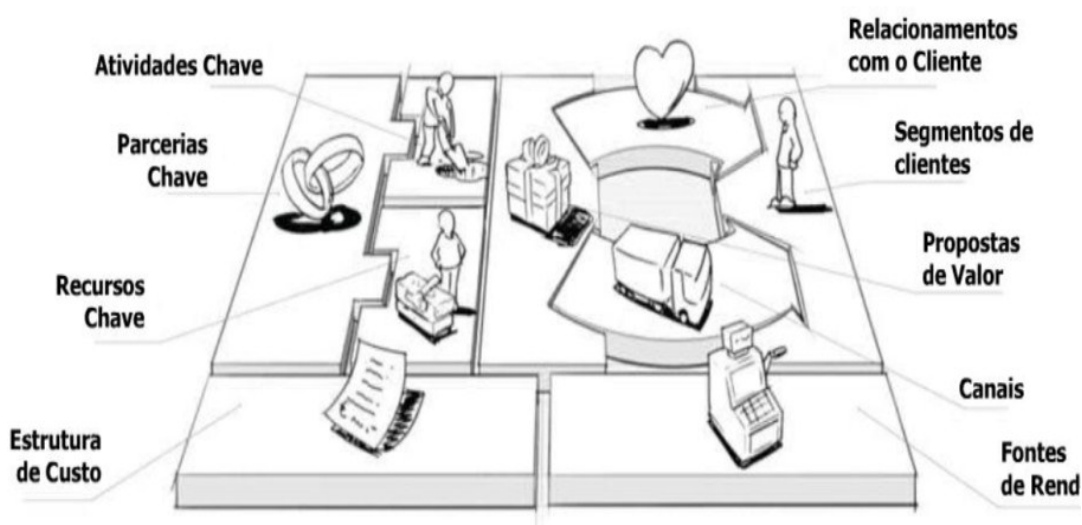


Figura 98 - Business Model Canvas  
 Fonte: Osterwalder e Pigneur, (2010, p. 18 e 19)

Os nove blocos do Business Model Canvas segundo Osterwalder e Pigneur, enquadram-se em duas grandes vertentes de observação: Lado emocional e de valor para a organização e a Parte Lógica e eficiente do processo. Quanto à primeira, estuda os blocos: clientes, proposição de valor, canais, relacionamento com clientes e fontes de receita. A segunda avalia os recursos chave, atividades chave, parcerias chave e estrutura de custos. Na Tabela 44 detalham-se os seus atributos principais.

	Bloco	Descrição
Lado emocional e de valor para a organização.	Clientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa em questão pretende atender ou atingir.
	Proposição de valor	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criem valor para um segmento específico de clientes.
	Canais	Descreve como uma empresa se comunica com e atinge seu segmento de clientes para entregar a proposição de valor pretendida.
	Relacionamento com Clientes	Descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com um segmento específico de clientes.
	Fontes de receitas	Representa o lucro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes atendidos, identificando o valor real que cada cliente está disposto a pagar pelo bem ou serviço.
Parte Lógica e eficiente do processo.	Recursos Chave	Descreve os ativos mais importantes necessários para que o modelo de negócio funcione.
	Atividades Chave	Descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar para fazer o modelo de negócio funcionar.
	Parcerias Chave	Descreve a rede de relacionamento de fornecedores e parceiros necessários ao desempenho do modelo de negócio.
	Estrutura de Custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.

Tabela 44 – Modelo de negócio Canvas

Fonte: Produção própria com base em Osterwalder e Pigneur (2010)

Considerámos que nos 9 pilares que sustentam o modelo, encontramos a lógica de como “uma organização cria, entrega e captura valor, funcionando como um mapa ou guia para a implantação de uma estratégia organizacional, de processos ou de sistemas” Osterwalder e Pigneur (2010, p. 14).

Pretende-se com o estudo teórico deste modelo, propor um arquétipo de modelo de negócio para as agências de viagens independentes em Portugal,

descrevendo uma lógica de criação (relação win-win com OT), de obtenção e entrega de valor (ser e-intermediário da informação e da inovação) entre clientes e fornecedores, que funcione como um guia para a implantação de uma estratégia organizacional, de processos (de cocriação) e de sistemas (e-Marketplace P2P).

Desafiamos os pressupostos do modelo tradicional que assenta numa forte lógica de Fluxos Financeiros (comissionamento) e de Estrutura de Custos (olham para a sua cadeia de valor em vez da constelação de valor), transferindo a lógica para as Parcerias Chave (integrar alianças Interorganizacionais) e para as Propostas de Valor (fomentando o relacionamento Win-Win com os seus parceiros a montante).

### 3.3.1. Business Model Canvas para AVI

Neste estudo, considerámos que o modelo de negócio das AVI em Portugal se poderia resumir em 9 blocos, conforme definidos Osterwalder e Pigneur, (2010, p.18 e 19). Os 9 blocos do Canvas cobrem as quatro principais áreas de um negócio das AVI : **Oferta** (inovação do produto), **Clientes** (relacionamento com clientes e parceiros), **infraestrutura** (gestão de infraestruturas) e **viabilidade financeira** (aspetos financeiros) (tabela 45).

a) Inovação do produto – descreve a proposição de valor para a organização e como esta oferece os seus produtos. Uma oferta é caracterizada por: descrição, propriedades, ciclo de vida, nível de valor e nível de preço.

b) Relacionamento com o cliente e com parceiros: aborda como as AVI se mantêm em contato com os seus clientes e parceiros a montante, e qual o tipo de relacionamento que desejam estabelecer com os mesmos.

Compreendem também o segmento de clientes, os canais para chegar aos clientes, o tipo de relacionamento a ser mantido. O relacionamento com o cliente e com os parceiros descreve como e para quem será entregue o valor.

c) Gestão da infraestrutura: descrevem as atividades, recursos e parcerias necessárias para gerar a inovação do produto e o relacionamento com os clientes e parceiros a fim de atender à proposição de valor. Especifica as capacidades e recursos do modelo de negócio, os seus proprietários e fornecedores, bem como quem executa cada atividade e como se relacionam uns com os outros.

d) Aspetos financeiros: descrevem o fluxo de receitas, mecanismos de formação dos custos e preços adotados pela empresa e evidencia como a empresa faz dinheiro com inovação de produto, relacionado ao cliente e ao uso da infraestrutura organizacional.

Tabela 45 – quatro áreas de negócio das AVI

Fonte: Produção própria com base em Osterwalder e Pigneur (2010).

O mapa do modelo de negócio para as AVI (Figura 99), pode enquadrar-se em 4 grupos de intervenientes e de interesse, conforme preconiza Osterwalder e Pigneur (2010, p.14 a 20).

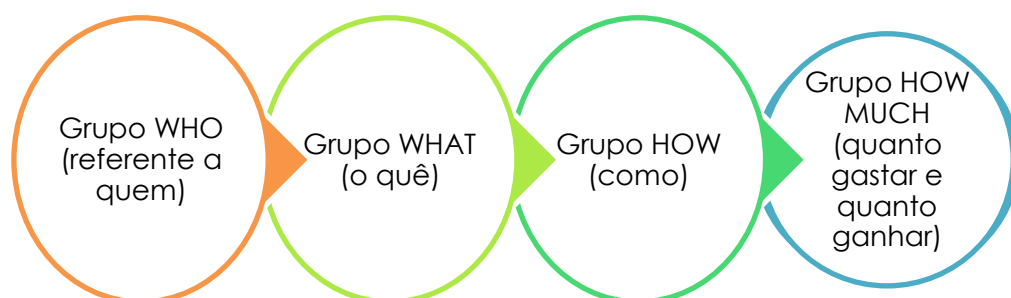


Figura 99 – Modelo de negócio AVI: tipologia de intervenientes e i interesses  
 Fonte: Produção própria com base em Osterwalder e Pigneur (2010, p.14 a 20)

**Grupo WHO** (referente a quem): Este grupo de blocos corresponde a quem executa e faz parte do modelo de negócio: Segmento de cliente, relacionamento com clientes e canais.

- **Segmentos de clientes** - Os clientes são considerados o centro de qualquer modelo de negócio e devem ser rentáveis, para que a empresa possa sobreviver por muito tempo. Para satisfazê-los, os clientes podem ser agrupados em grupos distintos, com necessidades comuns, os comportamentos comuns, ou por outros atributos. Um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos de clientes, de pequeno ou grande porte. No caso das AVI o seu target é essencialmente o “cliente individual nacional” (75%) com preferência de Sol e Praia, por oposição ao “cliente corporate nacional” (25%) (Salvado 2009, p.154). Dentro do conjunto de clientes individuais encontram-se vários subgrupos: clãs globais, étnicos, seniores ativos, profissionais itinerantes. Compete à organização decidir sobre quais segmentos pretende atender preferencialmente e quais deverá ignorar. Uma vez tomada esta decisão, o modelo de negócio deve ser projetado considerando adequadamente as necessidades específicas do cliente pretendido tendo como ponto focal para quem a organização está a criar valor e quem são os clientes mais importantes.

- **Relacionamento com o Cliente** - Este bloco descreve os tipos de relacionamentos que cada empresa pretende estabelecer com os segmentos específicos de clientes. O tipo de relacionamento pretendido deve ficar delimitado, podendo variar entre um sistema automatizado até ao contato pessoal. As motivações para definir o tipo de relacionamento com os clientes podem ser: aquisição de Clientes; retenção do cliente; impulsionar as vendas. Por isso importa especificar que tipo de relacionamento que cada um dos segmentos de clientes esperam obter, para manter uma fidelização e como os mesmos são integrados com o resto do modelo de negócio. No setor das AVI, o relacionamento é maioritariamente pessoal ou face-to-face em canal loja.
- **Canais** – O bloco dos canais descreve como a empresa se comunica com os seus clientes para oferecer uma Proposta de Valor. Os canais são pontos de contato com o cliente e apresentam várias funções, incluindo:
  - Sensibiliza os clientes sobre os produtos da empresa e serviços oferecidos.
  - Auxilia os clientes a avaliar a Proposição de Valor oferecida.
  - Permite que os clientes comprem produtos e serviços específicos.
  - Fornece suporte ao cliente no pós-venda

Conforme Salvado (2009, p.168) as AVI utilizam um conjunto alargado de canais para contato com os seus clientes, sendo maioritariamente os canais loja e telefónico. Comunicação, distribuição e canais de vendas incluem um interface da empresa com os clientes e parceiros, que desempenham um papel importante na obtenção de informação acerca da qualidade da experiência oferecida ao cliente.

**Grupo WHAT (o quê)** - Este grupo refere-se a — o que o modelo de negócio se propõe a atender e é composto pela Proposição de valor. A proposição de valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específicos. Para Kaplan e Norton, (1997) a proposta de valor é o processo de criação de benefícios, oferecidos pelos fornecedores, através dos seus produtos e serviços, de modo a gerar fidelização e satisfação aos clientes.



As Inovações tecnológicas e de processos constituem propostas de valor para clientes e parceiros, sendo um excelente agente de diferenciação no mercado, não só como ferramenta de apoio à atividade (emissão eletrónica de bilhetes, marcações Online de viagens, contato entre operadores, etc.), mas essencialmente como fator de melhoria organizacional, tornando mais próximos, mais ágeis e mais eficientes as relações com os stakeholders.

A proposta de valor é a oferta da empresa para os seus clientes, tendo atributos singulares e agregada de benefícios. É o motivo pela qual os clientes mudam de uma empresa em detrimento de outra. Deve responder os seguintes critérios:

- Qual o valor entregue ao cliente?
- Que soluções são propostas ao cliente?
- Que necessidades dos clientes serão atendidas?
- Que pacotes de bens e serviços se oferecem para cada segmento de clientes?

Nas AVI a principal proposta de valor a oferecer ao cliente final é a possibilidade de ter um inomedario (intermediário da inovação) de viagens, capaz de informar e esclarecer todos os pontos da viagem; oferecer ao cliente soluções adequadas ao seu perfil psicográfico e comportamental, envolver o cliente no desenho da sua experiência turística (cocriação de produtos). Uma proposição de valor cria benefícios para um segmento de clientes através de uma combinação de elementos distintos que atendam às necessidades que o segmento ambiciona.

**Grupo HOW (como)** - Este grupo responde à questão: como executar o modelo de negócio, sendo composto pelos blocos: parcerias chave, atividades chave e recursos chaves.

- **Parcerias-Chave** - As parcerias chave descrevem a rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar e podem ser dos seguintes tipos:
  - Alianças estratégicas entre empresas não concorrentes;
  - Redes de Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes;

- o Joint ventures com o objetivo de desenvolver novos negócios;
- o Relacionamento fornecedor-comprador para garantir o abastecimento confiável e de forma sustentável.

Estabelecer parcerias estratégicas permite a criação de alianças operacionais, a otimização dos negócios, a redução de riscos ou possibilita a aquisição de outros recursos. No setor das AVI é comum estabelecerem-se alianças core e não core. As parcerias entre empresas não core, têm o objetivo de complementar o fornecimento de produtos ou serviços não ligados à atividade principal.

Outra forma de associação entre AVI é a formação de redes de “coopetição” (Nalebuff e Brandenburger, 1996), em que os parceiros atuam de maneira ativa, não se limitando a analisar o que ocorre fora da organização.

É um modelo que relaciona, sem muitos conflitos, estratégias de concorrência e estratégias de competição, fazendo com que cada competidor (ou aliado da rede) trabalhe não apenas para aumentar sua fatia no “bolo” que é o mercado, mas também para que todo o “bolo” cresça. Esta filosofia de rede de cooperação e de competição entre agências de viagens independentes (AVI), possibilita a sua sobrevivência, tornando-as capazes de competir com as grandes empresas sem perder as características que as valorizam, como é a flexibilidade e a agilidade.

As vantagens deste tipo de redes são diversas, gerando: economias de escala, comissões mais vantajosas, acesso alargado a mercados, fornecedores preferenciais, informação atualizada do trade, entre outras.

Conhecer as tipologias de redes nas agências de viagens em Portugal é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia de negócio na DT. De acordo com Silva (2009, p. 204), dos 75% das agências de viagens em Portugal que estão integradas em rede, **a maioria está agregada em alianças do tipo grupo de gestão (44%)**, em redes verticalizadas com marca única (30%), em redes de franchising (17%) e em consórcios (9%).

Estas percentagens evidenciam os marcantes ganhos, que as agências podem obter com a integração em modelos colaborativos interorganizacionais, tais como: expandir a sua capacidade para criar novos produtos; reduzir custos;

incorporar novas tecnologias; antecipar-se aos concorrentes; atingir escala; gerar mais recursos para investir nas suas competências básicas, etc. Focando na tipologia de “Grupo de Gestão de Agências de Viagens”, esta revela-se a estratégia ideal para as AVI continuarem a crescer, independentemente do seu volume de negócios.

- **Atividades-chave** - Este bloco descreve a atividade mais relevante na organização e como executa o seu modelo de negócio. De acordo com o modelo de negócio, as atividades chave podem variar mas devem oferecer uma USP – Unique Selling Proposition, alcançar os mercados, manter relacionamento com o cliente e obter receitas. No ponto 2.4.5 – Funções, Atividade e enquadramento legal, tem-se um leque de atribuições das AVI.
- **Recursos-chave** - O bloco dos recursos chave descreve os ativos mais importantes e necessários para fazer um modelo de negócio funcionar. Esses recursos permitem que uma empresa crie e ofereça uma proposição de valor, alcance os mercados, mantenha um relacionamento com os segmentos de clientes e obtenha receitas. Os recursos-chave podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, serem próprios ou terceirizados. Nas AVI os recursos mais valiosos são o conhecimento do setor, a rede capilar de lojas, a sua localização geográfica e os seus talentosos recursos humanos.

**Grupo HOW MUCH (quanto gastar e quanto ganhar)** – Quando se estabelecem os custos, deve-se distinguir qual das duas grandes classes de estrutura de custo de um modelo de negócio será adotada: Orientada pelos custos ou Pautada por valores.

- **Fluxo de receitas** - O fluxo de receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente. Compete à organização questionar qual o valor que cada segmento de clientes está disposto a pagar. A resposta a esta pergunta é fundamental pois permite à empresa gerar um ou mais fluxos receita para cada segmento de clientes. Um modelo de negócios pode envolver dois tipos diferentes de

fontes de receita: a) A receita de transações resultantes dos pagamentos dos clientes num único momento; b) As receitas recorrentes, resultantes de pagamentos em curso, que entrega uma proposta de valor para os clientes ou oferece um suporte pós-venda.

A geração de fluxos de cash-flow nas AVI é um problema recorrente porque os prazos entre a reserva e o pagamento ao fornecedor estão cada vez mais estreitos e o cliente pretende pagar cada vez mais tarde.

- **Estrutura de custos** - Este bloco descreve todos os custos envolvidos para operar um modelo de negócio. Deve atender os seguintes critérios:
  - Quais são os custos mais importantes inerentes ao modelo de negócio em estudo?
  - Quais os recursos-chave que são mais dispendiosos?
  - Que atividades chave são importantes?
  - Quanto custa o relacionamento pretendido com os clientes?

A estrutura de custos de uma AVI é complexa pois tem de se adaptar às condições de fornecimento dos seus OT e outros fornecedores. Se atendermos às AVI que são IATA, as suas regras a cumprir com o BSP, por exemplo, têm vindo a ser estreitadas, passando para Pagamento semanal a Julho de 2015, a redução para quinzenal avança dentro de um ano (fonte Presstur 05-07-2012).

Atualmente, as agências têm liquidar as vendas realizadas em BSP até ao dia 15 do mês seguinte, o que dá um prazo médio de pagamento de 30 dias, com 45 dias para as vendas realizadas no primeiro dia do mês e 15 para as que são feitas no último. Com o pagamento quinzenal, as agências passarão a ter que pagar as vendas da quinzena no fim da quinzena seguinte (mantém-se os quinze dias após o termo do período), o que dá um prazo médio de 22,5 dias, com 30 dias para as vendas realizadas no primeiro dia da quinzena a que se referem e 15 dias nas vendas realizadas no último dia.

Com a passagem dos pagamentos a semanais, como se mantém o pagamento a 15 dias depois de findo o período, o prazo médio reduz-se para 18,5 dias, com 22 dias para as vendas que sejam efetuadas no primeiro dia e 15 para as realizadas no último. O que se pretende dizer é que para este caso, a estrutura de custos exige muita atenção.

Esta redução dos prazos de pagamento pode ter várias razões:

- a primeira é "reduzir o risco", pois quanto menor é o prazo menor é também o montante exposto a defaults (faltas de pagamento).
- A segunda é que o dinheiro está cada vez mais caro e difícil, especialmente nos tempos que correm, referindo-se ao fato de as empresas terem muitos milhões de euros fora da Tesouraria que lhes permitiram reduzir as necessidades de recurso a crédito bancária, que não é gratuito.
- A terceira razão, é que em vários mercados o encurtamento dos prazos de pagamento do BSP já avançou, o que deixa as companhias portuguesas em desvantagem perante a sua concorrência, por terem que recorrer mais ao crédito para financiar a tesouraria.

As ideias para a inovação de modelos de negócio podem vir de todo o lado cada um dos 9 blocos, pelo que podem existir diversos epicentros de inovação. Osterwalder e Pigneur (2011) distinguiram vários tipos de epicentros na inovação de modelos de negócio: movida pelos recursos (têm origem na infraestrutura ou nas parcerias); movida pela oferta (criar novas propostas de valor, que afetam outros blocos); movida pelos clientes (baseiam-se nas necessidades e exigências dos clientes, influenciando outros blocos do modelo de negócio); movida pelas finanças (colocam a tónica nos fluxos de rendimentos, na fixação dos preços ou na estrutura de custos); movida por múltiplos epicentros (aposta-se em várias áreas em simultâneo, com reflexos substanciais em variados blocos).

A título de exemplo, detalha-se na Figura 100 um modelo de negócio com epicentro em (1) - Segmentação de Clientes.

Desenhar um Modelo de Negócio - Modelo de negócio Canvas Osterwalder e Pigneur (2010)

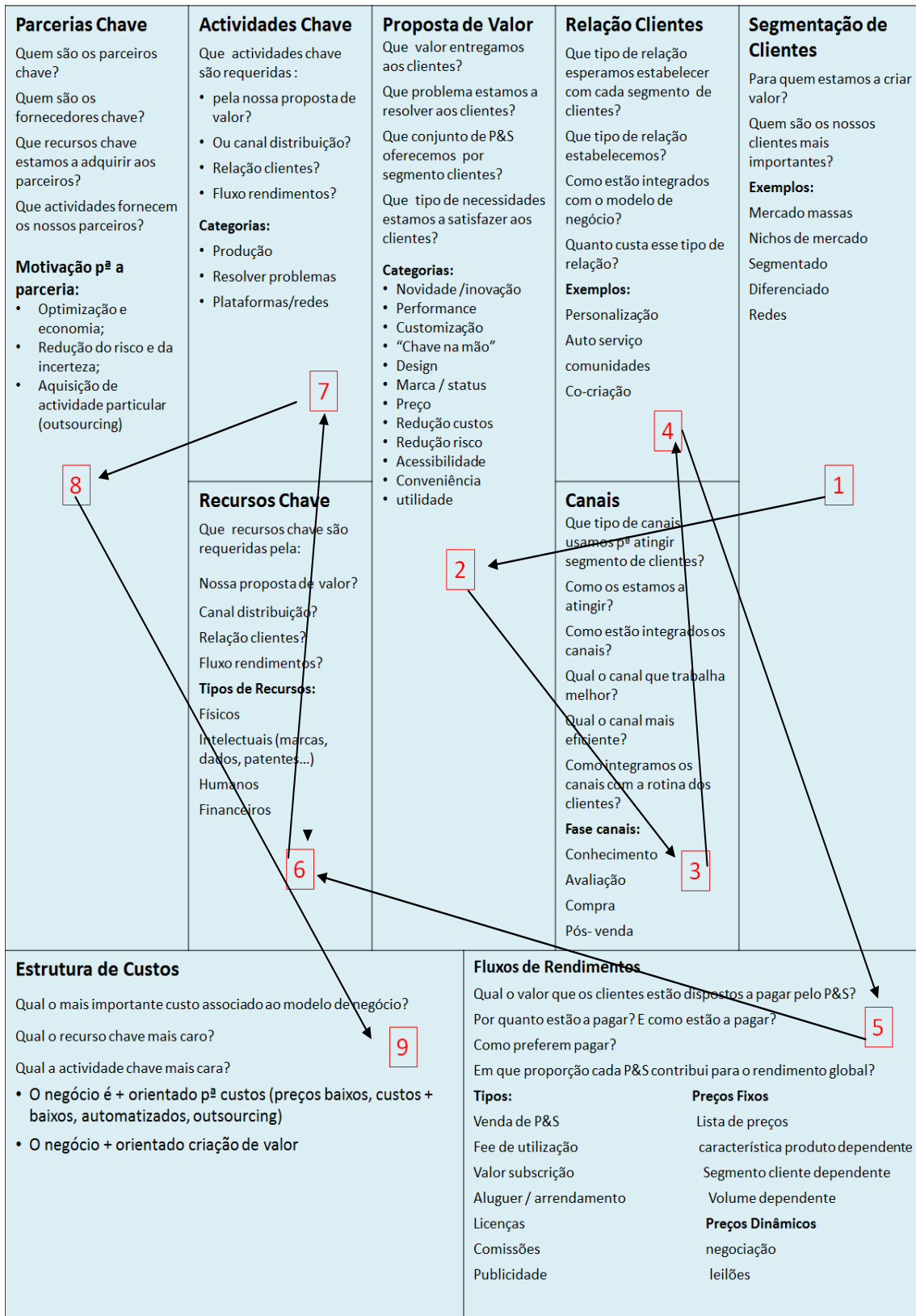


Figura 100 - Blocos constituintes dos Modelos de Negócio Canvas;  
 Fonte: Produção própria com base em Osterwalder, Pigneur (2010)

A análise inicia nessa área (1) **Segmentação de clientes**, com as respostas às questões nesse campo incluídas, como por exemplo “para quem estamos a criar valor”, indicando se o mercado é de massas ou nicho ou outra tipologia. Segue o (2) – **Proposta de valor**, onde se esclarece que valor / benefício entregamos ao cliente /parceiro quando se desenvolve a atividade chave. O (3) **Canais**, esclarece quais os meios de atingir o mercado e como estão integrados(Online e Offline); O (4) **Relação com clientes**, elucida que tipo de aproximação se pretende ter com os clientes e parceiros. O (5) **Fluxos de rendimento**, informa como são gerados os preços e de que modo se obtém receitas (venda produtos e serviços e comissões). O (6) **Recursos Chave**, questiona a tipologia dos meios que são necessários para gerar as receitas do ponto anterior. O (7) **Atividades chave** elenca as ações que se devem desenvolver com os recursos chave. O (8) **Parcerias Chave**, identifica o conjunto de parceiros mais importante para o desenvolvimento do negócio ( OT e os seus parceiros AVI pertencentes à rede interorganizacional). O (9) **Estrutura de Custos**, nomeia a pool de custos que mais pesa no negócio e quais as estratégias orientadoras do negócio (foco nos custos ou foco na diferenciação na criação de valor).

### 3.3.2. Strategy Canvas para AVI

Complementarmente, para avaliar o nível de resiliência do Modelo de Negócio do setor das AVI, optou-se pela *Strategy Canvas*, que consiste numa forma gráfica de visualizar a posição estratégica de uma empresa. A utilização deste modelo gráfico de visualização da estratégia organizacional, que os autores Kim e Mauborgne, (2002) definem como *Strategy Canvas* ou gráfico da Curva de Valor, possui três níveis, conforme Figura 101.

É desenvolvido como alternativa ao planeamento estratégico, produzindo modelos estratégicos mais fáceis de entender e de comunicar. Através da observação da curva de valor, tem-se uma visão gráfica do perfil estratégico da organização, mostrando os pontos de maior relevo positivo / negativo para os investimentos efetuados nesses fatores de competitividade, que irão resultar em ofertas ao mercado de produtos e serviços.

De notar que o conceito “Curva de Valor” é diferente de “Cadeia de Valor”.

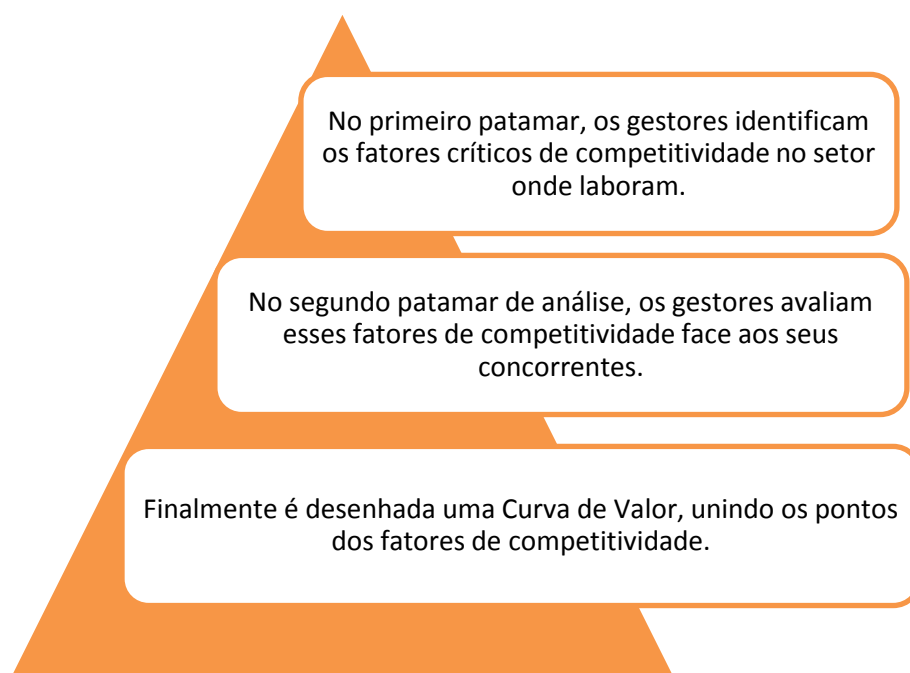


Figura 101 – Os 3 níveis da curva de valor estratégica  
 Fonte: Produção própria com base em Kim e Mauborgne, (2002)

As concepções **Cadeia de Valor e Constelação de Valor** foram abordadas pelos autores: Druker (1994); Nonaka e Takeuchi (1997); Kotler (2002); Allee (2003); Greenberg (2009); Normann e Ramirez (1995); Porter (1985). Podem ser identificadas várias tendências quanto a modelos de criação de valor: Cadeia de valor (Porter, 1985), Redes colaborativas (Druker, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1997; Kotler, 2002; Allee, 2003), Constelação de valor (Normann e Ramirez, 1995) e Cocriação de valor (Prahalad, 2004).

Numa economia de constelação de valor é preciso formar empresas em rede, porque a concorrência deixou de ser entre empresas individuais, mas sim entre alianças e parcerias. Exemplos deste fato, no turismo, encontram-se a nível de todos os setores. Fruto deste enquadramento, os modelos de negócio da Distribuição Turística (DT) sofrem alterações de estratégia e de filosofia, transformando-se em empresas 2.0.

Greenberg (2010) considera que a empresa 2.0 se caracteriza pelo uso de software social dentro das empresas, ou entre empresas e os seus parceiros / clientes, para apoiar e promover uma cultura de colaboração e confiança que ultrapassa as portas da própria empresa.



Mas ser uma empresa 2.0 não é sinónimo apenas de utilização de tecnologia Web 2.0, mas de praticar uma cultura empresarial centrada no cliente, na colaborativa entre players e no reforço da confiança entre parceiros de negócio. As empresas deste cariz, deixam de ser orientadas a processos e operações, e baseados nas premissas de que essas eficiências conduzem à produtividade, para adotar modelos sociais colaborativos, suportados nas interações cliente-fornecedor, onde a valorização da troca de conhecimentos conduz a aumentos de produtividade.

A DT 2.0 aproveita os saberes das multidões, das comunidades virtuais e valoriza esse capital social. Putnam, (2000) refere-se a práticas sociais, normas e relações de confiança que existe entre cidadãos de uma dada sociedade. Reforça o autor que estes sistemas de participação que estimulam a cooperação entre participantes da rede.

Quanto maior a capacidade dos cidadãos confiarem uns nos outros, além dos seus familiares, assim como o maior e mais rico for o número de possibilidades associativas numa sociedade, maior o volume de capital social. Putnam, (2000) definiu capital social como, o valor coletivo de todas as redes sociais (que as pessoas conhecem) e as tendências que surgem a partir dessas redes, gerando crenças partilhadas (normas de reciprocidade).

**Cadeia de valor** pode ser definida como um sistema de atividades interdependentes, relacionadas por meio de elos, podendo resultar em vantagens competitivas, através da sua otimização e coordenação. A habilidade na coordenação dos elos reduz frequentemente os custos e aumenta a diferenciação. Segundo Porter (1986), a cadeia de valor compreende o conjunto de atividades estratégicas que criam valor nos atributos do produto/serviço, e permitem obter vantagens competitivas através das estratégias de custos e diferenciação. As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distinta da vantagem competitiva.

Na Cadeia de Valor temos dois tipos de atividades, as primárias e as secundárias. As atividades primárias são as que envolvem a criação física do produto /serviço e a sua venda e transferência para o comprador (atributos do produto/serviço), bem como a assistência pós-venda (atributos do serviço) e compreendem:

Logística Interna e externa, Operações, Marketing e Vendas e Serviços. No que respeita às AVI podemos encontrar este tipo de atividade na secção 2.4.5 - Funções, Atividade e Enquadramento Legal, figura 60.

As atividades de apoio sustentam a atividade primária e a si mesmas, fornecendo *inputs* adquiridos, tecnologia, recursos humanos e outras funções no âmbito da empresa, compreendendo os processos de aquisição, recursos humanos e infraestrutura (comum a todas atividades). No que respeita às AVI podemos encontrar este tipo de atividade na secção 2.4.5 - Funções, Atividade e Enquadramento Legal, figura 61.

A cadeia de valor de uma empresa encaixa-se numa rede maior de atividades que Porter denominou de Sistema de Valores, as ligações não só conectam as atividades dentro da empresa, como também criam interdependências entre uma empresa e os seus fornecedores e canais. O produto de uma empresa torna-se parte da cadeia de valor do seu comprador. A base final para a diferenciação, envolve o papel da empresa e do seu produto, na cadeia de valor do comprador. Esta cadeia de valor utiliza e cria informação, tais como, dados do cliente (entrada de pedidos), parâmetro de desempenho (indicadores) e estatísticas sobre falhas nos produtos ou serviços.

A utilização da informação constitui-se como um elemento de apoio ao processo de agregação de valor, apesar dela própria integrar uma fonte de valor. A Cadeia de Valor da indústria de serviços tem vindo a ser modificada, principalmente, devido à introdução das TICs nas empresas, o que consome grande quantidade de capital em investimentos.

A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva, depende da compreensão não só da cadeia de valor da própria empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valor da envolvente contextual e transacional. Quando a cadeia de valor de uma empresa diverge da cadeia de valor dos seus concorrentes, representa uma fonte potencial de vantagens competitivas. Porter (1990) defende que as diferenças entre as cadeias de valor da empresa e dos concorrentes, são uma fonte básica das vantagens competitivas.

Por seu turno, a **curva de valor** não coloca o foco nas fontes internas de valor, mas no valor transferido para os clientes/parceiros, através dos produtos e dos serviços. No entanto ambas podem ser usadas em simultâneo, fazendo a ponte entre a criação de valor interna e os fatores externos de competição, valorizados pelos clientes e pelos parceiros.

Integrando os conceitos de Strategy Canvas e de Modelo de Negócio ao setor de agências de Viagens Independentes em Portugal, começámos por reunir num quadro (Figura 102), alguns dos fatores competitivos obtidos na investigação de mestrado de Salvado (2009). Uma análise apurada da Curva de Valor estratégico para as AVI em Portugal, apresenta-se no subcapítulo seguinte.

### 3.3.3. Modelo de Negócio e Curva de Valor Estratégico das AVI

Como referido em cima, a construção do Strategy Canvas integrado com o Modelo de Negócio para as AVI em Portugal, teve por base os dados de Salvado (2009) que analisou em 2008 o universo alvo (1804 agências de viagens) com uma representação significativa de todos os clusters (60% AVI; 29% AVV; 7% Consórcios; 4% Franchising). O domínio inquirido de 1039 balcões (58%) de agências, mostrou o seguinte peso por cluster: 63% **AVI** (agências de viagens independentes), 18% **AVV** (agências de viagens verticalizadas ou grupos fechados de agências de viagens), 12% consórcio e 8% franchising. Nesta análise utilizaremos os dados referentes a AVI e AVV.

A figura 102, mostra os valores obtidos para os clusters de agências de viagens independentes e como benchmark (fator de referencia), as agências de viagens verticalizadas ou seja grupos de política fechada. Considerámos as AVV como benchmark porque dada a sua dimensão, níveis de internacionalização e posicionamento no mercado, têm todas as condições de serem os guias das melhores práticas para o setor e fonte de inspiração estratégica.

A inovação neste trabalho reside na integração num mesmo estudo de dois conceitos que em nosso entender se completam: o de Curva de Valor Estratégico ou Strategy Canvas do autor Kim e Mauborgne (2002) e o Mapa de Modelo de Negócio ou Business Model Canvas, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010). Através da análise da curva de valor vamos entender o modelo de negócio das AVI e o relacionamento com os seus parceiros OT.

A figura 102, revela os 9 atributos de análise do modelo de negócio, na Coluna A. Na Coluna B integraram-se os fatores de competição (41 itens) nos diversos atributos do Modelo de negócio. A Coluna C clarifica as fontes desses dados na tese de mestrado de Salvado (2009). Nas colunas D e E estão assinaladas as métricas e as performances de cada fator de competição, para AV Independentes (Coluna D) e AV Verticalizados (Coluna E).

Nas colunas F e G é efetuada a conversão das métricas anteriores para uma escala de [0-5]. Dado que para a construção do gráfico da Curva de Valor é necessário definir escalões uniformes para todas as variáveis, procedeu-se nas Colunas F e G à conversão das métricas anteriores para uma escala de 0 a 5 (de zero, significa reduzido grau de investimento no fator de competição a cinco, elevado valor de investimento no fatores de competição). O cálculo dos valores convertidos resultou da proporção entre as performances individuais, face ao total das observações e do novo enquadramento de 0 a 5.

**Como se efetuaram os cálculos:** A título de exemplo indica-se o fator de competição “mercado alvo Produto Próprio – nacional” para o setor das AVI que teve uma performance de 99. O total das observações das AVI foi de 188, que para a nossa nova escala equivale a “5”. Se os 188 correspondem a “5”, os 99 correspondem a 2,63 na nova escala.

Este processo repetiu-se para os restantes 40 fatores de competitividade. A Curva de Valor vai comparar os valores das AVI (Agências de Viagens Independentes) e compará-los com as performances das AVV (Agências de Viagens Verticalizadas ou grupos fechados de Agências de Viagens). O perfil estratégico das agências de viagens independentes está refletido na figura 104, onde o eixo horizontal identifica os fatores de competição, (41 no nosso caso das AVI) e o eixo vertical indica o grau de investimento nos fatores competitivos graduados de 0 a 5.

Ao intervalo de valor [0 a 2,5] corresponde uma posição “Baixo” investimento nos fatores de competitividade, enquanto o escalão de valor [2,5 a 5] mostra um investimento elevado no fator de competição.

CAPÍTULO 3 – MODELOS DE NEGÓCIO DE COCRIAÇÃO NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS INDEPENDENTES

Coluna A	Coluna B	Coluna C	Coluna D	Coluna E	Coluna F	Coluna G
Atributos do Business Model Canvas (Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010)	Factores de competição	Fonte	Métricas: Unidades, %, nº pax, €		Conversão para escala 0-5	
			Agências de viagens independentes [Total 188; Fonte: Salvado, (2009:117)]	agencias de viagens verticalizadas [Total 129; Fonte Salvado, (2009:117)]	Agências de viagens independentes	agencias de viagens verticalizadas
1-Segmentação Clientes	mercado alvo Prod Proprio - nacional	Salvado (2009:162)	99	8	2,633	0,310
1-Segmentação Clientes	mercado alvo Prod Proprio - Internacional	Salvado (2009:162)	62	121	1,649	4,690
1-Segmentação Clientes	Prod - sol e praia	Salvado (2009:158)	95,88	49,02	2,550	1,900
1-Segmentação Clientes	Prod - cidade	Salvado (2009:159)	45,12	49,02	1,200	1,900
1-Segmentação Clientes	prod net - hotéis	Salvado (2009:173)	51	121	1,356	4,690
1-Segmentação Clientes	prod net - pacotes	Salvado (2009:173)	63	121	1,676	4,690
1-Segmentação Clientes	prod net - aviação	Salvado (2009:173)	35	121	0,931	4,690
2-Proposta de Valor	Desenvolve Prod Proprio	Salvado (2009:162)	22,56	50,31	0,6	1,95
2-Proposta de Valor	Estrategia de inv - crm	Salvado (2009:190)	50	121	1,330	4,690
2-Proposta de Valor	Estrategia de inv - reforço equip comerc	Salvado (2009:190)	121	121	3,218	4,690
2-Proposta de Valor	Estrategia de inv - orientação mkt	Salvado (2009:190)	43	121	1,144	4,690
2-Proposta de Valor	inovar na estrategia	Salvado (2009:151)	26	121	0,691	4,690
3-Canais	canal - net	Salvado (2009:169)	91	121	2,420	4,690
3-Canais	canal- loja	Salvado (2009:169)	180	129	4,787	5,000
3-Canais	canal - telefonico	Salvado (2009:169)	184	129	4,894	5,000
3-Canais	canal - mkt directo	Salvado (2009:169)	64	129	1,702	5,000
4-Relação Clientes/parceiros	venda na net-complementa offline	Salvado (2009:217)	79	121	2,101	4,690
4-Relação Clientes/parceiros	venda na net-permite melhor divulgação p&s	Salvado (2009:217)	91	129	2,420	5,000
4-Relação Clientes/parceiros	obj - qualid serv	Salvado (2009:151)	27	129	0,718	5,000
5-Fluxos Rendimento	venda na net- possibilita aumento facturação	Salvado (2009:217)	95	121	2,527	4,690
5-Fluxos Rendimento	Fluxos rendimento - vol negócio	Salvado (2009:149)	1 milhao €	+15 milhões €	1,000	4,000
5-Fluxos Rendimento	obj - lucros	Salvado (2009:151)	115	121	3,059	4,690
5-Fluxos Rendimento	obj - aumentar quota mercado	Salvado (2009:151)	13	129	0,346	5,000
5-Fluxos Rendimento	facturação - corporate	Salvado (2009:156)	10%	25%	0,500	1,250
5-Fluxos Rendimento	facturação - individual	Salvado (2009:156)	90%	75%	4,500	3,750
6-Recursos Chave	Estrategia de inv - formação	Salvado (2009:190)	57	121	1,516	4,690
6-Recursos Chave	venda na net- processo complexo	Salvado (2009:214)	37	120	0,984	4,651
6-Recursos Chave	venda na net- substitui brochura	Salvado (2009:217)	14	128	0,372	4,961
6-Recursos Chave	uso de intranet - pª elearning	Salvado (2009:217)	15	121	0,399	4,690
6-Recursos Chave	Recursos chave - pax balcao	Salvado (2009:145)	3a5 Pax	11 a 20 Pax	1,000	4,000
7-Actividades Chave	Actividade principal - outgoing	Salvado (2009:141)	181	129	4,814	5,000
7-Actividades Chave	Actividade principal - incoming	Salvado (2009:141)	53	121	1,410	4,690
7-Actividades Chave	Actividade de receptivo	Salvado (2009:141)	47	121	1,250	4,690
8-Parcerias Chave	venda na net-favorece a relacao com parceiros	Salvado (2009:217)	135	121	3,590	4,690
8-Parcerias Chave	uso de extranet - pª informação e transação	Salvado (2009:217)	23	121	0,612	4,690
8-Parcerias Chave	Relação c/ fornecedor - ligação online com OT	Salvado (2009:172)	99,64	50,31	2,650	1,950
8-Parcerias Chave	pertença em redes colaborativas	Salvado (2009:141)	128	5	3,404	0,194
9-Estrutura de Custos	Estrategia de inv - redução custos	Salvado (2009:190)	70	121	1,862	4,690
9-Estrutura de Custos	estrategia - sobrevivencia	Salvado (2009:187)	166	121	4,415	4,690
9-Estrutura de Custos	venda na net- reduz custos	Salvado (2009:217)	28	121	0,745	4,690
9-Estrutura de Custos	venda na net-reduz comissões	Salvado (2009:217)	85	8	2,261	0,310

Figura 102 – Curva de Valor das Agências de Viagens Independentes

Fonte: Produção própria, adaptado de Salvado (2009); Kim e Mauborgne (2002) e Osterwalder e Pigneur (2010) Quadro base para a definição da curva de valor e definição da Strategy Canvas segundo Kim e Mauborgne (2002)

Observando em pormenor o mapa dos perfis estratégicos da figura 103, encontramos exemplos de estratégias acima do benchmark, fatores de competição acima da média (2,5) e abaixo da média.

Atributos do Business Model Canvas (Fonte: Osterwalder e pigneur, 2010)	Fatores de competição das AV (Fonte: Salvado, 2009, p. 162-217)	Escala valor [0-5] pª Curva Valor (Fonte: Kim e Mauborgne, 2002)			
9 Atributos do Business Model	Fatores de competição	AVI	AVV	AVI Dif.pª média (AVI-2,5)	Difª AVI - AVV
1-Segmentação Clientes	1 - Mercado alvo Prod Proprio - nacional	2,633	0,310	0,133	<b>2,323</b>
1-Segmentação Clientes	1 - Mercado alvo Prod Proprio - Internacional	1,649	4,690	-0,851	-3,041
1-Segmentação Clientes	1 - Prod - sol e praia	2,550	1,900	0,050	0,650
1-Segmentação Clientes	1 - Prod - cidade	1,200	1,900	-1,300	-0,700
1-Segmentação Clientes	1 - Prod net - hotéis	1,356	4,690	-1,144	-3,334
1-Segmentação Clientes	1 - Prod net - pacotes	1,676	4,690	-0,824	-3,014
1-Segmentação Clientes	1 - Prod net - aviação	0,931	4,690	-1,569	-3,759
2-Proposta de Valor	2- Desenvolve Prod Proprio	0,600	1,950	-1,900	-1,350
2-Proposta de Valor	2- Estrategia de inv - crm	1,330	4,690	-1,170	-3,360
2-Proposta de Valor	2- Estrategia de inv - reforço equip comerc	3,218	4,690	0,718	-1,472
2-Proposta de Valor	2- Estrategia de inv - orientação mkt	1,144	4,690	-1,356	-3,546
2-Proposta de Valor	2- Inovar na estrategia	0,691	4,690	-1,809	-3,998
3-Canais	3- Canal - net	2,420	4,690	-0,080	-2,270
3-Canais	3- Canal- loja	4,787	5,000	2,287	-0,213
3-Canais	3- Canal - telefonico	4,894	5,000	2,394	-0,106
3-Canais	3- Canal - mkt directo	1,702	5,000	-0,798	-3,298
4-Relação Clientes/parceiros	4- Venda na net-complementa offline	2,101	4,690	-0,399	-2,589
4-Relação Clientes/parceiros	4- Venda na net-permite melhor divulgação p&s	2,420	5,000	-0,080	-2,580
4-Relação Clientes/parceiros	4- Obj - qualid serv	0,718	5,000	-1,782	-4,282
5-Fluxos Rendimento	5- Venda na net- possibilita aumento facturacão	2,527	4,690	0,027	-2,163
5-Fluxos Rendimento	5- Fluxos rendimento - vol negócio	1,000	4,000	-1,500	-3,000
5-Fluxos Rendimento	5- Obj - lucros	3,059	4,690	0,559	-1,631
5-Fluxos Rendimento	5- Obj - aumentar quota mercado	0,346	5,000	-2,154	-4,654
5-Fluxos Rendimento	5- Facturacão - corporate	0,500	1,250	-2,000	-0,750
5-Fluxos Rendimento	5- Facturacão - individual	4,500	3,750	2,000	0,750
6-Recursos Chave	6- Estrategia de inv - formacão	1,516	4,690	-0,984	-3,174
6-Recursos Chave	6- Venda na net- processo complexo	0,984	4,651	-1,516	-3,667
6-Recursos Chave	6- Venda na net- substitui brochura	0,372	4,961	-2,128	-4,589
6-Recursos Chave	6- Uso de intranet - pª elearning	0,399	4,690	-2,101	-4,291
6-Recursos Chave	6- Recursos chave - pax balcao	1,000	4,000	-1,500	-3,000
7-Actividades Chave	7 - Actividade principal - outgoing	4,814	5,000	2,314	-0,186
7-Actividades Chave	7 - Actividade principal - incoming	1,410	4,690	-1,090	-3,280
7-Actividades Chave	7 - Actividade de receptivo	1,250	4,690	-1,250	-3,440
8-Parcerias Chave	8 - Venda na net-favorece a relacão com parceiros	3,590	4,690	1,090	-1,099
8-Parcerias Chave	8 - Uso de extranet - pª informacão e transacão	0,612	4,690	-1,888	-4,078
8-Parcerias Chave	8 - Relacão c/ fornecedor - ligacão online com OT	2,650	1,950	0,150	0,700
8-Parcerias Chave	8 - Pertença em redes colaborativas	3,404	0,194	0,904	<b>3,210</b>
9-Estrutura de Custos	9 - Estrategia de inv - redução custos	1,862	4,690	-0,638	-2,828
9-Estrutura de Custos	9 - Estrátégia - sobrevivencia	4,415	4,690	1,915	-0,275
9-Estrutura de Custos	9 - Venda na net- reduz custos	0,745	4,690	-1,755	-3,945
9-Estrutura de Custos	9 - Venda na net-reduz comissões	2,261	0,310	-0,239	1,951

Figura 103 – Informação base para Mapa de Valor estratégico das AVI e AVV  
 Fonte: Produção própria adaptada de Salvado (2009, p. 162-217).

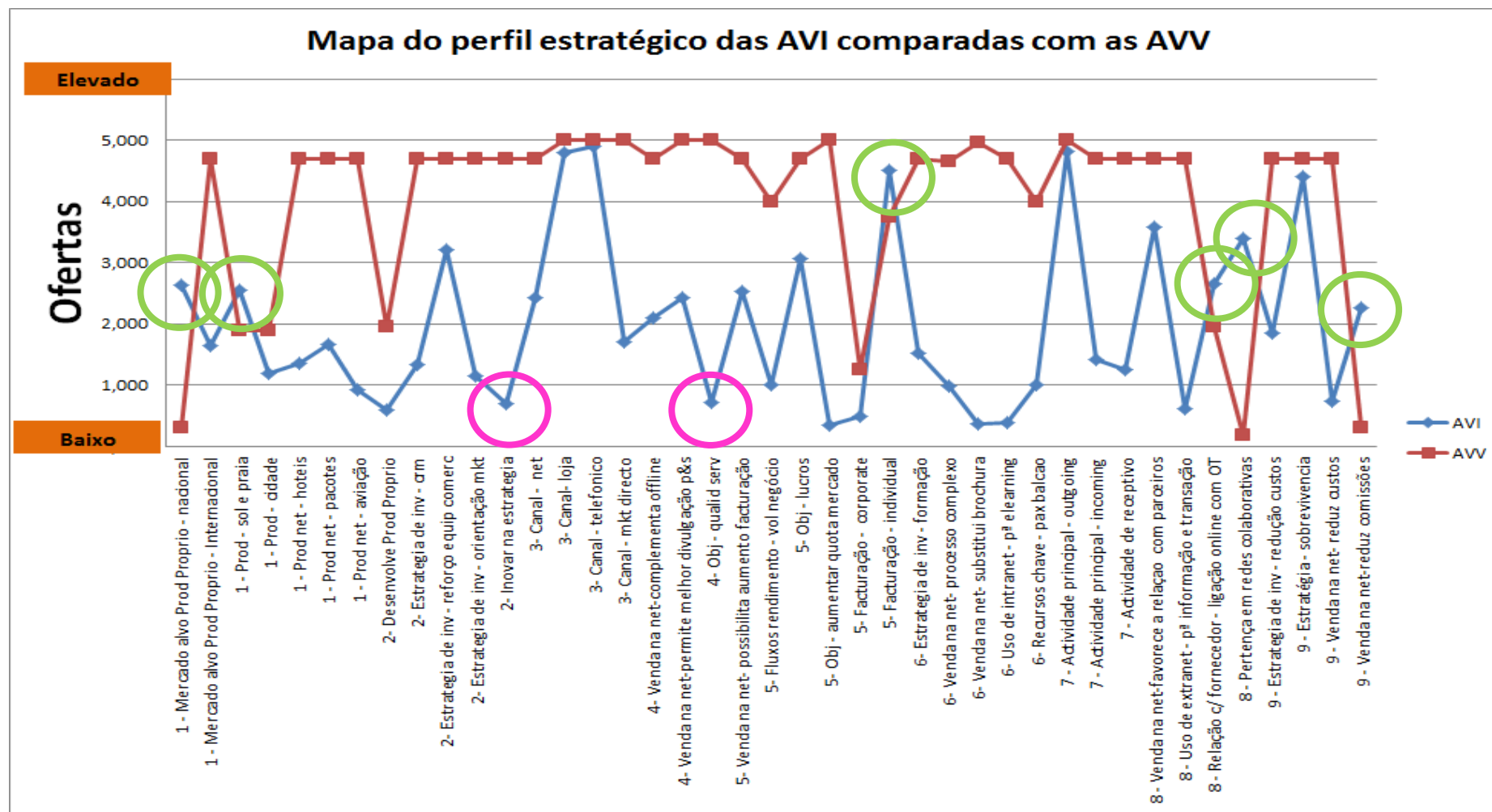


Figura 104 – Curva de Valor - Mapa do perfil estratégico das AVI

Fonte: Produção própria adaptada de Kim e Mauborgne, 2002, Osterwalder e Pigneur, 2010 e dados de Salvado (2009).



Como todas as estratégias são constituídas por três elementos: Foco, Diferenciação e um Slogan atraente (conforme Figura 93 no subcapítulo 3.2.1 – Definição de Modelo de Negócio) que comunicam a estratégia o modelo de negócio, nas AVI encontram-se os seguintes perfis. Os elementos da estratégia mais explorados, são o Foco e a Diferenciação, dado o caráter vincado de gestão e menos de marketing.

A figura 103 reúne todos os dados que servirão de base à geração do mapa de Valor para visualizar o perfil estratégico das AVI e AVV e construir o Modelo de Negócio e a Figura 104 a sua representação gráfica.

- **Atributos do modelo de negócio das AVI com valores superiores ao Benchmark –AVV:**

Analisando o perfil estratégico da AVI verifica-se que atingem valores superiores ao seu benchmark, as AVV, em apenas 6 dos 41 fatores de competição, (figura 105). Esses 6 atributos estão assinalados na Curva de Valor (Figura 104) com um círculo verde. No modelo de negócio as AVI possuem performances superiores às AVV, em 4 dos 9 blocos de atributos do modelo de negócio (Segmentação de Clientes, Fluxo de Rendimento, Parcerias Chave e Estrutura de custos) considerados por Osterwalder e Pigneur, (2010).

Atributos do Business Model Canvas (Fonte: Osterwalder e pigneur, 2010)	Fatores de competição	AV	AVV	valor AVI > AVV
1-Segmentação Clientes	1 - Mercado alvo Prod Proprio - nacional	2,633	0,310	<b>2,323</b>
1-Segmentação Clientes	1 - Prod - sol e praia	2,550	1,900	0,650
5-Fluxos Rendimento	5- Facturação - individual	4,500	3,750	0,750
8-Parcerias Chave	8 - Relação c/ fornecedor - ligação online com OT	2,650	1,950	0,700
8-Parcerias Chave	8 - Pertença em redes colaborativas	3,404	0,194	<b>3,210</b>
9-Estrutura de Custos	9 - Venda na net-reduz comissões	2,261	0,310	1,951

Figura 105 – Fatores de competição nas AVI vs AVV em Portugal.  
Fonte: Produção própria

Quanto à **Diferenciação**, nota-se uma estratégia bem definida na Segmentação de Clientes através da oferta de produto próprio para o mercado nacional, bem como exploram de forma sustentada a venda de produto Sol e Praia e **Foco** no cliente individual.

Nos Fluxos de rendimento é bem visível que advêm do cliente individual e menos do cliente corporate, pois para lidar com este complexo segmento de clientes é



necessário possuir “músculo” financeiro e competências do trade mais sofisticadas.

Na rúbrica Parceria chave a tônica é colocada na relação com fornecedores, pois verifica-se um contato frequente através do canal Online e o forte investimento em **redes colaborativas**. Estes valores evidenciam os marcantes ganhos, que as agências podem obter com a sua integração em redes interorganizacionais. Quando as AVI, apostam em redes de cooperação como é o caso dos grupo de gestão, os benefícios são vários: expandir a sua capacidade para criar produtos; reduzir custos; incorporar novas tecnologias; antecipar-se aos concorrentes; atingir escala; gerar mais recursos para investir nas suas competências básicas, etc.

Esta filosofia de rede de cooperação e de competição entre agências de viagens independentes (AVI), possibilita a sua sobrevivência, tornando-as capazes de competir com as grandes empresas sem perder as características que as valorizam, como é a flexibilidade e a agilidade. As vantagens deste tipo de redes são diversas, gerando: economias de escala, comissões mais vantajosas, acesso alargado a mercados, fornecedores preferenciais, informação atualizada do trade etc.

Quanto ao atributo 9 – Estrutura de Custos, verifica-se uma atitude bem divergente, onde as AVI acreditam fortemente que as vendas Online pelos parceiros conduzem à redução das comissões, gerando um conflito latente. Na estrutura de custos o fator de competição mais relevante abrange o fato de não investirem em sistema Web e Internet pois consideram que poderá existir canibalização das suas comissões.

- **Atributos do modelo de negócio das AVI com valores superiores à média (2,5):**

As AVI atingem valores superiores à média (2,5), conforme Figura 106, em 13 fatores de competição. Na rúbrica Segmentação de Clientes é clara a aposta no turismo interno (clientes nacionais) e nos clientes de outgoing para produto de Sol e Praia. A Proposta de valor assenta em investimento no reforço da equipa comercial, nas competências de consultoria, e no atendimento personalizado.

Atributos do Business Model Canvas (Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010)	Fatores de competição	AV	AVI	Valor médio AVI
1-Segmentação Clientes	1 - Mercado alvo Prod Proprio - nacional	2,633	0,310	0,133
1-Segmentação Clientes	1 - Prod - sol e praia	2,550	1,900	0,050
2-Proposta de Valor	2- Estratégia de inv - reforço equip comerc	3,218	4,690	0,718
3-Canais	3- Canal- loja	4,787	5,000	2,287
3-Canais	3- Canal - telefonico	4,894	5,000	2,394
5-Fluxos Rendimento	5- Venda na net- possibilita aumento facturação	2,527	4,690	0,027
5-Fluxos Rendimento	5- Obj - lucros	3,059	4,690	0,559
5-Fluxos Rendimento	5- Facturação - individual	4,500	3,750	2,000
7-Actividades Chave	7 - Actividade principal - outgoing	4,814	5,000	2,314
8-Parcerias Chave	8 - Venda na net-favorece a relação com parce	3,590	4,690	1,090
8-Parcerias Chave	8 - Relação c/ fornecedor - ligação online com C	2,650	1,950	0,150
8-Parcerias Chave	8 - Pertença em redes colaborativas	3,404	0,194	0,904
9-Estrutura de Custos	9 - Estratégia - sobrevivencia	4,415	4,690	1,915

Figura 106 – Fatores competição nas AVI em Portugal, valores > média.  
Fonte: Produção própria

Os Canais de comunicação e de contato com o mercado são principalmente a Loja e o telefónico. Os Fluxos de Rendimento estão concentrados na perceção de que a venda na Internet possibilita o aumento da faturação, no aumento dos lucros através da pertença a redes colaborativas Interorganizacionais ( ver 8- Parcerias chave) e a faturação de clientes lazer individuais. É evidente que a atividade chave é Outgoing. Os atributos da rúbrica "Parceiros Chave" envolvem a perceção de que a venda na Internet favorece a relação com parceiros e com fornecedores, bem como é bem aceite a pertença a redes de coopetição. Na Estrutura de custo etá patente a estratégia de sobrevivência do negócio. Não estão contemplados os atributos do modelo de negócio 4 – Relação Clientes /Parceiros cruciais para a cocriação de valor e 6 – Recursos Chave, importantes para a redução de custos ou potenciadores de diferenciação.

- **Atributos do modelo de negócio com valores inferiores à média (2,5):**

Como se observa no quadro da figura 108, existe um elevado número de atributos do modelo de negócio das AVI com performances abaixo do nível médio de investimento em certos fatores de competição.

Quanto à segmentação clientes, ainda se verifica reduzida aposta da generalidade das AVI, em produto próprio para mercados internacionais, devido à sua complexa operação.

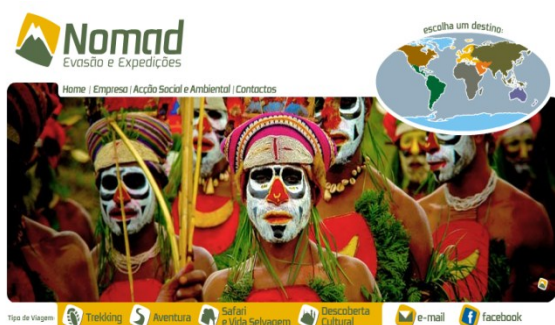


Figura 107–AVI–Nomad–produto próprio internacional.  
Fonte: <http://www.nomad.pt/default.htm>

Por exemplo a Agência de viagens independente Nomad, constrói o seu produto próprio internacional de uma forma diferenciada, sem burocracias e que estimula os potenciais viajantes a entrarem na aventura e a sentirem emoções fora do comum (figura 108).

Atributos do Business Model Canvas (Fonte: Osterwalder e pigneur, 2010)	Factores de competição	AV	AVI	Valor médio AVI
1-Segmentação Clientes	1 - Mercado alvo Prod Proprio - Internacional	1,649	4,690	-0,851
1-Segmentação Clientes	1 - Prod - cidade	1,200	1,900	-1,300
1-Segmentação Clientes	1 - Prod net - hotéis	1,356	4,690	-1,144
1-Segmentação Clientes	1 - Prod net - pacotes	1,676	4,690	-0,824
1-Segmentação Clientes	1 - Prod net - aviação	0,931	4,690	-1,569
2-Proposta de Valor	2- Desenvolve Prod Proprio	0,600	1,950	-1,900
2-Proposta de Valor	2- Estrategia de inv - crm	1,330	4,690	-1,170
2-Proposta de Valor	2- Estrategia de inv - orientação mkt	1,144	4,690	-1,356
2-Proposta de Valor	2- Inovar na estrategia	0,691	4,690	-1,809
3-Canais	3- Canal - net	2,420	4,690	-0,080
3-Canais	3- Canal - mkt directo	1,702	5,000	-0,798
4-Relação Clientes/parceiros	4- Venda na net-complementa offline	2,101	4,690	-0,399
4-Relação Clientes/parceiros	4- Venda na net-permite melhor divulgação p&s	2,420	5,000	-0,080
4-Relação Clientes/parceiros	4- Obj - qualid serv	0,718	5,000	-1,782
5-Fluxos Rendimento	5- Fluxos rendimento - vol negócio	1,000	4,000	-1,500
5-Fluxos Rendimento	5- Obj - aumentar quota mercado	0,346	5,000	-2,154
5-Fluxos Rendimento	5- Facturação - corporate	0,500	1,250	-2,000
6-Recursos Chave	6- Estrategia de inv - formação	1,516	4,690	-0,984
6-Recursos Chave	6- Venda na net- processo complexo	0,984	4,651	-1,516
6-Recursos Chave	6- Venda na net- substitui brochura	0,372	4,961	-2,128
6-Recursos Chave	6- Uso de intranet - pº elearning	0,399	4,690	-2,101
6-Recursos Chave	6- Recursos chave - pax balcao	1,000	4,000	-1,500
7-Actividades Chave	7 - Actividade principal - incoming	1,410	4,690	-1,090
7-Actividades Chave	7 - Actividade de receptivo	1,250	4,690	-1,250
8-Parcerias Chave	8 - Uso de extranet - pº informação e transacção	0,612	4,690	-1,888
9-Estrutura de Custos	9 - Estrategia de inv - redução custos	1,862	4,690	-0,638
9-Estrutura de Custos	9 - Venda na net- reduz custos	0,745	4,690	-1,755
9-Estrutura de Custos	9 - Venda na net-reduz comissões	2,261	0,310	-0,239

Figura 108 – Factores competição nas AVI em Portugal, valores < média.  
Fonte: Produção própria

Como refere a jornalista Liliana Cunha da Revista Publituris em 31 de Outubro de 2007, a Nomad é uma agência de Viagens personalizadas para destinos não massificados. “Especializada em viagens personalizadas e para destinos não massificados é a filosofia da nova agência de viagens Nomad - Evasão e Expedições Tiago Costa explicou ao Publituris que a filosofia da nova Nomad é a venda de viagens personalizadas e para destinos não massificados, através de apostas “em nichos de mercado pouco explorados e com forte potencial”. A ideia é a de possibilitar o contato com culturas e ambientes poucos habituais como “cruzeiros a bordo de veleiros nos Açores, caminhadas na Patagónia, safaris na Tânzania ou mesmo de viagens de comboio na Mongólia”.

Como argumenta Tiago Costa no mesmo artigo, “a agência defende uma postura diferente da assumida pelas agências generalistas pois “não somos meros intermediários e temos programas próprios, operados no terreno por equipas especializadas”. Paralelamente, a Nomad pretende fornecer serviços completos de acompanhamento ao cliente em toda a burocracia que este tipo de viagem obriga. “Sabemos como pode ser desgastante para um turista a obtenção de visto para um país como o Butão ou a compra de um seguro para cuidados médicos a bordo de um veleiro”.

Quanto aos produtos cidade reflete o fato da generalidade das AVI apostarem fortemente em produto Sol e Praia, não se especializando em turismo cultural. No que se refere a vendas na Internet, os produtos mais vendidos são os pacotes, o alojamento e a aviação, mas como os seus níveis de e-commerce são exíguos, as performances ficam sem expressão.

Quanto ao atributo Proposta de valor, verifica-se um conjunto alargado de fatores de competição com necessidade de estratégias incrementais, pois pensar “soluções” para o cliente é crucial para o sucesso organizacional. Verifica-se um reduzido investimento em:

- CRM – Customer Relationship Management – Nas AVI é comum escutar-se o cliente após a experiência turística, através de ações de feedback telefónico ou pessoal. Posteriormente pouco se faz com essa informação. Uma solução interessante para as AVI, seria ter acesso no canal online dos OT, de um espaço para colocar as opiniões e avaliações deixadas pelos clientes acerca do produto ou serviço turístico experienciado;
- Orientação para estratégias empreendedores de marketing – urge definir formas inovadoras de abordar o mercado e de desenvolvimento de produtos singulares.

No atributo Canais, é evidente o desviar da atenção do “canal net” e “canal marketing direto”, sendo requerido forte investimento nestes fatores de competição, que são a ponte entre a empresa e o mercado.

No item Relação Clientes/parceiros, mostra uma estratégia pouco assertiva para a filosofia de complementaridade entre canais (Venda na net-complementa Offline; Venda na net-permite melhor divulgação p&s), fomentando um conflito

latente e debilitando o potencial da cocriação de valor entre clientes e entre os parceiros a montante. Este é uma das áreas a explorar no estudo de caso – Grupo de Gestão de Agências de Viagens RAVT. Os dados obtidos reforçam no caso prático comprovam o perfil estratégico que se visualiza no mapa de valor.

Nas AVI, as principais tarefas ainda estão muito ligada a funções de *broker*, passando a informação dos fornecedores para os consumidores, processam transações, incluindo emissão de bilhetes e envio dos valores aos fornecedores e proporcionam aconselhamento aos viajantes.

Embora a sua cadeia de valor crie benefícios para o fornecedor e para o consumidor, ela está sustentada em relações de confiança e de poder. Verifica-se intensa atividade de distribuição de serviços turísticos, que disponibilizados pelos diversos tipos de fornecedores, pagam uma “comissão” pela intermediação e pela capilaridade da rede.

É crucial potenciar as relação de proximidade com os clientes e parceiros, pois os profissionais dominam a complexa diversidade de informação de viagens (múltiplos fornecedores, destinos e produtos), e detêm informações confiáveis sobre destinos distantes. Além disso, encontram-se em contato permanente com o mercado, através de ações de comunicação (Marketing, publicidade, promoção, venda pessoal) e de informação, permitindo às organizações articular estratégias de otimização das relação entre os diferentes *players*. Por fim, se não existir uma preocupação com o atingir de objetivos de qualidade serviço, a imagem da AVI pode sair fragilizada.

No atributo do modelo de negócio, Fluxos Rendimento, mostram a consequência do não investimento nos fatores competitivos associados aos atributos Proposta de valor e parcerias Chave. O reduzido investimento não permite acréscimos de valor e parcerias Chave. O reduzido investimento não permite acréscimos de volume de negócio ou mesmo aumentar a quota de mercado. A questão da Faturação - corporate indica a dificuldade que as AVI defrontam quando à complexidade da relação com este tipo de segmento de clientes, pois o elevado prazo médio de recebimentos fragiliza a formação de cash-flows. Como estas AVI possuem por norma reduzidos cash-flows, decorrem aqui problemas de liquidez graves.

No que concerne aos Recursos Chave, importa destacar o reduzido investimento das AVI, nos fatores competitivos: Estratégia de investimento – formação (estas empresas consideram importante a formação mas dado o reduzido número de profissionais por balcão, inviabiliza a presença em formações); Venda na net-processo complexo (o investimento na ferramenta internet para e-commerce é reduzido pois o processo de desenvolvimento dos sites exige conhecimentos técnicos para integrar interactivamente todo o portfólio); Venda na net substitui brochura (é evidente que a e-brochura não tem grande adesão por parte dos AVI. Como os clientes querem sempre levar alguma fonte de informação que os ajude a decidir, os AVI são obrigados a imprimir o folheto, com acréscimo de custos para a agência); Uso de intranet – para elearning (o elearning neste setor está muito pouco desenvolvido); Recursos chave – pessoas por balcão (como referido anteriormente as AVI possuem um número exíguo de profissionais por agência).

Quanto ao atributo 7-Atividades Chave, o investimento nos fatores de competição: Atividade principal – incoming e Atividade de recetivo são muito reduzidos, pois para as AVI fazerem Incoming e recetivo necessitam de ter um conhecimento muito grande do setor, parcerias com agentes de viagens do exterior e com empresas de atividades complementares do turismo.

Quanto ao item 8-Parcerias Chave é notório o fraco investimento no fator de competição “Uso de extranet - p<sup>a</sup> informação e transação”.

No atributo, 9-Estrutura de Custos, é revelada uma forte preocupação com custos, mostrando aplicação de Estratégias de investimento para redução custos; embora conscientes de que a net pode reduzir custos, nota-se ausência de investimento nessa ferramenta; por outro lado existe uma forte percepção que as venda na net implicam uma redução das comissões dos AVI e gera conflitos latentes.

### **3.4. Modelo de Negócio das AVI: to-be**

A DT tem insistentemente constituído o setor com elevados níveis de utilização da interatividade da Web e das vendas Online, continuando, por isso, a crescer de uma forma assinalável. Em 2003, só na Europa, os turistas gastaram 12,5 biliões de

euros em serviços turísticos, recorrendo à Internet. Em 2006, essa quantia duplicou. E em 2009 voltou a duplicar.

Como se pode observar na figura 109, as ferramentas de pesquisa mais acedidas pelos utilizadores comuns e de redes sociais, (em várias fases do processos de decisão da experiência turística) colocam em primeiro lugar os Websites das agências de viagens Online, seguido dos motores de busca generalistas, sites de operadores turísticos e outros fornecedores, motores de busca de viagens, etc.

Do ponto de vista do operador turístico e da agência de viagens, continua a existir um enorme potencial na utilização da Web, que aumenta diariamente, pois todas as pessoas que tenham acesso aos novos meios de informação poderão ser futuros clientes que, ao comunicarem diretamente com operadores e com outros consumidores, amplificam o mercado.

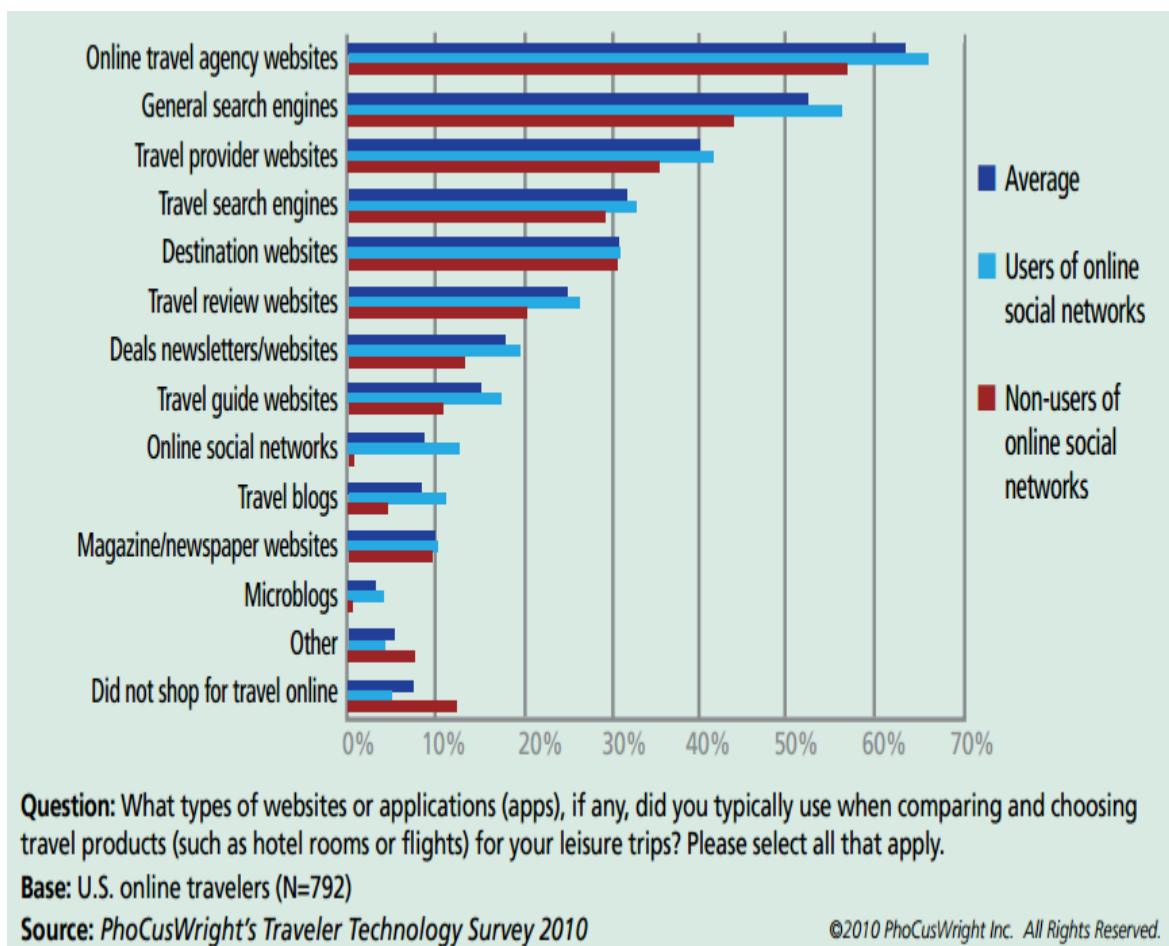


Figura 109 – Agencias de viagens e a utilização da Web

*De acordo com APAVT (2010, p. 26), “as redes sociais constituem uma das estratégias subjacentes utilizadas pela sociedade para a partilha de informação e do conhecimento, mediante as relações entre atores que as integram, uma vez que permitem: a autoexpressão, o entretenimento, a interatividade e o livre acesso. Os social media tornaram-se um fenómeno em todo o mundo que dificilmente poderá ser ignorado, uma vez que são, cada vez mais, ferramentas de enorme valor na promoção de produtos e serviços no setor do turismo”.*

As AVI aperceberam-se de que as redes sociais constituem um importante meio de comunicação a custo zero e passaram a utilizar este poderoso media para:

- Capitalizar o goodwill da marca;
- Personalizar a conversação através de reviews e comments;
- Rentabilizar conteúdos, incorporando os próprios clientes no processo de inovação e desenvolvimento, criando dinâmicas de envolvimento dos clientes e dos parceiros com a marca e produtos, criando grupos de discussão nos temas estratégicos para a empresa.

Ainda de acordo com APAVT (2010), as tendências das TIC e desenvolvimento de ferramentas Web, no setor das agências de viagens mostra que:

- O telemóvel vai rapidamente dominar o “Processo do Viajante”;
- Os ditos “Location-Based Services” vão ser os seus melhores, ou piores amigos;
- O ciclo de venda vai ser cada vez mais curto;
- O seu papel como intermediários e os seus parceiros de negócio, operadores vai mudar.
- Daqui a poucos anos, o tema das “Redes Sociais” no turismo será um “Não-tema”
- O movimento de fusões e aquisições, podendo representar uma ameaça para a generalidade dos agentes, provocando a concentração e maior competitividade, vem também criar mais transparência no setor.
- A internet implicou uma mudança de paradigma do negócio, com a consequente diminuição das margens ao longo do canal de distribuição, bem como, elevados investimentos em tecnologia, levando ao desaparecimento de muitas agências que não tinham possibilidade de o



fazer, sendo que, por outro lado, foi possível chegar mais rápida e eficazmente ao cliente final, eliminando custos e procedimentos desnecessários.

- Evidenciadas outras ameaças no setor das agências de viagens, como sendo, nova legislação, a Diretiva Bolkestein, que introduz alterações significativas, nomeadamente no que diz respeito ao licenciamento da atividade.

Portanto a mudança acelerada de referenciais no setor das AVI reformulou completamente os modelos de negócio, o formato e características tradicionais das redes colaborativas, os processos de relacionamento entre parceiros, os canais de ligação ao mercado, as cadeias de valor e oferta das agências de viagens independentes e as suas constelações de valor. Donde, a estratégia não é mais uma questão de posicionamento, ou um conjunto fixo de atividades ao longo da cadeia de valor, mas sim um dom de criar valor.

*Strategy is the art of creating value. It provides the intellectual frameworks, conceptual models, and governing ideas that allow a company's managers to identify opportunities for bringing value to customers and for delivering that value at a profit.* Normann & Ramírez (1993, p. 1)

Este ecossistema das AVI, faz emergir um modelo de integração de negócio em rede de coopetição, que designaremos por "Grupo de Gestão de Cocriação", onde convive uma densa "plateia" de intervenientes (comunidades de players do negócio) que sobem ao "palco" da distribuição turística (mercado das AVI e dos OT) e assumem a direção do "espetáculo" (negócio), envolvendo-se ativamente na construção da história de valor (cocriação).

Nesta secção será proposto um modelo de negócio para as Agências de Viagens Independentes em Portugal, baseado no modelo teórico Canvas de Osterwalder (2010), que permita mostrar os impactes positivos do desenvolvimento de um e-Marketplace P2P com Cocriação de valor, tendo como dinamizador de rede, um grupo de gestão de AVI.

Neste e-Marketplace P2P com cocriação de valor, deverá verificar-se uma integração dinâmica da cadeia de valor com a constelação de valor das AVI,

potenciada pela inteligência coletiva resultante da inovação aberta e da cocriação entre parceiros.

A força e o conhecimento deste agente dinamizador (Grupo de Gestão) e o poder desta multidão de AVI, suportados nas TIC e na Web, ao interagir com os “atores” - empreendedores – usando uma rede P2P, pressionam à adoção de novas regras de “encenação” - estratégias de Cocriação e de modelos de negócio com enfoque no exterior da organização. Nasce assim o modelo de negócio agências de viagens independentes designado de “e-Marketplace P2P com Cocriação de Valor” dinamizado por um grupo de gestão.

#### **3.4.1. AVI e e-Marketplace B2B2C.**

Como documenta a figura 110, a eficiência operacional das AVI, como agente B2B2C, está assente em 4 pilares de suporte:

- “Modelos Organizacionais” que sendo cada vez mais virtuais, potenciam a interatividade e hereditariedade;
- “Ecosistema Digital” que elege a Web 2.0 e os e-Marketplace como plataformas digitais de desenvolvimento;
- o “Ecosistema de Players e Canais”, focados em gerar relações win-win entre players, sendo modelados por redes colaborativas e por comunidades virtuais;
- “Ecosistema de Criação de Valor”, mostrando a importância da integração dinâmica da cadeia de valor com a constelação de valor num ambiente de inovação aberta.

Estes 4 eixos das AVI, (figura 110), quando em movimento, dão origem ao modelo de negócio que designámos por “e-Marketplace P2P com cocriação de valor”.

Este novo modelo de negócio, pode ser incrementado pela gestão estratégica dos processos críticos internos, (cadeia de valor), externos (constelação de valor) e de relacionamento win-win, a montante com OT e a jusante com clientes. Esta gestão estratégica dos seus ambientes contextual e transaccional, (constelação de atores), que serão definidos como prioritários, terá como objetivo principal a coprodução de valor (Cocriação).

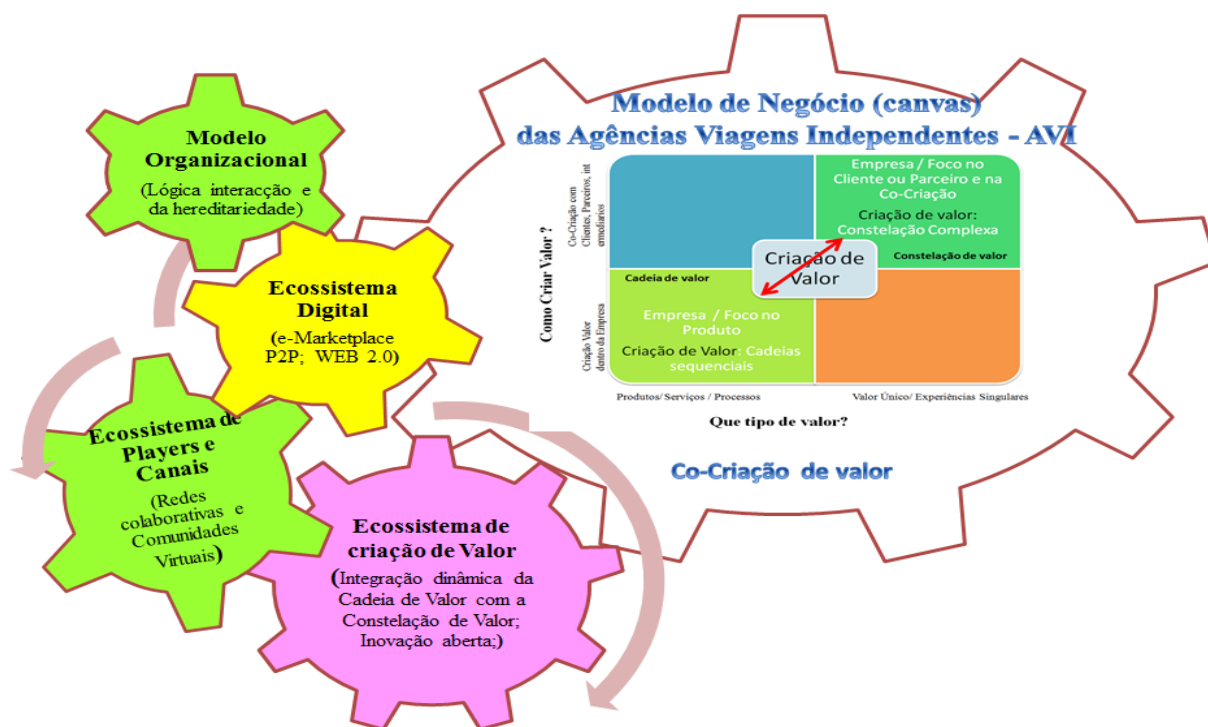


Figura 110 - Ecosistema das AVI

(Fonte: Produção própria, a partir de Basalla (1988); Castells (1996); Chesbrough (2006); Christensen (1997); Drucker (2002); Foster (2001); Granovetter (1973); Gulati (2000); Hamel (1994); Iansiti (2004); Kelley (1999); Lipnack (1994); Martes (2005); Moore (1993); Naisbitt (2001); Peppers (1993); Porter (1980); Powell (1996); Prahalad (2002, 2004); Rothschild (1990); Schumpeter (1942); Senge (1990); Toffler (1981); Zaltman (2003);)

Logo, as AVI devem estar sempre em processo de inovação, prontas a ocupar uma nova posição estratégica e a mudar o seu modelo de negócio (ou seja o seu modelo de lucro, ou o modo como ganham dinheiro). Para ter sucesso num processo de cocriação, não é decisivo que os fornecedores / operadores / agências de viagens apostem numa determinada tecnologia, mas sim na criação de um ambiente em rede, (no caso das AVI, a solução mais adequada é de Grupo de Gestão), que favoreça os fluxos das redes individuais dos viajantes e dos parceiros. Para que ocorra na rede de coopetição a cocriação de valor, a montante (OT) e a jusante (clientes) são necessárias 3 premissas (figura 111).



Figura 111 - Processo de Cocriação para AVI

(Fonte: Produção própria baseado em: [http://new.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From\\_chaos\\_to\\_collaboration.pdf](http://new.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From_chaos_to_collaboration.pdf))

Esta ideia é corroborada pelo estudo feito pela Amadeus desenvolvido pela “The Future Company” designado por “From Chaos to collaboration” que antecipa uma clara mudança qualitativa nos modelos de negócio, onde os utilizadores do serviço se tornam parceiros em vez de clientes, fomentando alianças Interorganizacionais. O estudo Amadeus in [http://new.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From\\_chaos\\_to\\_collaboration.pdf](http://new.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From_chaos_to_collaboration.pdf), (2011, p.44) revela que num ambiente colaborativo, as organizações devem trabalhar bem os dados provenientes de vários canais de distribuição, não para saber mais sobre os clientes de modo a vender-lhes mais, mas para saber como lhes prestar um fantástico serviço. As premissas são as seguintes:

- **“Working more with data:** *There will be more data on all aspects of the travel experience, and travel providers will need to become more adept at managing and making sense of large quantities of data across multiple sources. However, this isn't about knowing more about your customer so you can sell more to them. Success in an environment of collaborative travel requires earning the trust of travelers, which in turn means that it needs to be apparent to them that the data they give you translates into a higher quality of service. This is the difference between welcoming more tailored and intelligent recommendations from a service such as Amazon, and rejecting unsolicited direct mail out of hand.*”

Fonte: estudo Amadeus in [http://new.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From\\_chaos\\_to\\_collaboration.pdf](http://new.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From_chaos_to_collaboration.pdf), (2011, p.44)

Por outro lado, neste mundo colaborativo, os fornecedores (OT e AVI) necessitam pensar mais acerca do valor da relação com os seus parceiros/clientes em vez de colocar o foco na próxima transação. Isto significa uma filosofia de gestão de coopetição (colaboração com parceiros diretos e competição com parceiros indiretos), de modo a proporcionar ao cliente a melhor experiência.

- **“Working more with others:** *In a world of collaborative travel, providers will need to think more about the value of their lifetime relationship with a traveler rather than the next transaction. This will mean taking a more participatory method to working with other businesses, including those with which they are in indirect competition, for the sake of giving the traveler a better experience.*

*Over the course of a lifetime relationship, everyone is likely to do better when the traveler is happier, less stressed and has a better experience."*

Fonte: estudo Amadeus in [http://new.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From\\_chaos\\_to\\_collaboration.pdf](http://new.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From_chaos_to_collaboration.pdf), (2011, p.44

Por fim neste ambiente B2B2C, os fornecedores das AVI (os OT) e dos clientes (as AVI), devem desempenhar um papel de facilitadores de interações e de informações, ligando o que sabem acerca de determinado perfil de viajante, a outros com experiências similares, de modo a gerar cocriação no grupo, potenciando e beneficiando do efeito de rede.

- ***"Helping people learn from others:*** *In a future where people are increasingly well traveled, value will be derived from helping people find new angles and new experiences from old places. However, travelers are more likely to get this from other travelers than businesses. What travel providers can do is be a facilitator of interactions and information, connecting what they know about a traveler with other people who share similar experiences. This means being more of a stage manager rather than a director; not necessarily selling a specific package or service, but taking more of a background role and allowing for services to be co-created by the group."*

Fonte: estudo Amadeus in [http://new.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From\\_chaos\\_to\\_collaboration.pdf](http://new.amadeusblog.com/wp-content/uploads/2012/01/From_chaos_to_collaboration.pdf), (2011, p.44

O efeito de rede indica o acréscimo de valor de um bem ou serviço, dependendo do número de clientes / parceiros que já o possuem ou utilizam. Isto significa que o valor total de um bem ou serviço (que possui um efeito de rede), é aproximadamente proporcional ao quadrado do número de clientes /parceiros que já possuem o bem ou utilizam o serviço.

Um exemplo clássico do efeito de rede, é o telemóvel. Quantas mais pessoas possuem telemóveis, mais valioso é o telemóvel para cada pessoa que o possua. Outro exemplo são as redes sociais, como o Myspace e o Facebook, ou mesmo os fóruns. Uma consequência do efeito de rede, reside no fato de a compra de um bem por parte de um indivíduo, beneficiar indiretamente outros indivíduos que possuam já esse bem.

Uma vez que assistimos à virtualização das organizações na DT, estas plataformas apresentam-se como a melhor solução para a criação de centros dinamizadores (Redes colaborativas), permitindo às organizações menos favorecidas na ótica digital (como é o caso das AVI), emergir na rede de negócio. Para que tudo isto funcione, a facilidade e flexibilidade das trocas não só de produtos e serviços, mas também de informação, é um fator crucial.

Neste contexto, a proliferação de e-Marketplace ou mercados eletrónicos é uma consequência inevitável das novas condições de concorrência suportadas pelos avanços no domínio das novas tecnologias de informação (Brito, 2000). Segundo Bakos, um e-Marketplace é: *"um sistema de informação organizacional que permite aos compradores e vendedores participantes, trocar informação sobre preços, serviços e ofertas de produtos"* Os avanços tecnológicos que tornaram isto possível foram descritos como a "Segunda Revolução Económica" (Kandampully, 2003).

O tema **e-Marketplace P2P** foi estudado também por Ferreira e Ferreira, 2004; Barradas e Ferreira, 2004; Oram, 2001. Os e-Marketplace tradicionais consistem em sítios Web, onde clientes e fornecedores se encontram para explorar novas oportunidades de negócio (Ferreira, 2002). Geralmente, os e-Marketplace tradicionais consistem em sítios Web, onde clientes e fornecedores se encontram para explorar novas oportunidades de negócio (Ferreira, 2002). A obtenção de massa crítica apresenta-se como a chave para o sucesso de um e-Marketplace (Chow et al, 2000).

Os sistemas de informação mais utilizados pela AVI em Portugal são do tipo: Cliente-servidor com interoperabilidade limitada; sistemas cliente e servidores homogéneos; e Computação baseada na Web suportando clientes e servidores heterogéneos, através das Intranets e extranets, portais e sistemas de reserva diversos.

De notar que os tradicionais e-Marketplace B2B2C das AVI caracterizam-se por um conjunto de desvantagens, não se enquadrando nas atuais necessidades das AVI, tais como:

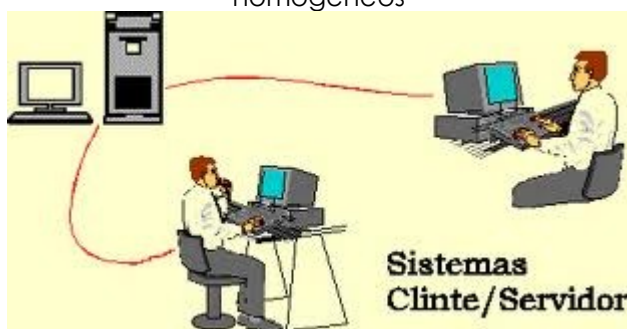
- Serem apenas repositórios de dados centralizados de compradores /vendedores;

- Possuírem interfaces opacas, não identificando os parceiros de negócio;
- Terem informação estática;
- Haver congestionamento da informação pois ela é encaminhada e centralizada num único ponto;
- Não permitir que os players se agrupem ou desenvolvam comunidades virtuais;
- As decisões negociais são baseadas em preços;
- As relações negociais são de curto prazo
- Os serviços são pagos.

A classificação de e-Marketplace B2B2C a aplicar às AVI, varia de acordo com a sua complexidade e visão pela qual foram desenvolvidos (métodos de procurement, mecanismos de transação, nível de automatização, etc.). Podem-se encontrar uma grande variedade de e-Marketplace, que de acordo com Sculley et al., (2001) temos:

- Aggregators – Coleção de catálogos de produtos;
- Trading hubs – Comunidades de fornecedores e clientes;
- Post and browse Markets – Modelo de quadro de boletins, onde expressões e informações de interesse são colocadas;
- Auction Markets – Mercados de leilões dirigidos pelos compradores ou vendedores;
- Fully automated exchanges – Sistemas completamente automatizados de pedidos e propostas.

Cliente-servidor com interoperabilidade limitada e sistemas cliente e servidores homogêneos



Computação baseada na Web suportando clientes e servidores heterogêneos

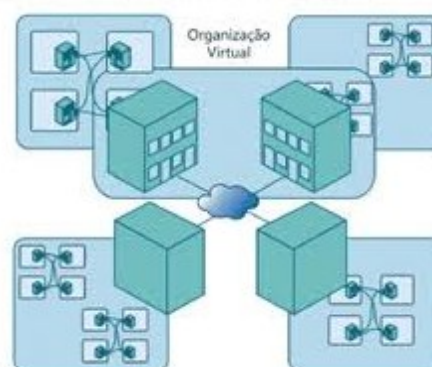


Figura 112 – Sistemas de computação Cliente-servidor homogêneos e heterogêneos

A obtenção de massa crítica apresenta-se como a chave para o sucesso de um e-Marketplace (Chow et al, 2000), por isso as empresas viram-se então forçadas a investir grandes quantidades de dinheiro para atualização dos seus sistemas, de modo a conseguir manter a eficiência e dar resposta ao sucessivo aumento de pedidos de processamento, conforme mostra a figura 112.

Assim, o principal objetivo é atrair o maior número possível de clientes e fornecedores, para a rede, de modo a que estes se tornem membros. Para atingir este objetivo, estas plataformas têm que ser verdadeiros facilitadores de negócios *Online* entre empresas, e ter a capacidade de criar um conjunto de atrativos aos seus participantes:

- o desenvolvendo verdadeiras comunidades de negócios *Online*;
- o captando para a plataforma os operadores mais relevantes de um determinado tipo de mercado;
- o disponibilizando um conjunto de serviços de valor acrescentado à transação *Online* que proporcione vantagens claras aos participantes, de tal forma que estes passem a utilizar preferencialmente esse canal.

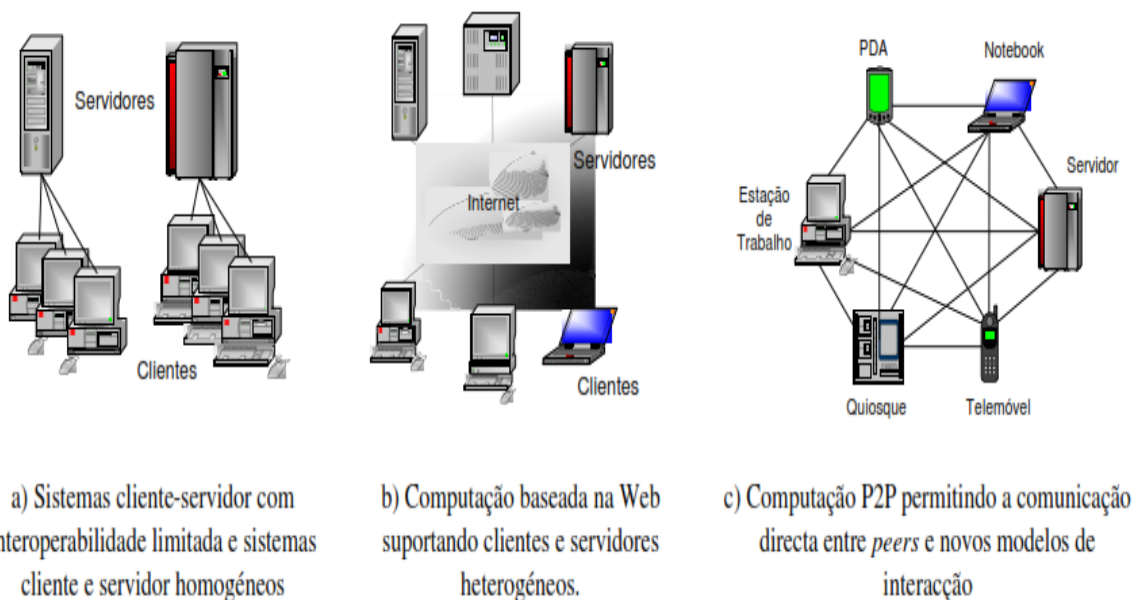


Figura 113 – Evolução das redes de computadores  
 Fonte: Barradas, (2004, p.68)

O rápido crescimento da Web e os conjuntos de aplicações e serviços inspirou um modelo que complementa o modelo cliente/servidor, enquanto enfatiza a comunicação direta entre utilizadores de Internet, denominado por modelo de



computação P2P (Figura 113c). Em vez dos clientes e servidores terem uma relação vertical, ambos podem coexistir na rede como pares iguais, apesar das características e desempenhos diferentes que os distinguem.

### **3.4.2. Da Web ao P2P**

A emergente tecnologia denominada P2P, ajusta-se bem à crescente natureza descentralizada das empresas modernas e aos seus processos de negócio (Karpinski, 2001), oferecendo um modelo intuitivo para as mais fundamentais atividades da Internet: pesquisas e partilhas.

Esta tecnologia veio colmatar alguns dos problemas inerentes à tecnologia Web, pois neste ambiente, a publicação dos dados, serviços ou conteúdos impõe a existência de servidores Web, com custos elevados inerentes ao hardware, manutenção de linhas de comunicação permanentes e de domínios de Internet. A emergente tecnologia denominada P2P, ajusta-se bem à crescente natureza descentralizada das empresas modernas e aos seus processos de negócio (Karpinski, 2001) e à necessidade de estarem integradas em redes de coopetição.

Existem no entanto outras diferenças entre a **tecnologia Web** e a **tecnologia P2P**. **Na tecnologia Web** (as trocas entre produtor e consumidor é Assimétrico; existe complexidade quanto à disponibilidade dos conteúdos e serviços; baixo número de utilizadores a disponibilizar conteúdos e serviços; elevada quantidade de utilizadores a solicitar conteúdos e serviços; limitada escalabilidade; privacidade vulnerável; elevadas formalidades e regras de controlo; quantidade elevada de pedidos similares; arquitetura cliente/servidor; linguagem programação HTTP/HTML; informação centralizada em servidores), enquanto na **tecnologia P2P** (as trocas entre produtor e consumidor é Simétrico; existe um espaço comum para colocar os conteúdos e serviços; elevado número de utilizadores a disponibilizar conteúdos e serviços; elevada quantidade de utilizadores a solicitar conteúdos e serviços; ilimitada escalabilidade; privacidade assegurada; baixas formalidades e regras de controlo; quantidade elevada de pedidos diferentes; arquitetura distribuída; linguagem programação qualquer; informação distribuída em qualquer tipo de computador).

Por estas razões, as redes P2P são apelidadas de “writeable Web”, são mais flexíveis e dinâmicas, i.e., constitui-se como uma rede onde é possível de uma forma direta publicar e procurar dados, conteúdos ou serviços sem recorrer a servidores, tal como ilustra a Figura 114.

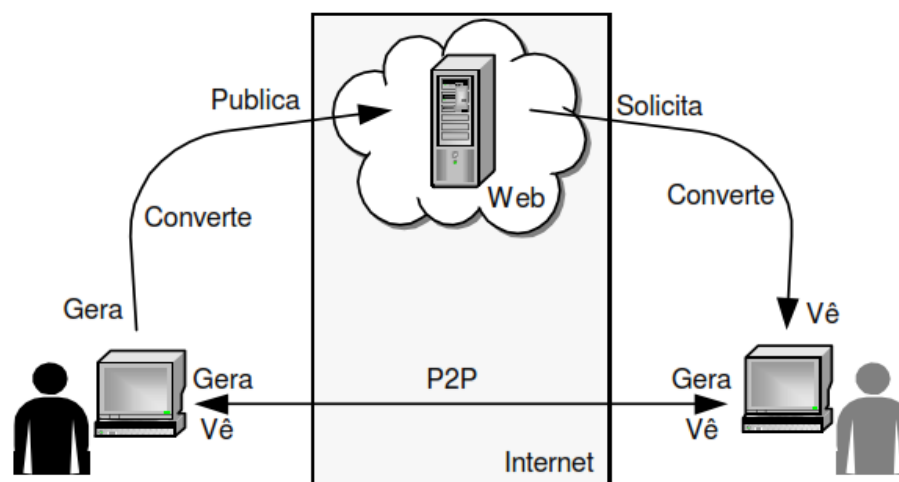
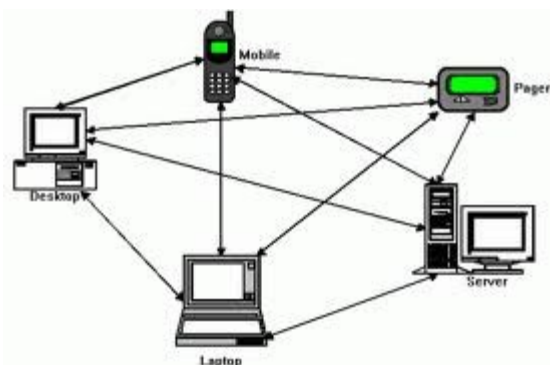


Figura 114 – Tecnologia Web vs. Tecnologia P2P  
 Fonte: Barradas (2004, p. 70)

Através do P2P o utilizador controla os recursos que publica e partilha, assim como o modo como o faz, sem recorrer ou sujeitar-se a regras impostas por terceiros. Do ponto de vista tecnológico, a explosão de novos protocolos abertos aquando do surgimento do P2P, levou à sua utilização em larga escala pelos utilizadores no desenvolvimento das suas aplicações, fazendo aumentar o valor técnico dos computadores pessoais. Para além de poderem atuar simultaneamente como cliente e servidor, podem também disponibilizar e partilhar os seus recursos para o resto da rede. Estas eram geralmente tarefas apenas da competência de servidores.

Do ponto de vista social, podem ser exploradas três áreas: igualdade, intimidade e liberdade. Numa rede P2P, cada elemento é chamado de “Peer” (par). Isto significa que todos os “nós” partilham de um estatuto igual. Por outro lado, o modelo de interação entre os utilizadores, presença virtual e a criação de comunidades, gera um sentimento de intimidade e amizade entre os utilizadores (Moore, 2001, citado em Barradas, 2004, p. 71) (figura 115). No que diz respeito à liberdade, este modelo de computação, permite a publicação livre de conteúdos, sem limites nem censuras.

A Computação P2P, ao utilizar agentes inteligentes, permite a comunicação



direta entre *peers* e novos modelos de interação, sendo pouco frequente neste setor das AVI.

Figura 115 – Desenho de Computação P2P c/ comunicação direta peers

Segundo Barradas (2004, P. 62), um agente inteligente consiste num pequeno programa de *software* que

reside em cada **nó** (hub) correspondente a cada empresa, da rede de negócio, e que pode assumir vários comportamentos dependendo da sua função.

De acordo com Barradas (2004, p. 62), esse agente inteligente quando colocado num nó de comunicação, *“facilita a comunicação entre a rede, fornecendo informação diversa, como o tipo de negócio da empresa, os produtos/serviços que fornece ou presta, e outra informação relativa a transações. Outro tipo de agente pode tentar localizar na rede os parceiros de negócio apropriados, que satisfaçam os requisitos necessários para uma dada parceria comercial. Para além disto, pode ter a capacidade de localizar pedidos de compra similares, relativos a outros membros. Depois de localizados os candidatos, as parcerias podem ser formadas e os pedidos de compra agregados, de modo a que se consiga obter um maior volume de descontos”*.

Os serviços disponibilizados por um e-Marketplace podem ser abordados numa perspetiva P2P, trazendo muitas vantagens às comunidades de AVI que se podem formar. O que se propõe é a criação de um **“Hub de Coopetição”** desempenhado pelo grupo de gestão de agências de viagens, que injete na comunidade de AVI, dinamismo, novidade, informação relevante, etc.

### 3.4.3. e-Marketplace P2P para AVI

Num e-Marketplace P2P, cada nó (Peer) pode representar um OT ou uma AVI ou um Cliente, estando cada um ligado diretamente ou indiretamente a todos os outros nós da rede. O fator crítico de sucesso para estes modelos de negócio é atrair o maior número possível de parceiros, clientes e fornecedores, de modo a que estes se tornem membros e formem uma massa crítica de relevo.



Figura 116 - Modelo Cocriação valor : AVIs e OTs.

Fonte: produção própria baseada em Rothschild, 1990; Binkhorst, 2005 e 2006; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Richardson e Cohen, 1993; Modahl, 2000; Rappa, 2003; Ribeiro, 2000; Stockdale, 2002; White, 2000; Oram, 2001; Nunes, 2000; Nua, 2004; Netmarkets, 2000; Manyworlds, 2001; Kaplan, 2000; Kandampully, 2003; Karpinski, 2001; Buhalis, 1998; Brito, 2000.

A Figura 116 ilustra o modelo que é proposto para o negócio das AVI. A arquitetura de um relacionamento entre OT e AVI, mostrando que é possível uma AVI nas suas funções de intermediário, aportar valor à relação com o seu parceiro OT e com todos os outros seus pares.

Para atingir este objetivo, estas plataformas têm que ser verdadeiros facilitadores de negócio Online entre empresas, e ter a capacidade de criar um conjunto de atrativos aos seus participantes, desenvolvendo autênticas comunidades de negócios Online; captando para a plataforma os operadores mais relevantes de um determinado tipo de mercado; disponibilizando um conjunto de serviços de valor acrescentado à transação online que proporcione vantagens claras aos participantes, de tal forma que estes passem a utilizar preferencialmente esse canal.

As AVI ao desafiar os modelos de negócio desatualizados, fazem surgir inovadoras oportunidades de negócio, sustentadas em “inteligência coletiva” (Malone, 2007) e na “inovação aberta” (Chesbrough, 2006).

Inteligência coletiva (Malone, 2009) consiste em aproveitar os saberes e competências dos utilizadores Web para a cocriação, sendo uma atitude de inteligência organizacional. Para conhecer “o que” os clientes/consumidores /parceiros (AVI) querem, “como” querem, “onde” querem, “porque” querem o produto/serviço/experiência/emoção/colaborar no processo (AVI), e envolvê-los na cocriação, deve-se percorrer um conjunto de etapas.

No nosso caso, a organização do fornecedor / OT deve observar (mapear experiências de consumidores/parceiros), recrutar (membros da e-comunidade, através de habilidades de marketing digital), avaliar plataformas (estratégias de integração online), envolver (e-comunidades em diálogo, para gerar passapalavra), medir (o envolvimento com novas ferramentas e técnicas), promover (a comunidade na “webosfera”) e melhorar (benefícios às comunidades), para granjear reputação nas e-comunidades e potenciar a inteligência das multidões e maior participação do parceiros de negócio. (Goossen, 2009).

O conceito de **Inovação aberta** (Chesbrough, 2006) consiste no fato das organizações ganharem em facultar aos seus utilizadores / parceiros /seguidores

ferramentas e conteúdos desafiantes que permitam fazer buzz ou colaborar no desenvolvimento de algo que favoreça toda a comunidade. Mostra como as redes sociais são um veículo privilegiado para a inovação – “inovação aberta”. A “Inovação aberta e cocriação convergem para a noção de que há pessoas de fora da organização que conhecem melhor a empresa do que ela própria”, afirma André Coutinho, diretor da Symnetics. A McKinsey Consulting constata que inovação aberta é “o real desejo do cliente (parceiro) em contribuir e ver algo transformar-se em realidade”, e “o que vai levar à sua adoção por um número cada vez maior de empresas, é a necessidade crescente de descobrir boas ideias.”,

Estas oportunidades catalisam o efeito das redes nas comunidades de AVI, ou nas cadeias de valor colaborativas (O'Reilly, 2007), alinhando as ofertas turísticas com os desejos e necessidades do consumidor e partilham essa preciosa informação com o seu parceiro a montante, o OT, gerando acréscimos de produtividade e fomentando vantagens competitivas sustentáveis para ambos (relação Win-Win).

Este formato de modelo de negócio é importante para que as AVI explorem o potencial dos seus diferenciadores produtos próprios. Os *peers* tentam conectar-se e trocar dados com todos os outros *peers* pertencentes à rede. Numa rede P2P, os vendedores (OT /AVI) podem publicar informação sobre as suas ofertas. Estes confiam na infraestrutura P2P para transmitir essa informação aos outros *peers*. Por sua vez, os compradores (AVI/ Clientes) exploram as capacidades de procura P2P, para localizar e obter essas ofertas, e utilizam a infraestrutura da rede para se conectarem e interagirem com os vendedores (OT/AVI). Propõem-se dois níveis na rede e-Marketplace P2P com cocriação: nível base de contato e relação entre *peers* e nível agregador desempenhado pelo e-hub de cooperação.

Nível base da rede e-Marketplace P2P: Extrapolando para o negócio das AVI, as enormes potencialidades do e-Marketplace P2P, sugeridas por Barradas (2004), verifica-se que:

- Tem a informação completamente distribuída;
- Permite a inclusão de um leque mais variado de participantes;

- Os *peers* podem interagir diretamente e efetuar trocas “um-para-um”;
- Um *Peer* pode disponibilizar aos seus congêneres, informação dinâmica e atualizada;
- Fortalecem a confiança indutiva, devido ao fato de os *peers* poderem interagir e negociar diretamente com outros *peers*;
- As transações são distribuídas através da rede e a adição ou remoção de um nó, não põe em risco o e-Marketplace;
- Os *peers* estão munidos por uma infraestrutura fiável e descentralizada;
- É possível a criação de comunidades virtuais através do agrupamento de *peers*;
- As regras de negociação podem ser determinadas por cada par dos *nodos* envolvido na negociação;
- Os *peers* podem trocar virtualmente qualquer informação e tomarem decisões, e estabelecer acordos por fases repetidas de negociação;
- Cada *Peer* pode recolher informação acerca de outros *peers* e do e-Marketplace em geral;
- É possível configurar um e-Marketplace aberto, sem serviços pagos, onde todos os membros beneficiam pelo fato de se poderem ligar a todos os outros;
- Permite criar uma lista de parceiros de negócio e monitorizar o seu estado de presença na rede (on-line, off-line, ocupado, etc.), o que possibilita o estabelecimento de contatos instantâneos para troca de informações de negócio, dependente do pressuposto estado de disponibilidade dos parceiros;
- Tem a capacidade de troca de mensagens instantâneas (IM – Instant Messaging) entre parceiros de negócio, criando a sensação de conversação entre pessoas e não entre pessoa-máquina;
- Os membros de um eMarketplace P2P podem disponibilizar os seus catálogos de produtos sem recorrer a terceiros;
- Permite a integração com os outros sistemas empresariais;
- É possível a obtenção de receitas a partir da atividade dos sistemas (desenvolvimento e venda de software e respetivas atualizações; uma taxa por subscrição ou atualização para versões mais completas, por

módulos que acrescentem; uma taxa por anúncios publicitários sobre os produtos);

- É possível a interligação de silos ou ilhas de informação que proliferam dentro da maior parte dos negócios, sem que tenha que ser feita uma fusão completa dos mesmos. Desta forma, os utilizadores podem aceder a toda a informação pertinente num determinado assunto, mas essa informação continua a residir no local onde foi gerada.
- As aplicações P2P orientadas à utilização de recursos, permitem a criação de grandes bases de dados distribuídas por todo o mundo, através da partilha de partes do sistema de ficheiros de computadores pessoais ou servidores pertencentes a cada utilizador membro de uma rede P2P.
- O P2P pode ser ainda utilizado para a distribuição de conteúdos digitais, especialmente vídeos. Neste caso, a chave para a distribuição de ficheiros grandes reside na sua distribuição por vários computadores, minimizando assim os custos de armazenamento e os requisitos de largura de banda.
- De notar que qualquer aplicação P2P passível de ser utilizada para soluções de negócio, deve dispor de mecanismos de segurança que garantam, no mínimo, os seguintes requisitos básicos de segurança para qualquer sistema distribuído:
  - Confidencialidade – Proteção dos dados transmitidos contra leitura ou cópia por pessoas não autorizadas, através da encriptação dos dados;
  - Autenticação – Garantia que os dados foram enviados ou recebidos por quem realmente diz ser.
  - Autorização – Prevenção do acesso a dados a entidades não autorizadas;
  - Integridade dos Dados – Garantia de que os dados não foram corrompidos durante a transmissão.
  - Não Repúdio – Impedimento de que o remetente ou recetor neguem o envio ou recebimento dos dados transmitidos, através da utilização de assinaturas digitais.



Nível agregador do e-Hub de coopetição: Num nível superior considerámos importante a existência de um **e-Hub de Coopetição**, conforme figura 117, que será um agregador do e-Marketplaces P2P com Cocriação de valor de AVI, ponderado como uma geração avançada dos atuais grupos de gestão de agências de viagens independentes, (seriam grupos de gestão 2.0). De acordo com Chow et al, (2000), para além de permitir a comunicação direta entre peers (rede de nós: OT e AVI e outros players da rede) e o fomento de novos modelos de interação, possui um leque de atributos vantajosos para o retalho da DT:

- Criar Transparência no fluxo de informação;
- Fomentar Múltiplos canais de fluxo de cocriação de valor;
- Permitir a Autonomia e controlo do fluxo de informação;
- Assegurar a Segurança e a confidencialidade baseada em componentes;
- Reduzir os processos de trabalho relativos à gestão da informação;
- Desenvolver agentes de negócio inteligentes.



Figura 117 – e-Hub de coopetição para AVI, num e-Marketplace P2P, com Cocriação  
 Fonte: Produção própria com base em: Bakos, 1991; Barradas, 2004; Brito, 2000; Buhalis, 1998; Ferreira, 2002; Gonçalves, 2002; Kaplan, 2000; Karpinski, 2001; Sculley et al, 2001; White, 2000.

Assim, os empreendedores das AVI, munidos desta dinâmica interatividade tecnológica (Web 2.0) e pelo crescimento exponencial dos utilizadores e das suas comunidades virtuais, podem criar as suas próprias “regras do jogo” da competitividade, reconfigurando o seu modelo de negócio em função das

oportunidades que se forem perfilando no seu mercado. De notar que dentro destes e-Marketplace P2P com criação de valor, as empresas podem conciliar vários modelos de negócio em simultâneo, em função por exemplo dos canais de distribuição ou dos segmentos de clientes, ou das propostas de valor.

Portanto, as características dos e-Marketplace P2P com cocriação de valor, apontam-se como o modelo de negócio ideal para a criação de centros dinamizadores em grupos de gestão de AVI, porque fazem emergir os talentos das comunidades menos favorecidas numa rede de negócio, de modo a eliminar a divisão digital na indústria do turismo.

#### **3.4.4. Benefícios e Desvantagens das Comunicações P2P nas AVI**

A computação P2P pode disponibilizar um vasto leque de **benefícios**, de capacidades e aplicações que ajudam o negócio das AVI a progredir, quanto: aos seus silos de informação, interatividade entre players, eficiência de custos, eficiência pessoal e flexibilidade e adaptabilidade.

Silos de informação: Permite pesquisas dinâmicas e distribuídas; armazenamento e gestão de conteúdos distribuídos; processamento paralelo massivo distribuído;

Interatividade das comunicações pessoais: Conforme refere Barradas (2004), o P2P embora possa servir como plataforma de comunicações “pessoa-a-pessoa” ou de plataforma distribuída de informação, pode ser mais flexível e adaptável a uma comunicação “pessoa-a-pessoa”. O P2P transforma um computador pessoal num dispositivo pessoal de comunicações, através do qual os utilizadores podem facilmente comunicar entre si, de uma forma intuitiva, e comunicar premeditadamente com todos os players da rede (colaboradores, clientes e parceiros de negócio). É ainda possível desenvolver sistemas de IM (mensagens instantâneas) e sistemas de comunicação de grupo baseados na Web.

Eficiência de custos: De acordo com Barradas (2004), o uso de comunicações P2P entre vários grupos pequenos, pode ser mais eficiente a nível de custos do que numa abordagem centralizada. Este autor argumenta que existe uma gestão reduzida de recursos centralizados e de recursos de servidor, sendo também otimizados os recursos computacionais.

Eficiência pessoal: Num ambiente P2P, o que um utilizador necessita é fazer uma ligação a alguém, iniciando-se assim uma sessão partilhada. Tal como efetuar um simples telefonema, não existe a necessidade de configurações especiais. Este sentido de controlo pessoal e intuição para iniciar o contato com alguém, exerce uma atração inata sobre os utilizadores finais destas tecnologias.

Flexibilidade e adaptabilidade: Num ambiente P2P, e de acordo com Barradas (2004), podem ser diretamente adicionadas funcionalidades de um modo fácil e simples. Até o utilizador final pode acrescentar uma função, sem ter necessidade de convencer uma equipa de desenvolvimento centralizado, a fazer alterações no servidor. A relação entre os utilizadores finais e os administradores de sistemas centralizados torna-se muitas vezes controversa. Os administradores tentam naturalmente proteger os sistemas, enquanto os utilizadores apenas querem requisitar funcionalidades. Portanto, a computação P2P possui o potencial de diminuir a tensão natural entre os utilizadores.

**Quanto às desvantagens** e segundo a opinião de Barradas (2004), embora esta tecnologia seja bastante vantajosa, não resolve todos os problemas. Ainda que exista um certo entusiasmo acerca do seu potencial, perduram algumas lacunas em determinadas áreas, e apesar de alguns destes problemas não serem fáceis de eliminar, outros são totalmente solúveis através da utilização de mecanismos e estratégias que os evitam. O autor elenca um conjunto de áreas mais problemáticas do P2P, que se podem considerar desvantagens: imprevisibilidade, integridade, disponibilidade, controlo sobre os peers, segurança e largura de banda.

Imprevisibilidade – A maior parte das aplicações P2P são descentralizadas, o que torna difícil prever muitas questões numa aplicação, tais como: qual a quantidade de largura de banda que irá consumir? Quando a irá consumir? Qual a performance máxima que se irá obter?

Integridade – Algumas aplicações P2P dependem do anonimato dos peers da rede. Os conteúdos que partilham e os serviços que oferecem não estão sujeitos a qualquer tipo de validação ou certificação.

Disponibilidade – Os serviços e aplicações dependem dos peers, não de um servidor Web. Os peers podem estar ligados ou não. Um Peer que tinha ontem

informação valiosa, pode não estar disponível hoje, e alguns serviços críticos podem não estar também disponíveis quando necessários.

Controlo sobre os peers – Muitas das aplicações P2P exercem pouco controlo sobre os peers. Uma aplicação P2P pode ter ou não uma autoridade central, e esta falta de controlo pode gerar o medo da anarquia. No caso das AVI seria proposto um e-Hub de coopetição para colmatar esta deficiência.

Segurança – Muitas das aplicações P2P oferecem acesso direto à informação e serviços. As aplicações podem ter falhas na segurança, ou uma administração imprópria pode gerar uma falha de segurança. Qualquer um destes casos requer uma atenção especial.

Largura de banda – Um dos grandes problemas do P2P é a largura de banda consumida pelas suas aplicações. Em muitos casos, podem violar os acordos de serviço dos ISPs, uma vez que os peers podem atuar como servidores. Os ISPs definem estas políticas, de modo a salvaguardarem a preciosa largura de banda. Para além destes custos, existe uma verdadeira preocupação com os sistemas P2P que utilizam mecanismos de difusão, para a localização de outros peers na rede. As mensagens propagam-se pela Internet e geram-se enormes quantidades de lixo na rede. Embora estes mecanismos possam consumir alguma largura de banda extra, esta pode ser insignificante, se se tiver em conta que a distribuição dos recursos pode ajudar a melhorar a eficiência e gestão da largura de banda de uma rede, face a uma abordagem centralizada, que facilmente gera congestionamentos de tráfego.

Portanto o papel do e-Hub de coopetição poderá ter aqui um papel de dinamização da rede, de controlo dos conteúdos e da salvaguarda da informação, importante para os restantes aliados da rede P2P.

#### **3.4.5. Proposta de Canvas do Modelo de Negócio e\_Marketplace P2P com Cocriação de Valor para AVI**

Partindo do Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010), apresentamos o template do modelo de negócio e\_Marketplace P2P com Cocriação de Valor para AVI, conforme figura 119.

O método de cocriação de valor no setor das AVI configura-se num ambiente B2B2C, podendo ocorrer tradicionalmente como o representado na figura 118. O processo tem início com a disponibilização de produtos e serviços pelos OT aos seus parceiros de negócio, AVI. Estes intermediários possuem vários canais de contato com os seus fornecedores (diretos e indiretos), bem como com o mercado e os seus clientes. No que respeita à procura, os clientes interagem com os players da distribuição de diversas maneiras, como por exemplo a web nas suas versões de maior interatividade.

Neste caso, a sua participação na cocriação de valor faz-se através dos *post* e das opiniões deixadas nos websites das AVI / OT, que através das redes sociais comentam as experiências turísticas nas comunidades virtuais, propondo ideias inovadoras de produtos, serviços ou processos. Será nesta altura que começa a funcionar a inteligência coletiva, e a necessidade das AVI encetarem uma escuta ativa do Buzz que ocorre no ambiente virtual. Do lado das AVI na sua função de corretores do conhecimento, essa informação deverá ser compilada, e transmitida aos OT visados, numa perspetiva construtiva geradora de inovação. O objetivo é que aquela proposta de valor fique acessível a todos os players da rede, o que ocorre com raridade.

A desvantagem deste modelo recai para o fato das várias atividades-chave e recursos ligadas à inovação dos produtos e serviços, estarem concentrados dentro da organização, perdendo-se o precioso conhecimento gerado na rede interorganizacional e no mercado. A solução será alavancar os recursos e atividades chave internos com a utilização dos talentos de parceiros externos (clientes e AVI-intermediários). Os resultados dessa interatividade são transformados numa nova proposta de valor e disponibilizados aos segmentos de clientes interessados.

A lógica será adquirir ideias e soluções inovadoras a fontes externas de informação, com as vantagens de uma forte economia de custos e um menor tempo de aceitação desse novo produto pelo mercado. Portanto se neste caso as AVI pertencessem a um Grupo de Gestão ou aliança interorganizacional, teriam toda a vantagem em construir um modelo de negócio e-Marketplace P2P com cocriação de valor, na sua vertente de e-Hub de cooperação.

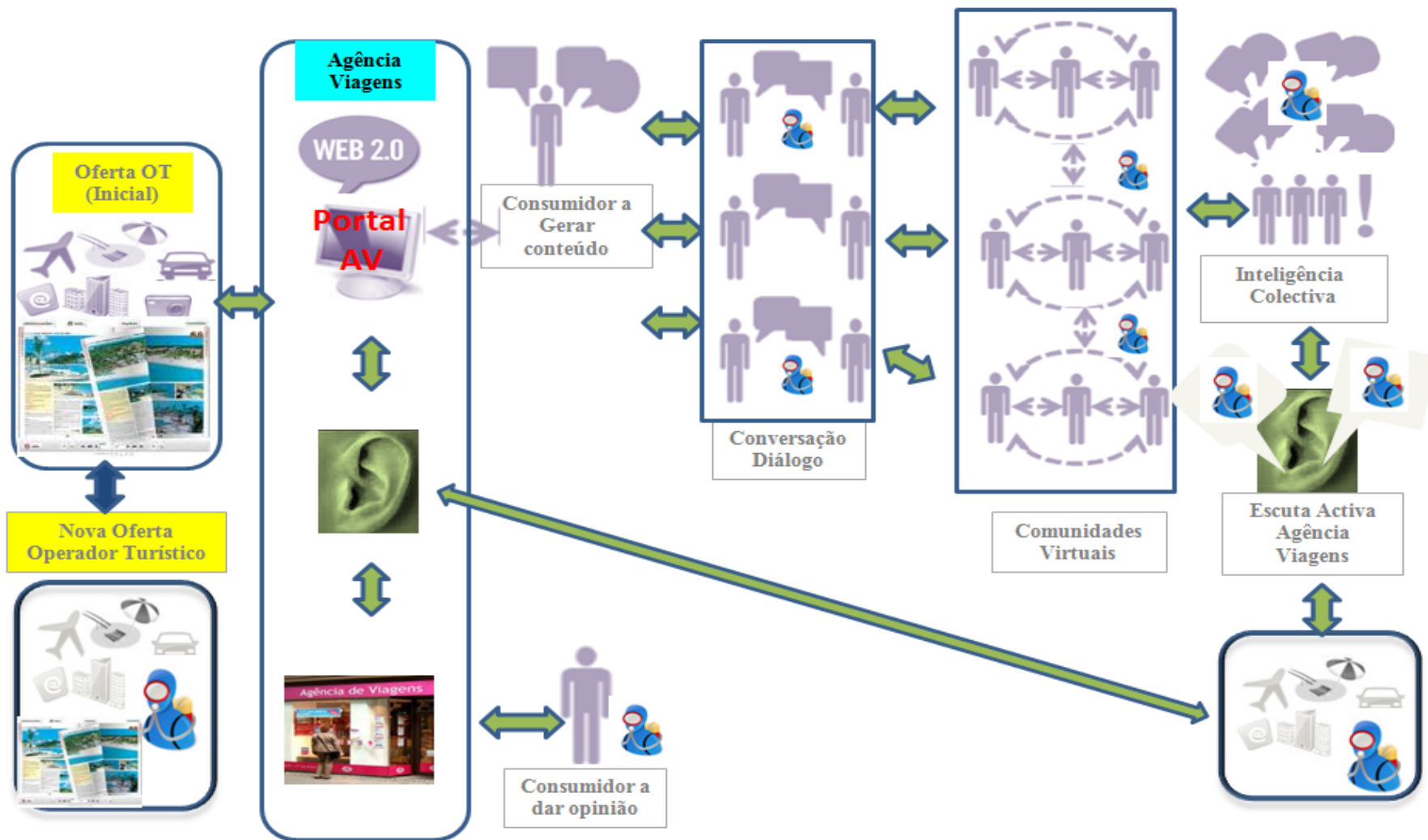


Figura 118 – Processo de cocriação de valor nas AVI.  
 Fonte: Produção própria

Partindo do atributo (1) – Recurso-Chave, o e-Hub de coopetição, seria o elemento diferenciador desta rede interorganizacional de AVI, com uma Estrutura de Custos (2) reduzida, conforme referido no ponto 3.4.4 – Benefícios e desvantagens das comunicações P2P. Este recurso chave não só tecnológico mas de modelo de comunicação e partilha de informação, teria um impacto na Atividade-Chave (3) porque levaria todos os players core a inovar nos processos e nos métodos, de modo a obter eficácia e eficiência nas ofertas colocadas no mercado. Com as atividades a trabalharem em redes P2P com cocriação de valor, e com uma filosofia de índole win-win entre parceiros (AVI e OT), constituiria uma plataforma de engajamento de todos os pleyers da rede os Parceiros-Chave (atributo 4) fortalecidos por uma relação de coopetição e a Relação com Clientes (atributo 5) resultava numa ligação de proximidade, confiança e participação na definição de soluções singulares e a sua colocação no mercado. Estes intervenientes colaborariam na cocriação de uma Proposta de Valor (atributo 6), dirigida aos Segmentos de Clientes (7) interessados na solução de nicho e estaria disponível no Canal (8) que melhor fosse conveniente para o cliente, com Fluxos de Rendimento (9) negociados entre as partes interessadas, as AVI e para os OT, com reduzido ou quase nulo conflito de interesses e de negócio.

### 3.5. Conclusão

A utilização das TIC, da Internet e da Web como ferramenta diferenciadora de desenvolvimento do negócio, mostra-se crucial à sobrevivência das AVI e à sua expansão. Importa consolidar a integração de atividades Online e Offline (as agências “Brick and Mortar” são também agências “Click and Mortar”) e a implementação de modelos de negócio que permitam uma relação win-win entre players, e de redes que apoiem a divulgação e comunicação entre aliados da rede e entre parceiros de cocriação.

A relação win-win entre parceiros nas AVI, pode ser fomentada e implementada através da construção de e-marketplaces P2P com estratégias de cocriação de valor, organizada e facilitada através de um e-Hub de coopetição desempenhado pelos grupos de gestão ou alianças interorganizacionais.



**CAPÍTULO 3 – MODELOS DE NEGÓCIO DE COCRIAÇÃO NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS INDEPENDENTES**

<p><b>Parcerias Chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quem são os parceiros chave?</b></li> </ul> <p>Os parceiros chave são na rede de e-marketplace P2P: profissionais do e-Hub de cooperação; OT e outros fornecedores core e não core; clientes cocriadores de experiências; promotores; representantes;...</p> <p><b>4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quem são os fornecedores chave?</b></li> </ul> <p>Operadores turísticos; fornecedores core e não core; e-Hub de cooperação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Que recursos chave estamos a adquirir aos parceiros?</b></li> </ul> <p>Aquisição a parceiros de competências próprias e produtos e serviços especializados; partilha de informação.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Que atividades fornecemos aos nossos parceiros?</b></li> </ul> <p>Capilaridade; informação acerca dos clientes; informação tendências mercado; comunicação da marca do OT / fornecedor; links; publicidade; volume de negócio; ...</p> <p>Motivação p<sup>a</sup> a parceria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimização e economia;</li> <li>• Redução do risco e da incerteza;</li> <li>• Aquisição de actividade particular (outsourcing)</li> </ul>	<p><b>Actividades Chave</b></p> <p><b>3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Que actividades chave são requeridas :</b></li> </ul> <p>Identificadas diversas actividades chave em função : proposta de valor?; canal distribuição; Relação clientes e com parceiros; Fluxo rendimentos, para as Categorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção da experiência nacional ou internacional;</li> <li>• Resolver problemas associadas ao processo de viagem;</li> <li>• Plataformas/redes</li> </ul>	<p><b>Proposta de Valor</b></p> <p><b>6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Que valor entregamos aos clientes e aos parceiros?</b></li> </ul> <p>Para clientes: cocriação de valor Parceiros: relação Win-Win <b>Nichos de mercado :</b> Experiência única de turismo; desenho singular da viagem; customização elementos da viagem; conveniência na entrega da documentação; confiança no receptivo; booking amigável e flexível;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Que problema estamos a resolver aos clientes?</b></li> </ul> <p>Solução de Viagem "Chave na mão" com Design adequado ao perfil cliente, segura; divertida</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Que conjunto de P&amp;S oferecemos por segmento clientes?</b></li> </ul> <p>golfe, mergulho, natureza, caminhadas, ciclismo, aventura exóticas, viver culturas, etc</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Que tipo de necessidades estamos a satisfazer aos clientes?</b></li> </ul> <p>Categorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novidade /Inovação</li> <li>• Performance</li> <li>• Customização</li> <li>• Marca / status</li> <li>• Preço</li> <li>• Redução custos</li> <li>• Redução risco</li> <li>• Acessibilidade</li> <li>• Conveniência</li> <li>• utilidade</li> </ul>	<p><b>Relação Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Que tipo de relação esperamos estabelecer com cada segmento de clientes?</b></li> </ul> <p>Pacotes flexíveis ; Personalização;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Que tipo de relação estabelecemos?</b></li> </ul> <p><b>5</b></p> <p>Cocriação de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Como estão integrados com o modelo de negócio?</b></li> </ul> <p>Comunidades de parceiros e clientes via e-marketplace P2P integrado em e-Hub de cooperação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quanto custa esse tipo de relação?</b></li> </ul> <p>P2P possui custos reduzidos</p> <p><b>Canais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Que tipo de canais usamos p<sup>a</sup> atingir segmento de clientes?</b></li> </ul> <p>Integrado Online e Offline</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Como os estamos a atingir?</b></li> </ul> <p><b>8</b></p> <p>e-Marketplace pertencente a um Hub de cooperação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Como estão integrados os canais?</b></li> </ul> <p>Online &amp; Offline, integrado via rede P2P</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qual o canal que trabalha melhor?</b></li> </ul> <p>Ambos trabalham em sinergia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qual o canal mais eficiente?</b></li> </ul> <p>Online P2P com cocriação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Como integramos os canais com a rotina dos clientes?</b></li> </ul> <p>Disponibilidade 7/24/365 ; Canais: P2P; Conhecimento: informação disponível p<sup>a</sup> rede P2P, anúncios em outros sites de parceiros; Avaliação: indicadores web; Compra: e-commerce; Pós- venda : sistemas de CRM</p>	<p><b>Segmentação de Clientes</b></p> <p><b>7</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Para quem estamos a criar valor? Quem são os nossos clientes mais importantes?</b></li> </ul> <p>Para clientes individuais / clientes empresa</p> <p>a)Venda Produto OT (massificada)</p> <p>b)Venda Produto Próprio (Nichos de mercado): produto próprio para mercado nacional e internacional</p> <p>c)Segmentado: golfe, mergulho, natureza, caminhadas, ciclismo, aventura exóticas, viver culturas, etc</p> <p>d)Diferenciado: grupos pequenos , experiências únicas, vivências singulares, etc</p> <p>e)Redes: Comunidades Virtuais de cocriação de experiências singulares</p>
<p><b>Estrutura de Custos</b></p> <p><b>2</b></p> <p>O negócio não é orientado p<sup>a</sup> custos (preços baixos, custos + baixos, automatizados, outsourcing), mas sim para criação de valor ao cliente e ao parceiro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qual o mais importante custo associado ao modelo de negócio?</b></li> </ul> <p>Custos associados a Recursos humanos especializados; transportes; allotments; negociação com fornecedores; GDS; sistemas de controlo de gestão e contabilidade; rendas de espaços; câmbios; seguros .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qual o recurso chave mais caro?</b></li> </ul> <p>Recursos humanos especializados em actividades core e em destinos exóticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qual a actividade chave mais cara?</b></li> </ul> <p>Associada a desportos radicais, experiências exóticas no exterior, aluguer de equipamentos e transportes.</p>	<p><b>Fluxos de Rendimentos</b></p> <p><b>9</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qual o valor que os clientes estão dispostos a pagar pelo P&amp;S?</b></li> </ul> <p>Clientes de nicho são pouco sensíveis ao preço: Constroem pacote flexível em função da experiência nacional / internacional; Clientes de Pacotes rígidos são sensíveis preços.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Por quanto estão a pagar? E como estão a pagar? Como preferem pagar?</b></li> <li>• <b>Em que proporção cada P&amp;S contribui para o rendimento global?</b></li> </ul> <p><b>Tipos: variáveis em função segmento</b></p> <p>Venda online de P&amp;S Comissões dos OT Publicidade P2P</p> <p><b>Preços Fixos</b></p> <p>Lista de preços: o cliente cria o seu pacote característica produto dependente Segmento cliente dependente</p> <p><b>Preços Dinâmicos</b></p> <p>negociação individualizada leilões</p>			

Figura 119 – Proposta de Canvas do Modelo de negócio para as AVI

Fonte: Produção própria com base em Osterwalder e Pigneur (2010) - (exemplo para um nicho de mercado – produto próprio das AVI)



O círculo de valor neste modelo está em (4) Parcerias Chave, (5) Relação Clientes e (6) Proposta de valor resultante dos interesses de todos estes players, estando em constante desenvolvimento e contínua interação.

A solução que se apresentou envolve um modelo de negócio suportado na cocriação de valor, transformando as agências de viagens independentes em corretores do conhecimento. A estratégia chave nas AVI será inovar no sistema de criação de valor, reinventando as regras e as relações dentro da sua constelação de atores (OT e Clientes). As TIC, a Internet e a Web permitem fazer dos clientes e dos parceiros OT, participantes ativos no processo de criação de valor e de disseminação da informação, de modo a gerar saltos quânticos de conhecimento. Neste mercado, as inovações tecnológicas e a aceleração das práticas de interatividade entre *players* através da Web 2.0, constituem-se como agentes de diferenciação, não só como ferramenta de apoio à atividade (emissão eletrónica de bilhetes, marcações online de viagens, contato entre operadores e com clientes, comunicação de produto próprio, etc.), mas essencialmente tornando mais próximos, mais ágeis e mais eficientes as relações win-win com todos os stakeholders da rede.



---

## **Capítulo 4**

### **Metodologia de Investigação em Turismo**



## 4. Metodologia de Investigação em Turismo

### 4.1. Introdução

*“All life is a great chain, the nature of which is known whenever we are shown a single link of it. Like all other arts, the Science of Deduction and Analysis is one which can only be acquired by long and patient study.”*

(Doyle, 1887 in Altinay eParaskevas, 2008. p.1).

Uma tese de doutoramento é um desafiante trabalho de investigação, onde o investigador procede como um detetive, na mira de entender um enigma, resolver um mistério ou encontrar uma solução. A palavra investigação surgiu no século XV, pouco antes da Revolução Científica que deu início à ciência moderna, tendo a sua origem no latim resultando da junção de “in” com “vestigium”, o que literalmente significa ir atrás de pegadas, seguir um rasto. De acordo com a etimologia, o investigador científico vai atrás de indícios, sendo a sua tarefa semelhante à de um detetive. Um cientista é como o Sherlock Holmes, que com a sua lupa, examina os mínimos vestígios para saber quem é o criminoso.

Revisitando Calvino nas suas Cidades Invisíveis, um ponto importante na edificação deste “arco” de investigação, será procurar conhecer os diferentes “arquitetos” das teorias científicas e perceber as suas técnicas de construção do conhecimento.

Não se pretende com as referências teóricas desta secção, desenvolver uma cronologia completa sobre a ciência e sobre as teorias científicas, mas apenas ilustrar como decorreu o *benchmarking* (consistindo na busca das melhores práticas e na prática que melhor se adapta à nossa realidade) de investigação, apresentando uma visão geral de alguns autores selecionados, que de uma forma direta ou indireta, contribuíram para o aparecimento do pensamento científico moderno e influenciaram a escolha da metodologia.

McNair e Leibfried (1992) consideram o *benchmarking* uma ferramenta utilizada na obtenção das informações necessárias para apoiar a melhoria contínua e, através dessa, auferir vantagem competitiva perante a concorrência. Entendemos que a técnica de *Benchmarking* aplicada a esta investigação, tal

como se aplicaria numa organização, é fundamental porque permite vislumbrar oportunidades e também ameaças, encorajando a procurar, além das fronteiras do conhecimento atual.

Este conceito constitui um atalho seguro para a Excelência, pois utiliza todo o trabalho intelectual acumulado por outros investigadores, permitindo realizar comparações de processos e práticas. Por isso, este capítulo tem como principal objetivo confrontar de forma breve, as principais referências teóricas da investigação científica, bem como as metodologias utilizadas, na clarificação das respostas a um problema específico, que no nosso caso pertence ao setor da distribuição turística.

De notar que o percurso traçado para uma investigação e a interpretação dos fatos, varia em função do perfil, curiosidade, interesse, vontade em contribuir e paixões do investigador, correndo-se sempre o risco de divergência de opinião, face às perceções de outros especialistas na matéria. Este fato das perceções, pode ser entendida a partir da seguinte passagem das Cidades Invisíveis de Calvino:

*“ – De agora em diante, começarei a descrever as cidades – dissera Khan.*

*– Nas suas viagens, verificará se elas existem.*

*Mas, as cidades visitadas por Marco Pólo eram sempre diferentes das imaginadas pelo imperador”.* (Calvino, 1990, p. 67)

Assim, este capítulo tem a vocação de permitir ao leitor, uma viagem concisa por todas as dimensões do ecossistema das agências de viagens, tomando contato com as ideias propostas para o problema da cocriação de valor entre parceiros de negócio no setor das AVI.

Nesta tese a lupa será colocada no setor das agências de viagens independentes em Portugal e avalia-se o grau de criação de valor entre parceiros de negócio (OT-Operadores Turísticos e AV-Agências de Viagens), num enquadramento de globalização. Assiste-se a uma marcada transformação do conceito de negócio, guiado pelas TIC, Internet e Web, pela integração dos clientes e dos parceiros em todas as fases da cadeia de valor e por um conjunto vasto de sinais emanados pelo ambiente social, cultural, tecnológico, ecológico,

económico e institucional. Cada vez mais o modelo de negócio deixou de se centrar em “Vender para”, ou seja na Oferta (i. é. ligado à viagem), para focar em “Vender com” ou seja na Procura, colocando o foco no viajante /parceiro, e nos processo de cocriação de experiências, emoções e relacionamentos.

Esta será a realidade presente na mente do investigador, que através do seu raciocínio, a decomporá em fragmentos Proposição-Problema-Proposta, procurando reconstruí-las de outra maneira e propor um modelo de negócio inovador.

Para alcançar o sucesso, as agências de viagens independentes em Portugal, carecem de uma estratégia de Cocriação de valor e de modelos de negócio em redes de coopetição do tipo “e-Marketplace P2P”, agregados por e-Hubs de coopetição. Esta iniciativa poderá ter um papel inspirador para os empreendedores das AV, fazendo-os recriar uma visão singular do seu próprio negócio, tal como fazia o Grande Khan com as descrições de Marco Polo, das suas cidades.

*“Agora, para cada cidade que Marco lhe descrevia, a mente do Grande Khan partia por conta própria, desmontando a cidade pedaço por pedaço, e reconstruía-a de outra maneira, substituindo ingredientes, deslocando-os, invertendo-os”.* (Calvino, 1990, p. 43)

#### **4.2. Génese dos Modelos e Processos de Investigação**

O propósito das ciências sociais é conhecer a realidade social. A investigação social necessita de um dispositivo conceptual de elucidação da realidade, de modo a tornar credíveis as suas teorias e produzir contributos para os quadros conceptuais das ciências sociais. Einstein dizia que uma teoria deve ser tão simples quanto possível, mas não mais simples do que isso. Merton (1977) defende que é na investigação que reside o crescimento e desenvolvimento do conhecimento científico.

Na verdadeira aceção de “investigar”, o sujeito (investigador) deverá seleccionar a temática, recolher informação credível e seleccionar os “indícios” mais fortes da sua pesquisa, agrupando-os por afinidades. O termo “investigar”, que consta no Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, da Academia das Ciências de

Lisboa (2001), é definido como sendo uma “pesquisa crítica e sistemática, com base por exemplo na experimentação, que se destina a rever conclusões aceites à luz de fatos novos.” A mesma fonte refere que pesquisa significa procura cuidadosa, ou seja procura repetida. Os atributos crítica e sistemática reforçam aquilo que uma pesquisa é, ou seja, o investigador deverá estar em permanente interrogação, sobre se estará ou não a cometer erros, executando um conjunto de procedimentos o mais completo possível.

De acordo com Carlos Fiolhais em [http://dererummundi.blogspot.pt/2010/10/o-que-e-investigar\\_28.html](http://dererummundi.blogspot.pt/2010/10/o-que-e-investigar_28.html), acesso em 20-8-2011, que associa a investigação a outras profissões, como ao personagem de Conan Doyle, o investigador tem de inquirir a si próprio se está na pista certa, devendo explorar todos os caminhos. Por isso é que Honoré de Balzac escreveu, que a chave de todas as ciências é inegavelmente o ponto de interrogação. Para o mesmo autor, o fundamental da definição de investigar consiste em rever conclusões, aceites à luz de fatos novos. Investigar não é procurar à toa, mas sim avançar uma hipótese, que é tacitamente aceite, e procurar saber se ela está ou não errada. Se ela se revelar inconsistente com um dado fato que antes não se conhecia, então terá de ser substituída.

Nesta tese parte-se da realidade que a globalização da economia impulsiona o aparecimento de novos mercados empurrando o negócio das AVI para mudanças significativas e para novos desafios, que exigem modelos de negócio revolucionários. No retalho da distribuição turística, as tendências apontam para um acréscimo da procura de produtos personalizados, com elevado grau de flexibilidade, utilizando uma multiplicidade de canais de venda (online e offline). Será investigado um grupo de agências de viagens independentes em Portugal pertencente a uma Aliança Interorganizacional, designada também por Grupo de Gestão, sob a hipótese de que, no negócio da intermediação turística, o relacionamento *win-win* entre OT (Operadores Turísticos) e AVI (Agências de Viagens Independentes) é crucial para a criação de valor e fundamental na adequação e integração da multiplicidade de *players* nos diferentes canais de distribuição.



Em nosso entender, uma investigação não consiste em apenas pesquisar de uma maneira cuidadosa, mas sim apresentar resultados, que anteriormente não eram conhecidos, devendo influenciar políticas e contribuir de forma concreta para o desenvolvimento do setor analisado.

Explorando de forma superficial esta faceta da gênese do processo de investigação, foram encontrados vários cientistas sociais que se preocuparam em fazer uso pragmático das suas pesquisas, tais como: Weiss (1976); Weiss (1979); Nathan (1975); Haines (1994); Porter (1995), afigurando-se múltiplos os caminhos temáticos, passíveis de elaboração de arquétipos teóricos.

A pesquisa científica é uma ferramenta importante na aquisição de conhecimento, permitindo consolidar uma visão mais crítica dos fatos estudados e ainda desvendar novas abordagens e perspectivas. A pesquisa será chamada de investigação científica se a sua realização for objeto de um estudo planejado, desenvolvido e redigido, conforme as normas metodológicas consagradas pela ciência e executada segundo rigorosos critérios de processamento das informações.

#### **4.2.1. O conhecimento científico e o senso comum.**

*“A ciência é um conjunto de conhecimentos racionais, certos ou prováveis, obtidos metodicamente sistematizados e verificáveis, que fazem referência a objetos de uma mesma natureza”* (Ander-Egg, 1978, p.15, citado por Lakatos e Marconi (1991).

Ciência é portanto todo o esforço para descobrir e aumentar o conhecimento humano, quanto ao modo como a realidade funciona.

Cervo e Bervian (1983, p.9) afirmam que “Atualmente, a ciência é entendida como uma busca constante de explicações e soluções, de revisão e reavaliação dos resultados e tem a consciência clara da sua falibilidade e dos seus limites”.

A ciência é um dos tipos de conhecimento criados pelos seres humanos, sendo diferente dos outros porque utiliza um método preciso e rigoroso. Neste ponto surge a primeira encruzilhada, quanto à análise de um fenômeno/objeto, optando por métodos científicos ou baseando-se no senso comum.

Contrapondo o conhecimento científico ao senso comum, percebe-se a relevância do processo científico como fonte segura de conhecimento e informação. Segundo Ruiz (1976, p.95), “o conhecimento vulgar, também denominado conhecimento empírico, é o modo comum, espontâneo, pré-crítico de conhecer”. O conhecimento empírico baseia-se na aparência global, sem análise, ou seja, é desprovido de crítica e demonstração. A principal diferença entre o senso comum e a ciência, é que a segunda, constrói a sua realidade com base na observação sistemática através de instrumentos, fatos, na experimentação e sobretudo na razão.

Lakatos e Marconi (1991), notam que, ao contrário do conhecimento vulgar ou popular, usualmente obscuro e pouco preciso, o cientista esforça-se para ser exato e claro, mesmo quando não o consegue. O fato de possuir métodos e técnicas que permitem a descoberta de erros, faz com que possa tirar proveito também das suas eventuais falhas. Cervo e Bervian, (1983), esclarecem que o conhecimento científico vai além do empírico, procurando conhecer, mais do fenómeno e das suas causas e leis.

Nesta busca contínua e mais rigorosa, o método científico proporciona um controlo, uma sistematização, uma revisão e uma segurança maior do que o saber não-científico.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma “atividade voltada para a solução de problemas através do emprego de processos científicos” (Cervo e Bervian, 1983, p.50);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”, cujo objetivo da pesquisa é “encontrar respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos”. (Gil, 1999, p.42);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um “procedimento formal, usando um método de reflexão, que exige um tratamento científico, constituindo-se como o caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (Lakatos e Marconi, 1991, p.155);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É uma “atividade básica das ciências para indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante procura que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente” (Minayo, 1993, p. 23);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altinay e Paraskevas (2008) definem investigação como sendo uma forma sistemática de questionar, contribuindo para o conhecimento. Para os autores a pesquisa é essencial para entender os vários fenómenos que pessoas ou organizações encontram nas suas atividades.</li> </ul>

Tabela 46 – Definição de investigação

Fonte: Produção própria com base em Cervo e Bervian (1983), Gil (1999), Lakatos e Marconi (1991), Minayo (1993), Altinay e Paraskevas (2008)

Sendo a pesquisa, uma das principais formas de se desenvolver uma ciência, não existe uma definição única para o conceito, pelo que se apresentam alguns exemplos. Portanto, a ciência distingue-se da pseudociência - ou metafísica - pelo uso do método empírico, essencialmente indutivo, que decorre da observação ou da experimentação. De acordo com vários autores, Investigação é definida na tabela 46.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1995), o problema do conhecimento científico põe-se da mesma maneira para os fenómenos sociais e para os fenómenos naturais: em ambos os casos há hipóteses teóricas que devem ser confrontadas com dados de observação ou de experimentação. Toda a investigação deve, portanto, responder a alguns princípios estáveis e idênticos, ainda que diferentes percursos, conduzam ao conhecimento científico.

#### **4.2.2. A ciência e o método científico.**

Muitos autores identificam a ciência com o método, pois todas as investigações necessitam de utilizar uma metodologia.

O essencial num método científico é a elaboração de hipóteses explicativas e a verificação da sua validade, utilizando os recursos teóricos e empíricos disponíveis. Segundo Gil (1999, p. 26), para a realização de uma investigação científica deve levar-se em conta um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos, que permitem que os objetivos sejam alcançados. Este conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos é chamado de método científico.

Método científico é um conjunto de procedimentos e técnicas que as diversas ciências utilizam para descobrir, investigar e alcançar os seus objetivos. Abrange os procedimentos ordenados e sistematizados que as diversas ciências seguem para estabelecer leis e teorias científicas.

O método científico garante a objetividade do conhecimento. "Da pesquisa fundamental, da descoberta da verdade, decorrem inúmeras consequências práticas no domínio da natureza, no prognóstico e no controlo dos eventos, nos avanços tecnológicos, em suma, na melhoria das condições da vida humana" (Ruiz, 1996, p.130).

“Método é o conjunto coerente de procedimentos racionais ou prático-racionais que orienta o pensamento para serem alcançados conhecimentos válidos”. (Nérici, 1978, p.15).

Método pode ser pensado como o caminho para chegar a um fim ou pelo qual se atinge um objetivo. O método científico envolve técnicas exatas, objetivas e sistemáticas, implementadas através de regras fixas para a formação de conceitos, para a condução de observações, para a realização de experiências e para a validação de hipóteses explicativas.

Cervo e Bervian (1983) definem método como um princípio que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade.

- **Aristóteles** foi o primeiro filósofo a mostrar o caminho correto para a investigação, o conhecimento e a demonstração científica. Aristóteles acreditava que, se estes princípios gerais fossem adequadamente formulados, e as suas consequências corretamente deduzidas, as explicações só poderiam ser verdadeiras. Nasce o processo dedutivo, baseado num conjunto de princípios universais que eram utilizados para explicar todos os fenómenos.

Durante a Idade Média, filósofos como Duns Escoto, Guilherme de Occam, Alberto da Sáxonia e Raimundo Lúlio, contribuíram com grandes progressos na lógica Aristotélica. A partir do Séc. XVI a lógica de Aristóteles começa a ser questionada, revelando as suas enormes limitações ao desenvolvimento da ciência.

- **Galileu Galilei** (1564-1642), defende o método empírico, fundindo o racionalismo e o empirismo, estabelecendo que, o método científico seria composto pelas etapas de observação, geração de hipóteses, experimentação, mensuração, análise e conclusão. Galileu foi pioneiro no estabelecimento de um marco divisório nítido entre ciência, filosofia e religião, lutando pela autoridade da ciência: “à ciência cabe dizer como vai o céu, e à religião como se vai para o céu”. Mas no seu tempo, estas ideias eram revolucionárias, não sendo aceites pela igreja. A postura impositiva da Igreja, com o pensamento de que ela deveria ser quem determina a Verdade, também acerca da natureza, foi a

causa de muitas polémicas no início da era moderna. Como foi referido no ponto 1.2.1, o pensamento daquele tempo, o saber científico tinha de obedecer à lógica formal, partindo de um conjunto de princípios universais admitidos como verdadeiros.

Por um processo dedutivo, procurava-se encontrar a explicação para todos os fenómenos particulares. O método proposto foi rotulado de indução experimental pois era a partir da observação de casos particulares que se propunha chegar a uma lei. As etapas propostas foram as da figura 120.

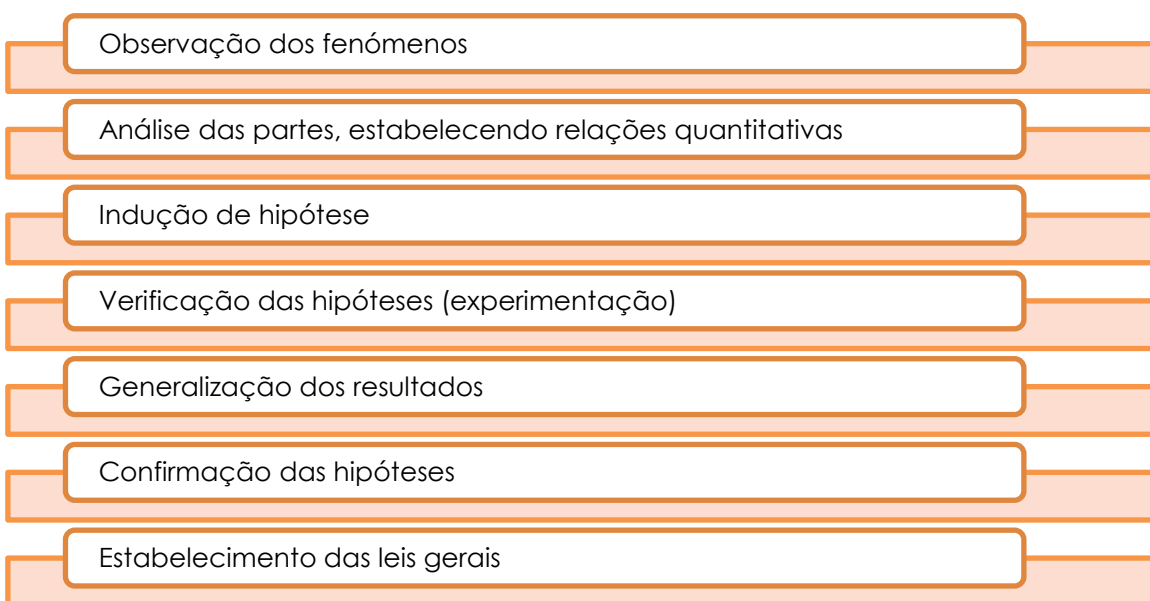


Figura 120 - Etapas processo investigação científica / Galileu  
 Fonte: [ftp://ftp.unilins.edu.br/formigoni/Met\\_cientifica/B1/CAP02PG.pdf](ftp://ftp.unilins.edu.br/formigoni/Met_cientifica/B1/CAP02PG.pdf)

**Francis Bacon** (1561-1626), contemporâneo de Galileu, destaca serem essenciais a observação e a experimentação dos fenómenos, reiterando que a verdade de uma afirmação só poderá ser proporcionada pela experimentação (figura 121).

Bacon propõe como etapas da investigação: experimentação, para se poder observar e registar de forma sistemática as informações recolhidas; após análise dos resultados experimentais devem ser formuladas as hipóteses que surgiram das explicações sobre as relações causais entre os fatos; é importante efetuar novas experiências em outros locais e com outros cientistas, de modo a acumular novos dados, que servirão para formular novas hipóteses; testar as hipóteses com nova repetição experimental. O grau de confirmação das hipóteses depende da

quantidade de evidências favoráveis; a formulação das leis para o fenómeno estudado, é feito com base nas evidências obtidas.



Figura 121 - Etapas processo investigação científica: Bacon  
 Fonte: Produção própria com base em: Pradeau (2010); Hottois (2004); Le Moigne, (1998);

Com a modernidade, a filosofia da natureza desenvolveu métodos próprios de investigação e tornou-se institucionalmente laica, isto é, independente da Igreja. A observação e a experimentação foram sendo entendidas como etapas muito importantes para o conhecimento, tornando-se o raciocínio base do método científico. Outros autores foram cruciais para o desenvolvimento dos **métodos científicos**.

Método Raciocínio	Características
<b>Dedutivo</b>	<b>Racionalismo:</b> Apenas a razão leva ao conhecimento. <i>Descartes (1596-1650); Poincaré (1854-1912);</i>
<b>Indutivo</b>	<b>Empirismo:</b> Todo o conhecimento deve estar baseado na experimentação. <i>Bacon (1561-1626); Pascal (1623-1662); Locke (1632-1704);</i> <b>Positivismo:</b> Tudo poderá ser conhecido e explicado. <i>Comte (1798-1857);</i>
<b>Hipotético-dedutivo</b>	<b>Neopositivismo:</b> O conhecimento é baseado na lógica e na experimentação. O "Círculo de Viena" considerava que a ciência se baseava na verificabilidade experimental dos fatos, comprováveis empiricamente. <i>Schlick (1882-1936); Neurath (1882-1945); Carnap (1891-1970); Hans Hahn (1879-1934); Waismann (1896-1959)</i>

Tabela 47- Primeiros marcos do pensamento filosófico das teorias científicas  
 (Fonte: adaptado Pradeau, (2010); Hottois, (2004); Le Moigne, (1998);

Mas é no Renascimento que o espírito científico floresce, através de **Descartes** (1596-1650), afastando-se da essência dos anteriores filósofos. Em vez de usar a inferência indutiva, opta pela inferência dedutiva. Para Descartes a certeza só pode ser alcançada pela razão. Os primeiros marcos das teorias científicas estão resumidas na Tabela 47.

*“claridad evidente de la razón individual; [...] la solidez de la nuova scienza proviene ante todo de su carácter matemático y experimental; [...] la fuente purísima de todo valor, especulativo y práctico, se encuentra ahora en el sujeto, en la interioridad de la reflexión personal creadora”.*

(Fonte: Descartes, in [http://www.dominiopublico.gov.br/download/\\_texto/bk000197.pdf](http://www.dominiopublico.gov.br/download/_texto/bk000197.pdf), acesso 4-9-2011). Descartes é o primeiro filósofo que sistematicamente edifica este novo mundo mental, compondo-se de quatro partes distintas, que entendemos importante transcrever, na passagem seguinte do “Discours de la méthode pour bien conduire sa raison, et chercher la vérité dans les sciences” (in <http://www.ac-nice.fr/philo/textes/Descartes-Discours.htm>, [http://www.webphilo.com/textes/voir.php?numero=45306\\_1458](http://www.webphilo.com/textes/voir.php?numero=45306_1458); <http://cocorico.com/les-4-preceptes-de-descartes/loisirs-vacances-culture-bien-etre/>, <http://www.nadin.ws/archives/755>, acesso em 4-9-2011)

*“Le premier étoit de ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle; c'est-à-dire, d'éviter soigneusement la précipitation et la prévention, et de ne comprendre rien de plus en mes jugements que ce qui se présenteroit si clairement et si distinctement à mon esprit, que je n'eusse aucune occasion de le mettre en doute.*

*Le second, de diviser chacune des difficultés que j'examinerais, en autant de parcelles qu'il se pourroit, et qu'il seroit requis pour les mieux résoudre.*

*Le troisième, de conduire par ordre mes pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connoître, pour monter peu à peu comme par degrés jusques à la connoissance des plus composés, et supposant même de l'ordre entre ceux qui ne se précèdent point naturellement les uns les autres. Et le dernier, de taire partout des dénombrements si entiers et des revues si générales, que je fusse assuré de ne rien omettre.”*

Estas operações reconstituíam as três operações elementares da mente humana, (figura 122), a indução (que consiste em captar realidades singulares), a dedução (agrupar observações e inferir resultados) e a enumeração (acompanhada da revisão e reelaboração de conceitos), conforme se pode observar pela figura em baixo.



Figura 122 - Modelo científico Observação-Hipótese-Teoria: Indutivo e Dedutivo  
 Fonte: Produção própria com base em Pradeau (2010); Hottois (2004); Le Moigne (1998).

Descartes foi considerado Racionalista porque procurava um conhecimento válido, universalmente lógico e necessário; adotou um modelo matemático; duvidava do conhecimento sensorial e pressupôs a existência de ideias inatas (a priori) comuns a todos os Homens; propôs chegar à verdade através da dúvida sistemática e da decomposição do problema em pequenas partes, características que definiram a base da pesquisa científica; criou uma visão mecanicista do Universo inspirada no modelo de um relógio, fazendo surgir o reducionismo (figura 123).

- **Newton - O reducionismo** iria influenciar a ciência moderna, onde no laboratório, a reprodução da natureza é vista como uma amostra reduzida do mundo, e por isso ganhou o *status* de poder ser visto como se fosse a própria natureza. Esta ideia foi posteriormente desenvolvida empiricamente pelo físico inglês Isaac **Newton**.



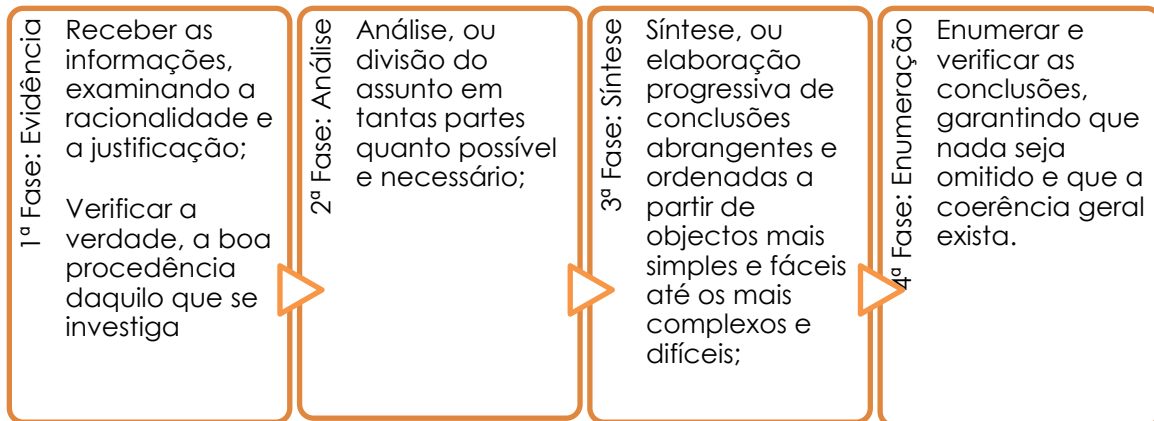


Figura 123 - Fases do método de Descartes  
 Fonte: Produção própria como base em Damasio (1996).

- **Auguste Comte - No século XIX** a filosofia e a ciência passaram a concorrer, culminando com a chegada do **positivismo**. Para os positivistas o progresso da humanidade depende única e exclusivamente dos avanços científicos. Acreditavam que tudo aquilo que não puder ser provado pela ciência é considerado como pertencente ao domínio teológico-metafísico caracterizado por credulices e vãs superstições. O **Positivismo** foi adotado por vários filósofos para além de Auguste Comte (1798-1856), tais como Francis Bacon (1561-1626), John Locke (1632-1677), George Berkeley (1685-1753), David Hume (1711-1776). A ideia-chave do Positivismo Comteano é a Lei dos Três Estados, sendo uma doutrina filosófica que entende a experiência como instrumento para se chegar à Verdade absoluta, de forma progressiva. O **empirismo** reduz tudo à experiência, sem se interrogar acerca das pressuposições e da metafísica que a envolve. O **verificacionismo** é a crença de que é possível verificar ou provar algo com certeza absoluta (os empiristas acham que isso se dá mediante a experiência, com base na observação; os racionalistas acham que isso se dá por meio da razão). O **indutivismo** é uma posição filosófica que vê como válido e verdadeiro o exercício racional da generalização de uma afirmação sobre algo específico (no positivismo essa afirmação tem fundamento na observação). Dessa forma, a partir de progressivas observações se conclui uma lei ou princípio geral.
- **Piaget (1896-1980)** - Na transição do Século XIX para o **século XX**, surge uma nova corrente de pensamento científico, **o realismo**, que se expressa pelo respeito do fato empiricamente averiguado, pelas ciências exatas e

experimentais e pelo progresso técnico, tendo em **Piaget** (1896-1980) um dos seus defensores. O Pensamento Realista é aquele que consegue compatibilizar com naturalidade, tanto a parte formal do raciocínio (orientados pela lógica), quanto a parte mágica natural a todo ser humano, ou seja, os devaneios espiritualizados e sublimes do ser humano. Esta harmonia entre a lógica e o mágico, desejável no ser humano normal, recomenda o ditado de que "não importa se a aventura é louca, desde que o aventureiro seja lúcido".

Segundo Singly (1992), em todos os países ocidentais o realismo científico foi-se impondo progressivamente a partir do Séc. XIX, quer na sociedade quer nas organizações. Saber ler números e produzir conhecimento é considerado como uma das competências fundamentais a possuir pelos investigadores em gestão ou em ciências sociais.

O autor reforça que uma boa representação da realidade não deve ser entendida como apenas uma argumentação numérica, usando métodos quantitativos, ao nível da pesquisa. Toda a pesquisa é um trabalho de criação de ordem científica, que permite desenvolver um potencial de criação que se encontra num estado latente dentro dos indivíduos. Uma pesquisa de qualidade deve trazer algo de novo. Ela deve inovar não somente ao nível do sujeito, mas também ao nível do método e da população estudada.

Mas não pretendendo ser exaustiva, considera-se importante referir outros **métodos de raciocínio** científico que foram surgindo, como o hipotético-dedutivo, o estruturalista, o funcionalista, o dialético, o sistémico, o fenomenológico, o evolucionista, paradigmático, entre outros. Algumas das teorias científicas indicadas no quadro serão importantes para enquadrar as tendências de criação de valor nas organizações (Tabela 48).

Correntes de Raciocínio	Características
Estruturalista	<p>Neorracionalismo: A estrutura explica o fenómeno. O estruturalismo nas ciências sociais se assenta no pressuposto de que em todas as sociedades (sejam elas arcaicas, tradicionais ou modernas) existe um conjunto de instituições (jurídicas, políticas e propriamente sociais) que formam uma unidade, uma "estrutura", um "todo coerente".</p> <p><i>Saussure (1857-1913); Foucault (1926-1984);</i></p>

<p>Funcionalista</p>	<p>Behaviorismo ou comportamentalismo: o estudo de um fenómeno deve ser feito a partir das nossas funções e inter-relações. O comportamento é sempre uma resposta a um estímulo específico.</p> <p><i>Watson (1878-1958); Pavlov (1849-1936); Tolman (1886-1959);</i></p>
<p>Dialético</p>	<p>Materialismo / Idealismo: O idealismo afirma que tudo faz parte de uma dialética do Espírito Absoluto. Está baseado no movimento "tese, antítese e síntese". A tese é a afirmação de algo, a antítese é sua negação e a síntese seria a superação do problema causado pela antítese. Tudo seguiria esse movimento: o Absoluto é espírito (tese), mas num dado momento tornou-se matéria (antítese), isso explica as coisas à nossa volta, e depois voltará a ser espírito, contudo, mais consciente de si mesmo. O Materialismo segue essa mesma estrutura dialética, mas não considera o espírito absoluto.</p> <p><i>Fichte (1762-1814); Shelling (1775-1854); Hegel (1770-1831); Marx (1881-1883);</i></p>
<p>Sistémico</p>	<p>Construtivismo: é uma das correntes teóricas empenhadas em explicar como a inteligência humana se desenvolve partindo do princípio de que o desenvolvimento da inteligência é determinado pelas ações mútuas entre o indivíduo e o meio. A ideia é que o homem não nasce inteligente, mas também não é passivo sob a influência do meio, isto é, ele responde aos estímulos externos agindo sobre eles para construir e organizar o seu próprio conhecimento, de forma cada vez mais elaborada. O conhecimento está em permanente processo de evolução, constituindo-se pela interação do indivíduo com o meio físico e social, com o simbolismo humano, com o mundo das relações sociais, e não por qualquer dotação prévia, na bagagem hereditária ou no meio. <i>Vygotsky (1896/1934); Bourdieu (1930-2002);</i></p>
<p>Fenomenológico</p>	<p>Fenomenologia: Preocupa-se com a descrição direta da experiência tal como ela é. O método fenomenológico consiste em mostrar o que é apresentado e esclarecer este fenómeno. Para a fenomenologia um objeto é como o sujeito o percebe, e tudo tem que ser estudado tal como é para o sujeito e sem interferência de qualquer regra de observação. Para a fenomenologia um objeto, uma sensação, uma recordação, enfim, tudo tem que ser estudado tal como é para o espectador.</p> <p><i>Husserl (1859-1938);</i></p>
<p>Evolucionista</p>	<p>Transformista / Evolucionista: A comparação das ideias de Lamarck (1809) e Darwin (1859) permite que se monte um quadro sobre as mudanças na forma de pensar dos Homens e no desenvolvimento da ciência. Lamarck defendia a evolução, Darwin a descendência com modificação; Lamarck era teleológico, Darwin considerava que a evolução ocorria ao acaso através da Seleção Natural; ambos acreditavam num progresso gradual, ou seja as mudanças eram evolutivas e vagarosas;</p> <p><i>Lamarck (1744-1829); Darwin (1809-1882);</i></p>

Paradigmático	<p>Revolucionário: T. Kuhn constitui um marco importante na perspectiva do desenvolvimento científico na medida em que se opõe à concepção de ciência explicativa. A “ciência normal” é intercalada por períodos de ciência extraordinária, quando os paradigmas vigentes são questionados, originando “revoluções científicas”. A ciência evolui tanto de forma gradativa, nos períodos de ciência normal, como em saltos quânticos nas revoluções científicas. As revoluções científicas são mecanismos de inovação interno à ciência normal. Para este autor, as revoluções científicas são complementos desintegradores da tradição à qual a ciência normal está ligada forçando os players a rejeitar a teoria científica vigente, e a adotar uma outra, incompatível com aquela. A sua assimilação requer a reconstrução da teoria precedente e a reavaliação dos fatos anteriores. Segundo o autor a tecnologia tem um papel vital no surgimento de novas ciências.</p> <p><i>Kuhn (1922-1996)</i></p>
---------------	---

Tabela 48 - Correntes de raciocínio científico

(Fonte: Produção própria com base em Deshaies (1992); Singly (1992); Popper (1975, 2003); Lakatos e Marconi (1991); Richardson (1999); Kuhn (1975); Pradeau (2010); Le Moigne (1998); Fave (2006).

Todas estas teorias, das mais clássicas às mais modernas, são cruciais à investigação, porque ajudam o pesquisador a entender melhor o fenómeno a estudar, integrando em algumas delas as premissas de investigação.

Em nossa opinião, o grande objetivo do conhecimento científico é resolver problemas, pelo que é necessário desenvolver modelos específicos. Weiss (1979) propõe vários modelos associados ao significado do conceito de pesquisa.

**Modelo do conhecimento dirigido**, assume-se que a pesquisa pressiona o desenvolvimento e o uso dos saberes; **Modelo de resolução de problemas** envolve a aplicação direta dos resultados de um estudo específico, como solução de um problema ou para a tomada de uma decisão pendente. Espera-se que a pesquisa forneça evidências empíricas e conclusões para ajudar a resolver um problema. A utilização dos resultados da pesquisa só é possível se os atores principais – formuladores de política – definirem com precisão o problema;

**Modelo interativo**: os formuladores da política procuram a informação em diferentes fontes e consultam diferentes grupos sociais. São utilizadas experiências acumuladas, pressão social, resultados da pesquisa, entre outros dados, e assim se estabelecem conexões para tomada de decisão e para a “inovação aberta”, que é a base da cocriação;

Modelo político: os formuladores de políticas utilizam a pesquisa, por interesse ideológico ou como informação, para convencer indecisos, neutralizar oponente, sustentar partidários;

Modelo tático: os formuladores de políticas utilizam a necessidade de pesquisa como recurso estratégico para conter pressões e prometerem ações a partir do resultado de pesquisa;

Modelo esclarecedor: utiliza-se a difusão dos resultados da pesquisa, através de canais formais e informais, tendo como possíveis consequências a conversão de problemas em não problemas e vice-versa;

Modelo empreendedor: a política e a pesquisa respondem às correntes de pensamento, interagindo e influenciando o pensamento social.

De acordo com Elias e Patroclo (2004), foi efetuado no contexto latino-americano (México), um estudo realizado por Trostle et al. (1999) analisando os modelos sugeridos por Weiss (1979), sintetizando-os em três abordagens integradas conforme figura 124.

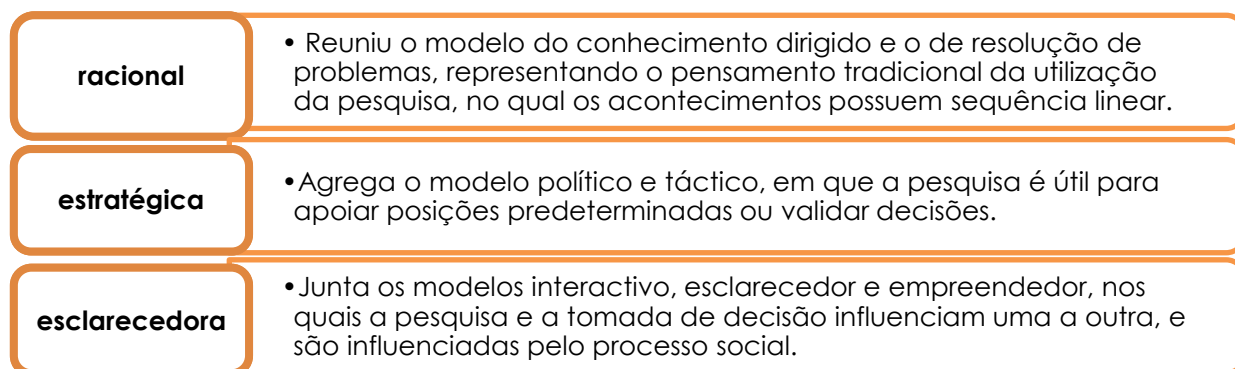


Figura 124 - modelos de Weiss (1979),

Fonte: Produção própria com base em Elias e Patroclo (2004)

Ora, o sistema de investigação para além de ser uma forma de aplicar conhecimentos é também um processo de planificação e de criatividade controlada (Hill e Hill 2000).

Por isso, quanto à metodologia a aplicar, apostaremos na perspectiva de Weiss, pois gostaríamos de influenciar políticas e contribuir de forma concreta através de um constructo de modelo de negócio pragmático, para o desenvolvimento do retalho da distribuição turística.

A longa reflexão efetuada acerca destas teorias e modelos, mostrou-se crucial ao desenvolvimento da tese, porque o setor em análise e o tema abordado não são lineares. Perante o leque de opções de modelos de aplicação de pesquisa que Weiss propõe, seguimos a tipologia "**Resolução de problemas**".

Pretende-se que a pesquisa forneça evidências empíricas e conclusões pragmáticas geradoras de contributos de resolução de antagonismos e de criação de valor, para o modelo de negócio das agências de viagens independentes em Portugal, permitindo atenuar os conflitos latentes vividos no setor.

### **4.2.3. Os métodos e as técnicas científicas**

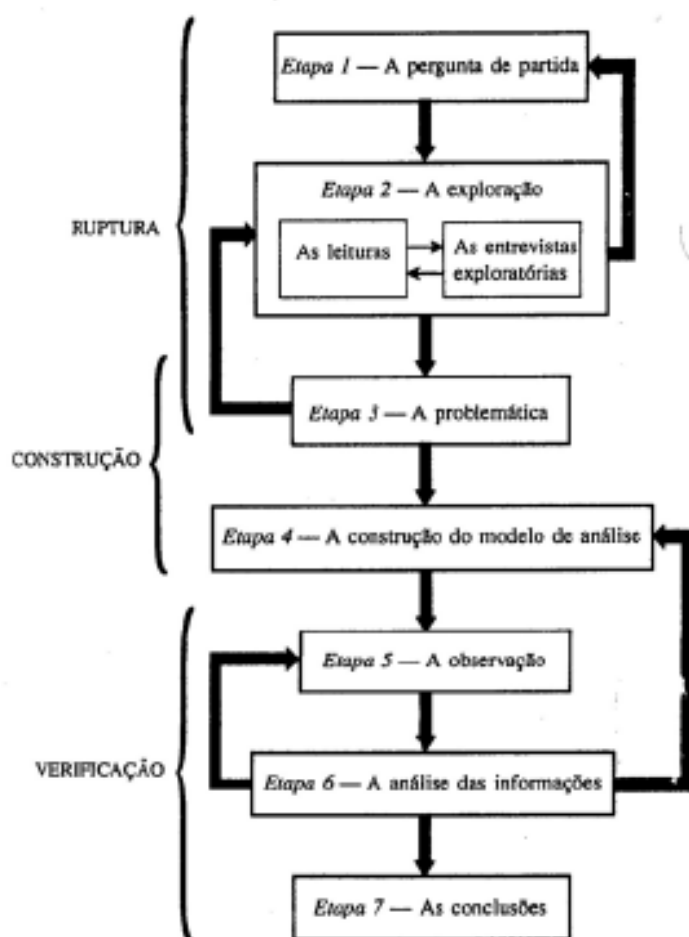
Para um cientista moderno, o método de trabalho que emprega, apresenta-se claramente definido, com passos convenientemente delineados e objetivos. O método científico dá credibilidade aos resultados da investigação, sendo o critério que permite distinguir os conhecimentos verdadeiramente científicos, e é responsável pela eficácia da investigação. Cada uma das ciências determina o seu campo de investigação, define os seus objetivos e métodos para explicar o seu objeto.

A questão do método ou seja da forma de concretizar um modelo, é fundamental para a harmonia do trinómio: modelo, método e técnica. Foram estudados diversos autores, com o objetivo de recolher contributos adequados ao caso concreto desta tese.

Ruiz (1991), expressa de forma clara a diferença entre método e técnica. Reservou a palavra método para significar o traçado das etapas fundamentais da pesquisa, enquanto o termo técnica significa os diversos procedimentos ou a utilização de diversos recursos peculiares a cada objeto de pesquisa, dentro das diversas etapas do método.

Para Marconi e Lakatos (1990), a técnica é um conjunto de regras ou processos de que se serve uma ciência, sendo a aptidão para usar essas normas, na parte prática. Toda a ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção dos seus propósitos. Pode-se observar, portanto, que para estes autores, a técnica identifica-se com a etapa prática da pesquisa.

Andrade (2001), contribui para a discussão revelando que método é um conjunto de processos, ou de procedimentos gerais, baseados em princípios lógicos e racionais, que permite o seu emprego em várias ciências, enquanto técnicas são conjuntos de normas usadas especificadamente em cada área do conhecimento.



Para Quivy e Campenhoudt (2005), a investigação necessita de um processo análogo à da procura de petróleo. Não é perfurando em qualquer lugar que se encontra o ouro negro. Para fazer um trabalho de qualidade é necessário possuir acima de tudo, uma boa metodologia, ou seja um conjunto de regras elaboradas ao longo dos anos e que são consideradas úteis para encontrar resposta às questões que o investigador coloca.

Figura 125 - Etapas do Procedimento de quivy  
 Fonte: Quivy e Campevhoudt (2005, p. 27)

A obra de Quivy e Campevhoudt (2005), aborda esta problemática oferecendo uma ferramenta útil para a construção de planos de trabalho de investigação. A pesquisa social necessita de um dispositivo conceptual de elucidação da realidade, de modo a tornar credíveis as suas conclusões e produzir contributos para os quadros conceptuais das ciências sociais. Segundo este autor o procedimento científico da investigação social pode envolver três fases (figura 125):

- A rutura: na qual se rompe com os preconceitos e falsas evidências;

- A construção: que consiste na elaboração de um "sistema conceptual organizado", com lógica, em que se faz a explicação do fenómeno, o plano de pesquisa a definir e a experimentação;
- A verificação: onde a proposição deve ser verificada pelos fatos. Importa salientar uma interação e um encadeamento que deve existir entre estes atos ao longo de uma investigação.

Importa salientar uma interação e um encadeamento que deve existir entre estes atos ao longo de uma investigação. Para pôr em prática este princípio, tem de se percorrer as sete etapas da metodologia:

- I. A primeira etapa, a pergunta de partida, que consiste em enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida. Esta deve ter qualidades de clareza, exequibilidade e pertinência.
- II. A segunda etapa, denominada de exploração, baseia-se em inquirir o terreno, comportando operações de leitura, seguidas de resumos, de entrevistas e métodos, que nos permitem contactar com a realidade vivida pelos atores sociais.
- III. A terceira etapa, classificada de problemática, assenta na abordagem ou na ótica teórica adotada, para tratar o problema formulado pela pergunta de partida.
- IV. A Quarta etapa, designada de construção do modelo de análise, passa pela elaboração de um sistema coerente de conceitos e de hipóteses operacionais, que estão estritamente articulados entre si.
- V. A Quinta etapa abarca a observação, que engloba o conjunto das operações através das quais o modelo de análise é submetido ao teste dos fatos e confrontado com dados observáveis.
- VI. A Sexta etapa envolve a análise das informações, cujo objetivo é a verificação empírica, seguindo-se a interpretação de fatos inesperados e rever ou ajustar as hipóteses.
- VII. A Sétima etapa inclui as conclusões do trabalho de investigação. Esta fase compreende geralmente três partes:



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

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

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

Esta metodologia compreende o essencial do processo de investigação, no entanto deve-se complementá-la com instrumentos estatísticos que possam sustentar a organização e o tratamento dos dados, como propõe Pardal (1995).

Cervo e Bervian, (1983, p.23) revelam que *“A época do empirismo passou. Hoje em dia não é mais possível improvisar. A atual fase é a da técnica, da precisão, da previsão, do planeamento. Ninguém se pode dar ao luxo de fazer tentativas ao acaso para ver se colhe algum êxito inesperado”*.

A metodologia não procura soluções, mas escolhe as maneiras de encontrá-las, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor, nas diferentes disciplinas científicas ou filosóficas. Os métodos de abordagem científica são constituídos por procedimentos gerais, que orientam o desenvolvimento das etapas de uma pesquisa. Conforme mostra a imagem em baixo, existem dois grandes **modelos metodológicos**: o indutivo e o dedutivo (figura 126).

**As etapas de investigação que usam o método indutivo são:** a Observação (deve ser imparcial e neutra; metódica e preparada sistematicamente; utilizar instrumentos para dar mais precisão aos sentidos; medir e quantificar os dados observados); a Formulação da Hipótese (uma explicação / solução provisória para o problema); a Experimentação (verifica se a hipótese é ou não confirmada pelos fatos, recorrendo à utilização de instrumentos) e a Generalização (valida para todos os casos, a lei encontrada nos dados observados, dando origem a uma lei com validade universal).

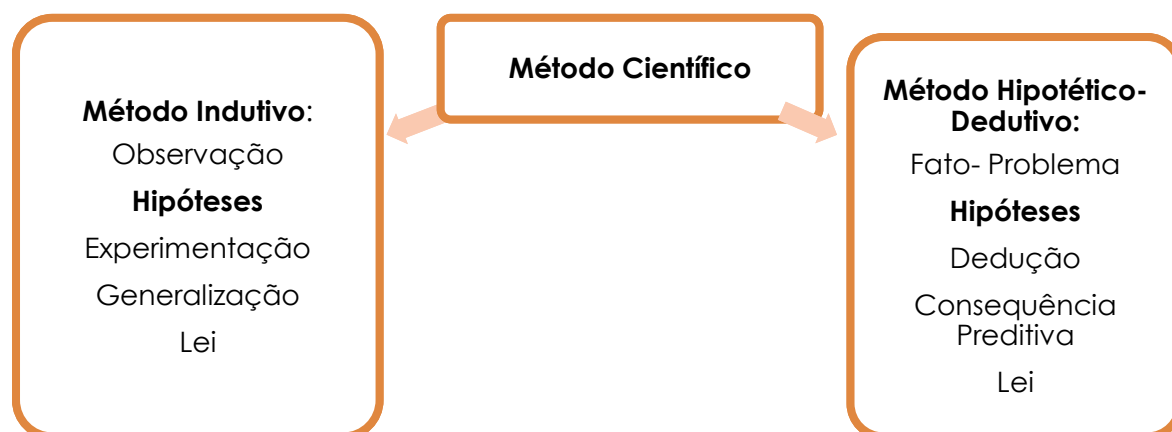


Figura 126 - Tipos de método científico

Fonte: Produção própria adaptado de: Pradeau (2010); Hottois (2004); Le Moigne (1998); Ravoux (2006);

No método indutivo, a sua aplicação baseia-se no princípio de que os casos ainda não observados serão semelhantes aos que já foram observados. As regularidades observadas são projectadas no futuro. O grau de confirmação de uma hipótese depende do número de casos observados que estão de acordo com ela.

**O método Hipotético-Dedutivo** sustenta que a investigação parte de um fato-problema e que as hipóteses não são sugeridas pelos dados da observação, mas são sim, criações do espírito humano. Este método exige a formulação de uma hipótese, que deve ser compatível com os dados que se querem explicar; deve ser coerente com outras hipóteses anteriormente admitidas; ser suscetível de verificação e servir para prever e explicar os acontecimentos com eles relacionados. Se a experimentação confirmar a hipótese, esta passa a lei explicativa do fenómeno. Se a experimentação refuta a hipótese, há que formular outra hipótese.

#### 4.2.4. A verificabilidade das hipóteses

Dado que a complexidade da investigação é grande, muitos autores questionam a validade e verificabilidade das hipóteses, ou até mesmo a impossibilidade de verificação de uma teoria científica.

É o caso de Karl Popper (1902-1994), que era um crítico do método indutivo, e um defensor do **método hipotético-dedutivo**. A contribuição de Popper foi decisiva para a solução de um problema epistemológico, fundamental — o problema da

indução e do seu valor na ciência. Ele contestou os dois dogmas fundamentais das teorias do conhecimento e das epistemologias empiristas tradicionais. O primeiro deles está contido na ideia de que a ciência deve apoiar-se numa fase observacional. O segundo dogma consiste na ideia acerca da qual a ciência deve utilizar um método indutivo, em oposição ao método especulativo, considerado como típico das pseudociências e da metafísica.

Acreditava que a ciência não se baseava na indução, mas sim em conjecturas. Na indução, o raciocínio parte de premissas acerca da realidade (objectos/fenómenos e seres) que observámos e produz conclusões referentes a essa realidade e a realidades que ainda não examinámos. Daí a acreditar que o que aconteceu no passado voltará e repetir-se no futuro, pois existe aquilo a que Hume chama de Principio da Uniformidade da Natureza (fundado num padrão comportamental).

Popper afirma que os cientistas, iniciam o processo propondo uma teoria, apresentando-a como uma conjectura inicialmente não corroborada, e depois comparam as suas previsões com observações para ver se ela resiste aos testes. Se esses testes se mostrarem negativos, então a teoria será experimentalmente falsificada e os cientistas irão procurar uma nova alternativa. Se, pelo contrário, os testes estiverem de acordo com a teoria, então os cientistas continuarão a mantê-la não como uma verdade provada, mas sim como uma conjectura não refutada.

As teorias da Verificabilidade e da Falsificabilidade possuem as seguintes características:

**Verificabilidade:** quanto maior for o número de casos ou de exemplos de acordo com a hipótese maior será a probabilidade de esta ser verdadeira, contudo este processo é sempre inconclusivo e é feito por indução;

**Falsificabilidade:** quanto mais severos forem os testes que visam refutar a teoria/hipótese mais verosímil será. Pois para Popper a ciência progride mediante a refutação de conjecturas.

Segundo Popper, as inferências que interessam para a ciência são refutações, que tomam uma previsão falhada como premissa e concluem que a teoria que

está por detrás da previsão é falsa. Estas inferências não são indutivas, mas dedutivas. Aqui não há hipótese de a premissa ser verdadeira e a conclusão falsa. Um único exemplo contrário é suficiente para uma refutação conclusiva, mas nenhum número de exemplos favoráveis constituirá uma prova conclusiva.

Perante todo este conjunto de tendências e procedimentos cruciais para a investigação, Ghiglione e Matalon (1993) esclarecem que a tentativa de rigor científico recai sobre os métodos a utilizar no processo de investigação.

#### **4.2.5. A tipologia de pesquisa em função dos procedimentos**

Existem diversos tipos de pesquisa considerando os procedimentos utilizados, em função da perspectiva dos seguintes autores:

- Kerlinger (1980): Histórica, Metodológica, Experimental, Quase-Experimental;
- Cervo e Bervian (1983): Bibliográfica, Descritiva, Experimental;
- Gil (1999): Bibliográfica, Documental, Levantamento, Experimental, Ex-post-fato, **Estudo de Caso**, Pesquisa-acção, Pesquisa-Participante;
- Thomas e Nelson (1996): Analítica, Descritiva, Experimental, Quase-Experimental, Qualitativa;

Na presente investigação, a pesquisa analítica envolveu o estudo de caso, avaliando as informações disponíveis na tentativa de explicar o contexto actual do retalho da distribuição turística. No caso das agências de viagens independentes, o investigador esteve interessado em preservar o registo de eventos e realizações ocorridas na tese de mestrado e outros eventos ocorridos no setor durante os anos de 2008 a 2012.

De acordo com Finn, et al. (2000, p.4) existem três tipos de pesquisa nas ciências sociais que os investigadores em turismo podem utilizar, o método de survey, o método experimental e o método etnográfico.

Nesse estudo procurou-se primeiramente utilizar o método histórico-descritivo, mapeando no Capítulo 1 desta tese, as grandes vagas de desenvolvimento e a génese do turismo e das agências de viagens. Destacaram-se as experiências passadas no retalho da DT, localizando no tempo e espaço as características mais marcantes de criação de valor nas agências de viagens, a fim de providenciar respostas para a construção de um modelo de negócio futuro.

Optou-se ainda por um compósito de tipologias de pesquisa: "Revisão", procurando avaliar criticamente a produção recente num tópico particular (criação de valor no setor das AVI), envolvendo análise, avaliação e integração da literatura publicada; "descritiva" procurando determinar status, opiniões ou projecções futuras nas respostas obtidas; survey e estudo de caso.

Quanto às técnicas utilizadas para a obtenção de informações destacam-se os questionários, as entrevistas e as observações, sempre baseada na premissa de que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objectivas e directas. Nesta tese optou-se por apresentar um inquérito por questionário, por se entender ser o melhor método de obtenção de dados nas AVI.

Assim, esta pesquisa científica assentou na realização de um estudo planeado do cluster das agências de viagens independentes em Portugal, tendo-se utilizado o **estudo de caso** como método de abordagem do problema. A pesquisa partiu de um problema colocado sob a forma de interrogação, para a qual o repertório de conhecimento disponível não gera resposta adequada.

A solução do problema passa pela definição de hipóteses que podem ser confirmadas ou refutadas pela pesquisa. O resultado final deste projecto de investigação, não depende apenas do tema de estudo, mas da forma como o investigador escolhe a amostra, obtém os dados, usa técnicas de análise, e planeia cada fase – desde a revisão de literatura, até à conclusão e recomendações. Assim, como todo o processo de pintura de uma obra, ou neste caso de fazer uma investigação num setor de AVI, requer um longo e paciente estudo.

#### **4.2.6. O estudo de caso**

Toda a pesquisa científica necessita de definir o seu objeto de exame e, a partir daí, construir um processo de investigação, delimitando o universo que será estudado. Observando-se os casos extremos, numa ponta identificam-se os estudos agregados, quando a intenção é examinar o próprio universo, e na outra, os estudos de caso, quando se estuda uma unidade ou parte desse todo.

No entanto, em relação aos estudos de caso, deverá haver sempre a preocupação de se perceber o que o caso sugere a respeito do todo e não o estudo apenas daquele caso. Portanto, pesquisar significa fazer uma escolha, pois em cada caso concreto, deve ser definido um determinado nível de agregação.

Para Goode e Hatt (1979), o estudo de caso é um meio de organizar os dados, conservando do objeto estudado, o seu carácter unitário. Considera a unidade como um todo. Segundo Yin (2005), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planeamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

No entendimento de Stake (2000), o estudo de caso caracteriza-se pelo interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação que pode abranger. Chama a atenção para o fato de que para ser considerado um caso, há que separar uma unidade específica, de um sistema integrado.

Em nosso entender, o estudo de caso como estratégia de pesquisa é a análise de um acontecimento, simples e específico ou complexo e abstracto e deve ser sempre bem delimitado. Pode ser semelhante a outros, mas é também distinto, pois tem um interesse próprio, único, particular com forte potencial na investigação. Conforme os objetivos da investigação, o estudo de caso pode ser classificado de intrínseco ou particular, quando procura compreender melhor um fato particular em si, nos seus aspetos intrínsecos; instrumental, ao contrário, quando se examina um caso para se compreender algo mais amplo, e colectivo, quando estende o estudo a outros casos instrumentais conexos com o objetivo de ampliar a compreensão ou a teorização sobre um conjunto ainda maior de casos.

Como qualquer pesquisa, o estudo de caso é geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões que se referem ao "como" e ao "porquê" da investigação. Segundo Gil (1995), o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua demarcação, mas é possível definir quatro fases importantes:

a) delimitação da unidade-caso; b) colecta de dados; c) selecção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório.

**A primeira fase** consiste em delimitar a unidade que constitui o caso, percebendo se os dados são suficientes para se chegar à compreensão do objecto como um todo. Como nem sempre os casos são seleccionados mediante critérios estatísticos, algumas recomendações devem ser seguidas: procurar casos típicos (em função da informação prévia aparentam ser o tipo ideal da categoria); seleccionar casos extremos (para fornecer uma ideia dos limites dentro dos quais as variáveis podem oscilar); encontrar casos atípicos (por oposição, pode-se conhecer os valores dos casos típicos e as possíveis causas dos desvios).

**A segunda fase** é a colecta de dados que geralmente é feita com vários procedimentos quantitativos e qualitativos: observação, análise de documentos, entrevista formal ou informal, aplicação de questionário com perguntas fechadas, levantamentos de dados, análise de conteúdo etc. Há uma pluralidade de procedimentos que podem ser incorporados.

**A terceira fase** é conjunta, representada pela selecção, análise e interpretação dos dados. A selecção dos dados deve considerar os objetivos da investigação, os seus limites e um sistema de referências para avaliar quais os dados que poderão ser úteis. O investigador deve definir antecipadamente o seu plano de análise e considerar as limitações dos dados obtidos, sobretudo no que se refere à qualidade da amostra. Se a amostra é boa, há uma base racional para fazer generalizações a partir dos dados. Caso contrário, deve apresentar os resultados em termos de probabilidade.

**A quarta fase** é representada pela elaboração do relatório final. Importa especificar como foram colectados os dados; que teoria serviu de base a essa categorização e a demonstração da validade dos dados obtidos.

### **4.3. Processo de investigação**

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

dualidade de aspectos (contributo para o enriquecimento do conhecimento e o planeamento da investigação).

### **I. Um contributo para o enriquecimento do conhecimento.**

A aplicação das pesquisas nas políticas e estratégias organizacionais consiste em criar ou reconhecer momentos de oportunidade, agindo eficientemente para obter vantagens através deles. Assim, os resultados da pesquisa criam novas ideias e novos projectos de pesquisa, construindo uma espiral de conhecimento.

Nesta tese, parte-se de uma ideia generalizada, de que na distribuição turística em Portugal, existe um conflito latente entre OT e AV, conforme é relatado pela CEO da RAVT, Lda. num artigo da Revista do trade Ambitur Online de 27-2-2012, e em outros depoimentos existentes na Revista do trade Presstur – Agência de Notícias de Viagens e Turismo de 05-01-2012 em (<http://www.presstur.com/site/news.asp?news=34720>), ou ainda o conteúdo da Edição Nº 29 da revista APAVT, pág. 16, argumentando os entrevistados, que os Operadores turísticos consideram que chegou a altura de alterar os modelos de negócio e de relacionamento.

A investigação pretende contribuir com um modelo de negócio que proporcione a criação de uma espiral ascendente de soluções de relacionamento win-win e de interacções de coopetição entre Operadores Turísticos e Agências de Viagens Independentes, provocando acréscimos de valor nos seus modelos de negócio. Portanto as empresas devem estar sempre em processo de mudança e adaptação, prontas a ocupar uma nova posição estratégica e a alterar o seu modelo de negócio (ou seja o seu modelo de lucro, ou modo como ganham dinheiro). Neste estudo avalia-se o ecossistema das agências de viagens independentes e o impacte da economia digital nos modelos e processos de negócio das agências de viagens em Portugal, num enquadramento de globalização.

### **II. O Planeamento da investigação.**

A recolha de informação sobre uma situação concreta e o tratamento estatístico dos dados é uma das fases decisivas na elaboração de trabalhos científicos.



Optou-se por uma pesquisa quantitativa que envolveu levantamento bibliográfico e documental, dados secundários de estudos ligados à Dt e às AVI e informação estatística tratada na tese de mestrado, dados primários obtidos através de entrevistas baseadas num inquérito aplicado às AVI pertencentes ao grupo de gestão de agências de viagens independentes da aliança RAVT.

O processo de planeamento exploratório da tese decorreu em cinco fases, conforme se detalha na figura 127. Propõe-se garantir precisão dos resultados, e evitar distorções de análise e de interpretação, para possibilitar uma razoável margem de segurança quanto às inferências.

A investigação seguiu um compósito de vários métodos: o estruturalista porque pressupõe que na sociedade portuguesa existe um conjunto de instituições que formam um "todo coerente"; o funcionalista, devido ao fato dos comportamentos serem sempre uma resposta a um estímulo específico, o que no setor do retalho das AVI se mostra com impactes nos negócios quase imediatos; Sistémico porque acreditamos que a informação é determinada pelas acções mútuas entre o indivíduo e o meio, respondendo aos estímulos externos e agindo sobre eles para construir e organizar o seu próprio conhecimento de forma cada vez mais complexa; Evolucionista porque se acredita que no setor das AVI têm ocorrido saltos quânticos em diversas áreas do negócio, como por exemplo, quanto às tipologias dos canais de retalho e dos modelos de negócio associados, bem como nas complexas relações entre eles.

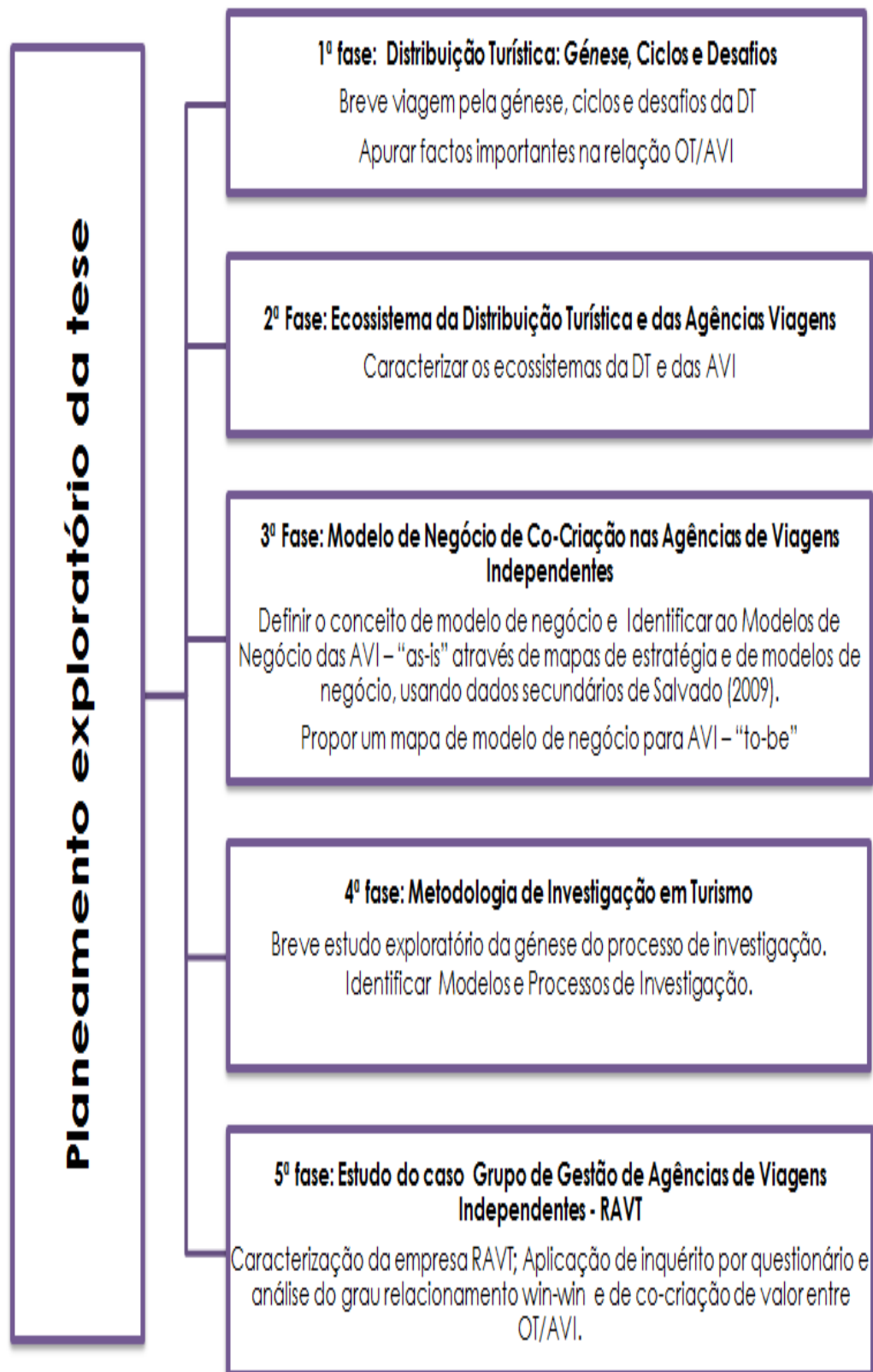


Figura 127 – Etapas do planeamento da pesquisa  
Fonte: Produção Própria

### **III. A comunicação visual, para a criação do conhecimento.**

Considerou-se crucial e diferenciador a abundância de gráficos didáticos, ou seja, de comunicação visual, para a criação do conhecimento.

Para Costa e Moles (1991), a gráfica didáctica é considerada uma acção generalizada e aberta e possui um sentido pragmático óbvio, porque se pode aplicar a tornar inteligíveis as coisas correntes da vida, que se ocultam atrás de alguma opacidade, e também tornar compreensíveis os fenómenos, dados, estruturas, magnitudes, metamorfoses, e outros aspectos do universo que não são tão evidentes nem directamente acessíveis ao conhecimento".

Segundo Costa e Moles (1991), a representação gráfica do conhecimento tem a função de tornar imaginável uma realidade, ou seja, concebível, compreensível e manipulável pela imaginação. A ideia de que a representação gráfica das ideias é uma expressão do pensamento.

Ao elaborar um gráfico como representação do conhecimento no contexto de negócio da distribuição turística, pretendeu-se interpretar e representar alguns elementos daquela realidade, priorizando-os e transportando-os para uma representação visual, sempre relacionados com os objetivos da investigação.

Os esquemas apresentados não devem ser entendidos como simples ilustrações, mas como uma constante integração de palavras à medida que fluem, com o objetivo de comunicar mais rapidamente, de memorizar mais facilmente e de expressar os conteúdos de forma mais clara e directa.

#### **4.4. Planificação do Processo de Investigação**

A planificação do processo de investigação desta tese, repartiu-se em seis diferentes etapas, de natureza distinta: o quadro conceptual, o quadro operativo, o trabalho de campo, a análise de dados, a discussão de resultados e as conclusões, que detalharemos na secção seguinte - Detalhe das Etapas do Processo de Investigação-, integrado no esquema de Hill e Hill (2000) (figura 128).

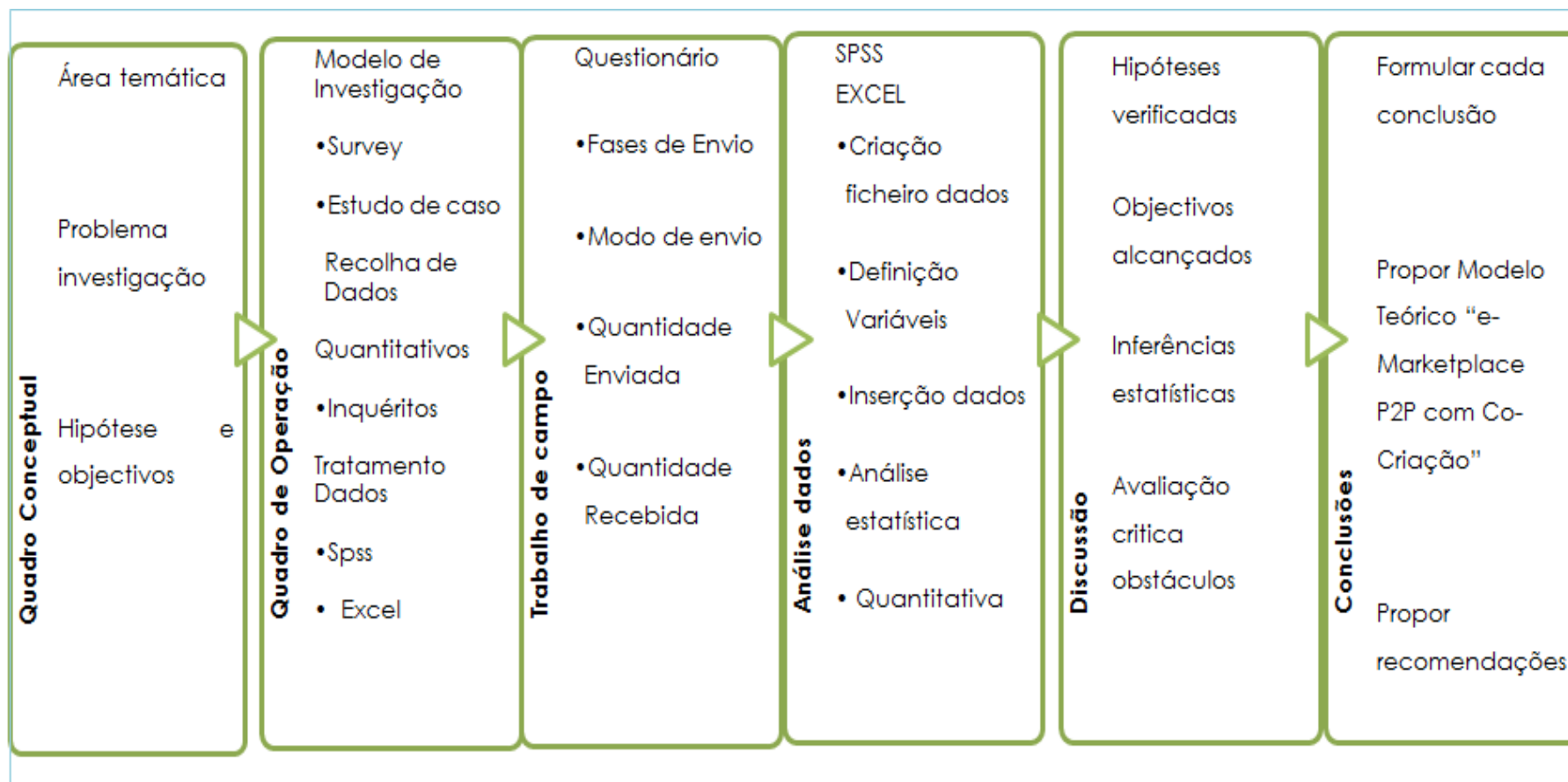


Figura 128 – Etapas do processo de investigação da tese  
 Fonte: Produção própria com base em Hill e Hill (2000); Rego e Nunes (2003).

#### 4.4.1. Quadro Conceptual: Tema, Problema e Hipóteses de Investigação

A primeira etapa denominada de “Quadro Conceptual”, refere-se ao processo interactivo entre o “estado da arte” no domínio do retalho da distribuição turística e as questões gerais de investigação, abrangendo três blocos de informação importante: a área temática, o problema de investigação e as hipóteses e objetivos. Segundo Hill e Hill (2000) a primeira fase do processo de investigação inclui a revisão de literatura sobre o tema, seguindo-se a identificação das variáveis mais importantes e as relações entre elas, bem como o modo como costumam ser operacionalizadas. Para além disso há ainda uma materialização das contribuições dos autores mais relevantes e atuais, no campo de conhecimento em análise.

**O tema desenvolvido** inscreve-se na área da distribuição turística, com enfoque na atividade das Agências de viagens independentes, observada numa perspetiva de acelerada mudança de referenciais em múltiplos domínios (geopolítico, económico, fluxos migratórios, tecnológico e do turismo) desenvolvido no ponto 1.3.5 – distribuição turística: desafios (domínio demográfico). Os aspectos citados, redesenham linhas de tendência importantes para o setor das AVI, quer pelo lado da procura quer pela vertente da oferta, que coadjuvados pela dinâmica tecnológica e por modelos de negócio dinâmicos, são potenciadores de oportunidades de negócio, de acréscimos de produtividade e de vantagens competitivas sustentáveis.

#### 4.4.2. Quadro Operatório: Métodos de Investigação

O grande problema que se perfila no horizonte das AVI é este contexto Darwiniano, que impõe a necessidade de colaboração entre os diversos players do setor, usando Internet e ferramentas Web, numa inovadora e interativa filosofia de cooperação interorganizacional de cocriação de valor.

Os constrangimentos e os obstáculos contextuais e transaccionais que as agências de viagens independentes enfrentam, são considerados como um dos principais motivos que as impelem a integrar redes colaborativas interorganizacionais.

Portanto, a sobrevivência e o crescimento do setor de AVI em Portugal, no dinâmico ecossistema da DT, requer que os empreendedores reinventem o sistema de criação de valor do seu negócio, procurando sistematicamente oportunidades inovação e de co-Criação.

A equação organizacional de toda esta tipologia de atores e de dinâmicas, oferece aos empreendedores das AVI uma panóplia de resultados diferenciadores, que permitem criar valor e vantagens competitivas.

Quanto à caracterização do setor das AVI, e dado que de 2008 até 2011 não se verificou uma significativa alteração em termos de nº de agências de viagens em Portugal, optou-se por integrar na tese, a informação secundária de Salvado, (2009) e Silva, (2009), já que o setor foi objecto de investigação pormenorizada na área das TIC e das Redes colaborativas, o que nos leva a considerar a informação actualizada. Aproximando o foco da investigação, a figura 129 mostra que a população alvo do estudo abarca Operadores Turísticos e Agências de Viagens independentes registadas no TP - Turismo de Portugal, em dois momentos distintos: **ano 1** (10-2008 a 1-2009) e **ano 2** (10-2010 a 1-2011).

A Constituição das redes para o ano 1 e 2 apresenta-se na figura 129:

Ano 2				Ano 1			
REDES A.V.				REDES A.V.			
REDE	SEDES	FILIAIS	TOTAL	REDE	SEDES	FILIAIS	TOTAL
AIRMET	123	114	237	AIRMET	95	40	135
ABREU	1	134	135	ABREU	1	120	121
BEST TRAVEL	61	10	71	BEST TRAVEL	68	11	79
D-VIAGEM	1	50	51	D-VIAGEM	1	26	27
EL CORTE INGLES	1	19	20	EL CORTE INGLES	1	18	19
GEA	250	136	386	GEA	254	133	387
GO4TRAVEL	38	57	95	GO4TRAVEL	57	71	128
HALCON	1	119	120	HALCON	1	133	134
RAVT	59	31	90	MARSANS	1	58	59
GEOSTAR	1	56	57	MUNDICLASSE	1	34	35
TOP ATLÂNTICO	1	57	58	MUNDO DAS VIAGENS	9	2	11
TUI PORTUGAL	1	10	11	RAVT	51	17	68
<b>TOTAL</b>	<b>538</b>	<b>793</b>	<b>1331</b>	STAR+ GEOTUR	1	74	75
<b>TOTAL AV EM PORTUGAL</b>			<b>2047</b>	TOP ATLÂNTICO	1	60	61
				TUI PORTUGAL	1	8	9
				<b>TOTAL</b>	<b>543</b>	<b>797</b>	<b>1348</b>
				<b>TOTAL AV EM PORTUGAL</b>			<b>1804</b>

Redes AV – Jan 2011

Fonte: TP e redes em Jan 11 in Convenção RAVT 2011

Redes AV Mar. 2008

Fonte: Silva, 2009, p.127

Figura 129 - Evolução constituição redes AV em Portugal de 2008 a 2011.

Segundo Ghiglione e Matalon (1993) a tentativa de rigor científico recaí sobre os métodos a utilizar no processo de investigação. Das tipologias de pesquisa, seguimos uma pesquisa quantitativa de estruturas de escala micro – população de agências de viagens independentes da Aliança RAVT (observadas nas suas vertentes, atributos de criação de valor com os seus parceiros OT) em 2 anos: 2008/2009 e 2010/2011.

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

Teoricamente no planeamento da pesquisa quantitativa, verifica-se que existem vários tipos de amostras com que se pode trabalhar, as amostras aleatórias simples, amostras sistemáticas, amostras estratificadas e Amostra por clusters:

- I. A Amostra aleatória simples é um conjunto de “n” unidades da população, tal que qualquer outro conjunto de “n” unidades teria igual probabilidade de ser seleccionado;
- II. A Amostra aleatória sistemática mostra que “dada uma população de dimensão N”, ordenada por algum critério, se pretendemos uma amostra de dimensão n, escolhe-se aleatoriamente um elemento de entre os k primeiros, onde k é a parte inteira do quociente  $N/n$ . A partir desse elemento escolhido, escolhem-se todos os k-ésimos elementos da população para pertencerem à amostra;
- III. A Amostra estratificada materializa-se, dividindo a população em várias subpopulações – estratos, e de cada uma destes estratos extrai-se aleatoriamente uma amostra. O conjunto de todas estas amostras constitui a amostra pretendida;
- IV. A Amostra por clusters incentiva à divisão da população em aglomerados similares. O dendrograma é uma das várias maneiras de agrupamento

hierárquico, usando informação da matriz de proximidade. A interpretação de um dendrograma de similaridade entre amostras fundamenta-se na intuição: duas amostras próximas devem ter também valores semelhantes para as variáveis medidas. Ou seja, elas devem ser próximas matematicamente no espaço multidimensional. Portanto, quanto maior a proximidade entre as medidas relativas às amostras, maior a similaridade entre elas.

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

Este processo de construção de clusters, percorre diversas etapas que vão desde a inicial formulação do problema, passando pela escolha de uma medida de distância; escolher um processo de aglomeração; decidir quantos clusters considerar; interpretar e ordenar os grupos e avaliar a validade do processo de agrupamento. Segundo Hair (1998), existem dois tipos de processos de aglomeração que podem ser hierárquicos e não hierárquicos.

- I. A aglomeração hierárquica caracteriza-se pelo estabelecimento de uma hierarquia ou estrutura em forma de árvore, podendo ser do tipo agregador ou repartidor.
- II. Enquanto a aglomeração não hierárquica, também chamada de *K-means clustering*, determina ou assume um centro de conglomerado e em seguida agrupa todos os objectos que estão a menos de um valor pré-estabelecido do centro. Existem diversos métodos derivados destes processos conforme ilustrado no organograma da figura 130.

Dadas as características dos estudos, Salvado (2009) e Silva (2009) optaram pela segmentação da amostra por clusters, agrupando os balcões das agências de viagens em função da forma organizativa operacional das empresas. Utilizou-se o Método Ward para cálculo das distâncias entre clusters. No modelo de Ward, "o objetivo é minimizar o quadrado da distância euclidiana, às médias dos conglomerados" (Hair, 1998).



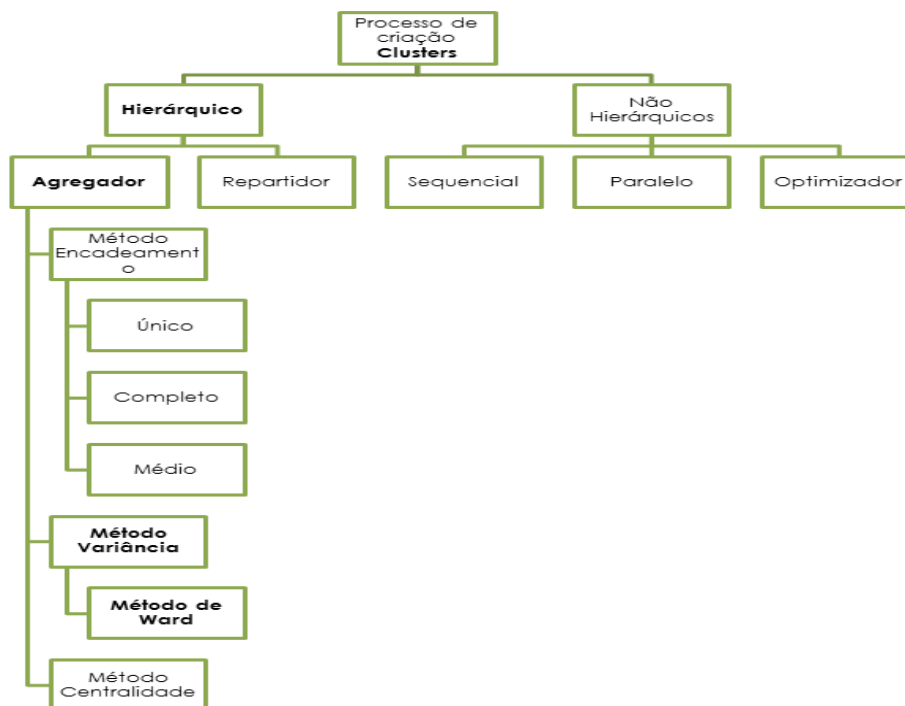


Figura 130 – Processo criação de Clusters  
 Fonte: Adaptado de Hair, (1998)

Nas investigações de Salvado (2009) e de Silva (2009) a população das Agências de viagens foi dividida em quatro *clusters* de acordo com o critério de agrupamento organizacional no mercado: Redes de política fechada, Consórcios, Franchising e Agências Independentes. No trabalho de Salvado (2009), os clusters tinham o seguinte peso: as Redes de política fechada (29%); Consórcios (7%); Franchising (4%) e Agências Independentes (60%). Englobaram-se estas duas tipologias porque os grupos de gestão são constituídos na íntegra por agências de viagens independentes.

Analisando a evolução no período (figura 131), verifica-se um acréscimo de AV independentes não integradas em Rede (+260) ou seja + 12%, não tendo integrado qualquer das redes disponíveis no mercado.

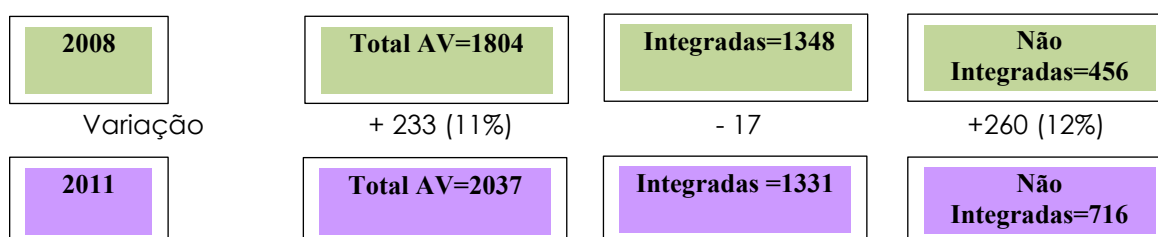


Figura 131 – Variação da Evolução das redes AV Portugal de 2008 a 2011.  
 Fonte: Produção própria com base em Silva (2009 e 2011).

Dando continuidade aos métodos de investigação utilizados, dividiu-se a população em quatro *clusters* de acordo com o critério de agrupamento organizacional no mercado, tendo no:

- **Ano 1 (2008/2009)**, 75% das agências de viagens estão integradas (1348/1804) em redes e os restantes 25% são completamente independentes. Das agências integradas em rede, a configuração é a seguinte: Redes de política fechada (30%), Consórcios (9%), Franchising (17%) e Agências Independentes (44%). Observando o peso dos grupos de gestão de agências de viagens, GEA (29%), AIRMET (10%) e RAVT (5%), conforme figura 132.

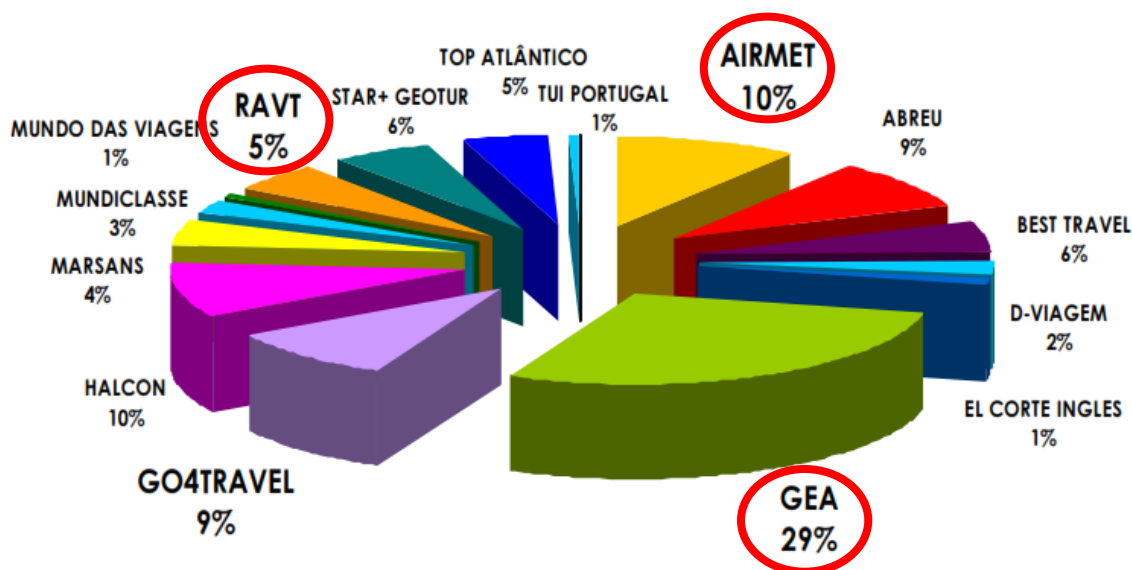


Figura 132 – Ano 1 (2008/2009) – configuração rede AV em Portugal  
 Fonte: Silva (2009, p.129).

No **ano 2 (2010/2011)**, observa-se um menor interesse das AVI na integração em rede, pois 65% das agências de viagens estão integradas (1331/2047) em redes e os restantes 35% são completamente independentes.

A configuração das agências integradas em rede é a seguinte: Redes de política fechada (29%), Consórcios (7%), Franchising (4%) e Grupos de gestão de Agências de viagens (60%). O *cluster* das Agências de viagens independentes (AVI) com um peso de 60% do mercado, envolve 3 grupos de gestão com 54% (Ravt – 7%, GEA – 29% e Airmet – 18%) e 46% de AV sem pertencer a qualquer grupo, conforme figura 135. Dentro do grupo de agências de viagens independentes, o enfoque foi dado às agências de viagens que pertencessem a

Grupos de Gestão. Neste universo de Grupos de Gestão de agências de viagens, existem 3 empresas: RAVT, GEA e AIRMET, conforme indicado nas figuras 133.

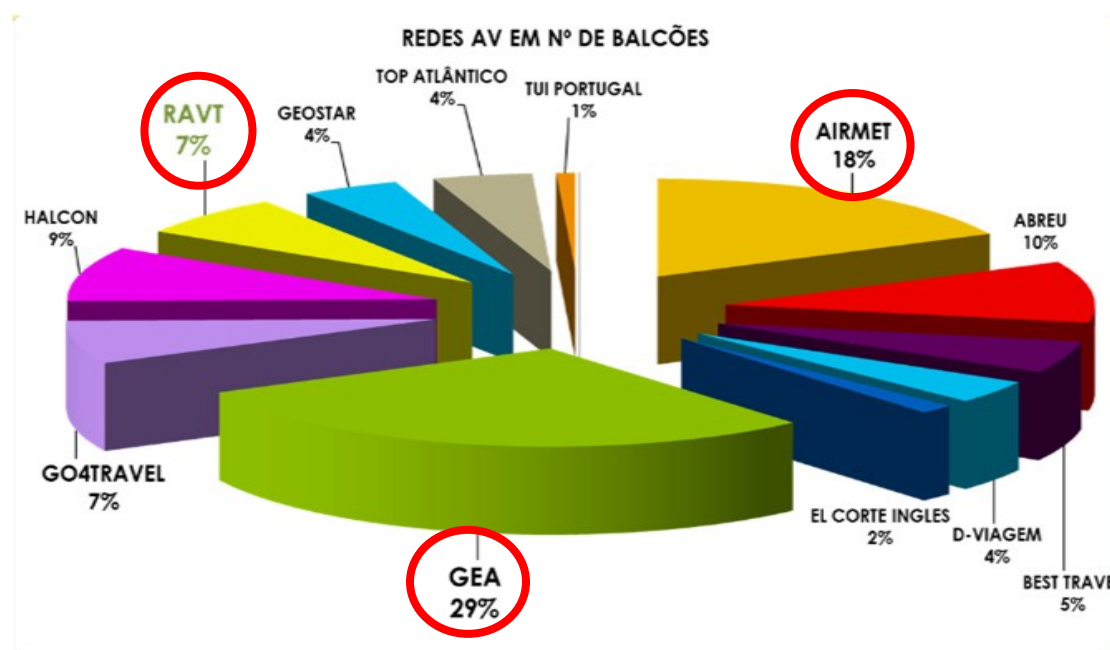


Figura 133 - Redes de Agências de Viagens em Jan 2011,  
Fonte: TP e redes em Jan11 in Convenção RAVT 2011.

Se em 2008 tinha a configuração, como mostra a Figura 132, em 2011 (Figura 133) o tabuleiro deste xadrez alterou-se muito, com a saída do mercado de 3 redes (Marsans, Mundiclasse e Mundo das Viagens) e o reforço das outras redes, como: Airmet que passou de 135 balcões em 2008 para 237 em 2011; Abreu que cresceu de 121 balcões para 135; D-Viagens aumentou de 27 balcões para 51; El Corte Inglés ganhou um balcão; Ravt que cresceu de 68 balcões para 90. Ocorreu ainda um ajustamento negativo no número dos balcões, nas restantes redes.

O estudo da consultora DBK (em <http://termometroturistico.es/stag/consultora-dbk.html>), já mostrava algumas dessas tendências: a concentração do mercado nacional e internacional através de fusões e aquisições; a crescente integração vertical dos principais grupos turísticos; a desintermediação resultante da crescente utilização da Internet, das TIC e da interatividade da Web; o esforço de aumento da margem por parte dos produtores; o consumidor cada vez mais informado, exigente, acessível e interveniente quanto a preço, variedade e intensidade das experiências turísticas; a crescente utilização de novos canais de distribuição alternativos como as vendas em portais de viagens Online; a

crescente e agressiva competitividade entre players da DT; a redução da rentabilidade em algumas áreas de negócio, etc..

João Passos, Presidente da APAVT, em declarações à Presstur (21-11-2007), justifica este sentido de evolução: “no cenário actual, a concentração e a dimensão são importantes, pois devido à globalização, que alterou radicalmente as regras do mercado das viagens e turismo, muito dificilmente as agências de viagens poderiam, por si sós, atingir objetivos e posições de mercado que conferissem visibilidade, credibilidade e capacidade de serem ouvidos pelos seus fornecedores, bem como aumentar a confiança junto do público consumidor”.

O aumento da competitividade global tem exercido ‘pressões’ nas pequenas AVI, forçando-as a acompanhar as grandes empresas em relação à qualidade e aos custos. As agências de viagens independentes 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).

Para tornar estas organizações mais resilientes, importa dar enfoque às competências chave e à cooperação com os principais parceiros de negócio, incluindo fornecedores (operadores turísticos) e parceiros especializados (agencias de viagens). Toda pesquisa científica necessita definir o seu objecto de estudo e, a partir daí, construir um processo de investigação, delimitando o universo que será estudado.

Nestes ambientes das AV, podem-se observar os casos extremos, numa ponta identificam-se os estudos agregados, como os realizados por Salvado (2009) e Silva (2009), quando a intenção é examinar o próprio universo, e na outra, os estudos de caso, como o que actualmente se pretende realizar, quando se estuda uma unidade ou parte desse todo (AVI que pertencem ao grupo de gestão – RAVT).

No entanto, em relação aos estudos de caso, deverá haver sempre a preocupação de se perceber o que o caso sugere a respeito do todo e não o estudo apenas daquele caso. Portanto, a nossa pesquisa foca sobre as AVI e dentro deste segmento as empresas aliadas do grupo de gestão RAVT. Com este

procedimento é possível adquirir profundo conhecimento do fenómeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso.

Seguindo os pressupostos de Yin (2001), o nosso estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com uma lógica de planeamento, de colecta e de análise de dados, com abordagens quantitativas de pesquisa.

O **estudo de caso** incidiu sobre a população total do Grupo de Gestão de agências de viagens da Aliança RAVT – Representação de Agências de Viagens e Formação em Turismo, Lda., por várias razões:

- Ser o único grupo de capital inteiramente português,
- Ser considerada em 2007, uma rede colaborativa de elevado desempenho (distinguida pelas “Melhores Práticas” pela Universidade do Porto, INESC - Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, com o apoio da Digital Partners e da CCRN - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte e União Europeia. O projecto pode ser consultado em [www.redescolaborativas.org](http://www.redescolaborativas.org))
- Conhecer a sua filosofia e *modus operandi*.

**Universo e amostra em estudo:** Seguindo Hill e Hill (2000:44), adoptou-se o conceito que designara de “Universo Inquirido”, este formado pelo “conjunto



total de casos que, na prática, estão disponíveis para a amostragem e sobre os quais se quer tirar conclusões”.

Figura 134 – Universo inquirido de AVI e OT da aliança RAVT  
Fonte: produção própria

Segundo Marconi e Lakatos (2006), quando se deseja colher informações sobre um ou mais aspectos de um grupo grande e numeroso, verifica-se muitas vezes ser praticamente impossível fazer um levantamento do

todo. Daí a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população ou universo, ou seja efetua-se uma sondagem (figura 134). O objetivo da sondagem é o de recolher informação acerca de uma população, seleccionando e observando um conjunto de elementos dessa população. Sondagem é o estudo estatístico de uma população, feito através de uma amostra, destinado a avaliar uma ou mais características tais como elas se apresentam nessa população. A observação de todos os elementos da população define-se como recenseamento.

Segundo os autores Hill e Hill (2000), a amostra deverá ser fiável e permitir a inferência estatística para população. Para que a inferência seja válida, precisa-se de uma boa amostragem, livre de erros, tais como falta de determinação correcta da população, falta de aleatoriedade e erro no dimensionamento da amostra. Obviamente teriam uma precisão muito superior se fosse analisado o grupo inteiro, a população, do que uma pequena parcela representativa, denominada amostra.

Uma amostra que não seja representativa da população diz-se enviesada e a sua utilização pode dar origem a interpretações erradas. Um processo de amostragem diz-se enviesado quando tende sistematicamente a seleccionar elementos de alguns segmentos da população, e a não seleccionar sistematicamente elementos de outros segmentos do universo em estudo. Para garantir a representatividade dos dados colhidos e a legitimidade da pesquisa científica, é necessário determinar o tamanho da amostra, estatisticamente. Os mesmos autores indicam 10% como um valor representativo de uma amostra deste cariz.

Richardson (1999) afirma que o tamanho da amostra depende da amplitude do universo, do nível de confiança estabelecido, da estimativa de erro permitido e da proporção da característica pesquisada no universo.

Hill e Hill (2000), refere que é o objetivo da investigação que define a natureza e a dimensão do Universo. A amplitude é dividida em universo finito e infinito. Considerando-se universos finitos (limitados) aqueles que não ultrapassam as 100.000 unidades (pessoas, alunos, estabelecimentos educacionais, etc.) (Richardson, 1999). Surge, assim, a necessidade de fazer um planeamento da

amostragem, onde se decide quais e como devem ser seleccionados os elementos da População, com o fim de serem observados, relativamente à característica de interesse. Normalmente obtêm-se amostras enviesadas quando existe a intervenção do fator humano. Com o objetivo de minimizar o enviesamento, no planeamento da escolha da amostra deve ter-se presente o princípio da aleatoriedade de forma a obter uma amostra aleatória.

Quando se pretende recolher uma amostra de dimensão "n", de uma População de dimensão "N", podemos recorrer a vários processos de amostragem. Como o objetivo é, a partir das propriedades estudadas na amostra, *inferir* propriedades para a População, pretende-se obter processos de amostragem que dêem origem a "bons" estimadores e consequentemente "boas" estimativas. Acontece que as propriedades dos estimadores, só podem ser estudadas se conseguirmos estabelecer um plano de amostragem aleatório que atribua a cada amostra seleccionada uma determinada probabilidade,  $p = (N/n)$  em que "N" representa a dimensão da população e "n" a dimensão da amostra.

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

No estudo de Salvado (2009) e Silva (2009) o universo inquirido foi 58% das agências do universo alvo (1804) representando significativamente todos os clusters. No actual estudo, que se enquadra no universo da investigação de Salvado (2009) e Silva (2009), foi delimitada uma amostra do estudo ao *cluster* das agências de viagens independentes, que representa 60% da população, repartida pelas redes de alianças existentes em Portugal.

O estudo envolveu 100% das agências de viagens que fazem parte da aliança RAVT, quer em 2008/2009 quer em 2010/2011. O nível de respostas aos inquéritos foi de 44% em 2008/2009 (22/50) e 52% (31/60) em 2010/2011, portanto valores representativos das populações.

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

#### **4.4.3. Trabalho de campo: Inquérito por Questionário**

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

- I. O primeiro estudo visa encontrar as variáveis importantes a incluir na investigação principal, podendo ser utilizadas, para atingir esse objetivo, discussões de grupo ou entrevistas, mesmo que pouco estruturadas. A partir daí deve, com base na informação obtida, formular-se um esboço de questionário;
- II. O segundo estudo visa verificar a adequação das perguntas escritas com base na informação obtida no primeiro estudo.

Hill e Hill (2002, p.83) declaram que, sendo fácil elaborar um questionário, não é fácil elaborar um bom inquérito, um questionário que forneça os dados que permitam testar adequadamente as hipóteses da investigação. Para tomar boas decisões, o investigador precisa de um plano, porque na elaboração de um bom questionário a palavra-chave é “planeamento”.

O objetivo central do inquérito foi o de avaliar a importância do sistema de criação de valor entre Fornecedor (OT) e cliente (AVI), através das lentes do cliente (AVI), em dois momentos distintos (2008/2009 e 2010/2011).

Considerando-se os objetivos propostos para recolha de informação primária, a aplicação de um questionário em dois momentos no tempo (10-2008/1-2009) e (10-2010/1-2011), de modo a perceber a percepção de criação de valor proporcionada pelos OT às AVI pertencentes à Aliança RAVT.

A recolha informação secundária, incidiu sobre investigação de mestrado das investigadoras (Salvado, 2009) e Silva (2009), de estudos disponíveis na APAVT –



Associação Portuguesa Agências de Viagens e Turismo, TP- Turismo Portugal, OMT – Organização Mundial de Turismo e outras estatísticas da DT, europeias, portuguesas e mundiais.

Foram projetados dois questionários, conforme figuras 135 e 136 e no ponto 8 – Anexos: Inquéritos, para servir os propósitos e objetivos deste estudo, construído com perguntas fechadas. As perguntas fechadas são aquelas para as quais todas as respostas possíveis são fixadas de antemão. Há casos em que são previstas apenas as respostas “sim” e “não” (dicotômicas) e outras onde se apresenta uma escala de Likert com valores de 1 a 5. Existe ainda uma pergunta aberta para indicação de outros OT a contratar preferencialmente.

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

- I. o número de Agências de viagens que se pretendeu atingir;
- II. a garantia do anonimato das respostas;
- III. a escolha do horário mais apropriado, para preenchimento, não interrompendo ou prejudicando as suas atividades profissionais;
- IV. a escolha do período de envio, pois houve o cuidado de remeter os questionários na época baixa de atividade das agências de viagens (Inquéritos de 2008/2009 e de 2010/2011 enviados entre Outubro e Janeiro 2009)





A operação de envio e receção dos questionários ocorreu nos meses de Outubro a Janeiro de 2008/2009 e de 2010/2011 em três vagas de pedidos de resposta.

- 1ª Vaga – Outubro 2008 e 2010: para primeira abordagem e consciencialização, para o ano 1 e ano 2 respetivamente.
- 2ª Vaga – Dezembro 2008 e de 2010: Foi solicitado reforço do pedido de colaboração, para o ano 1 e ano 2 respetivamente.
- 3ª Vaga – Janeiro 2009 e de 2011: Foram enviados os questionários diretamente e de forma individual a cada uma das agências que não tinha respondido, seguido de um telefonema para explicação e solicitação de colaboração, para o ano 1 e ano 2, respetivamente.

O email de envio iniciava com uma introdução onde se solicita a colaboração no preenchimento, se explicam as razões do questionário, indicando o nome da organização a quem se destina a informação e se informa do tempo médio de preenchimento.

- **O questionário enviado em 2008/2009** foi dividido em três blocos, o primeiro contendo o nome dos OT que possuem contratos com a RAVT e os principais atributos criadores de valor na relação. A segunda parte questionando se costuma comprar ao OT e se o considera preferencial (não utilizado para esta tese). A terceira parte pergunta se conhece outros OT que possam se integrados na rede. Neste questionário eram avaliados 13 atributos e 47 Operadores Turísticos.
- **O questionário enviado em 2010/2011** foi dividido em três blocos, o primeiro contendo o nome dos OT que possuem contratos com a RAVT e os principais atributos criadores de valor na relação. A segunda parte questionando se costuma comprar ao OT e se o considera preferencial (não utilizado para esta tese). A terceira parte pergunta se conhece outros OT que possam se integrados na rede. Neste questionário eram percecionados 24 atributos e 48 Operadores Turísticos.

Os atributos comuns serão tratados como evolução das perceções dos AVI da RAVT e os restantes como novas tendências de criação de valor (tabela 49).

Atributos da constelação de valor	Variáveis de medição	Inquérito 2008/2009	Inquérito 2010/2011
Qualidade do Portfólio	16_Qualidade dos Hotéis 5_Confiança no produto e operador;	X	X X
Informação	3_Brochuras; 6_Distribuição de Programas; 12_Profissionalismo e Know-How 20_Serviço dos Representantes Locais	X X X	X X X X
Remuneração	13_Promoções 18_Remuneração e comissionamento 22_Suplementos não comissionáveis	X	X X X
Relacionamento	1_Acessibilidade a Direcção do OT; 10_Postura do Operador 14_Promotores 21_Simpatia		X X X X
TIC / Extranet	19_Reservar Online 2_Booking; 23_Tempo de resposta do booking	X X X	X X X
Eficácia e Eficiência de processos	7_Entrega de Documentação; 15_Qualidade da Documentação 8_Facilidade de responder a Viagem à Medida; 9_Facilidade e rapidez resposta grupos	X X X	X X X X
Cocriação de Valor	4_Comunicação Online A Viagens; 11_Presença dinâmica nas redes sociais; 24_Tratamento de Reclamações 17_Relação c/ Contabilidade e c/ Facturação	X X	X X X X

Tabela 49 – Aliança RAVT: Atributos de avaliação de Criação de Valor de OT nos períodos de 2008/2009 e 2010/2011.

Fonte: Produção própria

As questões de ambos os inquéritos foram validados e legitimadas pela Mestre em Gestão e Desenvolvimento em Turismo, Maria José Nunes da Silva, por ser considerada especialista nesta matéria da distribuição turística, com reconhecimento pelos seus pares de setor. Desempenhou funções de Diretora da área da distribuição e formação em turismo, da APAVT – Associação Portuguesa de Agências de Viagens e Turismo, e foi a representante nacional para o setor da distribuição turística, aquando da discussão de transposição da Diretiva de Bulkstein no setor das agências de viagens em Portugal. Desempenha ainda o papel de empresária no setor das agências de viagens, como CEO do único grupo de gestão de agências de viagens com capital totalmente nacional, a empresa RAVT, Lda e é Sócia da Agência de Viagens Turinvicta. Por todos estes atributos da especialista, considerou-se suficiente a opinião de uma pessoa que

desempenha estes cargos e a sua experiencia foi uma mais valia na validação das questões dos inquéritos.

Após validação foram enviados às AVI da aliança RAVT, 50 e 60 inquéritos por e-mail em 2008 e 2010, respectivamente. Com dados primários obtidos em 50 e 60 questionários de “saída”, em Outubro de 2008 e 2010 respectivamente, demos forma ao nosso constructo, adaptando-o à realidade portuguesa.

#### **4.4.4. Análise dos dados e Discussão de Resultados**

A estatística (análise de dados) apoia a análise social, e através dos resultados obtidos, participa no desenvolvimento do conhecimento científico e na prescrição de práticas referentes a contextos situacionais particulares (Pardal e Correia, 1995).

Em toda a pesquisa de opinião, a captação de informações dos respondentes é uma das etapas de maior importância no processo de avaliação. Esta etapa deve ser realizada através do emprego de um instrumento de medição eficaz e preciso, pois, caso contrário, as informações obtidas podem não ser representativas da percepção dos inquiridos.

No tocante à Recolha e tratamento de dados, Moore (1992), considera três grandes áreas nesta ciência dos dados: a **Aquisição, a Análise e a Inferência**. A aquisição de dados é vista na perspectiva do que pretendemos obter dos dados, para responder a determinadas questões, que nos permitirão posteriormente retirar conclusões para a população (inferência estatística). A análise e interpretação dos dados devem ser feitas de forma descritiva, confrontando os resultados encontrados com o referencial teórico, procurando demonstrar a veracidade das hipóteses e indicar variações. Segundo Dencker (2004), os objetivos da análise e da interpretação norteiam todo o processo da pesquisa. As etapas anteriores foram organizadas de modo a orientar os procedimentos para que o pesquisador possa chegar à finalização da pesquisa, que consiste na elaboração de conclusões formuladas com base nos resultados encontrados.

Este processo pode ser apoiado por diversas ferramentas estatísticas, das quais destacamos o SPSS e o EXCEL. Na componente estatística para verificação empírica (apreender e quantificar) do fenómeno foi utilizada a ferramenta

informática SPSS e o Excel. É essencial apresentar estatísticas do tipo descritivas e indutivas, que forneçam informações detalhadas e edifiquem aceitabilidade das hipóteses.

A estatística descritiva estuda os métodos que permitem resumir a informação relevante contida na amostra enquanto a estatística indutiva estuda os métodos que permitem extrair conclusões da amostra para a população.

Quanto à análise inferencial, e para as variáveis nominais utilizou-se o Qui quadrado de Pearson que mede a associação entre variáveis, testando a hipótese de as variáveis serem independentes, e caso negativo a aplicação do coeficiente de contingência é o recomendado, indicando o maior ou menor grau de associação.

No tocante às variáveis ordinais aplicou-se o teste de Spearman de modo a medir a eventual associação entre variáveis que não se enquadram na curva normal. Estas construções serão edificadas no capítulo 5 “Análise dos Dados e Discussão de Resultados”.

#### **4.5. Etapas de Investigação do estudo de caso: Grupo de Gestão RAVT**

Pertencendo o Turismo à área das ciências Sociais, o propósito de uma investigação será o de conhecer uma realidade social, que no nosso estudo abarca uma aliança interorganizacional de agências de viagens independentes: RAVT. Após survey por algumas metodologias, técnicas e procedimentos do processo de investigação e que de uma forma mais genéricas referimos nas secções anteriores, optámos por detalhar as etapas preconizadas por Hill e Hill (2000). Estes autores defendem que o objetivo de uma investigação empírica consiste em fazer observações para compreender melhor o fenómeno e construir explicações mais adequadas.

Hill e Hill (2000) consideram importantes no processo de investigação, a seguinte dualidade de aspectos:

- O Objetivo de contribuir para o enriquecimento do conhecimento na área em que se faz a investigação. Neste estudo de caso avalia-se por um lado o impacte da economia digital nos modelos de negócio das agências de viagens independentes em Portugal, num enquadramento de

globalização. Por outro lado questiona-se o nível de relacionamento win-win entre OT (Operadores Turísticos) e AV (Agências de Viagens) como fator crucial para a criação de valor. Para conciliar estes dois pontos, as agências de viagens independentes necessitam integrar redes de coopetição, reforçar relações bilaterais de cocriação de valor, potenciar o uso de tecnologias da informação e comunicação P2P ou “peer to peer” e desenhar um modelo de negócio do tipo e-Marketplace P2P com CoCriação de valor. Num e-Marketplace P2P, cada nó (peer) pode representar um OT ou uma AVI ou ainda um Cliente, estando cada um ligado directamente ou indirectamente a todos os outros nós da rede, permitindo a todos os players usufruir de vantagens competitivas.

- O Planeamento e a análise de dados. A recolha de informação sobre uma situação concreta e o tratamento estatístico dos dados é uma das fases decisivas na elaboração de trabalhos científicos. Optou-se por uma pesquisa quantitativa que envolveu levantamento bibliográfico e documental, entrevista com a Responsável pela Distribuição e Formação da APAVT- Associação Portuguesa de Agências de Viagens e Turismo, para validação dos atributos incluídos no inquérito. Propõe-se garantir precisão dos resultados, e evitar distorções de análise e de interpretação, para possibilitar uma razoável margem de segurança quanto às inferências.

Hill e Hill (2000) defendem que o objetivo de uma investigação empírica consiste em fazer observações para compreender melhor o fenómeno e construir explicações mais adequadas. Os autores sugerem sete etapas que materializam três passos (Planeamento, Ação e Inferência): Literatuta, Hipótese geral, Hipótese operacional, Métodos de investigação, Recolha de dados, Análise de dados, Resultados e Conclusões (figura 137).



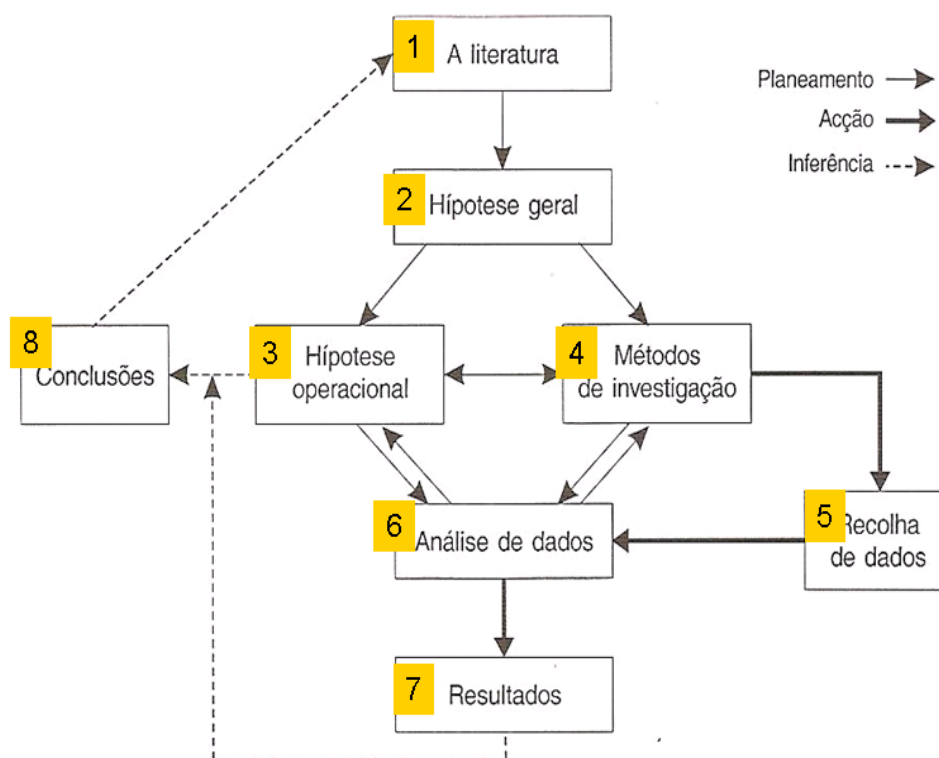


Figura 137 – Investigação empírica Hill e Hill (2000)

#### 4.5.1. Título e Território da Tese

O título da investigação “Cocriação de Valor na Distribuição Turística: A força que vai modelar o negócio das Agências de Viagens independentes em Portugal”.

##### **O território desta tese abarca o retalho da Distribuição Turística em Portugal.**

O tema inscreve-se na área da Distribuição Turística (DT), em Portugal, com enfoque no ecossistema das Agências de Viagens Independentes (AVI), por possuírem um peso significativo no mercado (69% em 2011). Será efetuado um estudo de caso do modelo de negócio designado por “Grupo de Gestão de AVI” por representar 54% dessas AVI. Pretende a investigadora dar largas à sua visão factual da “Aliança RAVT”, e construir um mosaico de ideias que possam explicar a realidade de criação de valor entre os seus parceiros, Operadores Turísticos (OT) e mobilizá-los no incremento de novas maneiras de cocriar valor.

Investigar neste ambiente, poderá parecer um conjunto vasto de “pontas soltas”, devido à transversalidade do setor, à ampla tipologia de canais de retalho e às

complexas relações entre eles, sugerindo uma colossal quantidade de informação a ser processada, gerida, distribuída e comunicada. Mas tudo ganhará coerência através da revisão de literatura e das leituras específicas, que no final permitem identificar pontos de análise inovadores e interessantes.

#### 4.5.2. Revisão da Literatura

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

Os objetivos desta etapa são:

- A determinação do "estado da arte" ou seja assinalar o que já se sabe acerca do tema, quais as lacunas existente e onde se encontram os principais entraves teóricos e metodológicos. O Capítulo 1 – Distribuição Turística: Génese, Ciclos e Desafios mostra a realidade atual do setor da Distribuição turística e das agências de viagens e a evolução do seu "modus operandi".
- A revisão teórica, que consiste na inserção do problema de pesquisa dentro de um quadro de referência teórica para explicá-lo. Deste modo o pesquisador para além de focar mais no seu problema, consegue criar mecanismos de selecção mais rigorosos aquando da sua revisão bibliográfica. Efetuou-se uma revisão histórica onde se procurou recuperar a evolução do conceito de viagem, turismo, distribuição turística e a génese das agências de viagens, bem como proceder à inserção dessa evolução dentro de um quadro teórico de referência que explicasse os fatores determinantes e as implicações das mudanças. Nesta tese, o grande desafio da revisão de literatura, conduziu a vários ambientes conceptuais, dos quais se destacam:
  - Metodologias de pesquisa (Ritchie et al, 2005; Altinay e Paraskevas, 2008; Weiss, 1979; Nathan, 1975; Veal, 2006; Haines e Jones, 1994; Hill e Hill, 2000; Cervo e Bervian, 1983);

- Ecosistemas de Negócios Digitais (Corallo, Passiante & Prencipe, 2007);
- e-Empreendedorismo (Goossen, 2008);
- Canais de Distribuição (Dent, 2008);
- Cadeia de Valor e Constelação de Valor (Druker, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1997; Kotler, 2002; Allee, 2003; Greenberg, 2009; Normann e Ramirez, 1995; Porter, 1985);
- Modelos de negócio (Timmers, 1998; Amit e Zott, 2001; Chesbrough e Rosembloom, 2002; Osterwalder, 2004; Osterwalder e Pigneur, 2005 e 2010; Ghaziani e Ventresca, 2005; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005; Morris et al., 2005; Shafer et al., 2005; Chesbrough, 2006; Zott e Amit, 2008; Freitas, 1999);
- Cocriação (Prahalad, C., e Hamel, G. (1990); Prahalad, C.K., e Ramaswamy, V., (2003); Chesbrough, 2006; Cheung, et al, 2009; Tapscott, D., Ticoll D., e Lowy, A., (2000);
- e-Marketplaces P2P (Ferreira e Ferreira, 2004; Barradas e Ferreira, 2004; Oram, 2001);

A revisão empírica que procura explicar como o problema tem vindo a ser pesquisado do ponto de vista metodológico, assentou em estudos como por exemplo: ADVITO\_2010\_INDUSTRY\_FORECAST; BCDTRAVEL2010; Estudo\_Amadeus; global\_powers\_of\_retailing2010, entre outros referidos na Bibliografia. Procura-se responder aos procedimentos normalmente empregues no estudo desse problema; identificam-se os fatores que afectam os resultados e como se podem explicar, entre outros.

Particularmente do estudo “Travel Distribution Summit - Europe 2010” na conferência Eyefortravel Event (Rmy Merckx, Director Global Accounts, Expedia; James Van Thiel, Head of Accommodation, Google; Gareth Gaston, MD, Octopus Travel; Philippe Rinn, Director of Partnerships, eBay) e outros autores (Jensen, 1999; Buhalis, 2008; Poon, 1993; Buhalis, 2003; O’connor, 1999; Emmer et al, 1993; eBusiness Watch, 2006), afirmaram que dentro do setor do Turismo - Distribuição turística (DT) e nas Agências de Viagens (AV) - o negócio é visto como consequência de uma acelerada mudança de referenciais de cariz

geopolítico, tecnológico, económico, demográfico, e do próprio conceito de turismo.

Nos seus trabalhos mostram que este novo paradigma reforça a tendência de fragmentação social e individual, estimula ao desenvolvimento de comunidades virtuais, desperta a emoção de troca de experiências entre tribos de viajantes e a pesquisa de informação na Internet, criando novos perfis de Oferta e de Procura. Assiste-se a uma forte desintermediação, que poderá ser iniciada pelo lado da oferta ou pelo lado da procura. Pelo lado da Oferta as TIC reduziram muito os custos de transacção e aumentaram as margens, pois a venda directa ao consumidor final não acarreta gastos com comissões, tornando irresistível a utilização dos canais de venda online. Pelo lado da Procura os consumidores têm disponíveis e acessíveis na Web um conjunto vasto de propostas de produtos e serviços.

Modahl (2000) propõe um novo tipo de comportamento, o consumidor technographics, onde se enquadram 10 "cyber-consumers segments", que resultam do cruzamento de variáveis comportamentais e das tecnológicas (optimista ou pessimista), rendimentos (elevados ou baixos) e motivações primárias (carreira, família ou lazer).

Toda esta turbulência fomenta a transferência de poderes do fornecedor para o consumidor, levando OTs e AVIs a alterar os seus paradigmas competitivos e os referenciais de criação de valor, tomando consciência da necessidade de desenvolver modelos de negócio win-win e que alavanquem os seus atributos diferenciadores.

A revisão histórica onde se busca recuperar a evolução de um conceito, tema, abordagem ou outros aspectos fazendo a inserção dessa evolução dentro de um quadro teórico de referência que explique os fatores determinantes e as implicações das mudanças. A globalização da economia, a internacionalização e a desregulamentação de alguns setores do turismo, geram um efeito de "bola de neve" no trade, quer a nível de TIC e outros sistemas de apoio à atividade, quer nos seus modelos de negócio. O Capítulo 2 – "Ecosistema da distribuição turística e das Agências de Viagens" faz um quadro esclarecedor dos players da DT e das AV as suas atividades, relações e conflitos latentes entre eles. No

Capítulo 3 – Modelos de Negócio de Cocriação nas agências de viagens, mostra o atual arquétipo das AVI, como “as-is” e preconiza um modelo “to-be” que vai ao encontro dos interesses de AVI e OT, seus parceiros.

A revisão de literatura utilizou suportes informativos variados: livros, revistas, jornais do trade, teses, papers, resumos de conferências, aulas de temas especializados, etc. A razão desta aposta em referências e bibliografia diversificada deve-se ao fato de processo de criação de valor no negócio das agências de viagens ser complexo, devido à intrincada rede de fornecedores, à diversidade de destinos, à variada tipologias dos fluxos de transações e ao cariz e intensidade dos relacionamentos entre players, sendo difícil distinguir quem gera o valor e quanto.

### 4.5.3. Problema de Pesquisa

**2** A hipótese geral: Entra-se na fase de formulação do problema, que é seguida de uma resposta plausível. Esta resposta antecipada ao problema é aquilo a que chamamos hipótese. Assume um papel fundamental, porque faz a ponte entre a parte teórica e a parte prática, “*devem justificar o trabalho da parte empírica da investigação*” (Hill e Hill, 2005, p.22). A hipótese poderá ser colocada em termos afirmativos ou interrogativos. Nesta tese, colocaremos a hipótese na interrogativa, assente em três permissas.

**Envolvente:** Salvado (2012a, p.340), caracteriza a envolvente das AVI, como: “Travel Agencies live in a competitive, rapidly changing and increasingly uncertain economic environment that makes business decisions complex and difficult. TA is confronted with new ICT, shorter product life cycles, global markets and harder competition. In this aggressive business environment firms should be able to manage multiple distribution channels, complicated supply chains, expensive IT implementations, and strategic partnerships and still stay flexible enough to react to market changes”.

**Relacionamento:** Neste ambiente multicanal competitivo e volátil, produtores e distribuidores têm em simultâneo, papéis complementares e objetivos comuns, mas estratégias de negócio contraditórias e interesses divergentes, gerando assim, conflitos latentes entre parceiros.

**Modelos de negócio:** As batalhas não são entre empresas individuais, mas entre alianças de múltiplas empresas e os fornecedores com quem interagem, que, colocando o foco estratégico no sistema de criação de valor, fortalecido nos elos da cadeia de valor de coopetição e trabalhando em rede, co-produzem valor. Perante o enquadramento contextual e transaccional em que laboram as AVI, surge assim a pergunta de partida.

**Problema de pesquisa:** Num ambiente de acelerada mudança de referenciais em variados domínios e perante o conflito resultante da coexistência de múltiplos canais de distribuição e de modelos de negócio diferenciados, terão as AVI condições de criar uma espiral ascendente de soluções de relacionamento *win-win* e de interações colaborativas entre os seus parceiros, Operadores Turísticos, provocando acréscimos de valor nos seus modelos de negócio?

#### 4.5.4. Objetivos gerais e específicos

**3** Os objetivos operacionais têm como função particularizar a hipótese geral; revelam o propósito do estudo que norteará o desenvolvimento do trabalho. Os objetivos devem ser precisos e claros, explicitando o que o estudo deverá alcançar. Podem ser desdobrados em gerais e específicos (tabela 50).

Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
Conhecer a génese, ciclos e os desafios ligados à Distribuição turística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatar as principais vagas de desenvolvimento associadas às viagens e aos ecossistemas turísticos;</li> <li>• Definir os principais desafios que se perfilam no horizonte da distribuição turística.</li> <li>• Estabelecer a relação entre as vagas de Tofler e os desafios, para caracterizar o setor.</li> </ul>
Analisar os ecossistemas da distribuição turística e das agências de viagens, arrolando os seus players e os seus atributos principais, bem como destacar os vectores que conduzem ao fortalecimento da cooperação interorganizacional, de cariz <i>win-win</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar o conceito de ecossistema;</li> <li>• Caracterizar os ecossistemas da distribuição turística, identificando os seus players e canais de distribuição;</li> <li>• Descrever os atributos das agências de viagens em Portugal, e as suas tipologias;</li> <li>• Definir o conceito de rede interorganizacional, nomeando as tipologias e particularidades;</li> <li>• Relatar as principais causas de conflito multicanal entre AVI e OT, ilustrando o caso português.</li> </ul>

<p>Examinar os predicados dos Modelos de Negócio de Cocriação de valor nas Agências de Viagens Independentes em Portugal, mostrando graficamente as suas estratégias e constructo de modelo de negócio “as-is”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir os conceitos de modelo de negócio e de Cocriação de valor, sublinhando as suas principais singularidades na edificação de relações win-win;</li> <li>• Traçar a curva de valor e o perfil estratégico das AVI quando comparadas com as AVV;</li> <li>• Elaborar um constructo visual do modelo de negócio “as-is” das AVI;</li> </ul>
<p>Desenhar conceptualmente um constructo visual de um e-Marketplace P2P com Cocriação de valor para AVI em Portugal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir e-Marketplace P2P, ajuizando das suas particularidades quanto ao fortalecimento de relações entre peers;</li> <li>• Elencar os benefícios e constrangimentos da tecnologia P2P;</li> <li>• Mostrar as vantagens da introdução no modelo e-Marketplace P2P de um e-Hub de coopetição, desempenhado pelos grupos de gestão de AVI;</li> <li>• Propor um constructo gráfico de modelo de negócio “to-be” para as AVI em Portugal, onde se reflecta uma integração dinâmica potenciada pela inteligência colectiva, resultante da inovação aberta e da cocriação entre parceiros;</li> </ul>
<p>Apresentar o caso do grupo de gestão de agências de viagens RAVT, como catalisador do ecossistema das AVI, articulando as suas singularidades com o potencial de se tornar num e-Hub de coopetição do e-Marketplace P2P com Cocriação de valor para AVI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar o grupo de gestão, RAVT, quanto a visão missão, valores, estratégias, metas e objetivos;</li> <li>• Identificar o perfil dos seus aliados, fornecedores, concorrentes e outros stakeholders;</li> <li>• Debater as suas singularidades como dinamizador de modelos de negócio das suas aliadas AVI.</li> </ul>
<p>Aferir da perceção das AVI que pertencem à aliança interorganizacional RAVT, dos principais atributos de criação de valor com os seus parceiros OT, para dois períodos distintos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar os atributos da constelação de valor das AVI do grupo de gestão de agências de viagens independentes, estimando as variáveis onde se podem observar conflitos latentes;</li> <li>• Efectuar análise crítica dos valores apurados das variáveis de medição dos atributos da constelação de valor, apontando as que podem potenciar um relacionamento win-win entre players.</li> </ul>

Tabela 50 – Objetivos gerais e específicos para a tese

#### 4.5.5. Hipóteses da Investigação

Os AVI que pertencem ao grupo de gestão RAVT, consideram no geral positivo o processo de avaliação dos seus parceiros fornecedores, os Operadores turísticos. Para estas micro e independentes agências de viagens, as suas expectativas (valor esperado e a sua perceção) face ao valor gerado pelo serviço prestado pelos OT (valor criado / qualidade experimentada) variam em função do tipo de

serviço prestado (13 e 24 atributos quantitativos em 2008/2009 e 2010/2011, respectivamente). Perante este conjunto de perceções foram definidas as seguintes hipóteses:

H1 – Na Aliança RAVT é latente um conflito vertical entre Operadores Turísticos e os seus parceiros intermediários, as Agências de viagens Independentes (AVI).

H2 – Os conflitos resultantes da luta concorrencial entre produtores e distribuidores, advem da pressão em reduzir comissionamento aos intermediários.

H3 - As agências de viagens independentes pertencentes à Aliança RAVT, mostram uma perceção negativa quanto ao valor criado pelos operadores turísticos, relativamente à maioria dos produtos e serviços que prestam.

H4 – Os OT que trabalham com a rede RAVT investem mais em estratégias ligadas à eficiências dos processos administrativos e menos em relacionamentos win-win com parceiros e cocriação de valor.

H5 – É perceção das AVI pertencentes à RAVT que os OT estão a investir mais em Tecnologias da informação e da comunicação, para facilitar reservas.

#### **4.5.6. Métodos de investigação**

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

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



- II. Métodos Causais comparativos. São investigações que exigem também a formulação de um modelo onde se procura analisar a relação de causalidade entre variáveis, mas sem manipular a causa, o que conduz à impossibilidade de testar com rigor a existência de relações causais.
- III. Métodos Correlacionais. Estas investigações procuram analisar se, e em que medida, duas ou mais variáveis variam conjuntamente. São investigações que exigem também a formulação de um modelo, havendo a impossibilidade de retirar inferências causais, mas apenas associativas.
- IV. Métodos Descritivos. São investigações que têm por objetivo central caracterizar o estado actual de um determinado objecto de investigação.
- V. Métodos Compreensivos visam compreender um determinado objeto de estudo em profundidade, procurando analisar a sua dinâmica própria no interior de um determinado contexto. São investigações complexas muito usadas nas áreas de gestão.
- VI. Métodos Históricos, são investigações que procuram descrever as variações que um fenómeno teve ao longo de um determinado período de tempo, encontrar explicações para essas mesmas variações e, em alguns casos, efectuar previsões. Baseiam-se em fatos passados, embora possam existir ainda fontes de informação primárias (actores vivos).

Nesta tese aplicaram-se diversas componentes dos diferentes métodos: descritivos, causais, correlacionais e experimentais, para medir a performance de criação de valor que os OT entregam às AVI. A criação de valor será apenas medida através da percepção dos AVI, ou seja a lente de percepção é dos AVI da aliança RAVT.

- **Modelo de partida para mensuração da qualidade de serviços: Servqual**

Os investigadores partiram dos conceitos veiculados pelo **modelo Servqual** de Parasuraman (1986), melhorados pelas ideias do modelo Retail Service Quality – RSQ (Qualidade de Serviços no Retalho) de Dabholkar, Thorpe e Rentz (1996). Durante muito tempo, a principal escala de mensuração da qualidade de serviços foi a Servqual (Parasuraman, Zehithaml e Berry, 1988), que analisa a criação de valor ou a qualidade percebida nos serviços por meio de três

visões distintas: qualidade ideal, qualidade mínima exigida e qualidade observada de um determinado serviço.

Este modelo foi severamente criticado, pela crença de que a mensuração da criação de valor percebida (ou qualidade fornecida) por fornecedores de produtos e serviços, por si só já explicaria o desempenho do fornecedor de serviços e também a satisfação do parceiro de negócio, tornando desnecessária a mensuração da expectativa de desempenho (Cronin e Tayloy, 1992 e 1994).

Era entendimento geral, que os atributos mensurados pela escala eram do tipo vetorial, ou seja, na expectativa do parceiro, o atributo na sua grandeza tenderia para infinito (Teas, 1994). A Servqual ainda é tida como a mais tradicional ferramenta para a mensuração da qualidade percebida de serviços (Hughey, Chawla e Khan, 2003).

- **Modelo Retail Service Quality – RSQ (Qualidade de Serviços no Retalho)**

Mais recentemente, Dabholkar, Thorpe e Rentz (1996) propuseram uma escala de mensuração da percepção da qualidade de serviços aplicada ao retalho denominada Retail Service Quality – RSQ (Qualidade de Serviços no Retalho) por entenderem haver necessidade de um modelo específico para esse setor da economia.

Este modelo adequa-se à tipologia e ao perfil das AVI, pois 70% das agências de viagens são constituídas por micro, pequenas e médias empresas, concentradas nos grandes centros urbanos e maioritariamente mono-atividade - maioritariamente outgoing – 98%. Esta ideia é reforçada no estudo da APAVT (2010) mostrando que a maioria das AV (63%), tem apenas uma atividade (só Emissor, só Receptor ou só Operador), enquanto em 2008, esta percentagem era de 49%.

- **Modelo da Qualidade Percebida de Serviços (QPS)**

A criação de valor percebida pelos serviços prestados ou Qualidade Percebida de Serviços (QPS) pode ser definida como a percepção dos consumidores acerca da qualidade ou superioridade de um produto ou serviço em relação à sua funcionalidade e às suas alternativas.

Galé (1996) define qualidade percebida como a opinião dos clientes sobre os produtos e serviços, comparativamente com os da concorrência.

Segundo Dominguez (2000), a qualidade percebida pode ser entendida como o julgamento do utilizador sobre a excelência de um produto ou serviço. Ainda segundo este autor, diferentemente do conceito de valor percebido, a qualidade percebida não envolve uma comparação entre os elementos dados (custos) e recebidos (benefícios).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) afirmam que, na ausência de medidas objetivas, uma abordagem apropriada para mensurar a criação de valor oferecida pelas empresas fornecedoras é medir a diferença entre as expectativas e a percepção dos parceiros/consumidores acerca do desempenho da empresa.

O presente estudo de caso investiga o modelo de Partner Relationship Management (PRM) da rede/aliança RAVT, com os seus parceiros Operadores Turísticos, avaliando o desempenho das relações entre operadores turísticos e agências de viagens independente, com o propósito **de identificar os atributos mais importantes na criação de valor**, quanto a: Qualidade do portfólio, Informação, Remuneração, Relacionamento, TIC/Extranet, Eficácia e eficiência de processos e Cocriação de valor, conforme tabela 49.

Esta denominação, PRM, assemelha-se à da gestão do relacionamento com o cliente, conhecida como Customer Relationship Management (CRM), podendo ser aplicada ao universo de relações entre as empresas fornecedoras, que no nosso caso são os Operadores turísticos e as empresas clientes, as Agências de Viagens Independentes integradas num grupo de gestão de agências de viagens.

O PRM é um modelo que relaciona, estratégias de concorrência e estratégias de competição, fazendo com que cada competidor (ou aliado da rede) trabalhe não apenas para aumentar sua fatia no bolo que é o mercado, mas também para que todo o bolo cresça. Esta filosofia de **rede de cooperação** e de **competição** entre agências de viagens independentes (AVI), possibilita a sua

sobrevivência, tornando-as capazes de competir com as grandes empresas sem perder as características que as valorizam, como é a flexibilidade e a agilidade.

O aumento do poder negocial (melhores comissões, pois a negociação é feita por uma terceira entidade, transferindo de seguida os benefícios para toda a rede);
Transaccionar com um grupo de fornecedores de relevo e validados (a entidade responsável pelo grupo de gestão selecciona e avalia os potenciais fornecedores core e não core);
Aceder a serviços de formação (por norma o grupo de gestão faculta aos seus aliados formação especializada a custos reduzidos e temas técnicos adaptados ao setor);
Aumentar a qualidade do serviço prestado ao cliente (o grupo de gestão elabora estudos contextuais e transaccionais do turismo, transferindo essa informação para os seus aliados);
Usufruir dos Global Distribution Systems (GDS) sem custos adicionais;
Receber informações sempre actualizadas (o staff dos grupos de gestão mantêm actualizadas as suas páginas web, com esclarecimentos relevantes para o negócio das aliadas);
O acesso a assessorias especializadas;
A redução de custos (monetários e não monetários) em pesquisa e desenvolvimento, filtragem da informação;
Ganho de credibilidade no setor (a imagem do grupo de gestão é o resultado da sua postura, ética e desempenho);
Criar mais negócio entre os players da rede;
Aumentar a margem bruta e a rentabilidade resultante da redução de custos, do aumento considerável de comissões e dos benefícios dos protocolos mais vantajosos.

Tabela 51 - Os benefícios para as AVI quando pertencem a um grupo de gestão

Fonte: Produção própria com base em Parasuraman, Zehithaml e Berry, 1988; Cronin e Tayloy, 1992 e 1994

A rede interorganizacional grupo de gestão de agências de viagens independentes, é de cariz horizontal, pois são alianças formadas entre parceiros na mesma etapa da cadeia de valor, muitas vezes concorrentes directos, mas que ao se agruparem, podem obter um conjunto de benefícios: economias de escala, comissões mais vantajosas, acesso alargado a mercados, fornecedores preferenciais, informação actualizada do trade etc,.. (Tabela 51).

O mais interessante neste tipo de aliança é o fato de que os parceiros são, simultaneamente, concorrentes e aliados, ou seja são alianças de "coopetição", do inglês Co-opetition (Brandenburger e Nalebuff, 1996). O motivo mais forte para se trabalhar com um concorrente é poder unir forças a fim de enfrentar um inimigo comum (Lewis, 1992). A sinergia decorrente da aliança, dará condições

aos parceiros/aliados de fazer frente à concorrência. A união com um adversário também é prudente quando as empresas enfrentam condições adversas de negócio ou o poder combinado de outras alianças concorrentes. Silva (2009, p. 204) reforça com o argumento de que a integração em grupos de gestão, aumenta as margens de rentabilidade das empresas entre 2 a 4%.

Assim, as redes permitem uma superior capacidade de cooperação e competição, maior facilidade de superar situações de recessão e crises de mercado. No entanto é crucial apostar no desenvolvimento dos elos desta cadeia (fortalecer relacionamentos entre fornecedores e parceiros de negócio) e evoluir para um modelo de Collaborative Value Chain (CVC), (Greenberg, 2010), onde interativamente se reforça a produção conjunta de valor.

A cocriação de valor é uma poderosa abordagem geradora de resiliência organizacional, capaz de produzir inovadores modelos de negócio, no setor das AVI. Os benefícios para as AVI são vários, conforme tabela 52.

Acréscimo de capilaridade,
Proximidade com os clientes
Um rosto no mercado
Uma potente fonte de informação
Aliados de co-criação de valor

Tabela 52 - Os benefícios gerados pelas AV p<sup>o</sup> OT  
Fonte: Produção própria

Atualmente, os OT estão a fazer um esforço no sentido de partilhar informações relevantes com os seus parceiros, através dos diferentes canais de contato. Se um Operador Turístico não

propaga no seu negócio as funcionalidades das agências de viagens (eliminando os intermediários), pode causar uma erosão dos seus lucros, da sua quota de mercado ou ambos.

As empresas que compõem o ecossistema de distribuição são elementos primordiais para a implantação de um modelo de negócio bem-sucedido. A questão chave, que o PRM procura equacionar, é garantir uma relação win-win com parceiros e a exclusividade e a fidelização à sua marca.

Por ser um importante elo entre o fornecedor do produto / serviço e os consumidores dos seus serviços, os agentes de viagens, como parceiros de canal em vendas indiretas devem ser vistos e tratados como co-responsáveis pela transferência de valor e conhecimento sobre produtos e serviços ao mercado.

Por isso, é vital que uma organização que baseia a sua operação comercial, mesmo que parcialmente, em vendas indiretas, estabeleça um sistema de gestão que permita identificar, selecionar, treinar, desenvolver, segmentar, engajar, avaliar e reconhecer parceiros. Importa lembrar que este sistema deve estar fortemente alicerçado em regras claras que minimizem conflitos e assegurem uma parceria do tipo ganha-ganha.

Em geral, as estratégias de PRM são concretizadas recorrendo ao auxílio de extranets que viabilizam a integração dos parceiros com a marca e a disseminação de conhecimento e informações em tempo real. A criação de portais de parceiros de canal permite aos fornecedores turísticos e distribuidores, a ampliação e abrangência dos seus negócios, enfatizando a importância do relacionamento e da parceria.

Para além dos métodos referidos em cima, diversos outros podem ser utilizados para avaliar a Satisfação ou a **Criação de Valor para Parceiros** de negócio (CVP). Apesar de conceitualmente a satisfação e a qualidade percebida serem diferentes, ambas utilizam métodos de mensuração baseadas no paradigma da desconformidade. Existem diferentes modelos para medir performances de criação de valor, conforme figura 138.

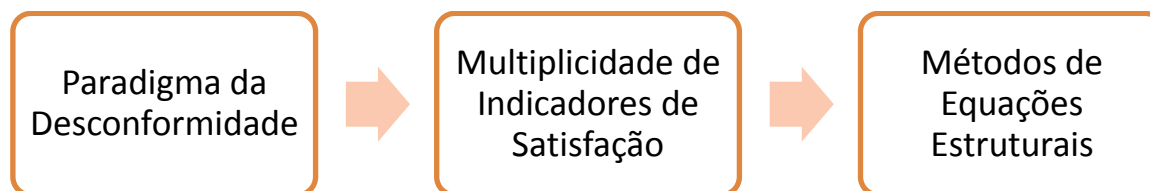


Figura 138 – Modelos de medição de performance

Fonte: Produção própria com base em Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988;

#### **Modelos Baseados no Paradigma da Desconformidade:**

- Modelos Baseados na Relação Expetativas e Performance. De acordo com (Haistead, 1989; Oliver, 1977, 1981; Weaver e Brickman, 1974; Westbrook, Newman e Taylor, 1978) citado por Marchetti e Prado (2004), a avaliação da Satisfação pode ser feita medindo as Expectativas (Ei) e a performance percebida (Pi), para cada atributo. A Satisfação é obtida a partir da subtracção do resultado de Performance Percebida (Pi) do resultado de

Expectativas (Ei). Quanto mais positivo for este resultado, mais satisfeitos estarão os parceiros. **Satisfação=Pi-Ei**

- **Modelos Baseados na Performance Percebida.** Este modelo é conhecido como SERVPERF, que na opinião de Cronin e Taylor, 1992, 1994, citado por Marchetti e Prado (2004), mostra o resultado da satisfação obtida diretamente dos itens referentes à avaliação da performance da escala SERVQUAL (qualidade de serviço). A avaliação da performance é feita por meio de uma escala de Likert, de 5 ou 7 pontos, trabalhando com as médias dos resultados individuais de performance percebida.
- Modelos Baseados na Performance Ponderada pela Importância. Perron, 1998; Bardon, 1993; Cronin e Taylor, 1992 e 1994; Jonhston, 1998; Johnston e Luce, 1996; e Teas, 1993, citado por Marchetti e Prado (2004), consideram a ponderação da importância do atributo.
- Modelos Baseados na Relação Nível Mínimo Aceitável, Nível Desejado e Performance. Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1994, propuseram também outra forma de calcular a Satisfação, tomando como referência a possibilidade do parceiro não ter um único nível de expectativas para cada atributo mensurado. Este método reconhece a existência de uma zona de tolerância (Evrard, 1993), citado por Marchetti e Prado (2004), na qual o parceiro leva em consideração um nível mínimo adequado (NMI) dos serviços, abaixo do qual se torna inaceitável, e o nível desejado dos serviços (NDi), que é o nível no qual o parceiro gostaria de receber os serviços. Nesta opção, o cálculo do resultado de Satisfação é feito subtraindo o nível mínimo e o nível desejado dos serviços, da performance percebido (Pi), atributo a atributo.

### **Modelos Baseados na Multiplicidade de Indicadores da Satisfação**

- Modelos Baseados na Multiplicidade de Indicadores da Satisfação. A avaliação da Satisfação é formada por uma gama ampla de constructos, validando as influências da Atribuição, da Equidade, da Desconformidade e da Resposta Afetiva, sobre a Satisfação. Neste modelo, cada item é indicador de um constructo formador da Satisfação com peso semelhante. O pressuposto é de que haja unidimensionalidade neste grupo, garantindo a mensuração do constructo.

### **Modelos Baseados em Métodos de Equações Estruturais**

- Os modelos de equações estruturais baseiam-se na premissa de que a Satisfação não pode ser avaliada directamente pelo consumidor. Estes modelos utilizam variáveis latentes, isto é, constructos que, não podendo ser observados directamente, são representados ou medidos a partir de outras variáveis, isto é, pelos indicadores. Nesta abordagem, o modelo avalia constructos como a Qualidade Percebida, as Expectativas dos Parceiros, o Valor Percebido, a própria Satisfação, o comportamento de reclamações e Lealdade ao fornecedor.

Nesta investigação foi adotado o Modelos Baseado na Performance Percebida, onde a avaliação da performance é feita por meio de uma escala de Likert de 5 pontos, trabalhando com as médias dos resultados individuais de performance percebida, para dois períodos, 2008/2009 e 2010/2011, mostrando o resultado da satisfação das agências de viagens independentes em relação ao parceiro operador turístico, obtido diretamente dos itens referentes à avaliação da performance.

A avaliação da performance foi feita por meio de uma escala de Likert, de 5 pontos (1= valor mínimo e 5= valor máximo atribuído, quanto à satisfação na criação de valor), trabalhando com as médias dos resultados individuais de performance percebida.

Os atributos de avaliação foram construídos em função da constelação de valor da aliança RAVT, como se observou na tabela 49. O quadro reúne todos os atributos apresentados em 2008/2009 e 2010/2011 aos AVI do grupo RAVT, através dos questionários de acordo com os templates desenvolvidos internamente pela RAVT e que apresentámos nas figuras 135 e 136.

**O modelo de performance de criação de valor** apresentado é composto de 7 dimensões principais: (a) Qualidade do Portfólio; (b) Informação disponibilizada; (c) Remuneração e Comissionamento; (d) Relacionamento; (e) Utilização de TIC / Extranet; (f) Eficiência de processos; (g) Cocriação de Valor. Esta avaliação será efectuada através da apreciação de várias componentes: **Desconformidade Percebida, Valor Percebido, Satisfação Global.**



- **Desconformidade Percebida**

A primeira componente do modelo é o constructo da Desconformidade Percebida, aqui definida como a avaliação feita pelo agente de viagens, comparando subjetivamente as suas expectativas e a percepção de performance dos serviços recebidos. A inserção desta variável no modelo deve-se principalmente ao fato de que a Desconformidade é indicada como um antecedente com alta influência sobre a Satisfação do Parceiro Agente de Viagens. Este constructo é considerado no modelo como variável latente exógena, e mensurada de forma direta, o que, comparativamente à mensuração que leva em conta a diferença entre a Performance Percebida e as Expectativas, oferece algumas vantagens (baseado em Evrard, 1991; Oliver, 1980, 1981). Pela mensuração da desconformidade adotada, as expectativas ficam implícitas na resposta à escala utilizada (likert de 1 a 5), eliminando o problema de determinar o tipo de expectativas que deve ser utilizada. A segunda vantagem refere-se ao tempo de aplicação. A escala é aplicada uma única vez, não sendo necessária a coleta de duas respostas para cada item (expectativa e performance), o que reflete a simplicidade do modelo.

- **Valor Percebido**

O segundo constructo do modelo é o do Valor Percebido, aqui definido como a avaliação da relação entre custos e benefícios percebidos pelo parceiro agente de viagens, relativamente às diferentes vertentes de serviços fornecidos pelos operadores turísticos. Este constructo inseriu-se para avaliar a percepção do parceiro nas dimensões: Qualidade do Portfólio; Informação; Remuneração; Relacionamento; TIC / Extranet; Eficácia e Eficiência de processos e Cocriação de Valor. No modelo estrutural, este constructo é variável latente endógena, formada a partir da avaliação da desconformidade relativa aos serviços: [Valor = f (Desconformidade)]

- **Satisfação Global**

A Satisfação Global é definida como o acréscimo dos níveis de percepção do grau de criação de valor do OT, face às expectativas do parceiro AV, ocorrido entre 2010/2011 e 2008/2009. A distinção entre a Satisfação Global e a avaliação dos seus antecedentes e consequências permite avaliar a influência entre eles e

entre cada constructo e os seus indicadores; portanto pode-se avaliar o peso relativo de cada um dos antecedentes sobre a Satisfação Global, bem como a relação causal entre esta e os fenómenos posteriores a ela. No modelo estrutural, este constructo é variável latente endógena, formado a partir da avaliação da desconformidade relativa aos serviços e do valor percebido: [Satisfação = f (Desconformidade, Valor percebido)] entre 2010-2008.

#### 4.5.7. Recolha de dados

**5** A recolha de dados requer um planeamento pormenorizado, para responder a determinadas questões, que permitirão posteriormente retirar conclusões para a população (inferência estatística). Nesta tese utilizaram-se métodos de recolha de informação quantitativa. Revela-se crucial apresentar informação sobre:

local de realização da pesquisa, população estudada, tipo de amostra, variáveis seleccionadas, técnicas e métodos de colecta de dados, processamento e análise dos dados, incluindo os de natureza estatística.



Figura 139 – Localização das AVI da aliança RAVT em 2011.  
Fonte: RAVT

#### Local de realização pesquisa: ○

inquérito por questionário foi enviado por mail a todas as aliadas RAVT, tendo sido respondido nas agências de viagens, com a seguinte distribuição. O mapa da figura 139 mostra a distribuição das AVI da aliança RAVT, estão essencialmente localizada a Norte do país.

**População estudada:** AVI pertencentes à Aliança RAVT, justificada no ponto 4.4.2.- Quadro Operatório: métodos de investigação.

**Tipo de amostra:** Foram enviados inquéritos por questionário ao universo populacional de AVI do Grupo de Gestão de AVI da RAVT, nos dois períodos em análise.

**Variáveis selecionadas:** As variáveis a serem medidos são 13 em 2008/2009 e 24 em 2010/2011, tendo sido detalhadas na tabela 49.

**Técnica de coleta de dados:** As técnicas de recolha de informação devem ser ajustadas ao modo como a informação se apresenta disponível, podendo ser do tipo principal ou secundária. A primária ou principal é recolhida e tratada pela equipa de trabalho e a secundária é fruto de pesquisas de outros investigadores. As técnicas de recolha de informação mais frequentes são as seguintes: questionário, entrevista, recolha documental e observação. Os dados primários, obtidos através de inquéritos foram recebidos por email e recolhidos em SPSS e tratados nessa aplicação. Os dados secundários foram obtidos através das estatísticas de Salvado (2009), Silva (2009) e de outros estudos.

**Processamento e análise de dados:** os dados após a sua recolha foram tratados em SPSS e em Excel, tendo gerado quadros e gráficos diversos.

#### 4.5.8. Análise e interpretação

**6** A análise e interpretação dos dados devem ser feitas de forma descritiva, confrontando os resultados encontrados com o referencial teórico, procurando demonstrar a veracidade das hipóteses e indicar variações. Os resultados devem ser apresentados de forma objectiva, exacta e lógica, sem interpretações ou comentários pessoais, mas devidamente descritos.

Incluem-se, nesta parte tabelas, quadros ou figuras em geral, não devendo ser descritos no texto todos os dados das tabelas e quadros, destacando-se apenas as observações mais importantes que serão objetos de discussão. Em anexo devem ser colocadas tabelas, quadros ou figuras que possam complementar os dados para o melhor entendimento. O Capítulo 5 contém o estudo apurado de dados, das agências de viagens independentes em Portugal, e que pertencem à Aliança RAVT, organizados para responder às hipóteses.

#### 4.5.9. Análise inferencial

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

#### 4.6. Avaliação da metodologia

Em função da abrangência do tema proposto neste trabalho, importa apontar os pontos fortes e os pontos menos fortes, das opções metodológicas adotadas, bem como indicar alternativas para quem mostre conveniência em desenvolver este assunto no futuro. Dado que se pretendeu avaliar o grau de relacionamento e de criação de valor pelos OT às suas parceiras Agências de viagens Independentes em Portugal, houve uma ação de pesquisa muito focalizada para esta área da distribuição turística, suscitando uma forte necessidade de informação estatística que transmitisse o “estado da arte” acerca do assunto “relações entre players e níveis de conflito” e da sua rede de impactes.

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

- I. A pesquisa de dados alargou-se a várias fontes, desde o INE , APAVT, TP, WTO, e outros organismos, onde se procuraram indicadores económicos, sociais, tecnológicos e de negócio, ligados ao retalho da distribuição turística, ao tipo de relacionamento e de conflitos entre players (especialmente AVI e OT), às estratégias de cocriação no retalho da distribuição turística, e aos modelos de e-Marketplaces para AVI, revelando-se inexistentes ou muito deficitários.

- II. Assumida a limitada informação para a investigação das AVI em Portugal, nas áreas de estratégias de cocriação de valor e de modelos de negócio de cariz e-Marketplace P2P.
- III. 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.
- IV. Ausência de um compósito de indicadores de referência que caracterizem o *cluster* do retalho da distribuição turística em geral e as características das AVI em particular.

Os aspetos 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, Barradas, que através dos seus conceitos e ideias inovadoras para a distribuição turística, apontam caminhos já percorridos por outros países e modelos prospectivos.
- II. Foi positivo perceber a força de mudança que a Internet, a Web e os sistemas interativos ligados ao ecossistema das Agências de Viagens proporcionam nos seus modelos de negócio, bem como os efeitos de alavancagem dos sistemas P2P para conseguir 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.
- III. Foi possível perceber neste estudo o perfil estratégico das AVI e observar a sua curva de valor, bem como a imagem gráfica do modelo de negócio de cocriação para AVI.

É uma área de investigação desafiante, que poderia merecer estudo profundo no futuro, por parte dos gestores das alianças Interorganizacionais – grupos de gestão de agências de viagens independentes, nas seguintes vertentes:

- I. Fomentar estratégias que reforcem o relacionamento win-win entre players do setor e que fortaleçam a cocriação de valor, através da inteligência coletiva e da inovação aberta.

- II. Estimular as suas AVI aliadas a explorar cada vez mais os negócios de “Cauda longa” (vender menos de mais) através do fomento do produto próprio, explorando as potencialidades da interatividade da Web, a fim de as tornar mais competitivas;
- III. Desenvolver plataformas multilaterais (efeito de rede: juntar 2 ou mais grupos de parceiros distintos, mas interdependentes) criando e-Hubs de cooperação, para facilitar as interações entre players.

#### 4.7. Conclusões

**8** Esta é a última etapa do trabalho de investigação devendo formular cada conclusão e propor recomendações para estudos futuros. De acordo com Quivy e Campevhoudt (2005) este momento compreender três partes:

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

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

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

Estas estruturas serão edificadas no capítulo 6 “Síntese, Conclusões e Recomendações”.

---

## **Capítulo 5**

### **Análise dos Dados e Discussão de Resultados**





## 5. Análise de Dados e Discussão de Resultados

### 5.1. Introdução

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, 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 investigação tradicionalmente usados, utilizou-se o formulário de pesquisa (ou questionário) que foi enviado para cada responsável de agência de viagens independente. Considera-se, como objetivo deste capítulo, extrair informação útil dos dados recolhidos para suporte de resposta às hipóteses. 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 baseado na performance**, realizou-se uma análise descritiva dos dados (vide subcapítulo 5.3 – Atributos da constelação de valor), com o objetivo 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 narrar apropriadamente as várias características deste conjunto (Levine et al., 1998). Este tipo de análise atende a medidas de tendência central e a de dispersão (tabela 53).

Conhecendo a presente percepção de criação de valor dos operadores turísticos às suas parceiras as agências de viagens independentes, que estão integradas num grupo de gestão, através da análise estatística descritiva, partiu-se para a análise inferencial. A análise inferencial dos dados ajuda a prever futuros

desenvolvimentos, como seja responder a questões do tipo ‘Quais os atributos mais importantes dos OT, que criam mais valor às suas parceiras AVI?’.

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

Tabela 53 – medidas de tendência central e a de dispersão

Fonte: Produção própria com base em Levine et al., 1998

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 avaliar os atributos da constelação de valor das AVI (Qualidade do portfólio, Informação, Remuneração, relacionamento, TIC/Extranet, eficácia e eficiência de processos e Cocriaçãode valor).

No que toca à força da principal variável em análise, a percepção, 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. Este capítulo está estruturado da seguinte forma:

- O subcapítulo 5.2 – Estudo de caso: Aliança RAVT: apresenta a empresa que é a base do estudo de caso - o grupo de gestão RAVT, nas suas características principais: visão, missão, objetivos, estrutura organizacional,

ambiente contextual e transacional, parceiros, estratégias; matriz PESTN e Análise SWOT.

- O subcapítulo 5.3 – Atributos da constelação de valor das AVI: relata a estatística descritiva das variáveis de medição dos atributos da constelação de valor, mostrando os valores de percepção e satisfação global entre parceiros fornecedores – Operadores turísticos; descreve os resultados apurados para cada uma das hipóteses, agregando as variáveis de medição e avaliando o seu impacto por grupo de atributo da constelação de valor das AVI;
- O subcapítulo 5.4 – Conclusões: encerra o capítulo com um resumo dos factos mais importantes apurados.

## **5.2. Estudo de caso: Aliança RAVT**

Nos últimos anos, têm-se acentuado um conjunto de tendências económicas e sociais com implicações profundas na gestão das agências de viagens independentes (AVI) em Portugal, das quais se salientam:

1. A situação competitiva e de liberalização sem precedentes (em que se esbatem as fronteiras entre negócios e tecnologias e se encurtam ciclos de vida dos produtos);
2. A sofisticação do consumidor cada vez mais formado e qualificado, melhor informado e, por isso, mais exigente (deparando-se com muitas opções alternativas e em melhoria contínua);
3. A globalização (profundas implicações culturais, na estrutura da oferta e procura de bens e serviços);
4. As mudanças aceleradas da organização e dos mercados (geradores de turbulência e de conflitos).

A confluência da globalização e dos avanços tecnológicos revolucionou o processo de criação de valor nos negócios das AVI, criando uma tripla convergência (Freedman, 2005) ou seja novos jogadores, num novo terreno de jogo e novos processos e hábitos.

As grandes empresas ligadas à distribuição turística, caracterizadas por serem AVV – Agências de Viagens Verticalizadas ou Grupos de política Fechada, têm condições suficientes de competitividade e de domínio das etapas da cadeia de valor (logística, criação e desenvolvimento de produtos, produção, marketing). As razões principais prendem-se com a sua dimensão ou com o fato de integrarem um grupo económico ou financeiro, permitindo serem um benchmark do setor.

No que concerne as AVI – Agências de Viagens Independentes, que possuem características de micro e médias empresas, estas deparam-se com um problema que se centra na falta de competências suficientes para dominar e gerir todas as etapas da cadeia de valor e lidar com a constelação de valor.

Para a sobrevivência destas segundas no atual ambiente económico, social, tecnológico e cultural, a solução poderá estar na integração de redes interorganizacionais de cooperação, que dominem todas as etapas da cadeia e constelação de valor e em que cada empresa desempenhe a sua função, de acordo com a sua competência essencial.

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 da aliança de AVI é direccionado para os interesses das aliadas, aumentar o volume de negócios, reforçar o relacionamento com os fornecedores e operadores turísticos, ganhar poder negocial com os players core e não core, aumentar as margens de lucro das aliadas, e ganhar quota de mercado.

Das vantagens mais diretas facultadas às aliadas, são:

- I. Redução dos custos fixos (permite economias de escala fruto da negociação conjunta);

- II. Acréscimo de proveitos (possibilita escalas de comissões adequadas ao somatório de volumes de negócio);
- III. Eficácia de ações pró-ativas conjuntas sobre o mercado;
- IV. Optimização dos recursos materiais (negociação de produtos e serviços não core);
- V. Concentração nas competências e atividades principais (convergência nas parcerias das alianças em áreas cruciais ao sucesso do negócio) ;
- VI. Reforço dos laços de cooperação com todas as entidades intervenientes na cadeia de valor e na constelação de valor;
- VII. Aumento da comunicação/informação/conhecimento entre os aliados (gera um forte sentimento de pertença e espírito de corpo);
- VIII. Uniformização de modelos e processos de negócio (concebe procedimentos que permitem eficácia e eficiência dos negócios);
- IX. Adoção de metodologias de gestão e planeamento, procurando a melhoria da qualidade e da produtividade;
- X. Fortalecimento da imagem junto do trade (a união das AVI faz a força dos negócios e transmite uma postura de mercado muito própria);
- 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 contextual e transacional;
- XIII. Utilização das TICs na geração/ integração das operações e no aproveitamento das possibilidades da Internet;
- XIV. Obsessão pelo sucesso, pelo lucro, pelo crescimento, pela satisfação dos clientes e pela rentabilidade;

- XV. Formação contínua em matérias core (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 objetivos;

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 adoção de estruturas organizacionais em rede, com o objetivo de agregar valor ao seu serviço e para poder atender às necessidades dos aliados / clientes.

Contudo, a gestão de toda a rede, pode ser executada por um agente externo especializado e com reconhecidas competências, comum a todas as empresas. A prosperidade das empresas deste setor (maioritariamente micro e PME's-



Pequenas e Médias Empresas) revela-se pela forma como valorizam as suas vantagens competitivas e como superam as perturbações externas provocadas pela globalização, sem que desapareça seu potencial de auto organização.

Figura 140 – Logótipo RAVT

A RAVT – Representação de Agências de Viagens e Formação em Turismo enquadra-se nas micro e PME's, sendo uma rede interorganizacional do tipo – Grupo de Gestão de agências de viagens independentes – organizando-se em rede horizontal e vertical, tendo o logótipo da Figura 140.

A RAVT é um grupo de gestão que representa agências de viagens independentes e que tem como objeto social a Promoção, Representação e Intermediação de empresas e produtos turísticos, bem como Formação e Consultoria em Turismo (figura 141).



Figura 141 – Atividades RAVT

Fonte: Produção própria com base em [www.ravt.pt](http://www.ravt.pt)

A RAVT foi das pioneiras a introduzir o conceito de Grupo de Gestão de Agências de Viagens, em Portugal. Surge no mercado com funções e estratégias semelhantes às suas congéneres Selectour e Afat em França, AAVV na Suíça, Naita na Austrália, Amavet em Itália, Cybas em Espanha, etc.

O seu objetivo específico vai-se adequando às necessidades das suas aliadas. Atualmente a colaboração com as AVI, aponta para ações que ajudem as aliadas a ultrapassar uma conjuntura inquietante e instável, em plena crise económica geral, onde se verificam os seguintes constrangimentos: uma época de esmagamento de comissões; forte redução de apoio técnico às agências de viagens de pequena dimensão; vigorosa expansão das redes de franchising; crescimento em número de balcões das agências de viagens verticalizadas (grupos de agências de viagens de política fechada); OT e outros fornecedores com posturas de mercado cada vez mais agressivas; crescimento do Online e vendas diretas dos fornecedores; conflito latente entre OT e AVI; crescimento de reclamações de clientes e das próprias agências para com os fornecedores; grande concorrência dos próprios fornecedores e da internet; aumento dos impostos a pagar ao Estado; a abertura crescente de agências de viagens em espaço geográficos cada vez mais reduzidos.

### 5.2.1. Estrutura organizacional

A RAVT é composta por uma Direção Técnica onde se incluem as sócias, que asseguram a coordenação, gestão e avaliação de todos os projetos desenvolvidos, e por um vasto conjunto de órgãos de assessoria executados por profissionais protocolados (figura 142).

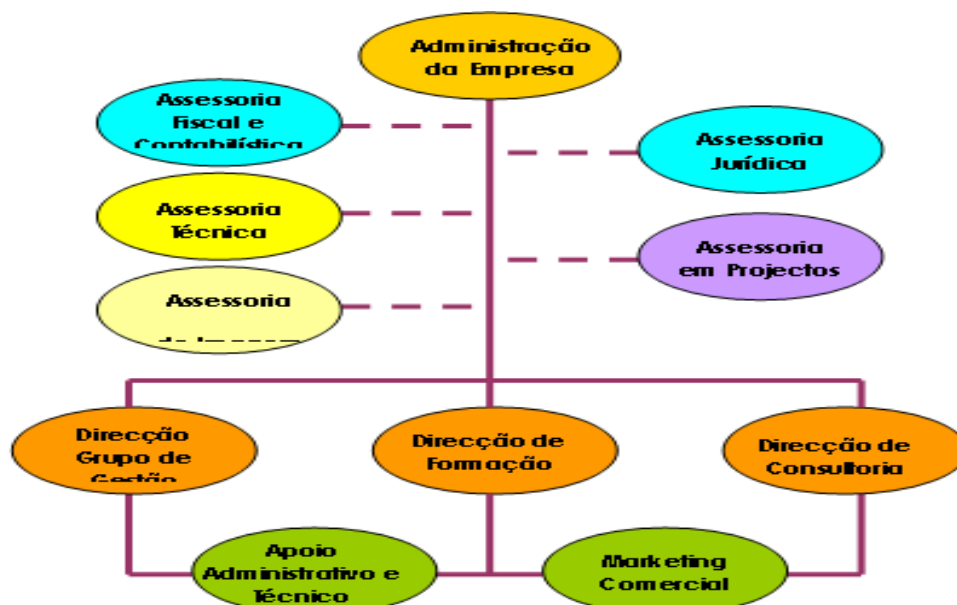


Figura 142 – Estrutura Organizacional da RAVT  
 Fonte: www.RAVT.pt

### 5.2.2. Visão

A visão definida pela gestão da RAVT aponta para as seguintes ambições:

- Ser um dos grupos de gestão de Agências de Viagens independentes, de referência em Portugal;
- Crescer de forma sustentada;
- Afirmar-se em clusters de elevado crescimento e rentabilidade;
- Apostar na Fidelização das suas agências e seus clientes;
- Ser reconhecida como Grupo de Gestão de Qualidade;
- Destacar-se na formação turística especializada;
- Manter o grau de excelência e inovação na relação com os parceiros;

### 5.2.3. Missão

A missão da RAVT engloba as seguintes atividades:

- Promover as agências aliadas, representar e negociar em nome destas com todo o tipo de fornecedores do trade e outros necessários às demais áreas de uma agência de viagens;
- Servir de catalisador das necessidades das agências de viagens aliadas, transmitindo-as aos fornecedores, ajudando-as a criar e a aperfeiçoar o seu modo de trabalhar e os seus mercados aos dos clientes dos nossos aliados;



- Defender os interesses de cada aliado, direcionar vendas, estreitar relações entre os vários fornecedores e/ou as várias agências;
- Desenvolver ações (diretas sobre o mercado, promocionais, TIC's, inovação, formação e consultoria) que alavanquem o negócio das agências aliadas;
- Providenciar e fomentar encontros, reuniões de trabalho e formações conjuntas;
- Apostar na qualidade, Inovação, Formação e Consultoria.

O formato da rede RAVT tem a configuração em “raio de sol”, como se vê na figura 143, oferecendo um conjunto variado de serviços:

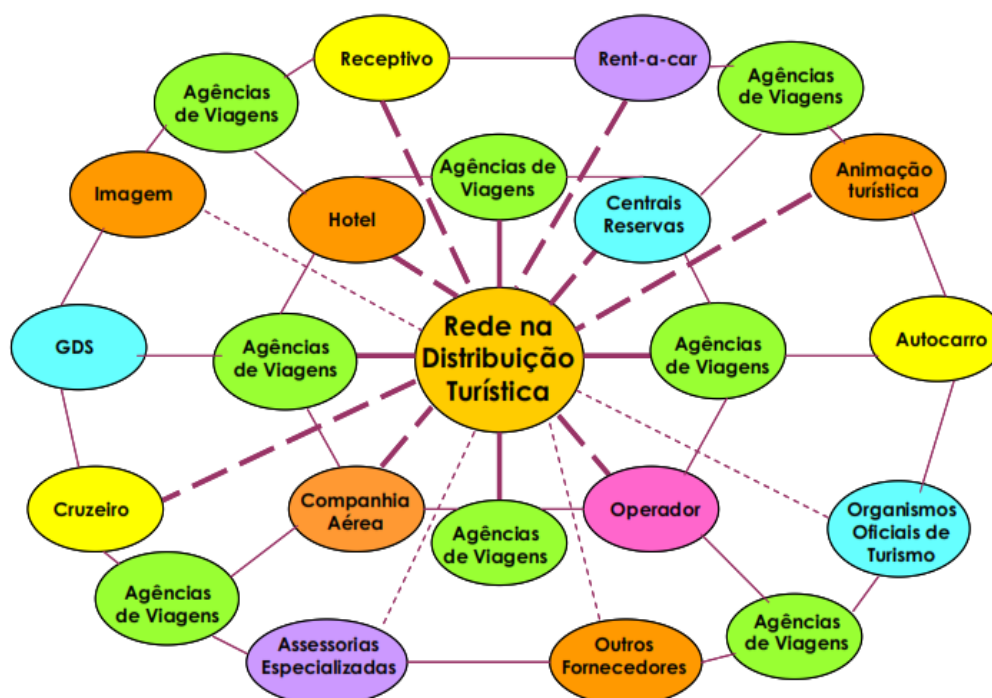


Figura 143 – Formato das Rede Interorganizacionais – Grupos de gestão de AVI  
 Fonte: Silva (2009, p.158)

1. **Dentro do trade**, em que a qualidade, diversificação e inovação são aspectos determinantes, as suas ações envolvem:

- Representar as suas agências diante dos fornecedores de serviços turísticos.
- Negociar acordos preferenciais com outros fornecedores que, não sendo do setor, considerem benefícios económicos para as suas agências.
- Potenciar cada agência através da política comercial do grupo.
- Defender os interesses de negócio dos associados e sócios.

- Dirigir as vendas aos produtos que ofereçam maior relação benefício/preço para as aliadas e maior qualidade e segurança para os clientes.
- Estreitar relações e interesses entre as agências associadas do grupo, através de encontros, reuniões, etc. que ajudem a estabelecer laços de união entre todos membros que os integram.
- Colaborar com outras entidades e associações do setor turístico procurando obter benefícios para os associados.
- Desenvolver para as suas aliadas pacotes de ações de dinamização dos negócios.
- Promover a utilização intensa das TIC's como ferramenta crucial ao desenvolvimento e crescimento do negócio.
- Transmitir às aliadas novas posturas de gestão mais eficazes e eficientes.
- Descobrir novos potenciais negócios e novas oportunidades de estabelecer alianças.

2. **Fora do trade**, a oferta envolve a formação específica de turismo, assessoria jurídica, fiscal e contabilística, gestão de recursos humanos e elaboração de projetos.

#### **5.2.4. Perfil dos Clientes (aliados):**

A RAVT seleciona de forma criteriosa as suas aliadas, devendo estas cumprir um conjunto vasto de requisitos:

- Devem ser agências de viagens Independentes, com bom nome no mercado, que não constem em nenhuma lista de dívidas, que cumpram as regras de ética profissional, bem como todas as suas obrigações sociais e fiscais.
- Podem ser agências de viagens independentes, incoming, outgoing, IATA ou não IATA, Apavt ou não Apavt.
- Podem estar localizadas em qualquer área geográfica do país e poderão existir num espaço físico e geográfico muito restrito
- A sua filosofia de rede de cooperação interorganizacional fomenta uma postura de cooperação e de competição entre aliadas.

A distribuição geográfica da rede RAVT encontra-se detalhada na Figura 144.

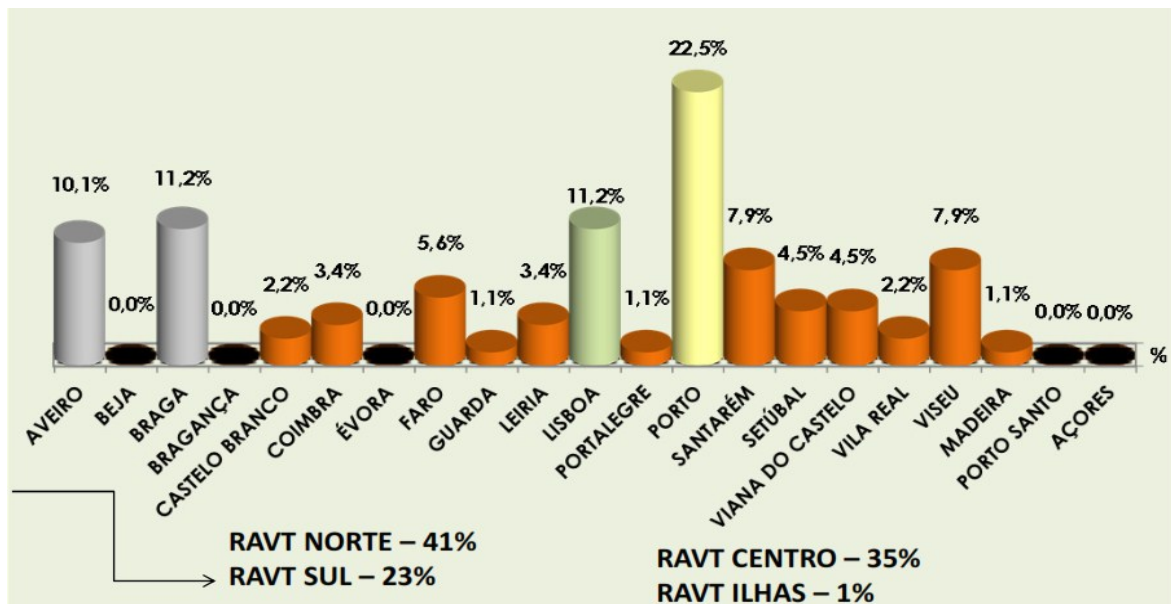


Figura 144 – Agências de viagens RAVT por Distrito (2011)  
Fonte: RAVT

As agências RAVT têm uma média de idades de 15 anos e a faixa etária dos seus recursos humanos é relativamente jovem e dinâmica rondando os 35 anos de idade. Verificando-se assim que está acima da média de idade das agências de viagens em Portugal que rondam os 11anos de idade (Silva, 2009, p.155), conforme revela a Figura 145.

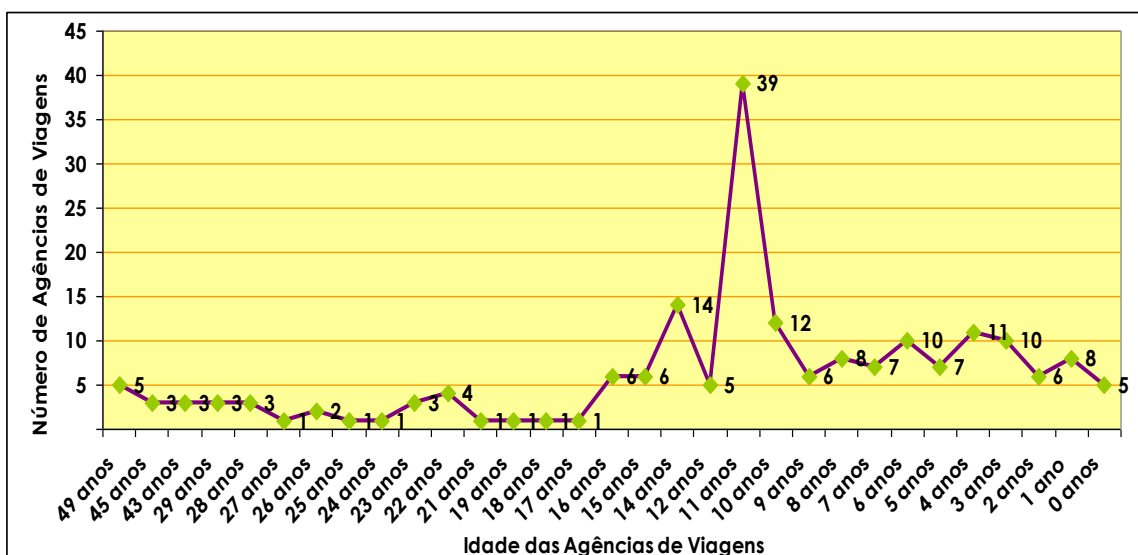


Figura 145 – Idade média de vida das agências de viagens em Portugal  
Fonte: Silva (2009, p.155)

Quanto ao número de balcões e à sua evolução desde 2006 até 2010, mostram esse crescimento (figura 146 e 147).

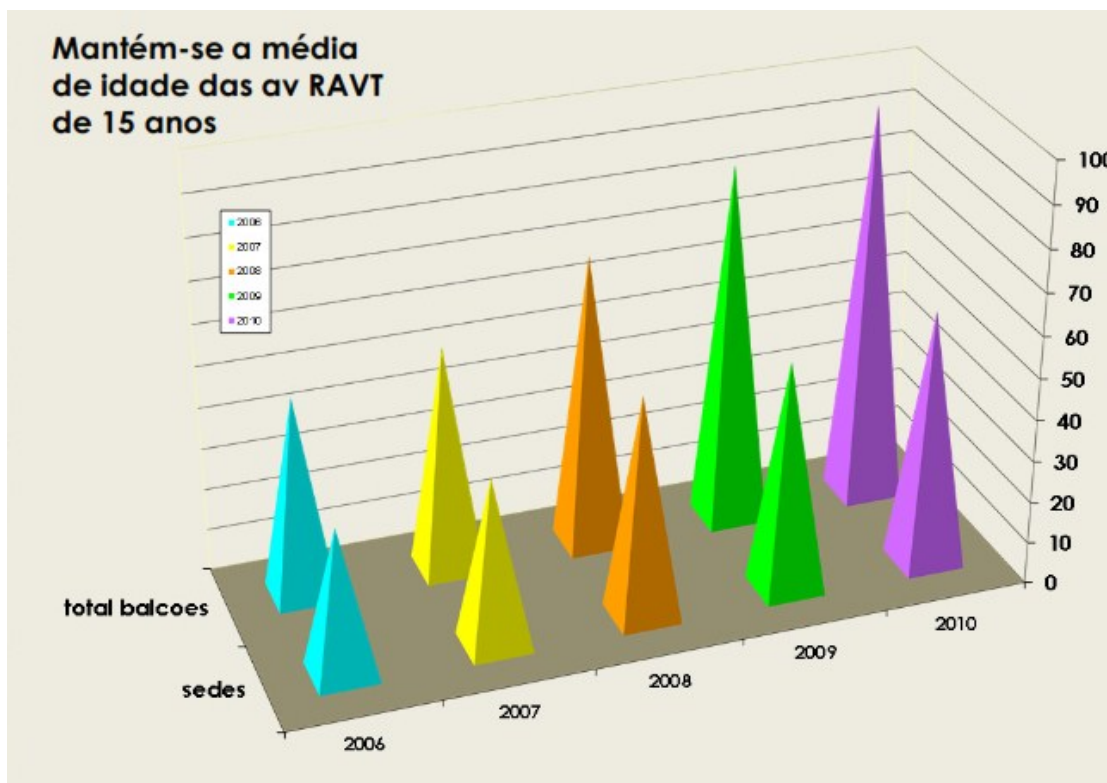


Figura 146 – Nº de balcões RAVT de agências de viagens  
Fonte: RAVT (convenção 2011)

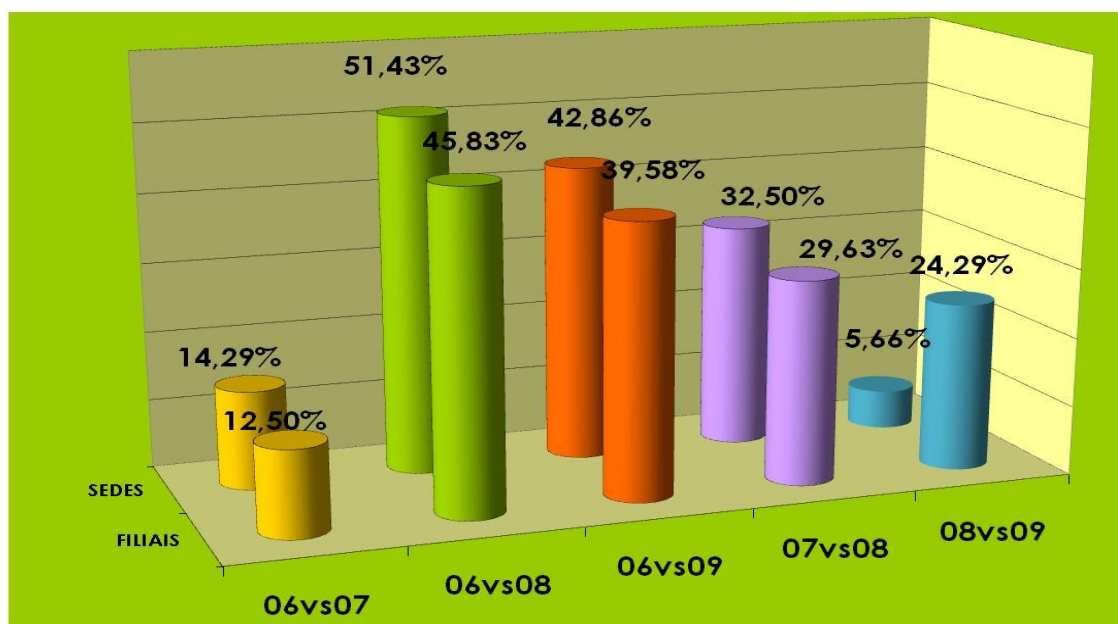


Figura 147 – Evolução do Nº de balcões RAVT de agências de viagens  
Fonte: RAVT (convenção 2011)

### 5.2.5. Fornecedores

A RAVT tem um leque alargado de fornecedores core e não core, prestadores de serviços e de produtos, considerando-os como parceiros de negócio. As tipologias de fornecedores em 2010, trade (77) e fora do trade (31) (figura 148).



Figura 148 – Principais tipologias de Fornecedores RAVT  
Fonte: RAVT (convenção 2011)

A RAVT monitoriza regularmente a evolução da qualidade de serviço dos seus fornecedores, para estar em condições de lidar com oportunidades e ameaças, antes da concorrência e aposta na relação de proximidade com todos eles, através de uma postura assertiva, amistosa e de interajuda.

O Perfil dos principais Fornecedores é o seguinte: Operadores de todo o segmento e especialização, generalistas ou não; Empresas de Cruzeiros; Rent-a-Car; Companhias Aéreas; Fornecedores de todo o tipo de material necessário numa agência de viagens; Fornecedores de Consultoria, Assessoria Jurídica, Fiscal, Engenharia, Recursos Humanos, Projectos e Financiamentos, Formação.

### 5.2.6. Potenciais Concorrentes

Os principais concorrentes da RAVT são os outros dois grupos de gestão: GEA e AIRMET (Tabela 54).

SITUAÇÃO	GEA	AIRMET	RAVT
ANO	2003	2006	2005
SEDE	PAREDE/LIS	LISBOA	MAIA/OPO
NACIONALIDADE	ESPAÑHOLA	ESPAÑHOLA E PORTUGUÊS	PORTUGUÊS
CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA	GENERALIZADA	SUL	CENTRO NORTE
PERFIL aliadas AVI	INDEPENDENTES, LAZER, DE TUDO	INDEPENDENTES, LAZER, FRANCHISING,	INDEPENDENTES, LAZER, NÃO IATA,

Tabela 54 – Principais concorrentes RAVT  
Fonte: RAVT

### 5.2.7. Agentes Reguladores:

A Ravt obedece às várias regras estabelecidas pelas entidades reguladoras do setor, como: Turismo de Portugal, a Associação das Agências de Viagens Portuguesas, Associação dos Hotéis de Portugal, IATA, OMT, entre outras.

### 5.2.8. Estratégia da RAVT

A RAVT procura criar o seu futuro mediante uma Estratégia de Coopetição Flexível, dando grande importância à competitividade ou seja à agressividade concorrencial, e ao envolvimento de toda a equipa (colaboradores, clientes, fornecedores). Define metas ambiciosas e encontra soluções criativas e empreendedoras para as atingir. A estratégia da RAVT assenta em várias vertentes, das quais se destacam:

- Alcançar crescimento sustentado e rentabilidade, com uma política de controlo de custos, aumento da produtividade, da expansão dos serviços e da sua utilização através de uma oferta integrada de produtos e de um marketing agressivo;
- Desenvolver novas áreas de negócio, como a Formação especializada em Turismo, e a Consultoria de Gestão;

- Crescer através da inovação (TIC's), aplicada designadamente aos processos de negócio, às relações com parceiros e à oferta de serviços diferenciados;
- Apostar no controlo de qualidade de agências de viagens e seus clientes, criando sistemas de medição de desempenho interno e de satisfação do cliente final.
- Garantir formação interna e específica atualizada, acerca de Produtos, Serviços e Processos, bem como esclarecimento dos princípios orientadores da RAVT e seus objetivos principais;
- Criar um verdadeiro espírito de equipa e de grupo, facilitando várias reuniões e encontros com aliadas;
- Apostar forte na personalização de atendimento das agências, mediante apoio especializado em *restyling* dos seus *layouts*;
- Conseguir a fidelização das suas aliadas, aumentando o número de visitas, o contato direto e propondo ações envolvendo os seus segmentos *core*, com vantagens para ambos;
- Apostar nas parcerias e alianças com fornecedores, mostrando abertura e simpatia, vontade de os ajudar no seu *core business*;

Para monitorizar o negócio a RAVT utiliza métricas ou indicadores de desempenho, quantitativos (*lagging indicators*) e não quantitativos (*leading indicators*), estando atenta à sua ligação causal. Estamos em presença de uma *empresa curiosa e em constante aprendizagem* onde o comprometimento da *network* de parceiros e associados é uma tónica que conduz ao aumento de sua competitividade.

#### **5.2.9. Matriz PEST**

O negócio da RAVT é influenciado pelo ambiente contextual, dos fatores político-legais, económico, socio-cultural e tecnológico, conforme se pode observar pelo quadro da Matriz PEST, na Figura 150.

#### **5.2.10. Matriz SWOC**

A matriz SWOT/C da RAVT mostra os seus pontos fortes, fracos, oportunidades e Ameaças/desafios, eles podem ser resumidos na Figura 151.



Político-Legal	Económico	Sócio-Cultural	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminação de fronteiras na EU</li> <li>• Directiva Bolkestein - Liberalização de estabelecimento e prestação de serviços</li> <li>• Estabilidade política</li> <li>• Legislação laboral mais flexível</li> <li>• Desregulamentação Actividades</li> <li>• Política de livre circulação de pessoas e bens</li> <li>• Regulamentos Ambientais</li> <li>• Regulamentos de Comércio Internacional</li> <li>• Legislações Específicas Turismo</li> <li>• Regulamentos entre Concorrência</li> <li>• Regulamentos de Segurança</li> <li>• Política de Impostos</li> <li>• Código de Defesa do Consumidor (CDC)</li> <li>• Programas do Governo (PEC)</li> <li>• Políticas Fiscais (IVA, IRC, SSE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalização negócios</li> <li>• Democratização viagens</li> <li>• Políticas incentivo</li> <li>• Reduzida produtividade</li> <li>• Gap económico entre países EU</li> <li>• Expansão países BRIC</li> <li>• Política Monetária</li> <li>• Deficit Orçamental Estado</li> <li>• Inflação</li> <li>• Taxas juro</li> <li>• Taxa de Cambio (fora EU)</li> <li>• Taxa de Desemprego</li> <li>• Deslocalização empresas</li> <li>• Entrada fácil novos concorrentes (fruto da Bolkestein)</li> <li>• Facilidade de internacionalização</li> <li>• Viagens mais baratas</li> <li>• Maior consumo viagens</li> <li>• Equilíbrio das contas publicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteração dos padrões de consumo e gostos</li> <li>• Surgimento novas tribos viajantes</li> <li>• Alteração dos padrões de compra</li> <li>• Oferta novos P&amp;S e Experiencias</li> <li>• Exigência de reconhecimento dos direitos por parte dos grupos</li> <li>• Aumento Fluxos Migratórios</li> <li>• Diversidades étnicas e comunidades</li> <li>• Incremento novos tipos de turismo</li> <li>• Distribuição de Rendimento</li> <li>• Aspectos Demográficos / envelhecimento População</li> <li>• Taxa de Crescimento da População</li> <li>• Distribuição etária (idade)</li> <li>• Mudanças no estilo de vida</li> <li>• Atitudes inovadoras Trabalhador</li> <li>• Maior Grau de instrução</li> <li>• Consciência da saúde e segurança</li> <li>• Redes Sociais (cocriação)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despesas em I&amp;D do Governo</li> <li>• Novos Produtos e serviços</li> <li>• Importações</li> <li>• Ciclo de vida da Tecnologia</li> <li>• Aspectos da Energia</li> <li>• Mudanças na Tecnologia da Informação</li> <li>• Mudanças na Internet</li> <li>• Mudanças na Tecnologia Móvel</li> <li>• Desenvolvimento transportes</li> <li>• Inovações na aeronáutica</li> <li>• Maior utilização TIC negócios</li> <li>• Novas aplicações WEB</li> <li>• Maior interactividade e interoperabilidade sistemas</li> <li>• Maior eficiência e eficácia dos processos</li> <li>• TIC associadas à formação RH (b-learning)</li> <li>• Web social</li> </ul>

Figura 149 – Ambiente contextual RAVT: matriz PEST

Fonte: RAVT



CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidade	Ameaça / Desafios
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Grupo de Gestão com imagem credibilidade e competência</li> <li>•Acordos privilegiados c/ fornecedores</li> <li>•Assessorias especializadas</li> <li>•Grupo Agências sólido mercado</li> <li>•Serviços de Coaching personalizado e assertivo</li> <li>•Competências core distintivas</li> <li>• Rede AV c/ boa imagem no mercado</li> <li>• Talento de gestão superior</li> <li>•Elevadas habilidades de marketing</li> <li>• Qualidade de serviços notável</li> <li>• Parcerias de excelência com empresas / Instituições</li> <li>•Elevada experiência no core da distribuição Turística</li> <li>• Comprometida c/ Clientes e RH</li> <li>•Clientes /aliadas fidelizados</li> <li>•Facilidade manuseamento TIC core e fora core</li> <li>•Domínio vários idiomas</li> <li>•RH elevadas competências académicas</li> <li>• Aproximação sistemática ao cliente</li> <li>•Aliadas com soluções à medida dos clientes</li> <li>•Aliadas com produto próprio</li> <li>•Rede c/ Portfólio alargado de P&amp;S</li> <li>•Proximidade com os fornecedores</li> <li>•Rede de contactos alargada</li> <li>•Rosto de um sector</li> <li>•Portfolio formação diferenciador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•AV em áreas geográficas saturadas</li> <li>•AV c/ layouts antiquados e desorganizados</li> <li>•AV Atitude comercial individualista</li> <li>•Aumento burocracia e de investimento para abertura de AV</li> <li>•Gestores AV com necessidade melhorar competências gestão</li> <li>•AV dificuldade fidelizar clientes</li> <li>•Quando fora da rede Ausência economias de escala</li> <li>•Produto próprio exíguo</li> <li>•AV reduzido investimento em competências TIC e Tec. Vendas</li> <li>•Custos exploração elevados</li> <li>•Ineficiente gestão de cash flows</li> <li>•Exíguos estímulos motivacionais da Força de Vendas</li> <li>•Reduzidas ferramentas de apoio à gestão e controlo actividade</li> <li>•Falta de RH qualificados core</li> <li>•Foco no fornecedor em vez no cliente</li> <li>•Perfil agente comissionista em vez de consultor</li> <li>•Elevada rotatividade RH</li> <li>•AV reduzida dimensão</li> <li>•Elevado nº de fornecedores com ofertas semelhantes</li> <li>•Horário de funcionamento limitado</li> <li>•AV de per si com poder negocial baixo</li> <li>•AV Reduzidos meios financeiros</li> <li>•AV c/ modelos negocio tradicionais</li> <li>•Av "Brick &amp; Mortar" em vez de Click &amp; Mortar"</li> <li>•Gestores AV reduzida pro-actividade</li> <li>•AV Equipas reduzidas</li> <li>•Ténue imagem de marca das AV</li> <li>•AV Elevados períodos improdutivos</li> <li>•AV Processos internos ineficientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crescimento de mercado rápido</li> <li>•As empresas rivais são complacentes</li> <li>•Mudanças nas necessidades/gostos dos consumidores</li> <li>•Apostas em mercados estrangeiros</li> <li>•Boom económico BRIC</li> <li>•Desregulamentação</li> <li>•Novas tecnologias interactivas</li> <li>•Mudanças demográficas – fluxos migratorios</li> <li>•Alianças estratégicas entre aliados</li> <li>•Apostas em negócios corporate</li> <li>•Apostas em nichos de mercado</li> <li>•Explorar novas formas de criar valor cliente</li> <li>•Desenvolver incoming (potenciar BRIC)</li> <li>•Atender à singularidade dos clientes</li> <li>•Potenciar TIC desenvolvendo negócio online</li> <li>•Aproveitar a opinião/ideias clientes</li> <li>•Desenvolver o conceito de co-criação de experiencias com clientes</li> <li>•Procurar clientes fora das agências</li> <li>•Desenvolver programas de fidelização</li> <li>•Criar canais de contacto directos com clientes</li> <li>•Acrescente algo mais na relação com cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Concentração e complementaridade marcas</li> <li>•Elevada taxa de natalidade e mortalidade de agências de viagens</li> <li>•Aumento da fiscalização e coimas</li> <li>•Aumento de taxas e impostos</li> <li>•Aumento preço combustível</li> <li>• Redução de Comissões</li> <li>•Dificuldade obtenção de vistos para alguns países</li> <li>•Falta de ética entre concorrentes</li> <li>•Concorrência mais sofisticada</li> <li>•Fornecedores com venda online e directa</li> <li>•Dividas de clientes</li> <li>•Excesso fornecedores com portfólio semelhante</li> <li>•Fusões e aquisições entre fornecedores e agencias de viagens</li> <li>•Mudanças climáticas</li> <li>•Pandemias</li> <li>•Economia debilitada</li> <li>•Elevados impostos</li> <li>• excesso de taxas e suplementos não comissionáveis</li> <li>•Pandemias: Gripe das Aves, H1N1</li> <li>•Alterações climatéricas e desastres naturais</li> <li>•Crises politicas em alguns países</li> <li>•Questões de segurança passageiros</li> </ul>

Figura 150 – Análise SWOC da RAVT  
Fonte: RAVT

### 5.3. Modelo de criação de valor nas AVI

Em Portugal, a distribuição turística tem sido um dos pilares do setor do turismo, sendo atualmente, considerada nos 7 eixos da conta satélite do Turismo. Uma das principais funções da DT, é interligar produtores com consumidores, utilizando vários canais, e distintas formas de actuação, com complexidade e benefícios singulares.

A importância do setor de serviços na estrutura económica mundial tem alcançado patamares cada vez mais significativos (Lovelock e Wright, 2001), resultando no aumento da competitividade entre as organizações e na necessidade de diferenciação entre os concorrentes (Epple e Zelenitz, 1981).

Esta mudança acelerada de referenciais reformulou completamente os modelos de negócio e o desenho das redes colaborativas das AVI em Portugal, os processos internos ao negócio, os canais de ligação ao mercado, bem como as cadeias de valor e oferta dos seus players.

Como já foi referido em pontos anteriores em relação à intermediação turística, o mesmo poderá ser dito para as AVI, assistindo-se a uma alteração de paradigma competitivo de criação de valor de “Sold to” para “Selling With”, ou seja uma aposta clara no atributo relacionamento entre parceiros e clientes.

É lugar-comum salientar que satisfazer as necessidades dos parceiros de negócio e clientes é um dos principais objetivos das organizações. O desenvolvimento de relações win-win, torna-se uma meta dos OT, pois o importante para eles não é fazer algo de valor para os seus parceiros, mas sim mobilizá-los para que eles tirem vantagens dos benefícios disponibilizados e criem valor para si mesmos.

No setor das AVI, o reconhecimento deste princípio básico de gestão vem tornando cada vez mais importante a monitorização da satisfação do parceiros, como forma de avaliar e de melhorar o seu desempenho global.

Na tese será apenas monitorizada a satisfação das AVI pertencentes à Aliança RAVT, face aos seus parceiros de negócio, os Operadores turísticos.

Diversos autores entendem que a Qualidade Percebida nos Serviços (QPS) por um consumidor pode ser um fator decisivo na escolha de um fornecedor de serviços (Reidenbach e Sandifersmallwood, 1990; Congram e Friedman, 1991).

Tal como acontece com os consumidores finais, o mesmo acontece com as AVI em relação aos seus OTs, quanto à escolha dos seus fornecedores, pois têm a liberdade prática de eleger os parceiros com quem trabalhar, apostando naqueles que as ajudem a criar mais valor para a sua organização e para os seus clientes. Por isso, a avaliação sistemática da performance e qualidade dos fornecedores seus parceiros, é crucial para a construção da sua imagem (valor percebido pelos clientes) no mercado e futura fidelização dos seus clientes a um seu parceiro, OT.

O conceito que introduzimos em substituição de “Qualidade”, foi o de “Criação de Valor Percebido - CVP”, reflectindo não apenas uma meta passiva de “valor agregado” ou “equilibrada relação custo/benefício”, mas uma estratégia activa de fidelização de parceiros através de ferramentas que facilitem geração de benefícios para todas as partes envolvidas no negócio.

O **modelo de criação de valor percebido (CVP)** geralmente é tido como um conceito puramente subjetivo, resultado de uma mescla de juízos, conhecimentos e expectativas (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1986, 1988). Na DT, a CVP está somente relacionada com a satisfação do parceiro de negócios (AVI) em relação ao desempenho dos fornecedores core, os Operadores turísticos.

No ambiente hipercompetitivo como o do retalho da distribuição turística, os OT devem desenvolver estratégias que permitam atrair e reter os parceiros agentes de viagens, disputando-os com outros operadores turísticos.

Entende-se que quando um serviço está disponível em fornecedores muito próximos e similares, a CVP assume o papel de fator diferenciador entre eles. Ora, como se observou na figura 35 “Lista de OT em Portugal a trabalhar com mais de 20 países”, existe um grande número de operadores turísticos a trabalhar com os mesmos destinos, proporcionando no mercado uma similaridade da oferta por destino. Este fato proporciona às AVI um leque alargado de fornecedores, podendo escolher ou contratar com aqueles que lhes ofereçam mais benefícios.

O fato de proporcionar mais benefícios aos parceiros AVI, não implica um aumento de custos para o OT. Gronroos (1995) defende que a criação de valor para o parceiro não está diretamente relacionada ao aumento de custos, mas

pode representar esse aumento caso não seja bem dimensionada ou executada.

Congram e Friedman (1991) sugerem que a criação de valor (ou a qualidade de serviço) está intimamente ligada à eficiência e à produtividade, e entregar serviços de forma eficiente evita a insatisfação dos parceiros em primeiro lugar e dos consumidores finais em seguida, bem como obsta os custos financeiros e humanos para reparar os danos causados pela prestação inadequada de um serviço.

Daí a importância em se realizarem estudos visando entender a **CVP- criação de valor percebido**, os seus reflexos no comportamento dos parceiros e as suas correlações com outros constructos latentes. Não é objeto desta tese analisar a percepção do ponto de vista da psicologia, mas apenas os seus impactes na gestão e no modelo de negócio das AVI.

Portanto na investigação iremos aplicar um modelo baseado na performance, para avaliação de desempenho de fornecedores core da rede RAVT, tendo como finalidade medir o nível de criação de valor entre operadores turísticos e agências de viagens independentes, em dois períodos distintos, 2008/2009 e 2010/2011.

A avaliação da performance foi feita por meio de uma escala de Likert, de 5 pontos (1= valor mínimo e 5= valor máximo atribuído, quanto à satisfação na criação de valor), trabalhando com as médias dos resultados individuais de performance percebida, de um inquérito por questionários (Figuras 134 e 135) aplicado às AVI da aliança interorganizacional RAVT.

Os atributos de avaliação foram construídos em função da constelação de valor da aliança RAVT, como se observou na tabela 49, mostrando que nos dois períodos 2008/2009 e 2010/2011 as AVI do grupo RAVT, avaliaram os seus fornecedores core (OT) através de 7 dimensões principais:

(a) Qualidade do Portfólio:

Qualidade do Portfólio	16_Qualidade dos Hotéis 5_Confiança no produto e operador;	08/09 e 10/11 10/11
------------------------	---	------------------------

(b) Informação disponibilizada;

Informação	3_Brochuras;	08/09 e 10/11
	6_Distribuição de Programas;	08/09 e 10/11
	12_Profissionalismo e Know-How	10/11
	20_Serviço dos Representantes Locais	08/09 e 10/11

(c) Remuneração e Comissionamento;

Remuneração	13_Promoções	10/11
	18_Remuneração e comissionamento	10/11
	22_Suplementos não comissionáveis	08/09 e 10/11

(d) Relacionamento:

Relacionamento	1_Acessibilidade a Direcção do OT;	10/11
	10_Postura do Operador	10/11
	14_Promotores	10/11
	21_Simpatia	10/11

(e) Utilização de TIC / Extranet:

TIC / Extranet	19_Reservar Online	08/09 e 10/11
	2_Booking;	08/09 e 10/11
	23_Tempo de resposta do booking	08/09 e 10/11

(f) Eficiência de processos:

Eficácia e Eficiência de processos	7_Entrega de Documentação;	08/09 e 10/11
	15_Qualidade da Documentação	08/09 e 10/11
	8_Facilidade de responder a Viagem à Medida;	08/09 e 10/11
	9_Facilidade e rapidez resposta grupos	10/11

(g) Cocriação de Valor:

Cocriação de Valor	4_Comunicação Online A Viagens;	10/11
	11_Presença dinâmica nas redes sociais;	10/11
	24_Tratamento de Reclamações	08/09 e 10/11
	17_Relação c/ Contabilidade e c/ Facturação	08/09 e 10/11

O **modelo de criação de valor percebido (CVP)** envolve a apreciação de várias componentes: **Desconformidade Percebida, Valor Percebido e Satisfação Global**. Estas três componentes serão detalhadas nos subcapítulos seguintes, onde se definem os vários atributos analisados.

### 5.3.1. Desconformidade Percebida

A primeira componente do modelo a Desconformidade Percebida, aqui definida como a avaliação feita pelo agente de viagens independente, aos seus fornecedores core (os operadores turísticos) comparando as suas **expectativas**, seja alimentar uma esperança fundada em promessas, viabilidades ou

probabilidades de usufruir um excelente serviço prestado pelo OT (no limite o OT obteria um valor máximo de 5, na escala de 0-5) e a **percepção** de performance, cujo significado envolve uma apreensão da realidade ou de uma situação objetivados dos serviços recebidos do OT. Através da interpretação da sua realidade, um AVI organiza as suas impressões sensoriais para atribuir um significado ao valor criado pelo OT. Na prática consiste na aquisição, interpretação, seleção e organização das informações obtidas pelos sentidos, vivências, memórias e relacionamentos com os OT. Os AVI procederam a uma observação seletiva, avaliando o grau de criação de valor do OT, atribuindo uma pontuação de [0 a 5] face ao serviço prestado.

### Estadística Descritiva – Período 2008/2009

#### Período 1 – 2008/2009

- **Universo RAVT: 50 AVI**
- **OT Avaliados 39**
- **Respondentes AVI:22**
- **Atributos de OT avaliados 15**

#### (a) Qualidade do Portfólio:

Qualidade do Portfólio	16_Qualidade dos Hotéis
------------------------	-------------------------

16\_Qualid\_Hoteis = qualidade dos hotéis integrados nos pacotes

Análise à percepção de performance:

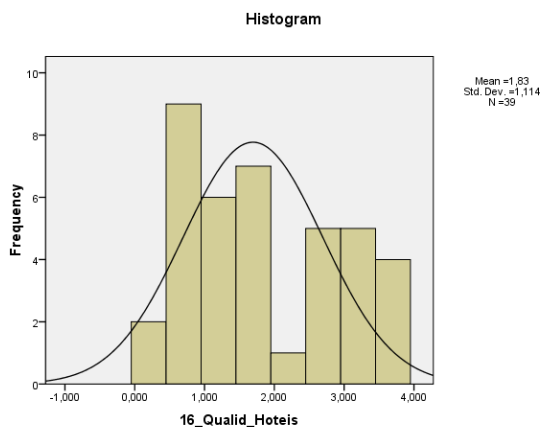
De acordo com o Coeficiente de Pearson, que mede o grau de assimetria através da comparação da média e da moda (Coef. Pearson= (média- Moda) / desvio Padrão)obteve-se um valor próximo de zero (0,2072) mostrando uma quase simetria na curva de Gauss. Esta curva mostra como se distribuem os dados, face às situações originadas de eventos mutuamente independentes. Verifica-se uma quase simetria, em torno do valor médio de 1,83.

Quanto à amplitude, que é uma medida de dispersão, podendo ser definida como a diferença entre o valor maior e o valor menor de um grupo de observações. Pode ser calculada da seguinte maneira: Amplitude = valor máx – Valor mín. Neste atributo a medida de amplitude é: valor mais elevado foi de 3,9 -

o valor Mínimo é 0,2, resultando em 3, 7. Mostra assim uma elevada amplitude, refletindo a disparidade de avaliação dos fornecedores. O valor da Moda, ou seja a avaliação mais frequente é de 1,6, muito perto da média.

16\_Qualid\_Hoteis

N	Valid	39
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>1,83077</b>
<b>Mode</b>		<b>1,600</b>
Std. Deviation		1,113589
Variance		1,240
Skewness		,397
Std. Error of Skewness		,378
Kurtosis		-1,241
Std. Error of Kurtosis		,741
<b>Minimum</b>		<b>,200</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,900</b>



**Tabela 55 – Percepção na variável – 2008/2009: Qualidade hotéis**

Fonte: Produção própria

**Portanto:** Se considerarmos que o valor médio aceitável seria de 2,5, o resultado médio apurado para esta variável foi de 1,83077, o que mostra uma percepção negativa das AVI, no que toca à maioria dos OT seus parceiros. Pode-se inferir que existe um grande número de OT avaliados, que não aposta em hotéis de qualidade superior para os seus pacotes. No entanto é a SOLTOUR quem obtem a melhor performance com 3,90.

**(b) Informação disponibilizada;**

Informação	3_Brochuras; 6_Distribuição de Programas; 20_Serviço dos Representantes Locais
------------	--

3\_Brochuras = Folheto que descreve uma viagem com todas as suas especificações e particularidades.

**Análise à percepção de performance:**

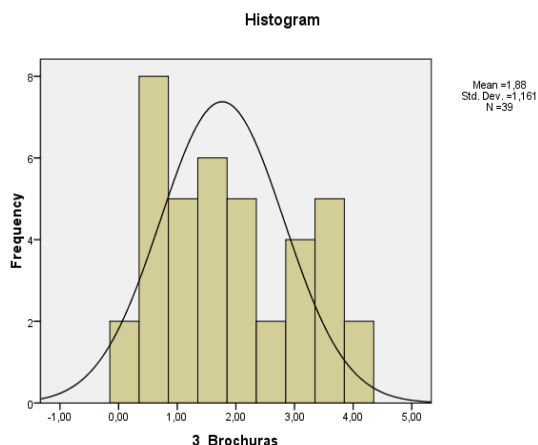
Na rúbrica Brochuras, verifica-se uma quase simetria nos valores, onde a média é 1,88 também muito baixa quanto à média standard de 2,5. As pontuações mais frequentes, com 7,7% das escolhas foi de 0,8 e de 1,5, ou seja encontraram-se várias Modas. A amplitude de percepções é elevada (3,9) com o valor Mínimo atribuído de 0,1 e uma pontuação máxima de 4,00.



3\_Brochuras

N	Valid	39
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>1,8846</b>
<b>Mode</b>		<b>,80<sup>a</sup></b>
Std. Deviation		1,16111
Variance		1,348
Skewness		,374
Std. Error of Skewness		,378
Kurtosis		-1,126
Std. Error of Kurtosis		,741
<b>Minimum</b>		<b>,10</b>
<b>Maximum</b>		<b>4,00</b>

<sup>a</sup> Existem várias Modas



**Tabela 56 – Percepção na variável – 2008/2009: Brochuras**

Fonte: Produção própria

**Portanto:** a percepção média das AVI para esta variável é bastante negativa (1,8846), no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI com as brochuras. No entanto é a SOLTOUTOUR que obtém a melhor performance com 4,0.

6\_DistProgPromo = Distribuição de programas = Itinerario das atividades de um pacote turístico, segundo o plano escolhido, que promove um destino.

**Análise à percepção de performance:**

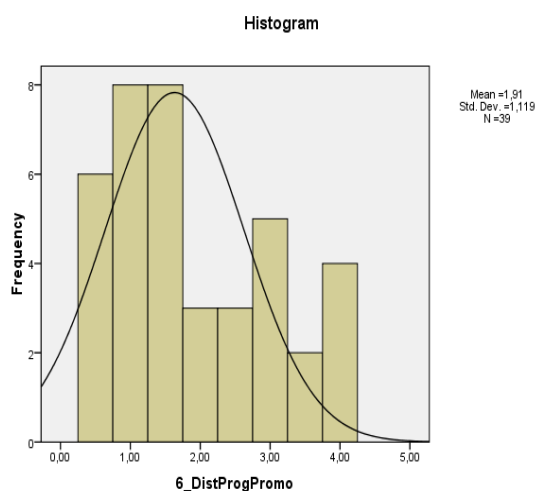
Em relação a este atributo verifica-se uma assimetria positiva, mostrada no gráfico histograma. Numa escala de [0 a 5] a distribuição de programas pelos OT ao conjunto de AVI da população da RAVT exibiu um valor de média igual a 1,9128. Se considerarmos que um valor médio do atributo seria de 2,5 (já que a escala é de [0-5]), é notória a percepção desfavorável quanto à criação de valor pelo parceiro. Foram encontradas várias Modas ou seja o valor mais frequente que foi atribuído pelas AVI foi de (0,6; 0,9; 1,5) todas elas com 7,7% de preferencias. A amplitude de opiniões é elevada com uma pontuação de 3,7 (4,2-0,5), onde o valor Mínimo observado foi de 0,5 e o mais elevado atribuído pelas AVI foi de 4,20, revelando que nem todos os OT apostam numa estratégia de distribuição de programas.



**6\_DistProgPromo**

N	Valid	39
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>1,9128</b>
<b>Mode</b>		<b>,60<sup>a</sup></b>
Std. Deviation		1,11925
Variance		1,253
Skewness		,609
Std. Error of Skewness		,378
Kurtosis		-,823
Std. Error of Kurtosis		,741
<b>Minimum</b>		<b>,50</b>
<b>Maximum</b>		<b>4,20</b>

<sup>a</sup> Múltiplas Modas



**Tabela 57** – Percepção na variável – 2008/2009: Distribuição de programas

Fonte: Produção própria

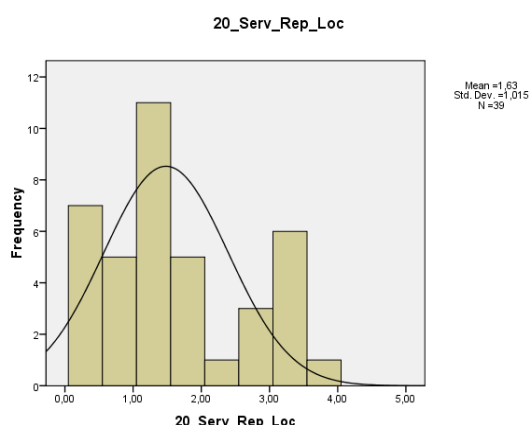
**Portanto:** a percepção das AVI para esta variável é bastante negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI na distribuição de programas de promoção. No entanto é a IBEROJET que obtém a melhor performance com 4,2.

20\_Serv\_Rep\_Loc = Serviço dos representantes locais dos OT, definidas como o serviço desempenhado pelos profissionais que representam em local um determinado OT / Companhia aérea

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma quase assimetria positiva, em torno do valor médio é 1,63. A avaliação mais frequente ao OT foi de 1,50. A amplitude de valores atribuídos foi de 3,30, onde o valor mais elevado foi de 3,60 e o valor Mínimo observado foi de 0,3.

20\_Serv\_Rep\_Loc

N	Valid	39
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>1,6308</b>
<b>Mode</b>		<b>1,50</b>
Std. Deviation		1,01519
Variance		1,031
Skewness		,518
Std. Error of Skewness		,378
Kurtosis		-,876
Std. Error of Kurtosis		,741
<b>Minimum</b>		<b>,30</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,60</b>



**Tabela 58 – Percepção na variável – 2008/2009: Serviço Representantes locais**

Fonte: Produção própria

**Portanto:** a percepção das AVI para esta variável é bastante negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI quanto ao serviço prestado pelos seus representantes locais. No entanto é a NORTRAVEL que obtém a melhor performance com 3,6.

**(c) Remuneração e Comissionamento;**

**Remuneração 22\_Suplementos não comissionáveis**

22\_Suplem\_n\_comiss = Suplementos não comissionáveis ou seja, serviços Suplementares vendidos que não são objeto de comissão de venda, atribuído pelos OT (Suplementos, taxas: aeroporto, segurança e combustíveis).

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma quase simetria positiva, onde o valor médio é 1,21. O valor da Moda obtido, ou seja a avaliação mais frequente é de 0,5. O valor da amplitude de avaliações é de 1,9 ( 2,4-0,5), onde o valor mais elevado foi de 2,40 e o valor Mínimo de 0,5.

**Portanto:** a percepção das AVI para esta variável é extraordinariamente negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros. Os valores atribuídos aos OT encontram-se longe do valor médio possível de 2,5 sendo um dos focos de conflito entre parceiros de negócio

O conjunto de OT tem muitos serviços não comissionáveis, o que prejudica o negócio das AVI.

22\_Suplem\_n\_comiss

N	Valid	39
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>1,2154</b>
<b>Mode</b>		<b>,50</b>
Std. Deviation		,60024
Variance		,360
Skewness		,386
Std. Error of Skewness		,378
Kurtosis		-1,060
Std. Error of Kurtosis		,741
<b>Minimum</b>		<b>,50</b>
<b>Maximum</b>		<b>2,40</b>

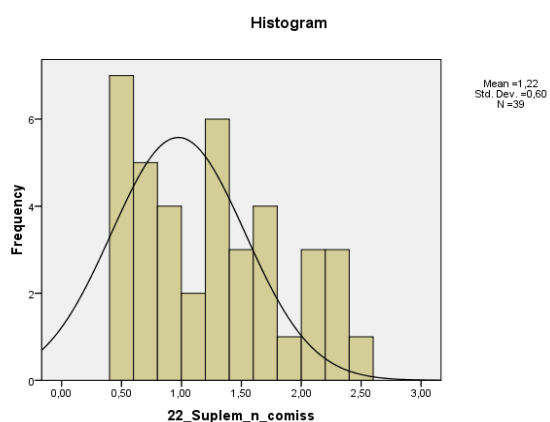


Tabela 59 – Percepção variável – 2008/2009: Serviços supl não comissionáveis

Fonte: Produção própria

No entanto é a TRAVELPLAN que obtém a melhor performance com 2,40. **Confirma a H2 – Os conflitos resultantes da luta concorrencial entre produtores e distribuidores, advêm da pressão em reduzir comissionamento aos intermediários.**

**(e) Utilização de TIC / Extranet:**

TIC / Extranet	19_Reservar Online 2_Booking; 23_Tempo de resposta do booking
----------------	---

19\_Reservar\_online = possibilidade de efectuar a reserva via Internet/web

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma quase simetria, onde o valor médio é 1,59. O valor mais frequente é 0,5. A amplitude de valores é de 4, 30 onde o valor mais elevado foi de 4,50 e o valor Mínimo é 0,2.

**Portanto:** a percepção das AVI para esta variável é bastante negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI quanto à facilidade dada pelo OT em reservar via internet/web. No entanto é a IBEROJET que obtém a melhor performance com 4,50.

19\_Reservar\_online

N	Valid	39
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>1,5923</b>
<b>Mode</b>		<b>,50</b>
Std. Deviation		1,37082
Variance		1,879
Skewness		,921
Std. Error of Skewness		,378
Kurtosis		-,530
Std. Error of Kurtosis		,741
<b>Minimum</b>		<b>,20</b>
<b>Maximum</b>		<b>4,50</b>

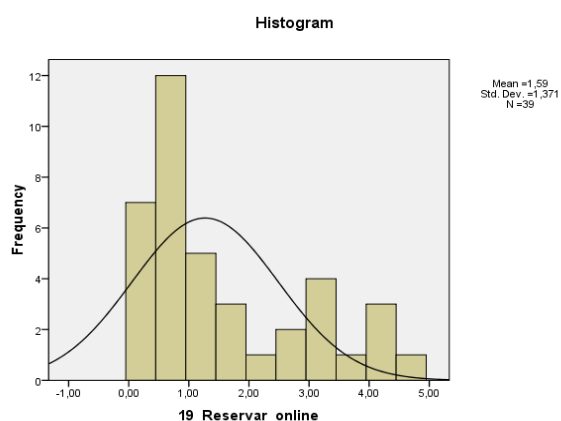


Tabela 60 – Percepção na variável – 2008/2009: Reservar Online

Fonte: Produção própria

2\_booking = Procedimento de reserva e confirmação de viagem

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma quase simetria, onde o valor médio é 1,9. O valor mais frequente é 0,8. A amplitude de avaliações é de 3,7, onde o valor mais elevado foi de 3,70 e Mínimo é 0,4.

2\_booking

N	Valid	39
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>1,9462</b>
<b>Mode</b>		<b>,80</b>
Std. Deviation		,98431
Variance		,969
Skewness		,137
Std. Error of Skewness		,378
Kurtosis		-,1309
Std. Error of Kurtosis		,741
<b>Minimum</b>		<b>,40</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,70</b>

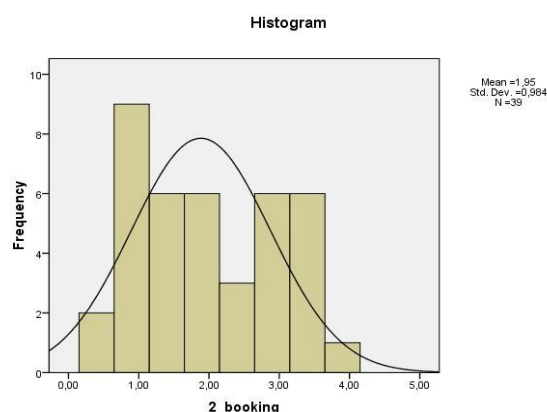


Tabela 61 – Percepção variável – 2008/2009: Procedimento reserva de viagem

Fonte: Produção própria

**Portanto:** a percepção das AVI para esta variável é desfavorável, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI quanto a algumas fases do booking (complexidade no pedido do serviço ao prestador; lentidão na preparação e entrega de documentação ao cliente; Entrega deficiente de documentação, facturas e contabilidade) . No entanto é a SOLTOUR que obtem a melhor performance com 3,73.

23\_Tempo\_Resp\_Book = Rapidez na confirmação da reserva

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma quase simetria, onde o valor médio é 1,96; o mais frequente é 0,8; o valor Mínimo é 0,5; o valor mais elevado foi de 3,80.

**Portanto:** a percepção das AVI para esta variável é bastante negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI quanto à rapidez de confirmação de reserva. No entanto é a SOLTOUR que obtém a melhor performance com 3,80.

23\_Tempo\_Resp\_Book

N	Valid	39
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>1,9641</b>
<b>Mode</b>		<b>,80</b>
Std. Deviation		,98795
Variance		,976
Skewness		,177
Std. Error of Skewness		,378
Kurtosis		-1,265
Std. Error of Kurtosis		,741
<b>Minimum</b>		<b>,50</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,80</b>

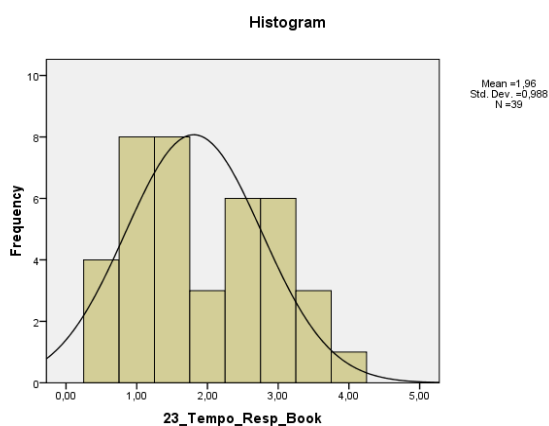


Tabela 62 – Percepção na variável – 2008/2009: Rapidez na confirmação da reserva

Fonte: Produção própria

**(f) Eficiência de processos:**

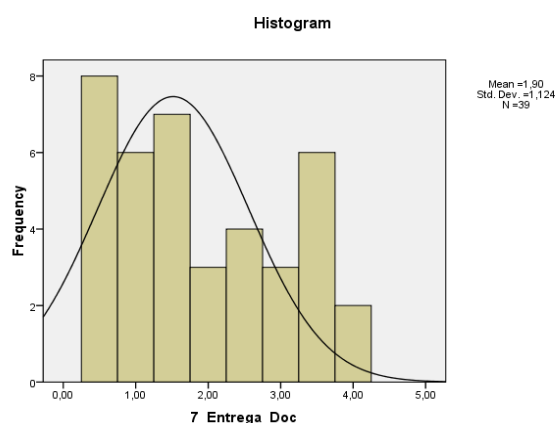
Eficácia e Eficiência de processos	7_Entrega de Documentação; 15_Qualidade da Documentação 8_Facilidade de responder a Viagem à Medida;
------------------------------------	--

7\_Entrega\_Doc = Rapidez na entrega de documentação de viagem

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma quase assimetria positiva, onde o valor médio é 1,90. O valor mais frequente é 0,7, enquanto que a amplitude de valores é substancial (3,6), revelando opiniões e percepções extremadas. O valor Mínimo é 0,4 e o valor mais elevado foi de 4,00.

7\_Entrega\_Doc

N	Valid	39
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>1,9026</b>
<b>Mode</b>		<b>,70</b>
Std. Deviation		1,12425
Variance		1,264
Skewness		,420
Std. Error of Skewness		,378
Kurtosis		-1,256
Std. Error of Kurtosis		,741
<b>Minimum</b>		<b>,50</b>
<b>Maximum</b>		<b>4,00</b>



**Tabela 63 – Percepção na variável – 2008/2009: Rapidez entrega documentação**

Fonte: Produção própria

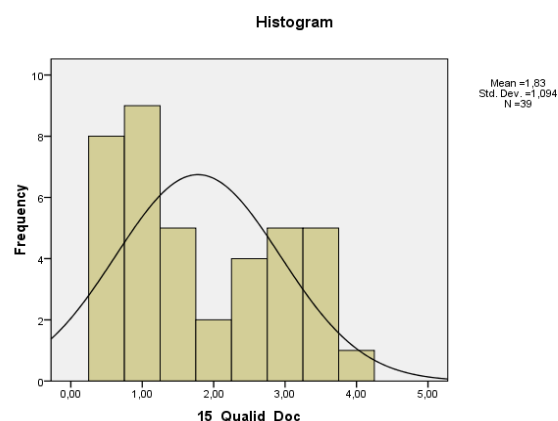
**Portanto:** a percepção das AVI para esta variável é bastante negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI quanto à rapidez na entrega da documentação para cliente. No entanto é a IBEROJET que obtém a melhor performance com 4,00.

15\_Qualid\_Doc = qualidade da documentação a entregar a cliente

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma distribuição simétrica positiva, onde o valor médio é 1,83. Encontraram-se valores de Moda múltiplas, ou seja as avaliações mais frequentes foram de 0,6, 1,10 e 3,5. A amplitude de avaliações é de 3,30 pois o valor mais elevado foi de 3,80 e o valor Mínimo é 0,5.

15\_Qualid\_Doc

N	Valid	39
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>1,8308</b>
<b>Mode</b>		<b>,60<sup>a</sup></b>
Std. Deviation		1,09404
Variance		1,197
Skewness		,428
Std. Error of Skewness		,378
Kurtosis		-1,393
Std. Error of Kurtosis		,741
<b>Minimum</b>		<b>,50</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,80</b>



<sup>a</sup> Modas múltiplas

**Tabela 64 – Percepção na variável – 2008/2009: Qualidade documentação**

Fonte: Produção própria

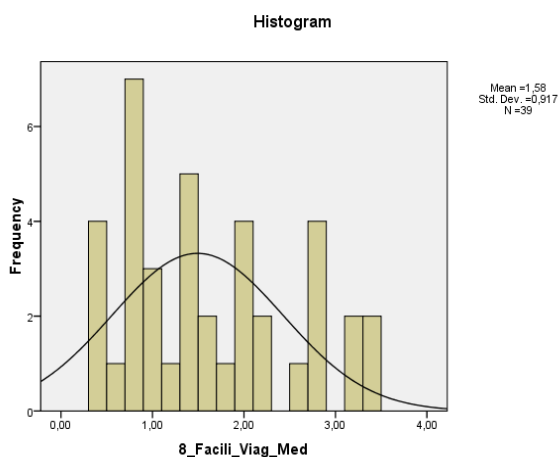
**Portanto:** a percepção das AVI para esta variável é negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5, existindo no entanto algumas opiniões mais favoráveis com valorizações de 3,5. Na opinião das AVI da aliança RAVT, o conjunto de OT tem reduzida qualidade na documentação que apresentam. No entanto é a NORTRAVEL que obtém a melhor performance com 3,80.

8\_Facili\_Viag\_Med = Facilidade de viagem à medida = O OT constrói uma experiência turística singular ao cliente ou grupo de clientes

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma quase simetria, onde o valor médio é 1,576. Quanto aos valores mais frequentes encontram-se avaliações de 0,4, 0,8 e 2,7 o que reflete múltiplas modas, ou seja as percepções de criação de valor dividem-se. No tocante à amplitude de percepções o valor mais elevado foi de 3,40 e o valor Mínimo de 0,4.

8\_Facili\_Viag\_Med

N	Valid	39
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>1,5769</b>
<b>Mode</b>		<b>,40<sup>a</sup></b>
Std. Deviation		,91722
Variance		,841
Skewness		,560
Std. Error of Skewness		,378
Kurtosis		-,812
Std. Error of Kurtosis		,741
<b>Minimum</b>		<b>,40</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,40</b>



<sup>a</sup> Variável multimodal

**Tabela 65 – Percepção na variável – 2008/2009: Facilidade de viagem à medida**

Fonte: Produção própria

**Portanto:** a percepção das AVI para esta variável é bastante negativa se observada pela média, mas com apreciação satisfatória se considerarmos a terceira moda, com 2,7. Em média, os OT não transfere valor para as AVI quanto às viagens à medida. No entanto é a MUNDO VIP e SOLTROPICO que alcançam a melhor performance com 3,40.

**(e) Cocriação de Valor:**

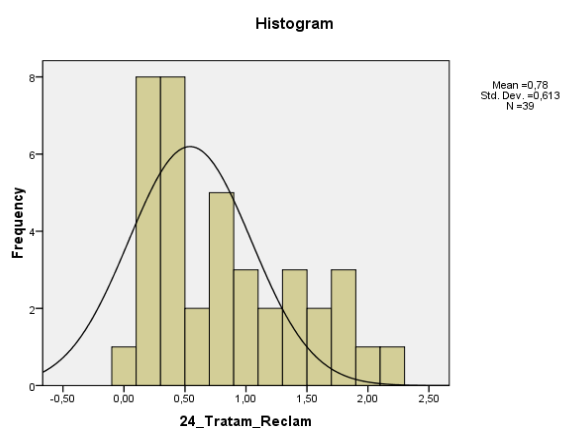
Cocriação de Valor	24_Tratamento de Reclamações 17_Relação c/ Contabilidade e c/ Facturação
--------------------	---

24\_Tratam\_Reclam = Tratamento de reclamações

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma assimetria positiva, onde o valor médio é 0,782, mostrando uma grande insatisfação neste atributo, corroborado pela Moda, onde a maior frequência foi de 0,1. A amplitude de valores percebidos foi de 2,20, onde o valor mais elevado foi de 2,20 e o valor Mínimo é 0,0.

24\_Tratam\_Reclam

N	Valid	39
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>,7821</b>
<b>Mode</b>		<b>,10</b>
Std. Deviation		,61339
Variance		,376
Skewness		,639
Std. Error of Skewness		,378
Kurtosis		-.646
Std. Error of Kurtosis		,741
<b>Minimum</b>		<b>,00</b>
<b>Maximum</b>		<b>2,20</b>



**Tabela 66 – Percepção na variável – 2008/2009: Tratamento Reclamações**

Fonte: Produção própria

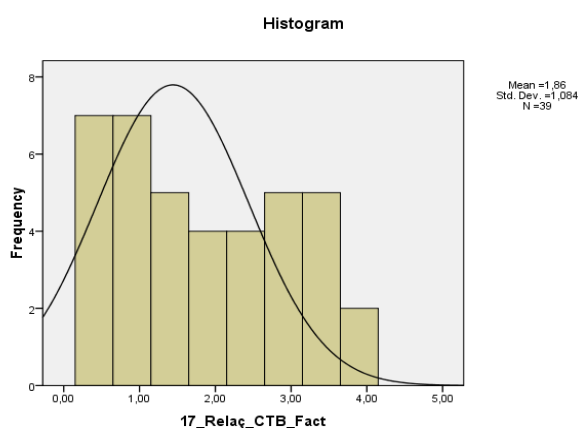
**Portanto:** a percepção das AVI para esta variável é extraordinariamente negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto médio de OT não transfere valor para as AVI quanto à importância do tratamento de reclamações. No entanto é a IBEROJET que obtém a melhor performance com 2,2, mesmo assim inferior aos 2,5 que representa a média da escala.

17\_Relac\_CTB\_Fact = relação com a contabilidade e facturação

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma assimetria positiva, onde o valor médio é 1,86 mostra a insatisfação dos AVI. Quanto à Moda, 15,4% dos respondentes atribuiu uma avaliação aos OT de 0,6. A amplitude de avaliações é de 3,5 onde o valor mais elevado foi de 3,90 e o valor Mínimo de 0,4.



17_Relac_CTB_Fact		
N	Valid	39
	Missing	0
<b>Mean</b>		<b>1,8590</b>
<b>Mode</b>		<b>,60</b>
Std. Deviation		1,08427
Variance		1,176
Skewness		,337
Std. Error of Skewness		,378
Kurtosis		-1,248
Std. Error of Kurtosis		,741
<b>Minimum</b>		<b>,40</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,90</b>



**Tabela 67 – Percepção na variável – 2008/2009: Relação com contabilidade e facturação**  
 Fonte: Produção própria

**Portanto:** A percepção das AVI para esta variável é bastante negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI quanto ao relacionamento com a contabilidade e o departamento de facturação. No entanto é a IBEROJET que obtém a melhor performance com 3,90.

**Resumindo a Estatística Descritiva de 2008/2009:** Agregando as percepções médias por cada variável demonstrada pelas AVI pertencente à Aliança RAVT, quanto à criação de valor pelos OT, bem como o exame aos valores atribuídos com mais frequência, resultou a figura 151 mostrando insatisfação quanto à performance dos seus OT no período de 2008/2009.

Tal fato permite a confirmação da **Hip 3 - As agências de viagens independentes pertencentes à Aliança RAVT, mostram uma percepção negativa quanto ao valor criado pelos operadores turísticos, relativamente à maioria dos produtos e serviços que prestam.**

O Gráfico demonstra que a média das percepções dos AVI que pertencem ao grupo RAVT, em todas as variáveis, fica abaixo da média das expectativas (2,5), ou seja esta população está insatisfeita com a performance dos seus parceiros Operadores turísticos.

Denota-se neste período de 2008/2009 um conflito latente entre parceiros, o que confirma a **H1 – Na Aliança RAVT é latente um conflito vertical entre Operadores Turísticos e os seus parceiros intermediários, as Agências de viagens Independentes (AVI).**

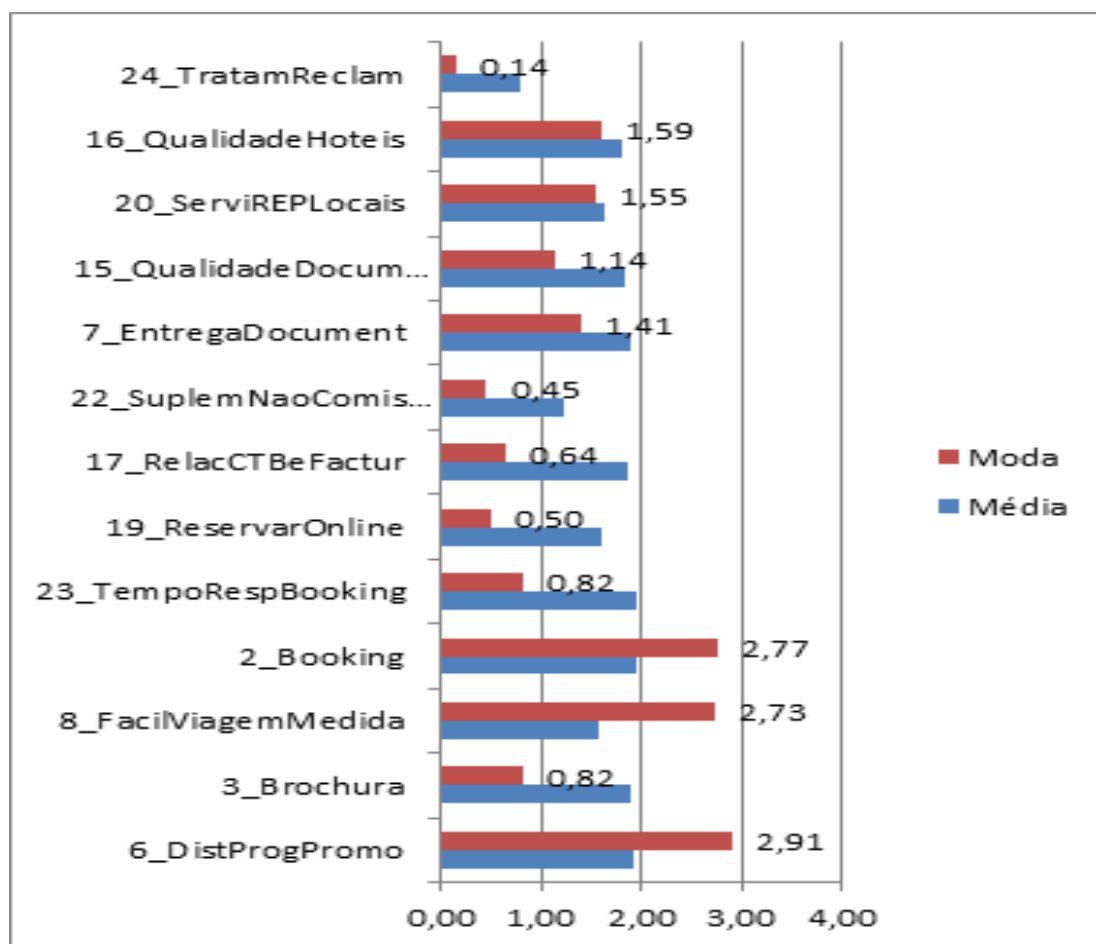


Figura 151 –AVI rede RAVT: percepções médias e mais frequentes em 2008/2009  
 Fonte: Produção própria

No entanto se atendermos ao valor da moda, ou seja o valor da percepção com maior número de observações, as variáveis 6\_DistProgPromo, 8\_FacilViagemMedida e 2\_Booking, atingem valores acima da média das expectativas (2,5), o que mostra a existência de AVI que estão satisfeitos com o nível de criação de valor pelos seus fornecedores.

Quanto aos valores mínimos e máximos obtidos com as percepções, a amplitude é significativa, como se pode ver no Figura 152. O valor máximo atribuído por alguns AVI ultrapassa a média das expectativas (2,5), encontrando-se um

reduzido número de OT a criar excelente impressão aos seus parceiros de negócio.

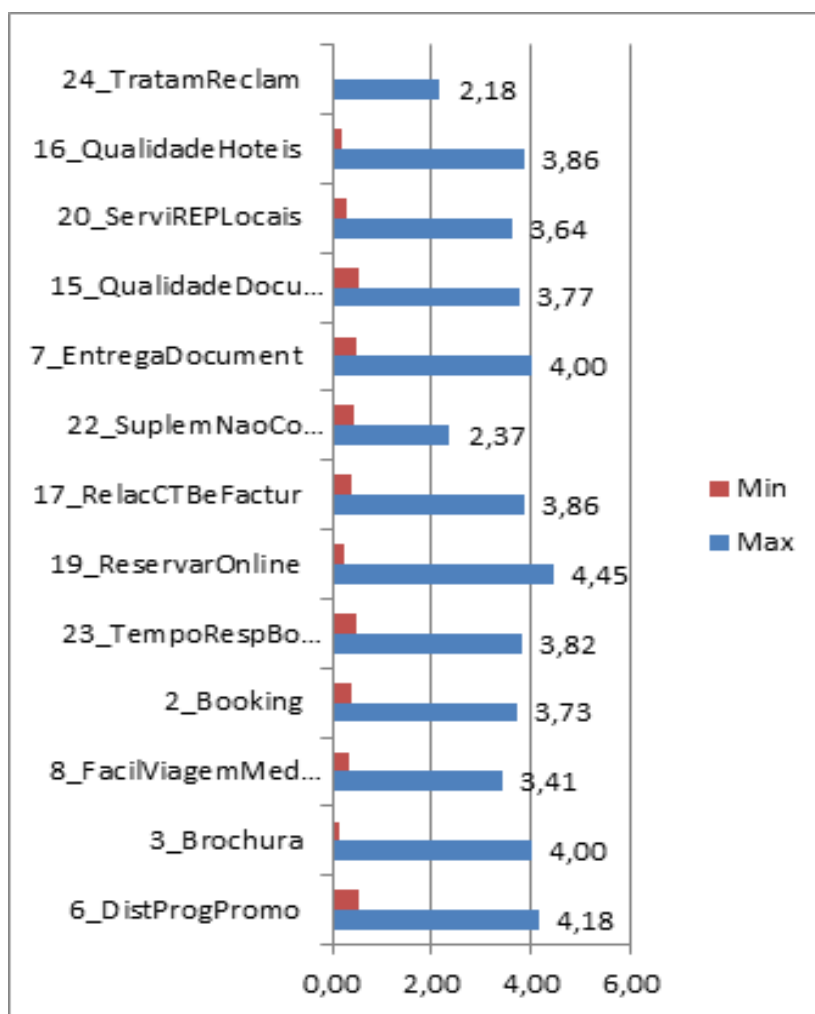


Figura 152 –AVI rede RAVT: percepções mínimas e máximas em 2008/2009  
 Fonte: Produção própria

Os OT mais notados foram, Iberojet em 5 variáveis (distribuição programas, reserva online, relação com contabilidade, entrega de documentação e tratamento reclamações), Soltour em 4 variáveis (brochuras, booking, tempo resposta do booking e qualidade dos hotéis), Nortravel com 2 (qualidade da documentação e dos representantes locais), Travelplan em 1 variável (suplementos não comissionáveis), Mundo Vip com 1 variável (tempo resposta a viagens à medida) e Soltrópico com 1 variável (tempo resposta a viagens à medida).



conjunto de OT a qualidade dos hotéis contratados não são de categoria superior. No entanto é a SOLTROPICO que obtem a melhor performance 3,29, enquanto que no período anterior era a SOLTOUR.

5\_confianc = Confiança no produto do OT

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma simetria positiva (0,644), onde o valor médio é 2,33. O valor da Moda, ou seja a avaliação mais frequente é 1,77. A amplitude de percepções é de 3,45, onde o valor mais elevado foi de 4,13 e o valor Mínimo de 0,68.

5\_confianc

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>2,3369</b>
<b>Median</b>		<b>2,3500</b>
Mode		1,77
Std. Deviation		,88005
Variance		,774
Skewness		,260
<b>Minimum</b>		<b>,68</b>
<b>Maximum</b>		<b>4,13</b>

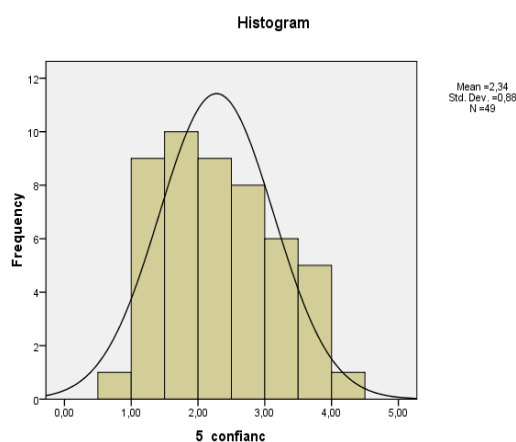


Tabela 69 – Percepção na variável – 2010/2011: Confiança no produto do OT

Fonte: Produção própria

**Portanto:** a percepção para esta variável é satisfatória, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se muito perto do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT transfere valor para as AVI pois verifica-se um mediano grau de confiança nos produtos dos OT seus parceiros. É a SOLTOUR que obtem uma excelente apreciação com 4,13.

**(b) Informação disponibilizada;**

Informação	3_Brochuras;	08/09 e 10/11
	6_Distribuição de Programas;	08/09 e 10/11
	12_Profissionalismo e Know-How	10/11
	20_Serviço dos Representantes Locais	08/09 e 10/11

3\_Brochuras = Folheto que descreve uma viagem com todas as suas especificações

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma quase simetria nos valores, onde o valor médio é 2,10; o mais frequente é 2,1; o valor Mínimo é 0,29; o valor + elevado 4,03.

3\_Brochuras

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>2,1080</b>
<b>Median</b>		<b>2,1000</b>
Mode		2,61
Std. Deviation		1,04249
Variance		1,087
Skewness		,177
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,29</b>
<b>Maximum</b>		<b>4,03</b>

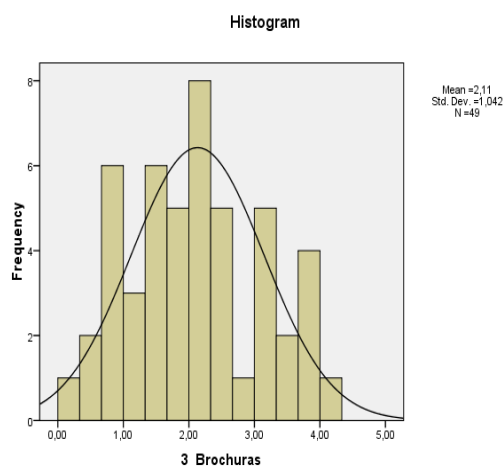


Tabela 70 – Percepção na variável – 2010/2011: Brochuras

Fonte: Produção própria

**Portanto:** a percepção para esta variável é quase satisfatória, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se perto do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT transferem quase satisfatoriamente valor para as AVI com as brochuras. No entanto é a SOLTOUR que obtém a melhor performance com 4,03.

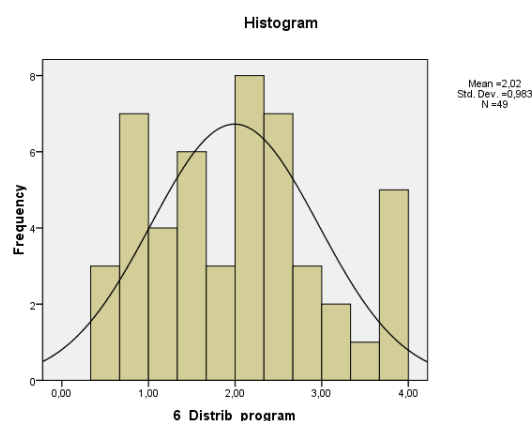
6\_DistProgPromo = Distribuição de programas = Itinerario das atividades de um pacote turístico, segundo o plano escolhido, que promove um destino.

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma quase simetria, onde o valor médio é 2,02, muito perto dos 2,5 de média possível. Os valores de Moda são vários, que vão dos 0,77 aos 3,74, mostrando uma diversidade de opiniões quanto à criação de valor pelos OT. A amplitude de percepções é elevado com 3,55, onde o valor mais elevado é 3,94 e o valor Mínimo de 0,39.

**Portanto:** a percepção para esta variável é satisfatória, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se perto do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT transfere algum valor para as AVI na distribuição de programas de promoção. É a SOLTOUR apurou a melhor performance com 4,94, enquanto que no período anterior era a IBEROJET.

6\_Distrib\_program

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>2,0204</b>
<b>Median</b>		<b>2,1000</b>
Mode		,77 <sup>a</sup>
Std. Deviation		,98323
Variance		,967
Skewness		,268
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,39</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,94</b>



<sup>a</sup> Multimodal com 7 Modas: 0,77; 1,3; 1,55; 1,74; 2,19; 2,32 e 3,74

**Tabela 71 – Percepção na variável – 2010/2011: Distribuição programas**

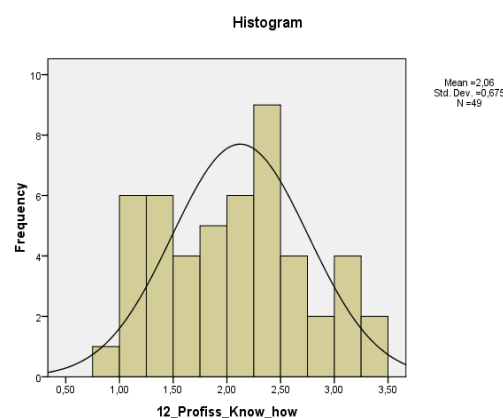
Fonte: Produção própria

12\_Profiss\_Know\_how = Profissionalismo e Know-How

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma quase simetria, pois a Média, a Moda e a Mediana encontram-se muito perto umas das outras. O valor médio é 2,063, mostrando uma moderada satisfação quanto ao profissionalismo dos OT. O valor da Moda, ou seja a avaliação mais frequente é de 2,13. As amplitudes de percepção são elevadas 2,42, onde o valor mais elevado foi de 3,32 e o valor Mínimo de 0,9.

12\_Profiss\_Know\_how

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>2,0633</b>
<b>Median</b>		<b>2,1300</b>
Mode		2,32
Std. Deviation		,67492
Variance		,456
Skewness		,149
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,90</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,32</b>



**Tabela 72 – Percepção na variável – 2010/2011: Profissionalismo e Know-How**

Fonte: Produção própria

**Portanto:** a percepção para esta variável é regular, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se perto do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT transfere algum valor para as AVI quanto ao profissionalismo demonstrado

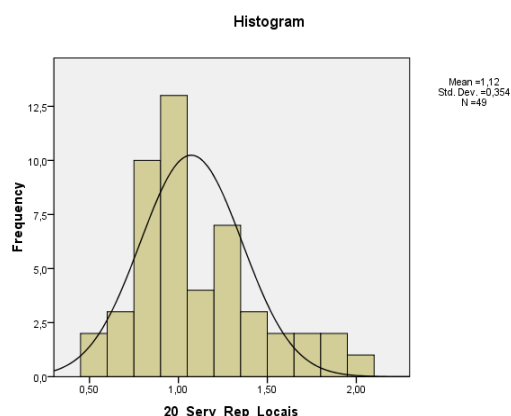
e conhecimentos core. É a SOLTROPICO que obtem a melhor performance com 3,32.

20\_Serv\_Rep\_Loc = Serviço dos representantes locais dos OT

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se simetria, onde o valor médio é 1,115, a Mediana 1,0 e as Modas 0,97 e 1,0. Os valores mais frequentes são 0,97 e 1,00. A amplitude de percepções é 1,55, onde o valor mais elevado foi de 2,0 e o valor Mínimo de 0,45.

20\_Serv\_Rep\_Locais

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>1,1155</b>
<b>Median</b>		<b>1,0000</b>
Mode		,970
Std. Deviation		,35368
Variance		,125
Skewness		,709
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,45</b>
<b>Maximum</b>		<b>2,00</b>



**Tabela 73 – Percepção na variável – 2010/2011: Serviço Representantes Locais**

Fonte: Produção própria

**Portanto:** a percepção para esta variável é negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT transferem exíguo valor para as AVI quanto ao serviço prestado pelos representantes locais do OT. No entanto é a SOLTOUR que obtem a melhor performance com 2,0, enquanto que no período anterior era a NORTRAVEL.

**(c) Remuneração e Comissionamento;**

Remuneração	13_Promoções	10/11
	18_Remuneração e comissionamento	10/11
	22_Suplementos não comissionáveis	08/09 e 10/11

13\_Promoções = Promoções

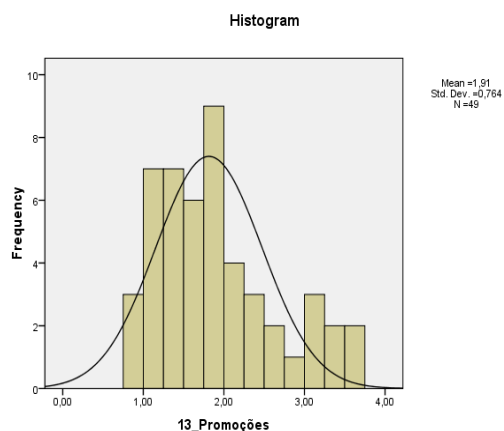
**Análise à percepção de performance:** Verifica-se um coeficiente de assimetria de Perarson de 0,8165, revelando uma distribuição simétrica positiva. O valor da Média é de 1,91, com a Mediana de 1,8 e as Modas de 1,29 e 2,3. Como referido



este atributo é Multimodal. A amplitude de percepções é de 2,84, onde o valor mais elevado 3,74 e o valor Mínimo de 0,9.

13\_Promoções

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>1,9137</b>
<b>Median</b>		<b>1,8100</b>
Mode		1,29 <sup>a</sup>
Std. Deviation		,76387
Variance		,583
Skewness		,851
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,90</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,74</b>



<sup>a</sup> Multimodal: 1,29 e 2,03

**Tabela 74 – Percepção na variável – 2010/2011: Promoções**

Fonte: Produção própria

**Portanto:** a percepção para esta variável é negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI quanto às promoções, pois ao reduzir o valor da viagem está a reduzir o montante de comissão das AVI. No entanto é a SOLTOUR que obtem a melhor performance com 3,74.

18\_Remuner\_Comiss = remuneração e comissionamento i.é o valor pago pelos fornecedores aos AVI para que coloquem no mercado e vendam o seu portefólio.

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se simetria positiva, onde o valor médio é 1,815. O valor da Moda é 1,32. A amplitude de percepções é de 2,26, onde o valor mais elevado foi de 3,0 e o valor Mínimo de 0,74.

**Portanto:** a percepção para esta variável é negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se um pouco longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transferem valor para as AVI quanto à remuneração dos seus serviços nem no comissionamento. No entanto é a IBEROJET que obtem a melhor performance com 3,0.

**Confirma a H2 – Os conflitos resultantes da luta concorrencial entre produtores e distribuidores, advêm da pressão em reduzir comissionamento aos intermediários.**

18\_Remuner\_Comiss

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>1,8159</b>
<b>Median</b>		<b>1,7100</b>
Mode		1,32
Std. Deviation		,58135
Variance		,338
Skewness		,361
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,74</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,00</b>

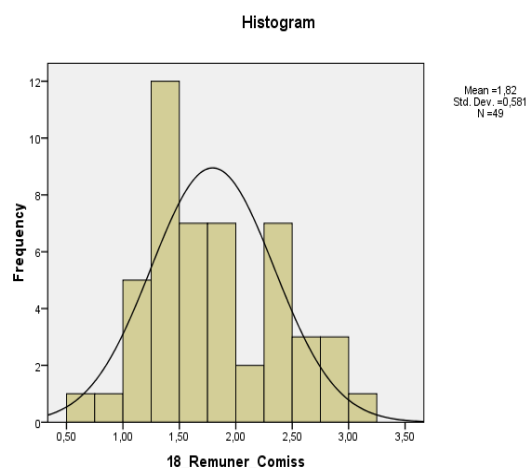


Tabela 75 – Percepção na variável – 2010/2011: Remuneração e Comissionamento

Fonte: Produção própria

22\_Suplem\_n\_comiss = serviços Suplementares vendidos que não têm comissionamento

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma simetria, onde o valor da Média 0,84, o valor da Mediana 0,81 e o da Moda 0,87. O valor de percepção mais frequente é 0,87. A amplitude de valores percebidos é de 0,9, onde o valor mais elevado foi de 1,32 e o valor Mínimo de 0,42.

22\_Suplem\_n\_comiss

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>,8406</b>
<b>Median</b>		<b>,8100</b>
Mode		,87
Std. Deviation		,22794
Variance		,052
Skewness		,562
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,42</b>
<b>Maximum</b>		<b>1,32</b>

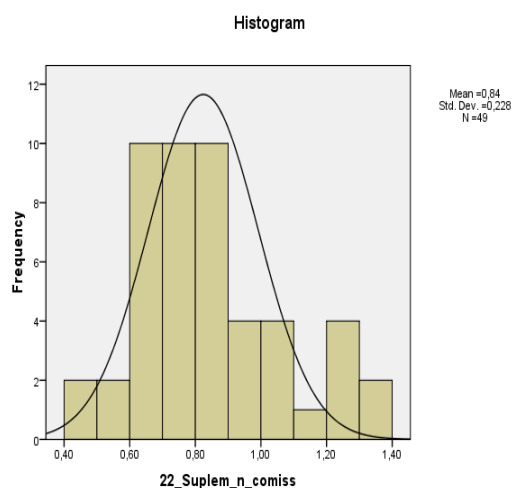


Tabela 76 – Percepção na variável – 2010/2011: Suplementos não comissionáveis

Fonte: Produção própria

**Portanto:** a percepção para esta variável é extraordinariamente negativa, no que toca à maioria dos OT parceiros das AVI, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT consideram nos seus pacotes de viagens muitos

serviços não comissionáveis, o que prejudica o negócio das AVI. No entanto são os operadores IBEROJET e SOLTROPICO que alcançam a melhor performance com 1,32, embora no período anterior tenha sido a TRAVELPLAN.

**Confirma a H2 – Os conflitos resultantes da luta concorrencial entre produtores e distribuidores, advêm da pressão em reduzir comissionamento aos intermediários.**

**(d) Relacionamento:**

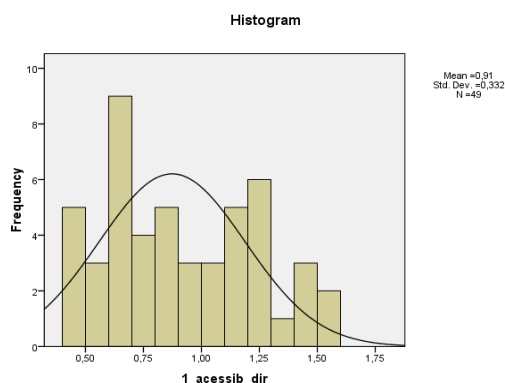
Relacionamento	1_Acessibilidade a Direcção do OT;	10/11
	10_Postura do Operador	10/11
	14_Promotores	10/11
	21_Simpatia	10/11

1\_acessib\_dir = Acessibilidade da direcção (os órgãos de gestão superiores estão sempre disponíveis para as AVI).

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma assimetria positiva, onde o valor médio é 0,9. O valor da Moda é de 0,61. A amplitude de percepções é de 1,16, onde o valor mais elevado foi de 1,58 e o valor Mínimo de 0,42.

1\_acessib\_dir

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>,9106</b>
<b>Median</b>		<b>,8700</b>
Mode		,61
Std. Deviation		,33152
Variance		,110
Skewness		,315
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,42</b>
<b>Maximum</b>		<b>1,58</b>



**Tabela 77 – Percepção na variável – 2010/2011: Acessibilidade Direcção**

Fonte: Produção própria

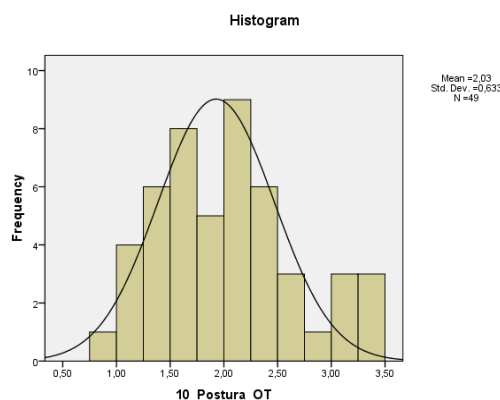
**Portanto:** a percepção das AVI para esta variável é bastante negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI no acesso à Direcção, notando-se um grande distanciamento. No entanto é a NORTRAVEL que obtém a melhor performance com 1,58.

10\_Postura\_OT = Postura do OT (comportamentos do OT em função das crises e resolução de problemas)

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma distribuição quase simetria, pois as variáveis média, Mediana e Moda, possuem um valor semelhante. O valor da Média é de 2,028, muito perto deos 2,5 da média potencial. O valor de percepção mais frequente foi de 2,03. A amplitude de percepções é de 2,45, onde o valor mais elevado foi de 3,35 e o valor Mínimo de 0,9.

10\_Postura\_OT

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>2,0282</b>
<b>Median</b>		<b>2,0300</b>
Mode		2,03
Std. Deviation		,63259
Variance		,400
Skewness		,477
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,90</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,35</b>



**Tabela 78 – Percepção na variável – 2010/2011: Postura OT**  
 Fonte: Produção própria

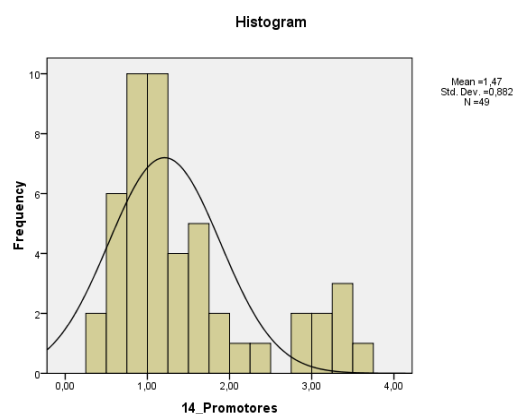
**Portanto:** a percepção para esta variável é regular, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se perto do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT transferem um admissível valor para as AVI quanto à sua postura para a resolução dos problemas, enfrentar crises e para a escuta de opiniões. É a MUNDO VIP que obtem a melhor performance com 3,35.

14\_Promotores = Promotores (promovem os produtos disponibilizados no mercado pelo OT, sendo profissionais dos OT com funções de coaching das AVI, explicando os produtos e esclarecendo dúvidas)

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma simetria positiva. O valor da Média é 1,468. O valor da Moda, ou seja a performance mais frequente é 0,9. A Amplitude de percepções é de 3,07, onde o valor mais elevado foi de 3,55 e o valor Mínimo de 0,48.

14\_Promotores

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>1,4684</b>
<b>Median</b>		<b>1,1600</b>
Mode		,90
Std. Deviation		,88223
Variance		,778
Skewness		1,204
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,48</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,55</b>



**Tabela 79 – Percepção na variável – 2010/2011: Promotores**

Fonte: Produção própria

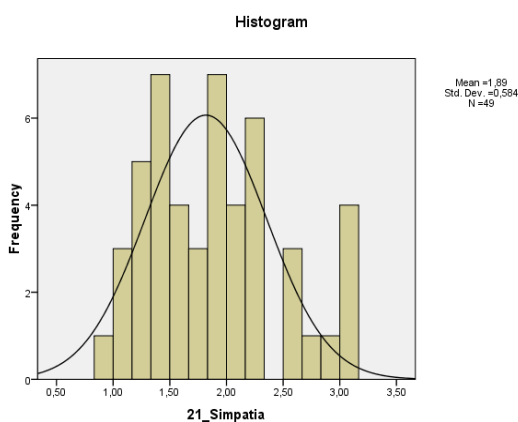
**Portanto:** a percepção para esta variável Promotores é negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT transfere exíguo valor para as AVI quanto ao trabalho dos promotores de venda. A redução dos recursos humanos nos OT poderá ser uma justificação pelo reduzido apoio. No entanto é a IBEROJET que obtém a melhor performance com 3,55.

21\_Simpatia = Simpatia

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma quase simetria na distribuição. O valor da Média é 1,89, a Mediana é 1,84 e a Moda 1,39. O valor da Moda é de 1,39, enquanto que a amplitude de percepções é de 2,13, onde, o valor mais elevado é 3,10 e o valor Mínimo de 0,97.

21\_Simpatia

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>1,8912</b>
<b>Median</b>		<b>1,8400</b>
Mode		1,39
Std. Deviation		,58424
Variance		,341
Skewness		,500
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,97</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,10</b>



**Tabela 80 – Percepção na variável – 2010/2011: Simpatia**

Fonte: Produção própria

**Portanto:** a percepção para esta variável é negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transferem valor para as AVI quanto à simpatia dos seus profissionais, no relacionamento com os parceiros agentes. No entanto é a IBEROJET que obtem a melhor performance com 3,80.

**(e) Utilização de TIC / Extranet:**

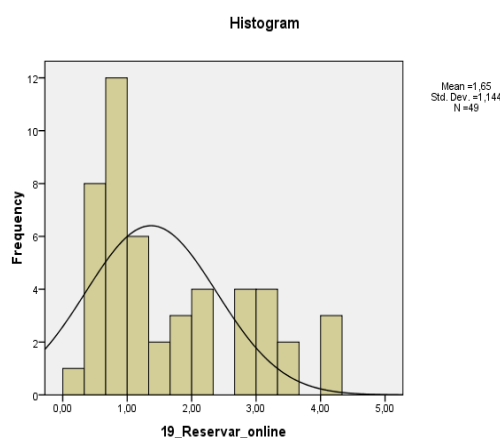
TIC / Extranet	19_Reservar Online	08/09 e 10/11
	2_Booking;	08/09 e 10/11
	23_Tempo de resposta do booking	08/09 e 10/11

19\_Reservar\_online = possibilidade de efectuar a reserva via Internet/web

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma simetria positiva, onde o valor da média é 1,65. É uma distribuição Multimodal, onde os valores mais frequentes são 0,42 e 0,81. A Amplitude de performance mostra que o valor mais elevado foi de 4,10 e o valor Mínimo de 0,23.

19\_Reservar\_online

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>1,6539</b>
<b>Median</b>		<b>1,2600</b>
Mode		,42 <sup>a</sup>
Std. Deviation		1,14436
Variance		1,310
Skewness		,748
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,23</b>
<b>Maximum</b>		<b>4,10</b>



<sup>a</sup> Multimodal: 0,42 e 0,81

**Tabela 81 – Percepção na variável – 2010/2011: Reservar Online**

Fonte: Produção própria

**Portanto:** a percepção para esta variável é negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI quanto à facilidade dada pelo OT em reservar via internet/web. No entanto é a SOLTOUR que obtem uma excelente performance com 4,10 tendo no período anterior sido conquistada pela IBEROJET.

2\_booking = Procedimento de reserva e confirmação de viagem

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma distribuição com simetria positiva. O valor da Média é de 2,164, muito perto dos 2,5 da potencial média. A performance mais frequente é 1,58. A Amplitude da distribuição é de 3,0, onde o valor mais elevado foi de 3,71 o valor Mínimo é 0,71.

2\_Booking

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>2,1645</b>
<b>Median</b>		<b>2,0600</b>
Mode		1,58
Std. Deviation		,79774
Variance		,636
Skewness		,271
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,71</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,71</b>

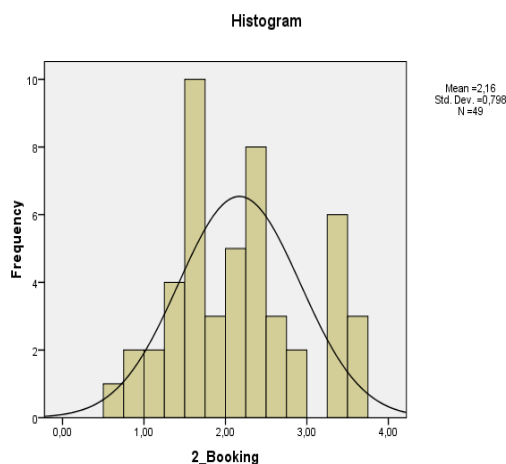


Tabela 82 – Percepção na variável – 2010/2011: Booking

Fonte: Produção própria

**Portanto:** a percepção para esta variável é muito próxima dos 2,5 da média potencial, no que toca à maioria dos OT seus parceiros. O conjunto de OT transfere um razoável valor para as AVI quanto ao booking. No entanto é a SOLTOUR que obtém a melhor performance com 3,71.

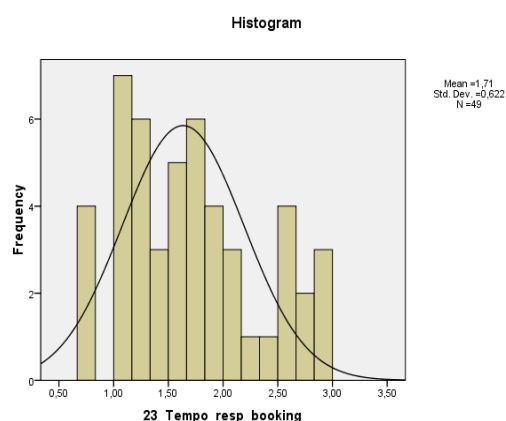
23\_Tempo\_Resp\_Book = Rapidez na confirmação da reserva

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma distribuição quase simétrica, pois o valor da média é 1,70, a Mediana 1,61 e a Moda 1,16. A Amplitude da Distribuição é de 2,22 onde o valor mais elevado foi de 2,90 e o valor Mínimo é 0,68.

**Portanto:** a percepção para esta variável é negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não gera valor para as AVI quanto à rapidez de confirmação de reserva. No entanto é a SOLTOUR que obtém a melhor performance com 2,90.

23\_Tempo\_resp\_booking

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>1,7082</b>
<b>Median</b>		<b>1,6100</b>
Mode		1,16
Std. Deviation		,62234
Variance		,387
Skewness		,397
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,68</b>
<b>Maximum</b>		<b>2,90</b>



**Tabela 83 – Percepção na variável – 2010/2011: Rapidez de resposta Booking**

Fonte: Produção própria

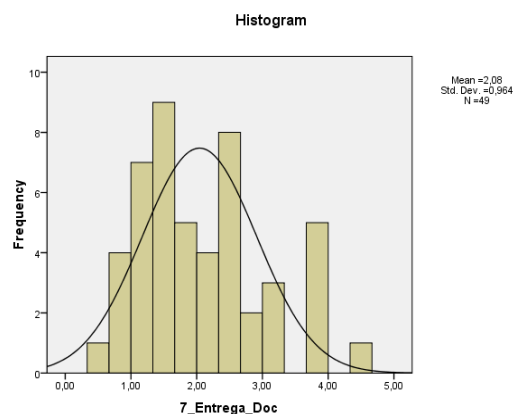
**(f) Eficiência de processos:**

Eficácia e	7_Entrega de Documentação;	08/09 e 10/11
Eficiência de	15_Qualidade da Documentação	08/09 e 10/11
processos	8_Facilidade de responder a Viagem à Medida;	08/09 e 10/11
	9_Facilidade e rapidez resposta grupos	10/11

7\_Entrega\_Doc = Rapidez na entrega de documentação de viagem

7\_Entrega\_Doc

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>2,0796</b>
<b>Median</b>		<b>1,9000</b>
Mode		2,58
Std. Deviation		,96360
Variance		,929
Skewness		,589
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,35</b>
<b>Maximum</b>		<b>4,42</b>



**Tabela 84 – Percepção na variável – 2010/2011: Rapidez entrega Documentação**

Fonte: Produção própria

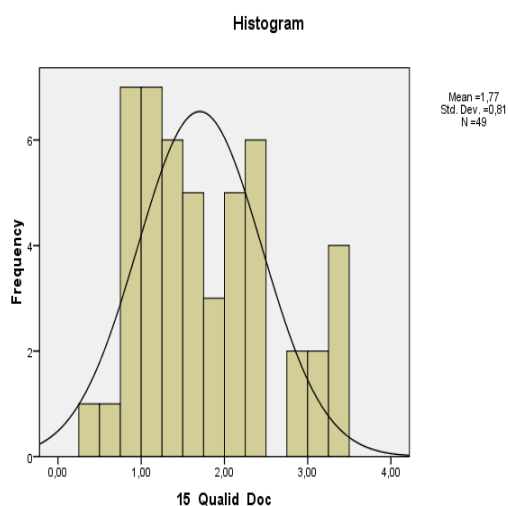
**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma distribuição simétrica positiva. O valor da Média 2,07, próximo dos 2,5 do valor potencial. O valor da Moda é 2,58 mostrando uma percepção muito positiva da rapidez de entrega da documentação. A Amplitude de valores de percepção é de 4,07, onde o valor mais elevado foi de 4,42 e o valor Mínimo de 0,35.



**Portanto:** a percepção para esta variável é razoável, no que toca à maioria dos OT seus parceiros. O conjunto de OT transfere valor para as AVI quanto à rapidez na entrega da documentação para cliente. É a NORTRAVEL que obtém a melhor performance com 4,42, embora no período anterior a melhor marca tenha sido obtida pela IBEROJET.

15\_Qualid\_Doc = qualidade da documentação a entregar a cliente

15_Qualid_Doc		
N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>1,7676</b>
<b>Median</b>		<b>1,5800</b>
Mode		,84 <sup>a</sup>
Std. Deviation		,80978
Variance		,656
Skewness		,555
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,35</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,42</b>
Percentiles	25	1,1450
	50	1,5800
	75	2,2600



a. Multiple modes exist. The smallest value is shown: 0,84 e 2,26

**Tabela 85 – Percepção na variável – 2010/2011: Qualidade da documentação**

Fonte: Produção própria

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se distribuição simétrica positiva. O valor da Média 1,76. É uma distribuição multimodal. A Amplitude de percepções é de 3,07, onde o valor mais elevado foi de 3,42 e o valor Mínimo de 0,35.

**Portanto:** a percepção para esta variável é negativa no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não apresenta qualidade na documentação a entregar aos clientes. No entanto é a SOLTOUTOUR que obtém a melhor performance com 3,42.

8\_Facili\_Viag\_Med = Facilidade de viagem à medida = O OT constrói uma experiência turística singular ao cliente ou grupo de clientes

8\_Facil\_resp\_Viagens\_m

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>1,3259</b>
<b>Median</b>		<b>1,1900</b>
Mode		1,58
Std. Deviation		,60331
Variance		,364
Skewness		,661
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,55</b>
<b>Maximum</b>		<b>2,74</b>

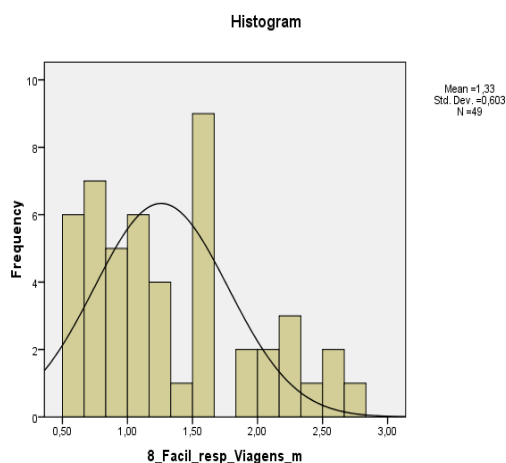


Tabela 86 – Percepção na variável – 2010/2011: Facilidade Viagens à Medida

Fonte: Produção própria

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma simetria positiva, onde o valor da Média é 1,32; o mais frequente é 1,58. A Amplitude das percepções é de 2,19, onde o valor mais elevado foi de 2,74 e o valor Mínimo de 0,55.

**Portanto:** a percepção para esta variável é bastante negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI com viagens à medida. No entanto é a MUNDO VIP com a melhor performance com 2,74, enquanto no período anterior era o MUNDO VIP e SOLTROPICO que alcançaram o melhor valor.

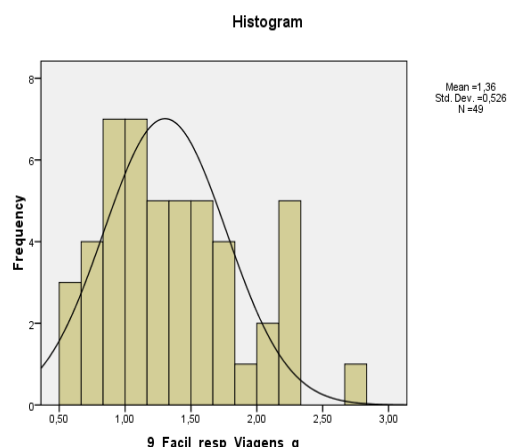
9\_Facil\_resp\_Viagens\_g = Facilidade e rapidez na resposta a grupos

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma distribuição simétrica à direita, onde o valor da Média é 1,36. ; o mais frequente é 1,29; o valor Mínimo é 0,58; o valor mais elevado 2,71.

**Portanto:** a percepção para esta variável é negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI quanto à facilidade e rapidez de viagens para grupos. No entanto é a SOLTOUR que obtém a melhor performance com 2,71.

9\_Facil\_resp\_Viagens\_g

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>1,3643</b>
<b>Median</b>		<b>1,2900</b>
Mode		,97 <sup>a</sup>
Std. Deviation		,52607
Variance		,277
Skewness		,611
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,58</b>
<b>Maximum</b>		<b>2,71</b>



<sup>a</sup> Multimodal: 0,97 e 1,55

**Tabela 87 – Percepção na variável – 2010/2011: Facilidade e rapidez resposta grupos**

Fonte: Produção própria

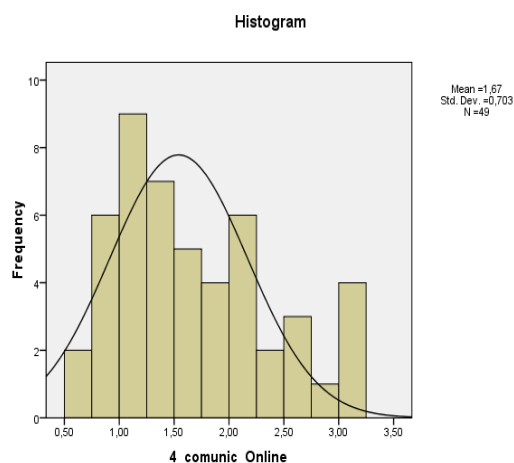
**(g) Cocriação de Valor:**

Cocriação de Valor	4_Comunicação Online A Viagens;	10/11
	11_Presença dinâmica nas redes sociais;	10/11
	24_Tratamento de Reclamações	08/09 e 10/11
	17_Relação c/ Contabilidade e c/ Facturação	08/09 e 10/11

4\_comunic\_Online = Comunicação Online com os AVI

4\_comunic\_Online

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>1,6702</b>
<b>Median</b>		<b>1,5200</b>
Mode		1,10
Std. Deviation		,70289
Variance		,494
Skewness		,592
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,58</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,16</b>



**Tabela 88 – Percepção na variável – 2010/2011: Comunicação Online**

Fonte: Produção própria

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma distribuição simétrica positiva onde o valor da Média é 1,67. O valor da Moda é de 1,10 e da Mediana

1,52. A Amplitude das percepções é de 2,58, onde o valor mais elevado é 3,16 e o valor Mínimo de 0,58.

**Portanto:** a percepção para esta variável é negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI pois não tem condições de comunicar Online com os seus parceiros. No entanto é a SOLTOUT que obtem a melhor performance com 3,16.

11\_Presença\_RS = Presença dinâmica nas Redes Sociais

11\_Presença\_RS

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>,7669</b>
<b>Median</b>		<b>,7400</b>
Mode		,52
Std. Deviation		,31079
Variance		,097
Skewness		1,705
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,29</b>
<b>Maximum</b>		<b>2,13</b>

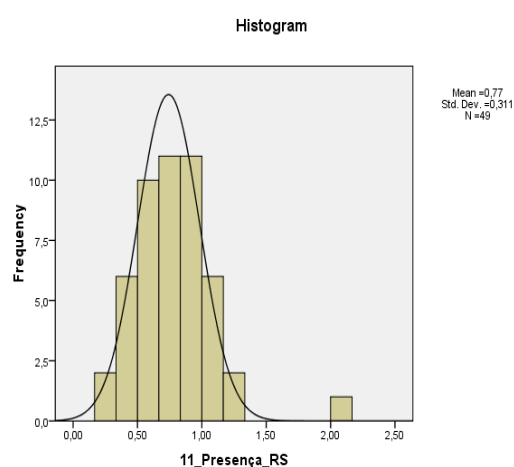


Tabela 89 – Percepção na variável – 2010/2011: Presença Dinâmica Resdes Sociais

Fonte: Produção própria

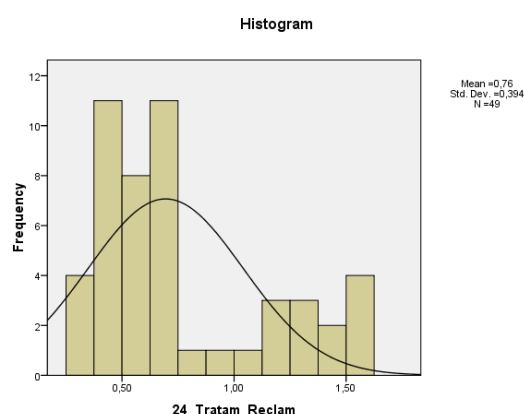
**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma distribuição simétrica positiva, onde o valor da Média é 0,76. O valor da Mediana é de 0,74 dividindo ao meio a distribuição. O valor mais frequente, ou seja da Moda é 0,52. A Amplitude da distribuição é de 1,84, onde o valor mais elevado foi de 2,13 e o valor Mínimo de 0,29.

**Portanto:** a percepção para esta variável é bastante negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI quanto à sua presença dinâmica nas redes sociais. No entanto é a RESTEL que obtem a melhor performance com 2,13.

24\_Tratam\_Reclam = Tratamento de reclamações

24\_Tratam\_Reclam

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>,7598</b>
<b>Median</b>		<b>,6500</b>
Mode		,65
Std. Deviation		,39391
Variance		,155
Skewness		,858
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,26</b>
<b>Maximum</b>		<b>1,61</b>



**Tabela 90 – Percepção na variável – 2010/2011: Tratamento Reclamações**

Fonte: Produção própria

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma distribuição simétrica positiva, onde o valor da Média 0,759. O valor da Moda, ou seja a percepção mais frequente é de 0,65. A Amplitude de performances é de 1,35, onde o valor mais elevado foi de 1,61 e o valor Mínimo de 0,26.

**Portanto:** a percepção para esta variável é extraordinariamente negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI quanto à importância do tratamento de reclamações. No entanto é a SOLPLAN que obtém a melhor performance com 1,6, tendo no período anterior a IBEROJET o melhor valor.

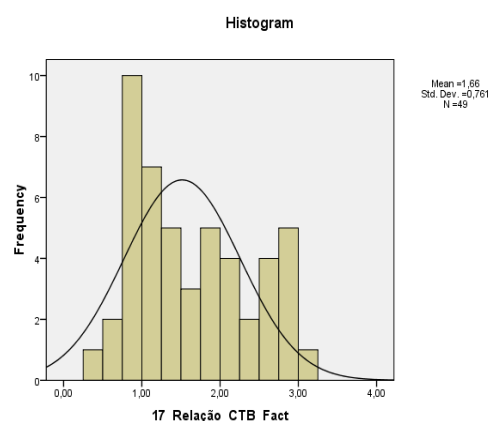
17\_Relac\_CTB\_Fact = relação com a contabilidade e facturação

**Análise à percepção de performance:** Verifica-se uma distribuição simétrica positiva. O valor da Média é 1,65. A distribuição é Multimodal, com valores mais frequentes de percepção de 0,81 e 0,84. A Amplitude de percepções é de 2,74, onde o valor mais elevado foi de 3,16 e o valor Mínimo de 0,42.

**Portanto:** a percepção para esta variável é bastante negativa, no que toca à maioria dos OT seus parceiros, pois encontra-se longe do valor médio possível de 2,5. O conjunto de OT não transfere valor para as AVI quanto ao relacionamento com a contabilidade e o departamento de facturação. No entanto é a IBEROJET que obtém a melhor performance com 3,16.

17\_Relação\_CT\_B\_Fact

N	Valid	49
	Missing	2
<b>Mean</b>		<b>1,6555</b>
<b>Median</b>		<b>1,4200</b>
Mode		,81 <sup>a</sup>
Std. Deviation		,76123
Variance		,579
Skewness		,372
Std. Error of Skewness		,340
<b>Minimum</b>		<b>,42</b>
<b>Maximum</b>		<b>3,16</b>



<sup>a</sup> Multimodal: 0,81 e 0,84

**Tabela 91 – Percepção na variável – 2010/2011: Relação com a Contabilidade e Facturação**

Fonte: Produção própria

**Resumindo a Estatística Descritiva de 2010/2011:** Agregando as percepções médias por cada variável demonstrada pelas AVI, quanto à criação de valor pelos OT, bem como o exame dos valores atribuídos com mais frequência, resultou na figura 153.

No período 2010/2011, o Gráfico demonstra que a média das percepções dos AVI que pertencem ao grupo RAVT, em todas as variáveis, fica abaixo da média das expectativas (2,5), ou seja esta população está insatisfeita com a performance dos seus parceiros Operadores turísticos, o que confirma a **Hip 3 - As agências de viagens independentes pertencentes à Aliança RAVT, mostram uma percepção negativa quanto ao valor criado pelos operadores turísticos, relativamente à maioria dos produtos e serviços que prestam.**

No entanto, neste período de 2010/2011, o valor da moda, ou seja o valor da percepção com maior número de observações, destacou 2 variáveis: 3\_Brochuras e 7\_Entrega de Documentação, enquanto no período 2008/2009 as 3 variáveis de relevo foram: 6\_DistProgPromo, 8\_FacilViagemMedida e 2\_Booking, que atingem valores acima da média das expectativas (2,5).

Estes números mostram uma alteração de direcção na importância dada pelas AVI à tipologia das variáveis e uma manifesta insatisfação com o nível de criação de valor oferecido pelos seus fornecedores.

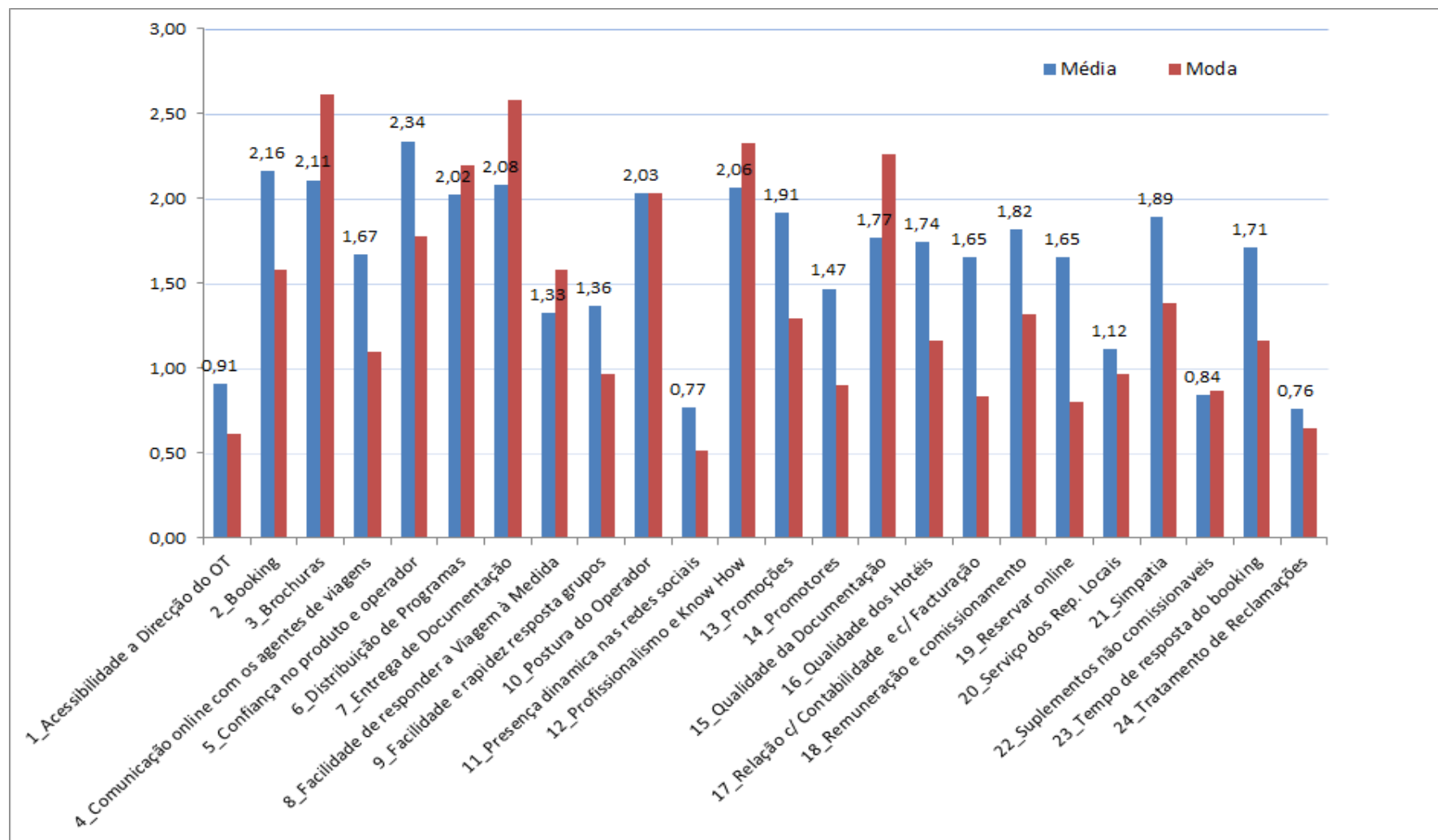


Figura 153 – AVI rede RAVT: percepções médias e mais frequentes em 2010/2011  
 Fonte: Produção própria

Denota-se neste período de 2010/2011 um conflito latente entre parceiros, o que confirma a **H1 – Na Aliança RAVT é latente um conflito vertical entre Operadores Turísticos e os seus parceiros intermediários, as Agências de viagens Independentes (AVI).**

Quanto aos valores mínimos e máximos obtidos das percepções, a Amplitude é significativa, como se pode ver no Figura 154. No entanto o valor máximo atribuído por alguns AVI ultrapassa a média das expectativas (2,5), encontrando-se alguns OT a criar excelente impressão aos seus parceiros de negócio, pois os valores estão perto do máximo da escala.

Os OT que mais se destacaram quanto a performance máxima, para alguns AVI, foram:

**2008/2009:** Iberojet em 5 variáveis (distribuição programas, reserva online, relação com contabilidade, entrega de documentação e tratamento reclamações), Soltour em 4 variáveis (brochuras, booking, tempo resposta do booking e qualidade dos hotéis), Nortravel com 2 (qualidade da documentação e dos representantes locais), Travelplan em 1 variável (suplementos não comissionáveis), Mundo Vip com 1 variável (tempo resposta a viagens à medida) e Soltrópico com 1 variável (tempo resposta a viagens à medida).

**2010/2011:** Iberojet em 5 variáveis (distribuição programas, relação com contabilidade, remuneração e comissionamento, simpatia, suplementos não comissionáveis); Soltour em 11 variáveis (brochuras, booking, comunicação online, confiança no produto, distribuição de programas, facilidade e rapidez resposta para grupos, promoções, qualidade documentação, reserva online, serviço representantes locais e tempo resposta do booking); Nortravel com 2 (acessibilidade à direcção, entrega da documentação); Mundo Vip com 2 variável (tempo resposta a viagens à medida e postura do operador); Soltrópico com 3 variável (profissionalismo e know-how, qualidade hotéis e suplementos não comissionáveis); Restel com 1 variável (presença dinâmica nas redes sociais); Solplan com 1 variável (tratamento reclamações).



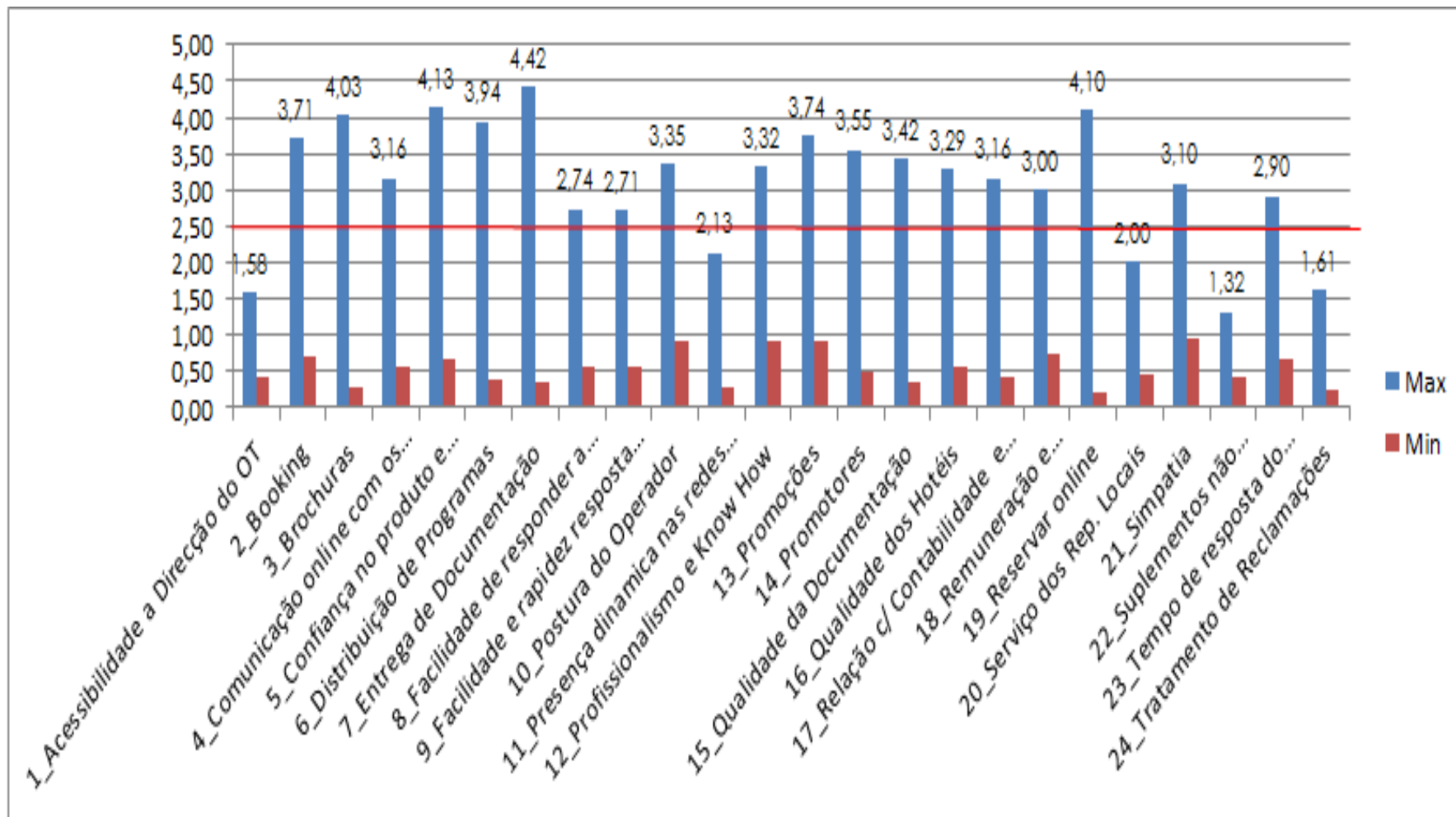


Figura 154 – AVI rede RAVT: perceções mínimas e máximas em 2010/2011  
 Fonte: Produção própria

### 5.3.2. Valor Percebido

O segundo constructo do modelo é o do Valor Percebido, aqui definido como a avaliação da relação entre custos e benefícios percebidos pelo parceiro agente de viagens independente, relativamente às diferentes vertentes de serviços fornecidos pelos operadores turísticos. No modelo estrutural, este constructo é uma variável latente endógena, formada a partir da avaliação da desconformidade relativa aos serviços: [Valor = f (Desconformidade)].

Este constructo tem dois momentos complementares:

- **Tabela Atributos da Constelação de valor:** A Figura 49 elenca os atributos de avaliação de performance, que alocados à realidade das AVI da Aliança RAVT, resultaram na Tabela 92. Avaliam-se assim as percepções das AVI da aliança RAVT, face aos seus parceiros Operadores turísticos nas 7 dimensões: Qualidade do Portfólio; Informação; Remuneração; Relacionamento; TIC / Extranet; Eficácia e Eficiência de processos e Cocriação de Valor, observando as performances nos dois períodos. No nosso estudo de caso agrupámos as performances (Média e Máxima) das variáveis em função do atributo da constelação de valor.
- De seguida desenhámos a **curva de valor para as AVI do grupo de Gestão RAVT, de modo a mostrar claramente o perfil estratégico do grupo** (Gráfico 5). Conforme os dados da Tabela 92, esta Curva de Valor Estratégico vai colocar no mesmo plano de avaliação, as performances média que considerámos espelhar a realidade deste setor, e comparar com os valores de percepção Máxima obtidos dos inquéritos, considerando-os como benchmarks (padrões de referencia a atingir no futuro).

Integrando os dados da tabela 92 com as Hipótese, conclui-se o seguinte:

**H1 – Na Aliança RAVT é latente um conflito vertical entre Operadores Turísticos e os seus parceiros intermediários, as Agências de viagens Independentes (AVI):**

Confirma-se esta hipótese pois a performance média global dos OT, nos dois períodos, medida através de CVP – criação de valor percecionado é de 1,64, sendo um valor muito inferior à média da escala adotada (2,5).

Agências de Viagens Independentes da Aliança RAVT		Variáveis avaliadas		MÉDIA-Valor criado			MÁX-Valor criado			
Atributos da constelação de valor	Variáveis de medição	2008/2009	2010/2011	2008/2009	2010/2011	Percepção Média (*)	2008/2009	2010/2011	Percepção MÁX (*)	
Qualidade do Portfólio	16_Qualidade dos Hotéis	X	X	1,82	1,74	1,97	3,86	3,29	3,76	
	5_Confiança no produto e operador;		X		2,34			4,13		
Informação	3_Brochuras;	X	X	1,88	2,11	1,82	4,00	4,03	3,59	
	6_Distribuição de Programas;	X	X	1,91	2,02			4,18		3,94
	12_Profissionalismo e Know-How		X		2,06					3,32
	20_Serviço dos Representantes Locais	X	X	1,64	1,12			3,64		2,00
Remuneração	13_Promoções		X		1,47	1,33		3,55	2,56	
	18_Remuneração e comissionamento		X		1,82			3,00		
	22_Suplementos não comissionáveis	X	X	1,21	0,84			2,37		1,32
Relacionamento	1_Acessibilidade a Direção do OT;		X		0,91	1,57		1,58	2,90	
	10_Postura do Operador		X		2,03			3,35		
	14_Promotores		X		1,47			3,55		
	21_Simpatia		X		1,89			3,10		
TIC / Extranet	19_Reservar Online	X	X	1,59	1,65	1,84	4,45	4,10	3,78	
	2_Booking;	X	X	1,94	2,16			3,73		3,71
	23_Tempo de resposta do booking	X	X	1,97	1,71			3,82		2,90
Eficácia e Eficiência de processos	7_Entrega de Documentação;	X	X	1,90	2,08	1,69	4,00	4,42	3,50	
	15_Qualidade da Documentação	X	X	1,84	1,77			3,77		3,42
	8_Facilidade de responder a Viagem à Medida;	X	X	1,58	1,33			3,41		2,74
	9_Facilidade e rapidez resposta grupos		X		1,36					2,71
Co-Criação de Valor	4_Comunicação Online A Viagens;		X		1,67	1,25		3,16	2,68	
	11_Presença dinâmica nas redes sociais;		X		0,77			2,13		
	24_Tratamento de Reclamações	X	X	0,79	0,76			2,18		1,61
	17_Relação c/ Contabilidade e c/ Facturação	X	X	1,86	1,65			3,86		3,16
<b>Criação Valor Percepcionado Total</b>							<b>1,64</b>		<b>3,25</b>	
(*) Valor médio das percepções por grupo de atributo da constelação de valor.										

Tabela 92 – Quadro base para canvas do perfil estratégico das AVI do Grupo de Gestão RAVT  
 Fonte: Produção própria

Podemos retirar deste indicador que as AVI experimentam uma insatisfação geral quanto ao desempenho dos seus parceiros core de negócio, os OT. Esta Hipótese poderá também ser confirmada pelo lado das AVI através do depoimento da CEO da RAVT à Ambitur, conforme se lê na Pag. 199 e pelo lado dos OT, na Pg. 198.

**H2 – Os conflitos resultantes da luta concorrencial entre produtores e distribuidores, advém da pressão em reduzir comissionamento aos intermediários.**

Confirma-se a hipótese. O conflito latente observa-se no Atributo “remuneração”, onde o valor atribuído aos OT é 1,33, denotando-se um desagrado evidente dos AVI, que se consideram não valorizados pelos seus parceiros de negócio.

Por outro lado à variável “Suplementos não comissionáveis” os AVI atribuíram aos OT em 2008/2009 um valor de 1,21 e em 2010/2011 uma performance de 0,84. A evolução dos valores revela um agravamento das condições dadas pelos OT aos parceiros AVI.

No período 2010/2011 foram introduzidas duas novas variáveis, “Promoções” e “Remuneração e comissionamento” no sentido de apurar se o desagrado é apenas respeitante a suplemento não comissionáveis ou às próprias tabelas de remuneração e comissionamento.

Quanto às “promoções” as performances dos OT foram baixas (1,47) pois esta estratégia de venda degrada as comissões dos AVI. Quanto mais baixo é o preço net mais baixas serão as comissões de venda.

A rubrica “remuneração e comissionamento” obteve valor negativo também (1,82), mostrando fortes pressões na redução das contrapartidas dos AVI.

**H3 - As agências de viagens independentes pertencentes à Aliança RAVT, mostram uma percepção negativa quanto ao valor criado pelos operadores turísticos, relativamente à maioria dos produtos e serviços que prestam.** Confirma-se a hipótese. Observando os atributos “Qualidade do Portfólio” e “Informação”, conclui-se que a percepção média é de 1,97 e de 1,82 em 2008/2009 e 2010/2011, respectivamente. Estes valores estão muito abaixo da média de 2,5.

A variável “Qualidade dos hotéis” foi percepcionada com 1,82 e 1,74 em 2008/2009 e 2010/2011 respectivamente, mostrando um recuo de performance.

Em 2010/2011 introduziu-se uma nova variável, “Confiança no produto do OT” por se entender importante conhecer a percepção mais ligada ao relacionamento, que é a “confiança”. O valor atribuído foi de 2,34 sendo mais próximo da média 2,5. Entendemos que este fato quer dizer que as AVI colocam uma importância grande no relacionamento com os seus parceiros de negócio.

Quanto ao atributo “Informação” que é constituído por 4 variáveis, observou-se que as “Brochuras” tiveram um acréscimo de valorização de performance de 1,88 para 2,11 do período 1 para o 2, respectivamente. O mesmo ocorreu com a “Distribuição de programas” com 1,91 para 2,02.

A variável “Profissionalismo” foi introduzida no período de 2010/2011 por se entender crucial ao bom desempenho dos parceiros e os valores de performance obtidos espelharam isso mesmo, com 2,06. Este valor próximo de 2,5 mostra a importância que as AVI dão às competências dos seus parceiros OT.

Quanto à variável “Representantes Locais” a percepção teve evolução negativa, pois passou de 1,21 para 0,84 do período 2008/2009 para 2010/2011.

**H4 – Os OT que trabalham com a rede RAVT investem mais em estratégias ligadas à eficiências dos processos administrativos e menos em relacionamentos win-win com parceiros e cocriação de valor.** Nesta vertente efectuámos uma tripla comparação para confirmar esta hipótese: os atributos ligados aos processos; os de relacionamento e os de cocriação.

Confirma-se a hipótese, pois o atributo “Eficácia e eficiência de processo” obteve um valor médio acumulado de todas as variáveis de 1,69, que é superior aos valores do “Relacionamento” (1,57) e da “Cocriação” (1,25). A média deste atributo é de 1,40, representando uma percepção de performance extremamente baixa.

Os dados obtidos deste estudo mostram que no ecossistema RAVT, os OT não apostam no relacionamento win-win entre parceiros nem na cocriação de valor com os seus AVI, através da capitalização de competências, do conhecimento do mercado e dos potenciais fluxos e informação importantes ao desenvolvimento da Oferta de produtos turísticos, que os AVI podem proporcionar. Estes valores mostram claramente que os OT não adicionam valor

ao capital social da sua rede de contatos, estando mais centrados no interior das suas organizações, não sendo permeáveis aos fluxos da inteligência coletiva dos seus parceiros e dos seus clientes.

Se explorarmos cada grupo de atributos, obteremos algumas explicações destes fatos:

- Quanto ao atributo “Eficácia e eficiência de processo”, as suas variáveis constituintes mostram: “Entrega de documentação” teve uma evolução positiva, com a performance dos OT a crescer de 1,9 para 2,08, estando a aproximar-se da média potencial de 2,5; “Qualidade da documentação”, mostrou uma evolução negativa, com a performance dos OT a descer de 1,84 para 1,77; “Facilidade de responder a viagens à medida”, exibiu uma evolução negativa, com a performance dos OT a reduzir de 1,58 para 1,33; “Facilidade e rapidez de resposta a grupos”, introduzida apenas em 2010/2011, patenteou uma performance de 1,36, longe dos 2,5 de referência.
- Quanto ao atributo “Relacionamento”, os seus valores são apenas do período de 2010/2011, pois considerou-se crucial conhecer a perceção das variáveis “Acessibilidade à Direção” (0,91) que mostra o afastamento da gestão aos seus clientes; “Postura do Operador” (2,03) que revela comportamento razoável do agrado dos AVI; “Promotores” (1,47) que indica fraca postura comercial e reduzido empenho dos profissionais dos OT e reduzido número de visitas de acompanhamento de vendas aos AVI, sendo uma área digna de desenvolvimento; “Simpatia” teve um valor de 1,89, mostrando alguma frieza dos profissionais do OT no relacionamento com os parceiros AVI.
- Quanto ao atributo “CoCriação” a perceção média da performance em relação às variáveis “Comunicação Online”, “Presença dinâmica nas redes sociais” “Tratamento de reclamações” e “Relação com CTB e Facturação” foi de 1,25 ou seja um valor com potencial para crescimento. As variáveis “Comunicação Online”, e a “Presença dinâmica nas redes sociais” foram introduzidas no período 2010/2011 para entender algumas facetas da interatividade e das comunidades em rede e do papel da inteligência

coletiva e da inovação aberta. Em relação à primeira, a “Comunicação Online” a percepção das AVI é muito redutora (1,67), mostrando ausência de partilha de inteligência coletiva e do capital social residente na rede interorganizacional. A “Presença nas Redes Sociais” revela um valor extraordinariamente baixo (0,77), não mostrando existir uma estratégia para desenvolver comunidade virtuais de parceiros/clientes ou de e-Marketplaces e potenciar a força destes agentes.

Considerou-se pertencer a este grupo, de cocriação de valor, o “Tratamento das reclamações” de clientes com origem no canal indirecto das AVI e a “Relação com a contabilidade e facturação” dos seus parceiros AVI, pois ambos têm um enorme potencial de fortalecimento das relações e de criação de valor. O “Tratamento das reclamações” visto na perspectiva do cliente é uma oportunidade que estes dão à organização de melhorarem a sua imagem e acertarem algum ponto menos bom na experiência turística disponibilizada na sua Oferta. Explorando esta área, o OT, através do AVI, poderá ganhar informação valiosa acerca da sua imagem no mercado, ou seja, de como é visto pelos clientes e através das redes sociais credibilizar a sua imagem. A “relação com a contabilidade e facturação” é um âmbito de grande importância na transparência da relação com as AVI e pode aportar valor à organização, quando os players observam transparência na formação dos preços e na verificação dos rappes e margens.

**H5 – É percepção das AVI pertencentes à RAVT que os OT estão a investir mais em Tecnologias da Informação e da Comunicação, para facilitar reservas.** Este atributo “TIC/Extranet” é um território com o poder de catalizar todos os outros atributos e variáveis.

Ao se investigar neste tópico, “Reservar Online”, “Booking”, “Tempo de resposta do booking” confirmámos a hipótese pois encontramos um valor de percepção de 1,84, a segunda mais elevada performance do conjunto global dos atributos.

A variável “Reservar Online” conseguiu um acréscimo interessante (de 1,59 para 1,65). O “Booking” mostrou aumento de 1,94 para 2,16 nos períodos.

O “Tempo de resposta do booking” não incrementou a sua performance percebida uma vez que passou de 1,97 para 1,71 de 2008/2009 para 2010/2011. Neste caso é possível assinalar a redução dos recursos humanos nos serviços dos OT (fruto da crise global), pois a confirmação de reserva exige mão-de-obra especializada e não “bits”.

Portanto nota-se uma tendência de desintermediação por parte dos OT numa clara aposta em sistema de venda Online e de Reserva nos seus sítios Web, com impactes na redução de custos estruturais e transaccionais.

Observando todo este conjunto de atributos de uma forma gráfica, damos origem à curva de valor estratégico das AVI da rede RAVT, onde se examinam duas curvas: **a curva dos atributos médios vs a curva dos atributos máximos**. Como referido no início deste capítulo, considerámos as performances dos atributos máximos como benchmarks.

O perfil estratégico das agências de viagens independentes pertencentes ao grupo de gestão RAVT, está reflectido na Figura 155, onde o eixo horizontal identifica os fatores de competição, (7 no nosso caso das AVI) mais um indicador global (CVP), e o eixo vertical indica o grau de investimento nos fatores competitivos graduados de 0 a 5.

Ao intervalo de valor [0 a 2,5] corresponde uma posição de “Baixo” investimento nos fatores de competitividade, enquanto o escalão de valor [2,5 a 5] mostra um investimento elevado no fator de competição.

A Curva de Valor das AVI do Grupo de Gestão RAVT confirma claramente todas as hipóteses formuladas nesta tese, pois o valor do indicador médio do **CVP – Criação de Valor Percebido** é de 1,64 revelando-se muito inferior a 2,5.

Por isso, é evidente o conflito latente entre AVI e OT, assinalado com os baixos investimentos em estratégias para os atributos

**a) Remuneração** (comissões),

**b) Relacionamento** (estratégias win-win) e de

**c) Cocriação de valor** (participação dos parceiros e Clientes na criação de valor para a organização).



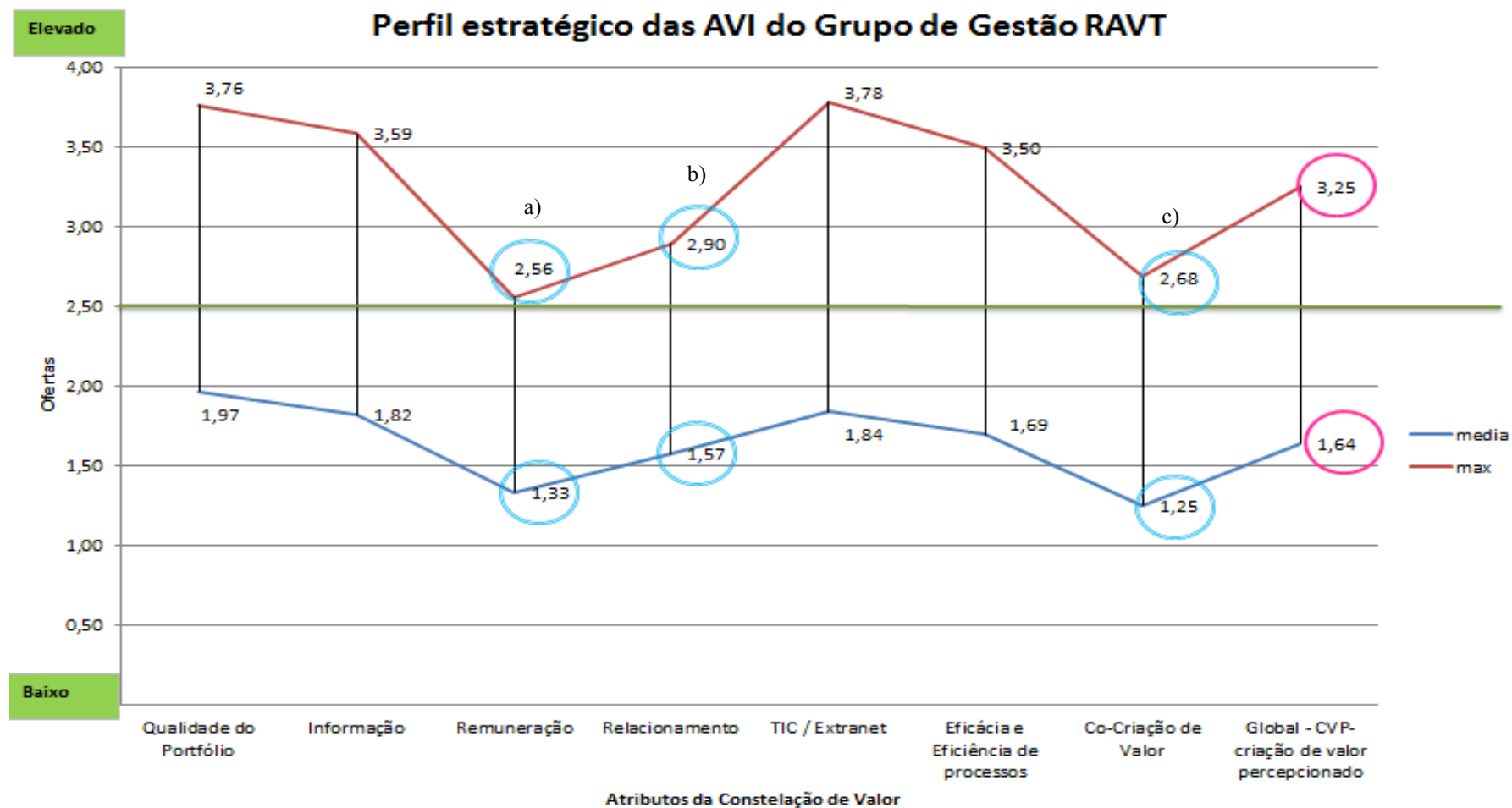


Figura 155 – Canvas da Curva de Valor das AVI do grupo de Gestão RAVT  
 Fonte: Produção própria com base em Kim e Mauborgne (2002) e Osterwalder e Pigneur (2010)

Estes resultados enquadram-se perfeitamente no que foi explicado no subcapítulo 2.6 – Relações entre parceiros de negócio: OT e AV e detalhado na secção 2.6.4 – Portugal e conflitos entre OT e AVI, quando mostram que produtores e distribuidores têm em simultâneo, papéis complementares e objetivos comuns, mas estratégias e modelos de negócio contraditórios e interesses divergentes.

No entanto encontram-se OT que apostaram em estratégias de criação de valor, o que se pode ver através das performances muito positivas (3,25) de CVP, muito acima dos 2,5.

Como todas as estratégias são constituídas por três elementos: Foco, Diferenciação e um Slogan atraente que comunique a estratégia, o modelo de negócio das AVI devem seguir o arquétipo proposto no Capítulo 3 – Modelo de negócio de Cocriação nas AVI, no subcapítulo 3.4- Modelo de negócio das AVI: *to-be*, que preconiza a construção de um e-Marketplace P2P com Cocriação de valor.

### **5.3.3. Satisfação Global**

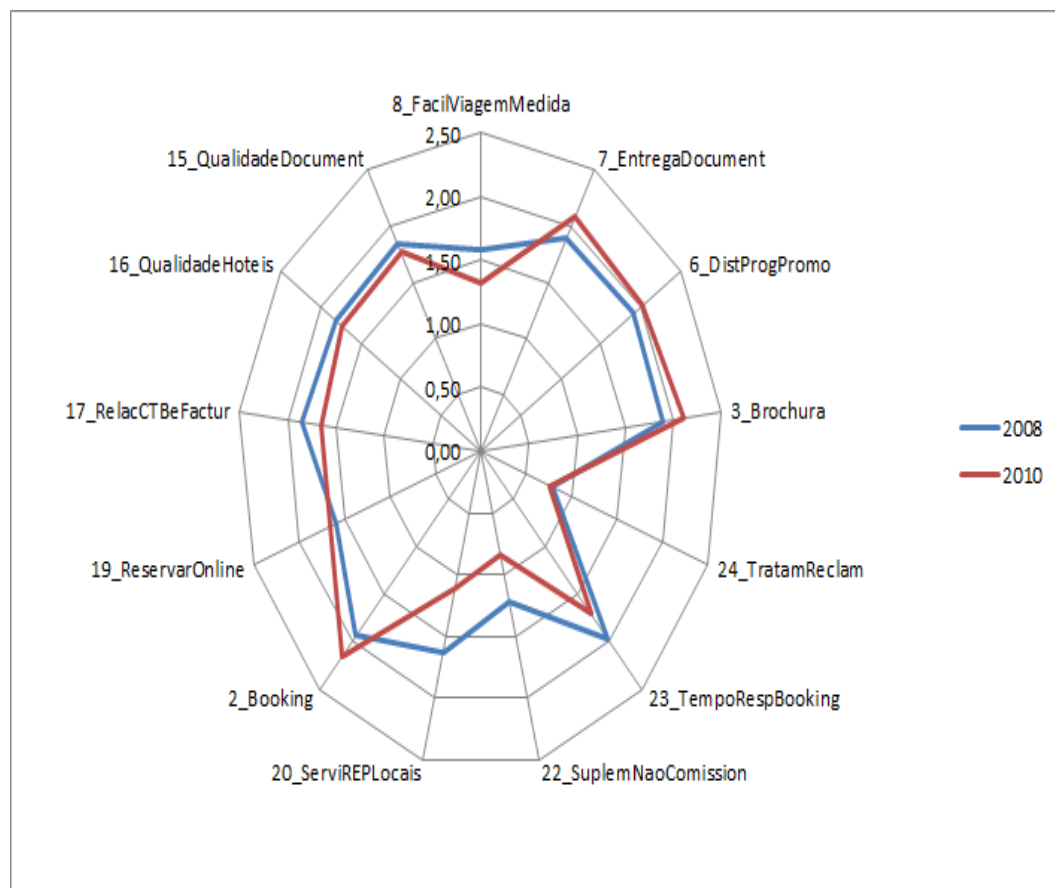
A Satisfação Global é definida como o acréscimo dos níveis de perceção do grau de criação de valor do OT, face às expectativas do parceiro AVI, ocorrido entre 2010/2011 e 2008/2009. A distinção entre a Satisfação Global e a avaliação dos seus antecedentes e consequências permite avaliar a influência entre eles e entre cada constructo e os seus indicadores; portanto pode-se avaliar o peso relativo de cada um dos antecedentes sobre a Satisfação Global, bem como a relação causal entre esta e os fenómenos posteriores a ela.

No modelo estrutural, este constructo é a variável latente endógena, formado a partir da avaliação da desconformidade relativa dos serviços e do valor percebido: [Satisfação = f (Desconformidade, Valor percebido)] entre os dois períodos.

Analisando as variáveis comuns aos dois períodos, verifica-se um cenário de insatisfação que confirma todas as hipóteses formuladas. A demonstração clara destas afirmações pode ser analisadas em pormenor nas Figuras 156 a 163, que

esclarecem quanto à **Evolução e Acréscimos de Variação**, nos dois períodos estudados, das variáveis: Média, Moda, Mediana e valores Máximos observados.

- Evolução das **percepções médias entre 2010/2011 e 2008/2009** pode ser observada nas Figuras 156 e 157. Notam-se algumas evoluções positiva na percepção da criação de valor por parte dos AVI face aos OT, em variáveis mais ligadas aos processos administrativos, tais como: Entrega Documentação, Distribuição programas, Brochuras, Booking e Reservas Online e menos em estratégias de relacionamento. Pode-se induzir para esta população um certo distanciamento pelos valores e comportamentos win-win, agravando o conflito entre players.
- Evolução das **percepções com observações mais frequentes (Moda) entre 2010/2011 e 2008/2009** pode ser observada nas Figuras 158 e 159, observando-se **Variações positivas**: Entrega Documentação; Brochuras, Tratamento Reclamações, Tempo Resposta Booking, Suplementos não comissionáveis, Reservas Online, Relações com contabilidade e facturação e Qualidade da documentação.
- Evolução das **percepções com observações com uma posição mais central (Mediana) entre 2010/2011 e 2008/2009** pode ser observada nas Figuras 160 e 161. **Variação positiva**: Entrega Documentação; Distribuição Programas; Brochuras, Booking; Reservar Online, Qualidade dos hotéis e Qualidade da documentação.
- Evolução das **percepções com performance máximas entre 2010/2011 e 2008/2009** pode ser observada nas Figuras 162 e 163. **Variação positiva**: Entrega Documentação; Brochuras.



Evolução <b>MEDIA</b> Atributos	media-08/09	media-10/11	variação
8_FacilViagemMedida	1,58	1,33	-0,25
7_EntregaDocument	1,90	2,08	<b>0,18</b>
6_DistProgPromo	1,91	2,02	<b>0,11</b>
3_Brochura	1,88	2,11	<b>0,22</b>
24_TratamReclam	0,79	0,76	-0,03
23_TempoRespBooking	1,97	1,71	-0,26
22_SuplemNaoComission	1,21	0,84	-0,37
20_ServiREPLocais	1,64	1,12	-0,52
2_Booking	1,94	2,16	<b>0,23</b>
19_ReservarOnline	1,59	1,65	<b>0,06</b>
17_RelacCTBeFactor	1,86	1,65	-0,21
16_QualidadeHoteis	1,82	1,74	-0,08
15_QualidadeDocument	1,84	1,77	-0,08

Variação positiva: Entrega Documentação; Distribuição programas, Brochuras, Booking e Reservas Online

Figura 156 – AVI rede RAVT: evolução percepções médias entre 2010/2011 e 2008/2009  
 Fonte: Produção própria

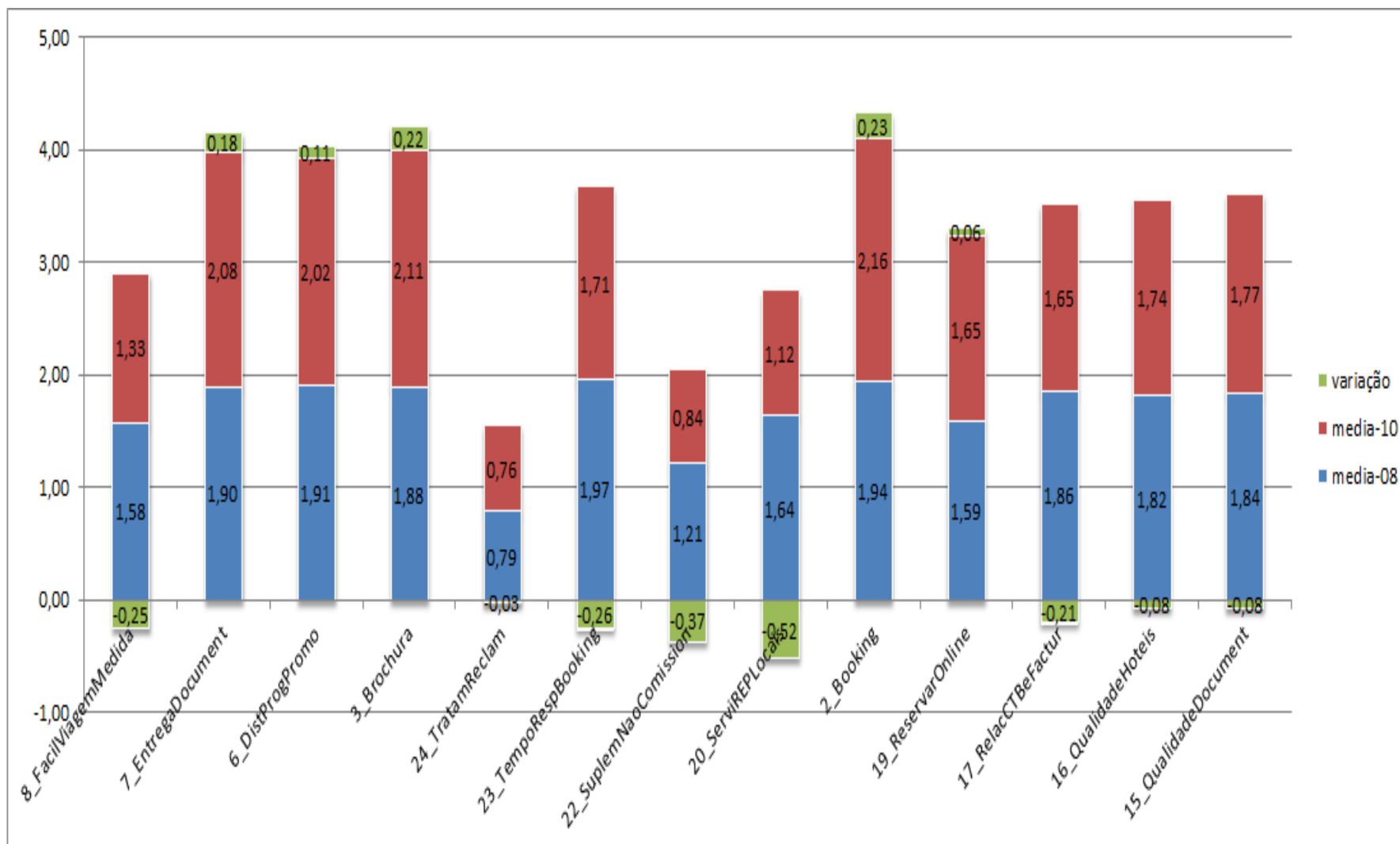
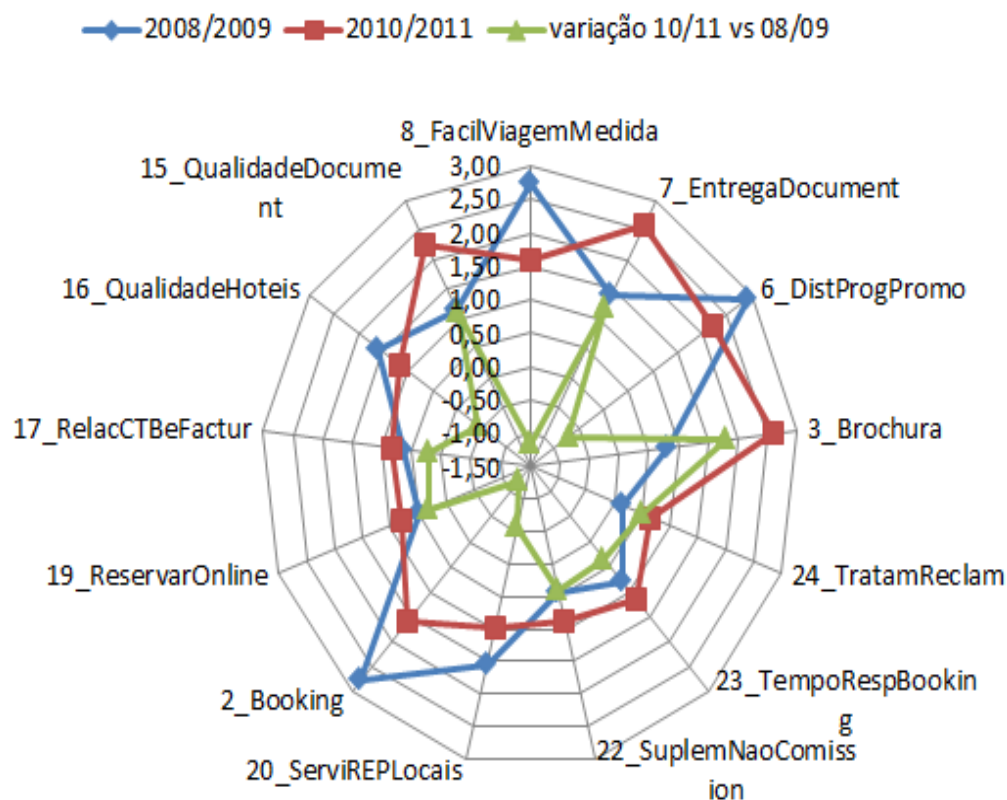


Figura 157 – AVI rede RAVT: **variação percepções médias** 2010/2011 e 2008/2009  
 Fonte: Produção própria



Evolução MODA	2008/2009	2010/2011	variação 10/11 vs 08/09
8_FacilViagemMedida	2,73	1,58	-1,15
7_EntregaDocument	1,41	2,58	1,17
6_DistProgPromo	2,91	2,19	-0,72
3_Brochura	0,82	2,61	1,79
24_TratamReclam	0,14	0,65	0,51
23_TempoRespBooking	0,82	1,16	0,34
22_SuplemNaoComission	0,45	0,87	0,42
20_ServiREPLocais	1,55	0,97	-0,58
2_Booking	2,77	1,58	-1,19
19_ReservarOnline	0,50	0,81	0,31
17_RelacCTBeFactur	0,64	0,84	0,20
16_QualidadeHoteis	1,59	1,16	-0,43
15_QualidadeDocument	1,14	2,26	1,12

Variação positiva: Entrega Documentação; Brochuras, Tratamento Reclamações, Tempo Resposta Booking, Suplementos não comissionáveis, Reservas Online, Relações com contabilidade e facturação e Qualidade da documentação.

Figura 158 – AVI rede RAVT: **evolução percepções moda** entre 2010/2011 e 2008/2009

Fonte: Produção própria

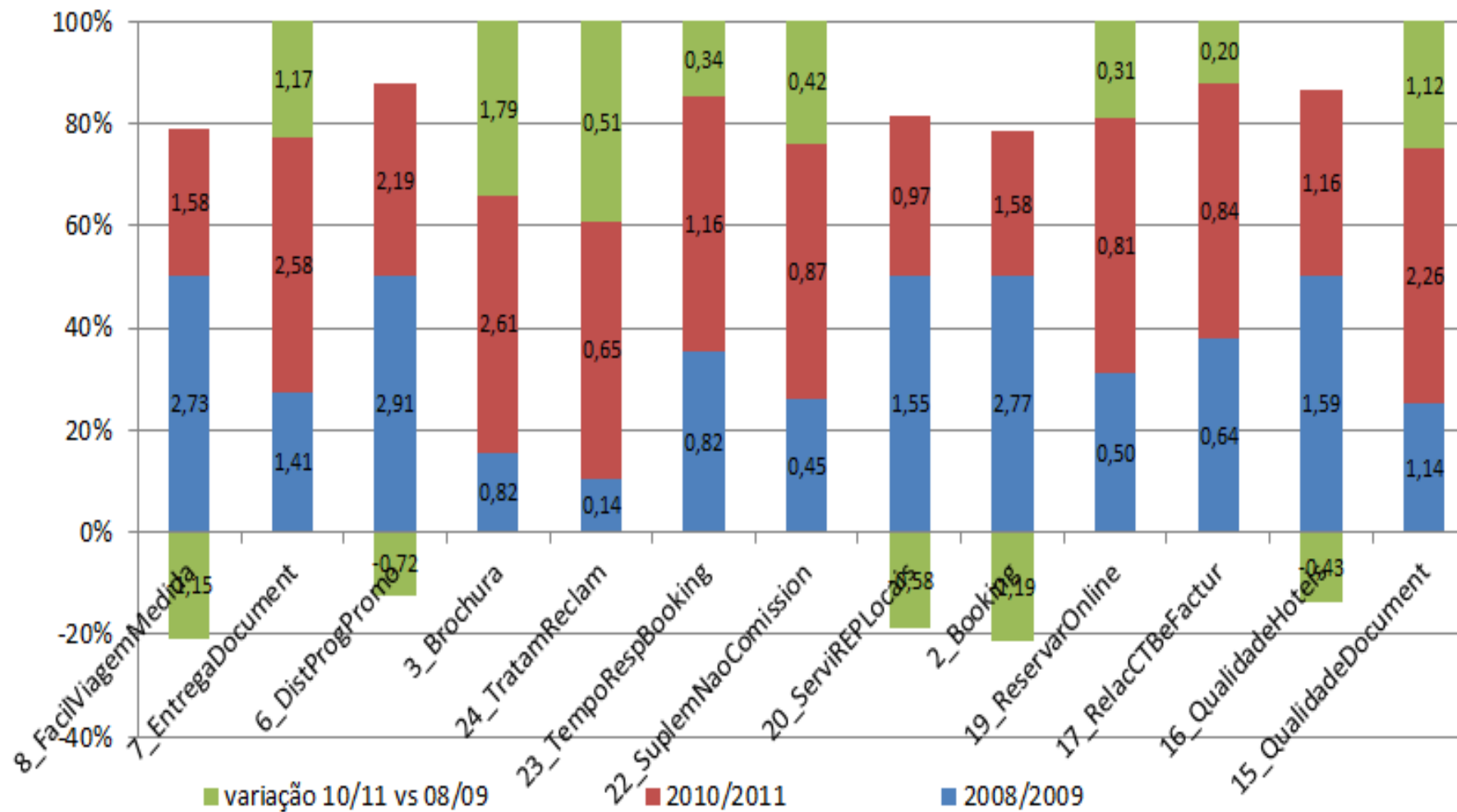
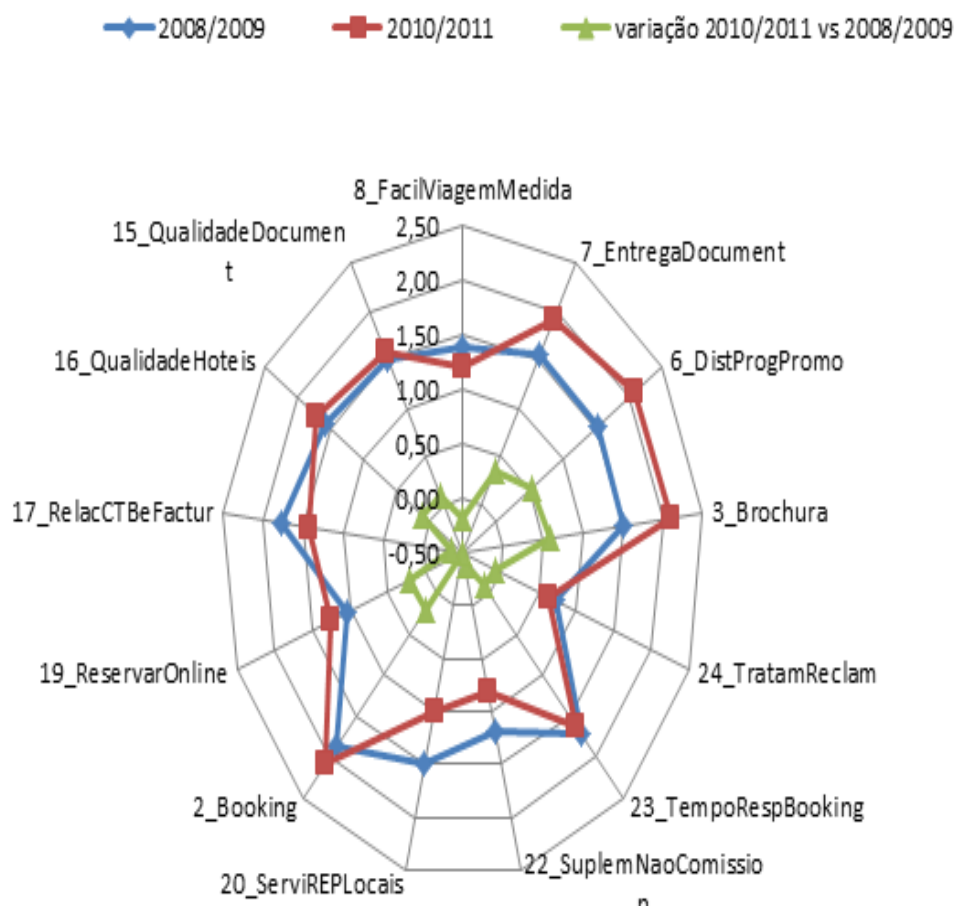


Figura 159 - AVI rede RAVT: **variação das percepções moda** entre 2010/2011 e 2008/2009  
 Fonte: Produção própria



Evolução MEDIANA	2008/2009	2010/2011	variação 2010/2011 vs 2008/2009
8_FaciViagemMedida	1,38	1,19	-0,19
7_EntregaDocument	1,55	1,90	0,36
6_DistProgPromo	1,55	2,10	0,55
3_Brochura	1,50	2,10	0,60
24_TratamReclam	0,73	0,65	-0,08
23_TempoRespBooking	1,73	1,61	-0,11
22_SuplemNaoComission	1,19	0,81	-0,38
20_ServiREPLocais	1,50	1,00	-0,50
2_Booking	1,86	2,06	0,20
19_ReservarOnline	1,05	1,26	0,21
17_RelacCTBeFactur	1,77	1,42	-0,35
16_QualidadeHoteis	1,59	1,71	0,12
15_QualidadeDocument	1,50	1,58	0,08

Variação positiva: Entrega Documentação; Distribuição Programas; Brochuras, Booking; Reservar Online, Qualidade dos hotéis e Qualidade da documentação.

Figura 160 – AVI rede RAVT: **evolução percepções mediana** entre 2010/2011 e 2008/2009  
 Fonte: Produção própria



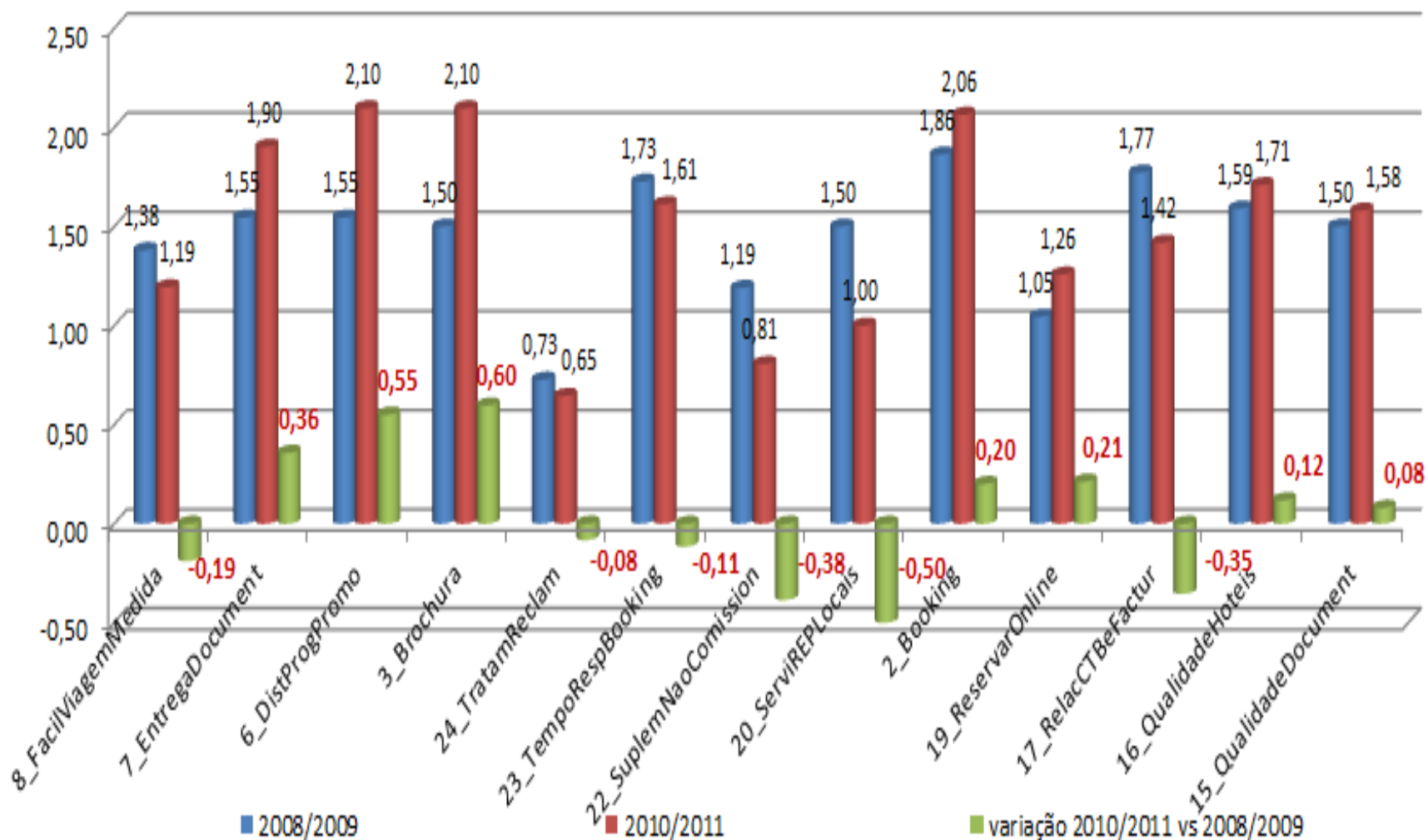
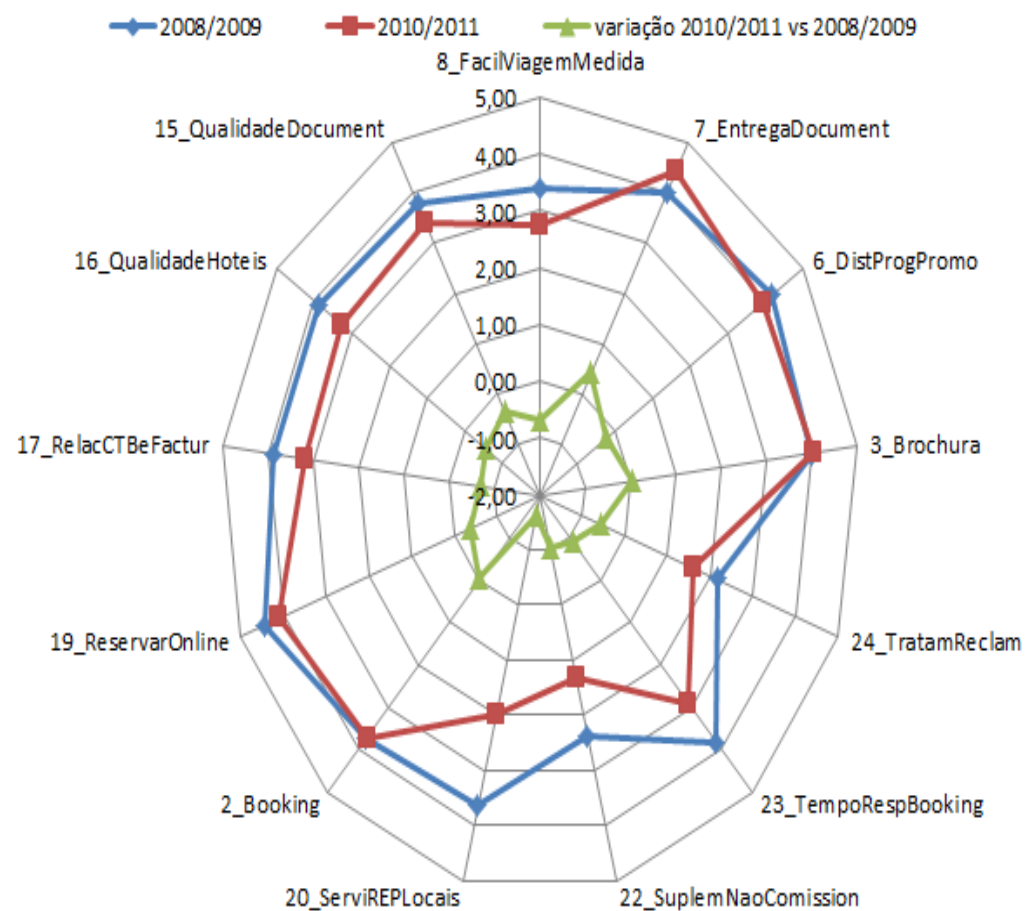


Figura 161 – AVI rede RAVT: **variação das percepções mediana** entre 2010/2011 e 2008/2009  
 Fonte: Produção própria



	2008/2009	2010/2011	variação 2010/2011 vs 2008/2009
Evolução MAX			
8_FacilViagemMedida	3,41	2,74	-0,67
7_EntregaDocument	4,00	4,42	0,42
6_DistProgPromo	4,18	3,94	-0,25
3_Brochura	4,00	4,03	0,03
24_TratamReclam	2,18	1,61	-0,57
23_TempoRespBooking	3,82	2,90	-0,91
22_SuplemNaoComission	2,37	1,32	-1,05
20_ServiREPLocais	3,64	2,00	-1,64
2_Booking	3,73	3,71	-0,02
19_ReservarOnline	4,45	4,10	-0,36
17_RelacCTBeFactur	3,86	3,16	-0,70
16_QualidadeHoteis	3,86	3,29	-0,57
15_QualidadeDocument	3,77	3,42	-0,35

Variação positiva: Entrega Documentação; Brochuras.

Figura 162 – AVI rede RAVT: **evolução percepções de performance máxima** entre 2010/2011 e 2008/2009

Fonte: Produção própria

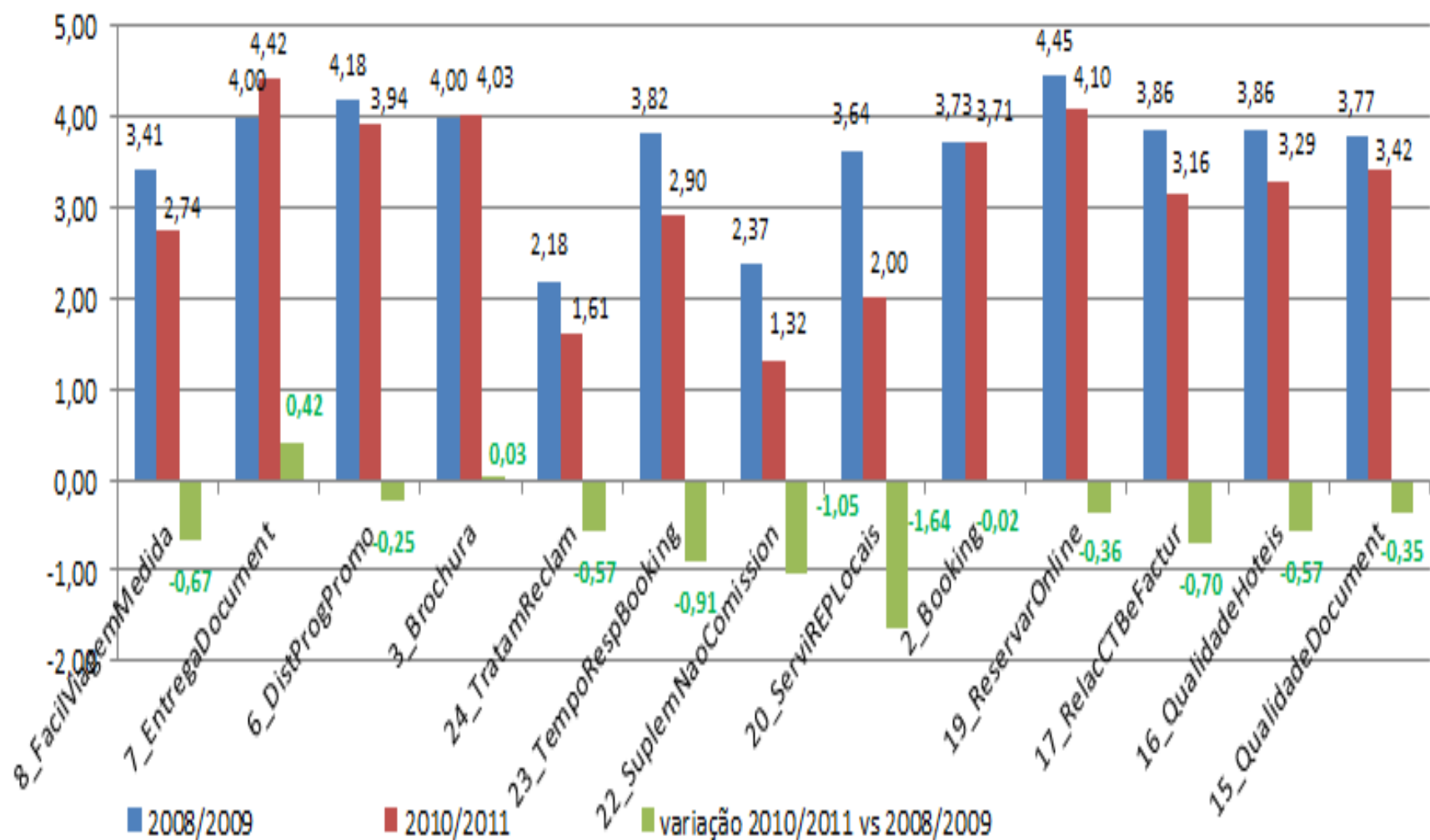


Figura 163 – AVI rede RAVT: **variação das percepções com performance máxima** entre 2010/2011 e 2008/2009  
 Fonte: Produção própria

---

## 5.4. Conclusão

Perante a confirmação das hipóteses é ainda pouco visível a mudança de paradigma do modelo competitivo do retalho da Distribuição Turística, de "Sold to", centrado na Oferta ou no Produto (ou seja ligado à viagem), para "Selling With" focado no Procura, ou seja no cliente/parceiro e nos processos de cocriação de valor.

Todas as hipóteses formuladas foram verificadas como verdadeiras. Dada a complexidade e importância das variáveis estudadas considerámos importante resumir os resultados obtidos para cada hipótese.

Assim, a **Hipótese 1** que refria que **na Aliança RAVT é latente um conflito vertical entre Operadores Turísticos e os seus parceiros intermediários, as Agências de viagens Independentes (AVI)** é confirmada porque a performance média global dos OT, nos dois períodos, medida através de CVP – criação de valor percecionado é de 1,64, sendo um valor muito inferior à média da escala adoptada (2,5). Retirou-se deste indicador que as AVI experimentam uma insatisfação geral quanto ao desempenho dos seus parceiros core de negócio, os OT.

A **Hipótese 2** indicava que **os conflitos resultantes da luta concorrencial entre produtores e distribuidores, tinha origem na pressão em reduzir comissionamento aos intermediários**. Confirmou-se a hipótese, porque o conflito latente observado no Atributo "remuneração", onde o valor atribuído aos OT é 1,33 denotava um desagrado evidente das AVI, que se consideram não valorizados pelos seus parceiros de negócio. Por outro lado à variável "Suplementos não comissionáveis" as AVI atribuíram aos OT em 2008/2009 um valor de 1,21 e em 2010/2011 uma performance de 0,84. A evolução dos valores revela um agravamento das condições de remuneração dadas pelos OT aos parceiros AVI. No período 2010/2011 foram introduzidas duas novas variáveis, "Promoções" e "Remuneração e comissionamento" no sentido de apurar se o desagrado é apenas respeitante a suplemento não comissionáveis ou às próprias tabelas de remuneração e comissionamento. Quanto às "promoções" as performances dos OT foram baixas (1,47) pois esta estratégia de venda degrada as comissões dos AVI, pois quanto mais baixo é o preço net, mais baixas serão as comissões de

---

venda. A rúbrica “remuneração e comissionamento” obteve valor negativo também (1,82), mostrando fortes pressões na redução das contrapartidas a dar aos AVI.

Na **Hipótese 3**, considerou-se que **as agências de viagens independentes pertencentes à Aliança RAVT, mostram uma percepção negativa quanto ao valor criado pelos operadores turísticos, relativamente à maioria dos produtos e serviços que prestam**. Confirmou-se a hipótese. Observando os atributos “Qualidade do Portfólio” e “Informação”, concluiu-se que a percepção média é de 1,97 e de 1,82 respectivamente. Estes valores estavam muito abaixo da média de 2,5. A variável “Qualidade dos hotéis” foi percebida com 1,82 e 1,74 em 2008/2009 e 2010/2011 respectivamente, mostrando um recuo de performance. Em 2010/2011 introduziu-se uma nova variável, “Confiança no produto do OT” por se entender importante conhecer a percepção mais ligada ao relacionamento, que é a “confiança”. O valor atribuído foi de 2,34 sendo mais próximo da média 2,5. Entendemos que este fato quer dizer que as AVI colocam uma importância grande no relacionamento com os seus parceiros de negócio.

Quanto ao atributo “Informação” que é constituído por 4 variáveis, observou-se que as “Brochuras” tiveram um acréscimo de valorização de performance de 1,88 para 2,11 do período 1 para o 2, respectivamente. O mesmo ocorreu com a “Distribuição de programas” com 1,91 para 2,02. A variável “Profissionalismo” foi introduzida no período de 2010/2011 por se entender crucial ao bom desempenho dos parceiros e os valores de performance obtidos reflectiram isso mesmo, com 2,06. Este valor próximo de 2,5 mostra a importância que as AVI dão às competências dos seus parceiros OT. Quanto à variável “Representantes Locais” a percepção teve evolução negativa, pois passou de 1,21 para 0,84 do período 2008/2009 para 2010/2011.

A **Hipótese 4**, referia que **os OT que trabalham com a rede RAVT investiam mais em estratégias ligadas à eficiências dos processos administrativos e menos em relacionamentos win-win com parceiros e cocriação de valor**. Nesta vertente foi efetuada uma tripla comparação de modo a confirmar esta hipótese. Observaram-se as seguintes variáveis: os atributos ligados aos processos; os de relacionamento e os de cocriação. Confirmou-se a hipótese, pois o atributo

---

“Eficácia e eficiência de processo” obteve um valor médio acumulado de todas as variáveis de 1,69, que é superior aos valores do “Relacionamento” (1,57) e da “Cocriação” (1,25). A média deste atributo é de 1,40, representando uma percepção de performance extremamente baixa. Os OT não apostam no relacionamento win-win entre parceiros nem na cocriação de valor com os seus AVI, não capitalizando as competências, o conhecimento do mercado e os potenciais fluxos e informação importantes ao desenvolvimento da Oferta de produtos turísticos. Estes valores mostram claramente que os OT não valorizam o capital social da sua rede de contatos, estando mais centrados no interior das suas organizações, não sendo permeáveis aos fluxos da inteligência coletiva dos seus parceiros e dos seus clientes.

Quanto ao atributo “Eficácia e eficiência de processo”, as suas variáveis constituintes mostram: “Entrega de documentação” teve uma evolução positiva, com a performance dos OT a crescer de 1,9 para 2,08; “Qualidade da documentação”, mostrou uma evolução negativa, com a performance dos OT a descer de 1,84 para 1,77; “Facilidade de responder a viagens à medida”, exibiu uma evolução negativa, com a performance dos OT a reduzir de 1,58 para 1,33; “Facilidade e rapidez de resposta a grupos”, introduzida apenas em 2010/2011, patenteou uma performance de 1,36.

Quanto ao atributo “Relacionamento”, os seus valores são apenas do período de 2010/2011, pois considerou-se crucial conhecer a percepção das variáveis “Acessibilidade à Direcção” (0,91) que mostra o afastamento da gestão aos seus clientes; “Postura do Operador” (2,03) que revela comportamento do agrado dos AVI; “Promotores” (1,47) que indica fraca postura comercial e reduzido empenho dos profissionais dos OT e reduzido número de visitas de acompanhamento de vendas aos AVI, sendo uma área digna de desenvolvimento; “Simpatia” teve um valor de 1,89, mostrando alguma frieza dos profissionais do OT no relacionamento com os parceiros AVI.

Quanto ao atributo “Cocriação” a percepção média da performance em relação às variáveis “Comunicação Online”, “Presença dinâmica nas redes sociais”, “Tratamento de reclamações” e “Relação com CTB e Facturação” foi de 1,25 ou seja um valor muito negativo. As variáveis “Comunicação Online”, e a “Presença

---

dinâmica nas redes sociais" foram introduzidas no período 2010/2011 para entender algumas facetas da interatividade e das comunidades em rede e do papel da inteligência coletiva e da inovação aberta. Em relação à 1ª, a "Comunicação Online" a percepção das AVI é muito redutora (1,67), mostrando ausência de partilha de inteligência coletiva e do capital social residente na rede interorganizacional. A "Presença nas Redes Sociais" revela um valor extraordinariamente baixo (0,77), não mostrando existir uma estratégia para desenvolver comunidade virtuais de parceiros/clientes e potenciar a força destes agentes ou mesmo a criação de e-Marketplaces P2P.

Considerou-se pertencer a este grupo, de cocriação de valor, o "Tratamento das reclamações" de clientes com origem no canal indireto AVI e a "Relação com a contabilidade e facturação" dos seus parceiros AVI, pois ambos têm um enorme potencial de fortalecer relações e de criar valor. O "Tratamento das reclamações" visto na perspectiva do cliente é uma oportunidade que estes dão à organização de melhorarem a sua imagem e acertarem um ponto menos bom na experiência turística disponibilizada na sua Oferta. Explorando esta área, o OT, através do AVI, poderá ganhar informação valiosa acerca de como é visto pelo mercado e através das redes sociais credibilizar a sua imagem. A "relação com a contabilidade e faturação" é um âmbito de grande importância na transparência da relação e pode aportar valor à organização, quando os players observam transparência na formação dos preços e na verificação dos rappéis e margens.

Na **Hipótese 5**, dizia que **a percepção das AVI pertencentes à RAVT apontavam para o fato dos OT estarem a investir mais em Tecnologias da informação e da comunicação, para facilitar reservas**. Este atributo "TIC/Extranet" é um território com o poder de catalisar todos os outros atributos e variáveis. Ao investigar este tópico, "Reservar Online", "Booking", "Tempo de resposta do booking" confirmámos a hipótese pois encontramos um valor de percepção de 1,84, a segunda mais elevada performance do conjunto global dos atributos. A variável "Reservar Online" conseguiu um acréscimo interessante (de 1,59 para 1,65). O "Booking" mostrou aumento de 1,94 para 2,16 nos períodos. O "Tempo de

---

resposta do booking" não incrementou a sua performance perceptual uma vez que passou de 1,97 para 1,71 de 2008/2009 para 2010/2011.

Neste caso é possível notar a redução dos recursos humanos nos serviços dos OT (fruto da crise global), pois a confirmação de reserva exige mão-de-obra e não "bits". Portanto revelou-se uma tendência de desintermediação por parte dos OT numa clara aposta em sistema de venda Online e de reserva nos seus sítios Web, com impactes na redução de custos estruturais e transacionais.

Como foi referido nos capítulos que sustentam a parte teórica, Prahalad e Ramaswamy (2004) consideram que o "valor" está atualmente centrado nas perceções criadas para os clientes (que neste nosso estudo é parceiro de negócio, AVI), influenciado por um conjunto vasto de sinais emanados pelo ambiente social, cultural, tecnológico, ecológico, económico e institucional. Segundo Barry et al. (2002), o "valor" criado pelo envolvimento emocional do cliente (que neste nosso estudo é parceiro AVI), tem um impacte significativo na performance organizacional, em termos de retenção e de lealdade.

Como sugerido por Greenberg (2010), numa economia de constelação de valor é preciso formar empresas em rede, porque a concorrência deixou de ser entre empresas individuais, mas sim entre parceiros de redes interorganizacionais assentes na Web 2.0 e na qualidade das alianças e dos parcerios. Por isso caberá aos empreendedores que coordenam as redes Interorganizacionais orquestrar estratégias que possam potenciar a cocriação de valor entre todos os players do seu ecossistema. O que foi proposto no arquétipo mostra que a construção de "e-Hub de coopetição" sobre os e-Marketplaces P2P com cocriação das agências de viagens independentes, poderá ajudar na dinamização da rede de coopetição e na harmonização dos conflitos entre parceiros AVI e OT, conduzindo-os para um relacionamento *win-win*.



---

## **Capítulo 6**

### **Síntese, Conclusões e Recomendações**



## 6. Síntese, Conclusões e Recomendações

### 6.1. Introdução

O ponto de partida desta investigação pelo mundo da distribuição turística, assenta no pressuposto de que o setor tem vindo a transformar-se ao longo do tempo (ver subcapítulo 1.2 a 1.6 e 2.2), mostrando uma acelerada mudança de referenciais no seu ecossistema (ver subcapítulo 2.3 e 2.4), com impactes substanciais na sua constelação de valor (ver subcapítulo 5.3) e reflexos na diversidade de canais de ligação ao mercado (ver subcapítulo 2.6.1), o que gera conflitos nas relações de negócio entre os parceiros OT e AVI (ver subcapítulo 2.6.2 e 2.6.3).

Em Portugal, estes fatos conjugados mostram que entre os operadores turísticos e os seus parceiros, os agentes de viagens independentes, se vive um ambiente relacional de negócio desconfortável (ver subcapítulo 2.6.4), que nesta tese é medido através do modelo de performance de criação de valor (ver subcapítulo 4.5.6).

Para que as agências de viagens independentes possam granjear dos benefícios resultantes das mudanças nas envolventes contextual e transacional, é necessário que integrem redes interorganizacionais de cooperação (ver subcapítulo 2.5) e que os seus empreendedores de cariz Schumpeteriano, sejam resilientes, ágeis e inovadores quanto ao desenho dos seus modelos de negócio (ver subcapítulo 3.2 e 3.3).

Pesquisas apuradas em várias fontes ligadas ao setor das agências de viagens em Portugal, desmonstraram a inexistência de estudos relacionados com modelos de negócio e carencia de indicações concretas quanto ao atual modo de criação de valor entre parceiros, OT e AVI. Dado que esta questão tem merecido o interesse de ambos os players, corporalizados na temática de diversos congressos da APAVT (ver subcapítulo 2.3.2), considerou-se um desafio estudar o tema, limitado pela informação e recursos disponíveis, procurando soluções e usando instrumentos de gestão inovadores, que fortalecessem as relações de parceria e os modelos de negócio do setor.

Neste capítulo desejamos realizar um comentário sobre a investigação, que evidencie não só a possível contribuição positiva, mas também os obstáculos e limites dos resultados alcançados, para a áreas dos estudos ligadas às AVI.

**O subcapítulo 6.2** relata a génese da investigação, onde se foca a forte revisão bibliográfica (ver subcapítulo 4.5.2) efetuada acerca do ecossistema das agências de viagens, que se revelou essencial para o aprofundamento teórico dos temas, para a escolha de metodologias (ver subcapítulo 4.2) e dos processos de pesquisa (ver subcapítulo 4.3). Após longos meses de leituras, consultas, conversas, palestras, congressos, foi efetuada a planificação do processo de investigação (ver subcapítulo 4.4) bem como das suas etapas mais importantes (ver subcapítulo 4.5). Ocorreu por esta altura a escolha das ferramentas de gestão, que assentaram numa plataforma tripla de conceitos, privilegiando a visão gráfica das atividades de intermediação: a Strategy Canvas ou gráfico da Curva de Valor desenvolvidos por Kim e Mauborgne (2002) (ver subcapítulo 3.3.2), o Business Model Canvas criados por Osterwalder e Pigneur, (2010) (ver subcapítulo 3.3.1) e o e-Marketplace P2P concebido por Ferreira (2002) e Barradas (2004) (ver subcapítulo 3.4.3).

**O subcapítulo 6.3** elucida que a partir dos conceitos supra referidos se desenvolveu um constructo de modelo de negócios que denominámos de “e-Marketplace P2P com cocriação de valor” para as AVI de um grupo de gestão (ver ver subcapítulo 3.4.5 e Figura 164).

Neste contexto, os empreendedores de coordenação da Aliança, desempenham um papel de coacher do e-Hub de Coopetição (ver subcapítulo 3.4.3), despertando os seus aliados para os benefícios da integração em redes interorganizacionais de coopetição (ver subcapítulo 2.5 e 3.4.4), ao estimular o aproveitamento do potencial conhecimento da inteligência coletiva dentro e fora da rede, promovendo um relacionamento ganha-ganha entre parceiros e ganhar vantagens competitivas sustentáveis.

**O subcapítulo 6.4** apresenta o caso em estudo – AVI da Aliança RAVI, caracterizado por um universo fechado de AVI que pretendem a um Grupo de Gestão (ver capítulo 5). Pretendeu-se fornecer alguns contributos objetivos que participassem no entendimento da curva de valor estratégica das AVI, visando a

resolução dos conflitos latentes vividos no setor, entre OT e AVI. Para tal foram examinados sete conjuntos de atributos da constelação de valor das AVI pertencentes ao grupo de Gestão RAVT, em dois momentos distintos, permitindo estudar a evolução da perceção de criação de valor oferecida pelos OT aos AVI (ver subcapítulo 5.3.1, 5.3.2, 5.3.3 e 5.4), através da aplicação de um modelo de Criação de Valor Percecionado, nas suas três áreas constituintes: Desconformidade percebida (ver subcapítulo 5.3.1), Valor Percebido (ver subcapítulo 5.3.2) e Satisfação Global (ver subcapítulo 5.3.3). De seguida foram evidenciadas conclusões práticas acerca da perceção de criação de valor dentro do grupo de gestão de agências de viagens independentes em Portugal, e proposto um constructo de modelo de negócio de cocriação de valor, que denominámos de “e-Marketplace P2P com Cocriação de valor” (ver subcapítulo 3.4.5 e Figura 119).

Este conjunto teórico-prático fornece evidências empíricas e conclusões pragmáticas para o setor das AVI, que ao responder às hipóteses formuladas, oferece contributos com forte aplicação prática e geradores de vantagens competitivas sustentáveis.

## **6.2. O Ecossistema das Agências de Viagens**

A Distribuição Turística reconhece nos inovadores e sofisticados “Digital Business Ecosystems”, um efeito incentivador de dinâmicas de cooperação entre players e sistemas, que, ao partilharem negócios, conhecimento, e infra-estruturas tecnológicas, geram vantagens competitivas, reforçando o relacionamento win-win entre parceiros (ver subcapítulo 2.4.1 a 2.4.7).

Um relacionamento win-win entre OT (Operadores Turísticos) e AVI (Agências de Viagens Independentes) é crucial para a criação de valor e fundamental na integração dinâmica multicanal. O contexto atual, impõe a necessidade de colaboração entre os diversos players do setor, numa inovadora e interativa filosofia de cooperação interorganizacional. Os constrangimentos e os obstáculos contextuais e transaccionais que as agências de viagens independentes em Portugal enfrentam, são considerados como um dos principais motivos que as impelem a integrar redes colaborativas (ver subcapítulo 2.5 e 2.6).

As redes Interorganizacionais são importantes para a criação de valor e para a alavancagem competitiva, contribuindo para desenvolver “blue oceans”, alcançar economias de escala, atingir mercados maiores e mais diversificados, representando um tipo de cooperação funcional nas organizações, ao permitir a partilha de diversos fatores: despesas de investimentos e de risco; aumento e a transferência do conhecimento; melhoria da aprendizagem; abertura de novos canais de informação e criando novas oportunidades de negócio. Além disso, as redes são fortes motores da inovação, geradores de maior produtividade e sustentabilidade nos negócios.

As vantagens de uma AVI em pertencer a um grupo de gestão são várias, podendo ser a diferença entre a continuidade ou o desaparecimento, pois estando sozinhas no mercado não possuem expressão negocial. Os três grupos de gestão existentes em Portugal são: GEA com 29%, Airmet com 18% e Ravt com 7% (dados a 6/2011), sendo as duas primeiras de capital espanhol e a terceira com 100% capital português, possuindo objetivos gerais semelhantes, mas as filosofias e estratégias de gestão são diferenciadas (ver subcapítulo 2.4.7). Neste tipo de rede, os seus representantes ocupam-se e responsabilizam-se pela gestão, formação, informação, negociação, apoio, assessoria, consultoria, investigação, desenvolvimento, monitorização e controlo de qualidade do agrupamento, com o fim de ganhar economias de escala, poder negocial, poder competitivo e reconhecimento /credibilidade pelo setor onde estão inseridos.

Assim, as redes permitem maior capacidade de cooperação e competição, maior facilidade de superar situações de recessão e crises de mercado. No entanto é crucial apostar no desenvolvimento dos elos desta cadeia (fortalecer relacionamentos entre fornecedores e clientes) e evoluir para um modelo de Collaborative Value Chain (CVC) onde interativamente se reforça a produção conjunta de valor. A cocriação de valor é uma poderosa abordagem geradora de resiliência organizacional, capaz de produzir inovadores modelos de negócio, no setor das AVI.

### **6.3. O modelo de cocriação nas Agências de Viagens Independentes**

Gerar resiliência nas AVI em ambiente de globalização, passa não apenas pelas estruturas organizacionais em rede com um formato de grupo de gestão, onde se aposta no controlo das etapas da cadeia de valor interna, sendo necessário dar um passo na direção da constelação de valor e da interatividade (reforçando a constelação de valor e os elos da cadeia de valor, engajando todos os players dessas comunidades colaborativas, para os benefícios da inteligência coletiva e da cocriação de valor).

A cocriação de valor entre OT e AVI ocorre quando todos estes players colaboram em algo que traga benefícios para todos ou seja que possua um relacionamento de cariz Win-Win. O conceito de Cocriação elimina a atitude centrada no produto de “pegar ou largar” (ver subcapítulo 3.2.2). Surge uma nova taxonomia da criação de valor: passa-se de Processo para Interação; de Produto / Serviço para Experiências; de Tecnologia para Ambientes colaborativos (Online e Offline); de Colaborador para Indivíduo / Comunidade; de Stakeholder para Indivíduo.

A cocriação é uma poderosa abordagem para a inovação aberta num setor tão fragmentado e transversal como o das AVI, podendo produzir impactos positivos na performance organizacional e gerar inovadores modelos de distribuição e comercialização. A possibilidade de aceder às competências crescentemente complexas e diversificadas dos fornecedores constitui um recurso vital para a competitividade, com um valor potencial elevado, e que pode contribuir para a melhoria da ação da empresa no mercado.

Os benefícios das redes de cooperação envolvem a colaboração entre recursos internos da organização (OT e AVI) com os recursos externos (clientes e outros parceiros), para inovar ou criar valor, que de outro modo seriam menos eficientes e mais dispendiosos. O modelo de Cocriação vai além das estratégias centradas no consumidor e nas comunidades virtuais, considera o cliente/ parceiro o aliado mais precioso no momento de inovar.

Associando o poder de cocriação ativa de valor, dos clientes e dos parceiros, às potencialidades das TIC e da Web, fazendo surgir um e-Marketplace P2P, podem-se desenvolver novas tipologias de modelos de negócio com impactos

muito positivos nas curvas de valor das AVI (ver subcapítulo 3.4). Verifica-se que num e-Marketplace P2P, cada nó (peer) pode representar um OT ou uma AVI ou um Cliente, estando cada um ligado diretamente ou indiretamente a todos os outros nós da rede.

O fator crítico de sucesso destes modelos de negócio será atrair o maior número possível de parceiros, clientes e fornecedores, de modo a que estes se tornem membros, promovendo o conhecimento gerado pela inteligência coletiva, que irá potenciar a cocriação de valor no setor das AVI.

Estas oportunidades catalisam o efeito das redes de coopetição nas comunidades de AVI, ampliando a sua constelação de valor, ao alinhar as ofertas turísticas com os desejos e necessidades do consumidor, ao mesmo tempo que partilham essa preciosa informação com o seu parceiro a montante, o OT. O resultado conduz à produção de conhecimentos suplementares acerca do mercado, promove a produtividade, e ainda fomenta vantagens competitivas sustentáveis para ambos (relação Win-Win).

Para além das vantagens referidas, este formato de modelo de negócio é relevante para que os AVI possam rentabilizar os seus “blue oceans” dos produtos próprios. Numa rede P2P, os vendedores (OT /AVI) podem publicar informação sobre as suas ofertas. Os peers tentam conectar-se e trocar dados com todos os outros peers pertencentes à rede. Estes confiam na infra-estrutura P2P para transmitir essa informação aos outros peers. Por sua vez, os compradores (AVI/ Clientes) exploram as capacidades de procura P2P, para localizar e obter essas ofertas, e utilizam a infra-estrutura da rede para se conectarem e interagirem com os vendedores (OT/AVI).

Num nível superior considerámos importante a existência de um **“e-Hub de Coopetição”**, conforme figura 164, com funções de agregador dos e-Marketplaces P2P com Cocriação de valor das AVI (ver subcapítulo 3.4.5), considerado como uma geração avançada dos atuais grupos de gestão de agências de viagens independentes, usando uma plataforma Web 2.0, pois para além de permitir a comunicação direta entre peers (rede de nós: OT e AVI e outros players da rede) e o fomento de novos modelos de interação, possui um leque de atributos vantajosos para o retalho da DT:



- Transparência do fluxo de informação;
- Múltiplos canais de fluxo de informação;
- Autonomia e controlo do fluxo de informação;
- Segurança a confidencialidade baseada em componentes;
- Redução dos processos de trabalho relativos à gestão da informação;
- Desenvolvimento de agentes de negócio inteligentes.



Figura 164 – e-Hub de coopetição para AVI, num e-Marketplace P2P, com Cocriação  
 Fonte: Produção própria baseada em: Bakos, (1991); Barradas, (2004); Bond, (2001); Brito, (2000); Buhalis, (1998); Fattah, (2002); Ferreira, (2002); Gonçalves, (2002); Kaplan, (2000); Karpinski, (2001); Sculley et al, (2001); Shirky, (2000); White, (2000).

Assim, os empreendedores das AVI, munidos desta dinâmica interatividade tecnológica (Web 2.0) e pelo crescimento exponencial dos utilizadores e das suas comunidades virtuais, podem criar as suas próprias “regras do jogo” da competitividade, reconfigurando o seu modelo de negócio em função das oportunidades que se forem perfilando no mercado.

De notar que dentro destes e-Marketplaces P2P com criação de valor, as empresas podem conciliar vários modelos de negócio em simultâneo, em função por exemplo dos canais de distribuição ou dos segmentos de clientes, ou das propostas de valor. Portanto, as características dos e-Marketplaces P2P apontam-se como o modelo de negócio ideal para a criação de centros dinamizadores em grupos de AVI, que façam emergir as comunidades menos favorecidas numa rede de negócio, de modo a eliminar a “divisão digital” na indústria do turismo.

#### **6.4. O caso do Grupo de Gestão de AVI - RAVT**

Focando o caso do Grupo de Gestão de Agências de Viagens Independentes, RAVT, esta revela-se a solução ideal para as AVI continuarem a crescer, independentemente do seu volume de negócios (ver subcapítulo 5.2). Este tipo de rede é de cariz horizontal, pois são alianças formadas entre parceiros na mesma etapa da cadeia de valor, muitas vezes concorrentes diretos.

Os benefícios em pertencer a esta Aliança são vários (ver subcapítulo 5.2.8): o aumento do poder negocial (melhores comissões, pois a negociação é feita por uma terceira entidade, transferindo de seguida os benefícios para toda a rede); poder relacionar-se com um grupo de fornecedores de relevo e validados (a entidade responsável pelo grupo de gestão seleciona e avalia os potenciais fornecedores core e não core); aceder a serviços de formação (por norma o grupo de gestão faculta aos seus aliados formação especializada a custos reduzidos e temas técnicos adaptados ao setor); aumentar a qualidade do serviço prestado ao cliente (o grupo de gestão elabora estudos contextuais e transacionais do turismo, transferindo essa informação para os seus aliados); usufruir de Global Distribution Systems (GDS) sem encargos; receber informações sempre atualizadas (o staff dos grupos de gestão mantem atualizadas as suas páginas web, com esclarecimentos relevantes para o negócio das aliadas); o acesso a assessorias especializadas; a redução de custos (monetários e não monetários); ganho de credibilidade no setor (a imagem do grupo de gestão é o resultado da sua postura, ética e desempenho); criar mais negócio entre os players da rede; aumentar a margem bruta e a rentabilidade resultante da redução de custos, do aumento considerável de comissões e dos benefícios dos protocolos mais vantajosos.

Dado que este tipo de redes são horizontais, quer dizer que na mesma rede se encontram empresas da mesma fileira. Na RAVT, o motivo mais forte para se trabalhar com um concorrente é poder unir forças a fim de enfrentar um inimigo comum. A sinergia decorrente da aliança, dará condições aos parceiros/aliados de fazer frente à concorrência. A união com um adversário também é prudente quando as empresas enfrentam condições adversas de negócio ou o poder combinado de outras alianças concorrentes. Todo o esforço de gestão do grupo

é direcionado para aumentar o volume de negócios, ganhar poder negocial com fornecedores e clientes, aumentar o lucro e ganhar quota de mercado.

O estudo de caso das AVI da aliança RAVT aplicou o modelo de CVP- Criação de Valor Percecionado, (ver subcapítulo 5.3) baseado na performance para avaliação de desempenho de fornecedores core da rede RAVT, tendo como finalidade medir a criação de valor entre operadores turísticos e agências de viagens, em dois períodos distintos, 2008/2009 e 2010/2011.

Através deste estudo de caso das agências de viagens independentes que pertencem ao grupo de gestão RAVT, foram analisadas e confirmadas todas as Hipóteses formuladas:

H1 – Na Aliança RAVT é latente um conflito vertical entre Operadores Turísticos e os seus parceiros intermediários, as Agências de viagens Independentes (AVI).

H2 – Os conflitos resultantes da luta concorrencial entre produtores e distribuidores, advêm da pressão em reduzir comissionamento aos intermediários.

H3 - As agências de viagens independentes pertencentes à Aliança RAVT, mostram em média, uma perceção negativa quanto ao valor criado pelos operadores turísticos, relativamente à maioria dos produtos e serviços que prestam.

H4 – Os OT que trabalham com a rede RAVT investem mais em estratégias ligadas à eficiências dos processos administrativos e menos em relacionamentos win-win com parceiros e cocriação de valor.

H5 – É perceção das AVI pertencentes à RAVT que os OT estão a investir mais em Tecnologias da informação e da comunicação, para facilitar reservas.

A Curva de Valor das AVI do Grupo de Gestão RAVT (ver Figura 155) confirma claramente todas as hipóteses formuladas nesta tese, pois o valor do indicador médio do CVP – Criação de Valor Percecionado é de 1,64 revelando-se muito inferior a 2,5. Por isso, é evidente o conflito latente entre AVI e OT, assinalado com os baixos investimentos em estratégias para os atributos a) Remuneração (comissões), b) Relacionamento (estratégias win-win) e de c) Cocriação de valor.

### **6.5. Reflexão crítica a propósito da investigação**

A distribuição turística e todos os seus players constituem um ecossistema muito interessante de investigar na perspetiva da gestão, dos modelos de negócio e das formas de avaliar a sua estratégia competitiva. Neste estudo foi possível perceber o conflito latente entre OT e AVI, e a necessidade de existir uma entidade que consiga reconciliar interesses e objetivos coletivos e de setor.

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

- I. A pesquisa de dados alargou-se a várias fontes nacionais e estrangeiras, onde se procuraram indicadores económicos e sociais ligados aos modelos de negócio e perfis estratégicos da distribuição turística, revelando-se muito deficitária.
- II. Assumida a limitada informação das Agências de viagens disponível na Internet no site do Turismo de Portugal (TP), mostrando apenas a informação genérica das agências e operadores inscritos na RNAVT.
- III. Inexistência de informação tratada e sistematizada acerca da evolução do retalho da distribuição turística, nem das tipologias dos seus modelos de negócio, que permitisse uma comparação face às melhores práticas europeias.
- IV. Ausência de um compósito de indicadores de referência que caracterizassem o cluster do retalho das agências de viagens independentes em Portugal.

Os aspetos positivos que podem ser relatados, através dos contributos dos vários autores em dimensões distintas:

- I. Dimensão da distribuição turística, dos Modelos de Negócio, das TIC e Web 2.0, da Cocriação, do empreendedorismo, dos ecossistemas, da constelação de valor, conforme se poderá ver no subcapítulo 4.5.2.
- II. Foi positivo perceber a força de mudança que a Internet e a Web 2.0 proporcionaram ao trade, bem como os efeitos de alavancagem que poderão surgir com os e-Marketplaces P2P.

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

- I. Estudo para entender a constelação de valor das AVI a fim de as tornar mais competitivas;
- II. Pesquisar como os parceiros OT e AVI avaliam o desempenho mútuo.
- III. Estudo mais aprofundado das melhores práticas na gestão estratégica e de modelos de negócio das AVI que harmonizem os vários canais de distribuição.

Portanto a nossa investigação não passa de uma primeira abordagem com o objetivo de aferir a validade do problema de pesquisa ou seja se num ambiente de acelerada mudança de referenciais em numerosos domínios e perante o conflito resultante da coexistência de múltiplos canais de distribuição e de modelos de negócio diferenciados, terão as AVI condições de criar uma espiral ascendente de soluções de relacionamento Win-Win e de interações colaborativas entre os seus parceiros OT, provocando acréscimos de valor nos seus modelos de negócio.

Apesar dos resultados demonstrarem uma fraca performance percebida quanto à criação de valor pelos OT aos seus parceiros AVI, nota-se uma vontade de discutir o assunto, conforme mencionado em parágrafos anteriores.

## **6.6. Conclusão**

O processo de criação de valor no negócio das agências de viagens independentes é complexo, devido à intrincada rede de fornecedores, à diversidade de destinos, à variada tipologias dos fluxos de transações e ao cariz e intensidade dos relacionamentos entre palyers, sendo difícil distinguir quem gera o valor e quanto. As considerações tecidas tiveram uma influência determinante na maneira como foi questionado e construído o nosso processo de investigação. Será que fariamos o mesmo caminho se fosse iniciado hoje o processo?

Eu diria que sim embora aprofundasse áreas como a definição de uma base de atributos que caracterizassem e moldassem o processo de criação de valor das AVI em particular. Isto é particularmente crítico para as micro e pequenas AVI

que se confrontam com um certo número de obstáculos e dificuldades devido à sua estrutura de negócio familiar. É crucial evoluir para redes de valor de coopetição, ou seja, para uma constelação de valor, onde é decisivo formar comunidades em rede em interação constante, onde os diferentes atores coproduzem valor. A força e o conhecimento desta inteligência coletiva ao interagir com os empreendedores, pressiona à adoção de novas regras estratégicas de Cocriação de valor.

## 7. Referências Bibliográficas





## Referências Bibliográficas

- Abranja, N. (2005). A situação dos intermediários turísticos face à ameaça dos canais de reserva directos. Dissertação de Mestrado, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Adam, J., Cobos, X. e Liu, S. (2007). Travel 2.0: Trends in Industry Awareness and Adoption. New York University & PhoCusWright Inc.
- Alamdari, F. (2002). Regional development in airlines and travel agents relationship, *Journal of Air Transport Management* 8.
- Albritton, R., Itoh, M., Westra, R., & Zuege, A., (2001). *Phases of Capitalist Development: Booms, Crises and Globalizations*, Palgrave Macmillan, New York.
- Altinay L & Paraskevas A (2008). *Planning research in hospitality and tourism* (Butterworth-Heinemann)
- Amaral, R. (2006). *Cruzeiros Marítimos*, 2ª Edição, Manole
- Anderson, C. (2005). *A Cauda Longa, do Mercado de Massa para o Mercado de Nicho*, Editora Campus/Elsevier.
- Andrade, M., (2001). *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. São Paulo: Atlas, 4 ed.
- APAVT (1999). *Estratégias Empresariais para as Agências de Viagens*, APAVT.
- APAVT (2003). *Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo*, (2003). *Análise Económica e Financeira*, International Consultants Ibéria, pp. 1 e 14
- APAVT (2010). *Associação portuguesa de agências de viagens*, (2010). *Estudo Markttest para a APAVT: Maioria dos portugueses faz férias "cá dentro"*, [[http://www.rhturismo.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13306&Itemid=2](http://www.rhturismo.net/index.php?option=com_content&task=view&id=13306&Itemid=2)], acesso 12-1-2012
- Axelsson, B., e Easton, G., (1992). *Industrial Networks –A New View of Reality*. London: Routledge.
- Bakos, Y., (1991). A strategic analysis of electronic marketplaces. *MIS Quarterly*, Vol. 15 No. 3, pp. 295-310.
- Barradas, L., Pinto-Ferreira, J., (2004). "P2P Infrastructure for Tourism Electronic Marketplace", in proceedings of 5 th IFIP Working Conference on Virtual Enterprises, Toulouse, France, August 2004.
- Beaver, A., (1993). *Mind your own travel business: a manual of retail travel practice*, Beaver Travel Publishers, England.
- Bédard, F. (2001). *L'Agent de Voyages à L'Ère du Commerce Électronique – Une Profession à Réinventer*. Québec: Press Université.
- Bei, L., Chen, E., e Widdows, R., (2004). Consumers' Online Information Search Behaviour and the Phenomenon of Search vs. Experience Products, *Journal of Family and Economic Issues* 25(4): 449–67.
- Bengtsson, M. e Kock, S., (1999). Cooperation and Competition in relationships between competitors in business networks. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. v.14, no. 3, p.178 - 196.
- Bengtsson, M. e Kock, S., (2000). Cooperation in Business Networks -to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*. v.29, n.5, p.411-426.
- Beni, M., (2004). *Globalização do Turismo*. Aleph

- Berman, B., (1996). *Marketing Channels*. John Willey & Sons, 663 p.
- Binkhorst (2005). *Creativity in the experience economy, towards the co-creation tourism experience?* Presentation at the annual ATLAS Conference 'Tourism, creativity and development', Barcelona.
- Binkhorst, E. (2006). *The Co-Creation Tourism Experience*, ESADE/St.Ignasi, [http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/esther\\_binkhorst\\_paper\\_esade\\_may\\_06.pdf](http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/esther_binkhorst_paper_esade_may_06.pdf). acesso em 1-12-2010
- Bovet, D., e Martha, J., (2001). *Redes de Valor*. São Paulo: Negócio Editora.
- Bracker, J., (1980). *The Historical Development of the Strategic Management Concept*. *The Academy of Management Review*, v. 5, n. 2.
- Bradshaw, T. (2001). *Security and Technology*, in HEDNA'S Regional Meeting. San Diego, Califórnia, [www.hedna.org/hedna/conf/hedna/present/01dec/bradshaw.pdf](http://www.hedna.org/hedna/conf/hedna/present/01dec/bradshaw.pdf), acesso 21 de Agosto de 2008.
- Brandenburger, A. e Naleluff, B. (1996). *Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation – The game theory strategy that's changing the game of business*, New York: Doubleday.
- 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*. *Tourism Management*, vol.19, pp.409-421
- Buhalis, D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future*. University of Surrey, England.
- 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* 23.
- Buhalis, D., (1998). *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, University of Surrey, in [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:eOHp1RjfrDIJ:scholar.google.com/&hl=pt-PT&as\\_sdt=0](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:eOHp1RjfrDIJ:scholar.google.com/&hl=pt-PT&as_sdt=0), acesso 20-8-2012
- Buhalis, D., e Licata, C., (2002). *The future of eTourism intermediaries*. *Tourism Management*, Vol.23(3), p.207-220.
- Burkart, A. e Medlik, S., (1992). *Tourism – Past, Present and Future*. 2ª Edição, Butterworth – Heinemann.
- Calvino, I.,(2011). *As cidades invisíveis*. 14ª edição, teorema.
- Campos, F., Santoro, F., Borges, M., e Santos, N., (2003). *Cooperação e Aprendizagem On-Line*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Casarotto Filho, N., e Pires, L., (1998). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas.
- Castells, M., (1996). *The Rise of the Network Society*, Oxford: Blackwell.
- Castells, M., (1999). *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Cervo, A., e Bervian, P., (1983). *Metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

- Chesbrough, H. (2006), Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation," in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, p. 1-12.
- Chiavenato, I. (2005). Administração nos novos tempos. 2ª Edição, Campus.
- Chin, K., Chan, B., e LAM, P., (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for competitive strategy. Industrial Management & Data Systems, v.108, n.4, 2008.
- Chow, D., Ghani, A., Miller, M., Takeda, G., Ziffra, S., (2000). Let's forget Vertical! Beyond the B2B Market Hubs - A Study on the Current and Future Trends of B2B Marketplaces. Kellogg TechVenture 2000 Anthology.
- Christensen, C., (1997). the innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard business school press.
- Christopher, M., (1991). Distribution and customer service, in Baker, M. (ed.). The marketing book. London: Butterworth-Heinemann, p.378-383.
- Coase, R., (1937). The nature of the firm. *Economica*, Vol. 4(16), p.386-405.
- Coles, T., Duval, D. T. e Hall, M., (2005). Sobre el turismo y la movilidad en tiempos de movimiento y conjetura posdisciplinar. *Política y Sociedad*, 42(1). P. 85-99.
- ComScore, November (2009)
- Congram, C., Friedman, M., (1991). The AMA handbook of marketing for the services industries. New York: American Marketing Association.
- Cooper, C. (2001). Educando os educadores em Turismo. Roca.
- Cooper, C. (2005). Tourism, Principles and Practices. 7ª edição, Prentice Hall.
- Cooper, C.; Fletcher, J.; Fayall, A.; Gilbert, D.; Wanhill, S., (2005), Turismo – Princípios e Práticas, 3ª Edição, Bookman.
- Copeland, M., & Malik, O., (2005). How to ride the fifth wave. *Business 2.0 magazine*, julho 2005.
- Copeland, T. E., Koller, T., & Murrin, J. (1995). Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies (2nd ed). (University edition). New York: John Wiley & Sons.
- Corallo, A.; Passiante, G., e Prencipe, A. (2007). The Digital Business Ecosystem. Cheltenham, UK: Edward Elgar
- Corey, E., Cespedes, F., (1989). Going to Market - Distribution Systems for Industrial Products. Boston MA, USA: Harvard Business School, p.394.
- Costa, C. (2005). Turismo e cultura: avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo (19902000). *Análise Social*, vol.XL (175), p.279-295
- Costa, C., (1996). Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organizations and networks – The case of Portugal. Department of Management Studies, University of Surrey, Guildford, England.
- Costa, J., e Moles, A., (1991). Imagem didactica. Barcelona: Grafos 2ª Ed.
- Cousins, P., e Spekman, R. (2000). Strategic Supply and the Management of Inter and Intra Organizational Relationships. IMP Site, in <http://www.impgroup.org/uploads/papers/44.pdf>
- Cronin Jr. J., and Taylor, S., (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality," *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.

- Cronin, Jr. J., and Taylor, S., (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 55(3), 55-68.
- Crowley, L., e Karim, A., (1995). Conceptual model of partnering. *Journal of Management in Engineering*, v.11, n.5.
- Cunha, L., (1997). *Economia e Política do Turismo*, Lisboa: McGraw-Hill, p. 61-107.
- Cunha, L., (2001). *Introdução ao Turismo*. Verbo
- Cunha, L., (2003). *Perspectivas e Tendências do Turismo*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Cusumano, M., e Gawer, A., (2002). The elements of platform leadership. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 51-58
- Dabholkar, P., Thorpe, D., e Rentz, J., (1996). A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation. *Journal of the Academy of marketing Science*, 24(1), 3-16.
- Dagnino, G., e Padula, G., (2002). Competitive strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: *European Academy of Management Second Annual Conference – “Innovative Research in Management”*. Estocolmo..
- Dent, J., (2008). *Distribution Channels – Understanding and Managing Channels to Market*, Kogan Page, London and Philadelphia.
- Deshais, B., (1992). *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Dominguez, S., (2000). O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. *Caderno Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 7, n. 4, out./dez. 2000.
- Drucker, P., (1987). *Inovação e gestão*. Biblioteca de gestão moderna, p. 143-273.
- Drucker, P.,(2001). *O advento da nova organização*. In: *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro, Campus.
- Drucker, P., (1994). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. Nivaldo, 4. ed.
- Elias, F., e Patroclo, M., (2004). Utilização de pesquisas: Como construir modelos teóricos para avaliação? in <http://www.scielo.br/pdf/csc/v10n1/a22v10n1.pdf> acesso em 8- 9- 2011
- Ernest, D., Halevy, J., Mnier, J. e Sarrazin, H. (2001). A Future for e-Alliances. *The McKinsey Quarterly*, Number 2, pp.92
- Eurostat Statistics (2012) in Focus newsletter ISSN 1561-4848KS-NP-02-012-EN-N
- Evans, P., Wurster, T., (1997). Strategy and the new economics of information, *Harvard Business Review*, September-October, pp.71-82.
- Eyefor Travel (2011). *Travel Distribution & Marketing Barometer*, May-2011, Edition 1
- Fan, T., Vigeant-Langlois, L., Geissler, C., Bosler, B., e Wilmking, J., (2001). Evolution of global airline strategic alliance and consolidation in the twenty-first century, *Journal of Air Transport Management*, v.7, n.6, p.349-360, Nov.
- Ferreira, D., (2002). *Building an E-Marketplace on a P2P Infrastructure*. 18th International Conference on CAD/CAM, Robotics and Factories of the Future, Porto.
- Ferreira, D., (2004). *Workflow management systems supporting the engineering of business networks*. Dissertação para obtenção do grau de Doutor em Engenharia Electrotécnica e de Computadores, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

- Fine, C., (1998). *Clockspeed: winning industry control in the age of temporary advantage*. Colorado: Perseus Books Group, .
- Finn, M., Elliott-White, M., Walton, M. (2000). *Tourism & Leisure Research Methods, Data Collection, analysis and interpretation*. Pearson Education, England.
- Fiolhais, C., (2010). [http://dererummundi.blogspot.pt/2010/10/o-que-e-investigar\\_28.html](http://dererummundi.blogspot.pt/2010/10/o-que-e-investigar_28.html), acesso em 20-8-2011
- Flash EB No 291 – Survey on the attitudes of Europeans towards tourism, wave 2, p. 41 (% Base: all respondents, by country)
- Ford, D. (1998). *Managing Business Relationships*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Foss, N., e Loasby, B., (1998). *Economic Organization, Capabilities and Coordination: Essays in Honor of G. B. Richardson*. Londres: Routledge.
- Foster, D. (1985). *Travel and Tourism Management*. Londres: Macmillan.
- Foster, R., e Kaplan, S., (2001). *Creative destruction: Why Companies that are built to last underperform the market – and how to successfully transform them*. New York: Doubleday.
- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*. Cambridge: MIT pressk.
- Friedman, L., e Furey T., (2000). *The Channel Advantage*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Friedman, M., (1962). *The Relation between Economic Freedom and Political Freedom*, in [www.mtholyoke.edu/acad/intrel/ipe/friedman.htm](http://www.mtholyoke.edu/acad/intrel/ipe/friedman.htm). Acesso em 31-08-2009.
- Friedman, T. (2005). *O Mundo é Plano*. 5ª Edição. Actual Editora – p.375-407
- Gale, B., (1996). *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira.
- Garcez, C., (2000). *Sistemas locais de inovação na economia do aprendizado: uma abordagem conceitual*. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, p. 351-366, dez.
- Garraffo, F., (2002). *Types of Coopetition to Manage Emerging Technologies*. In: II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management". Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm: may 9-11.
- Garrett, J., (2000). *Os elementos da experiência do usuário*. 30 de Março. Tradução LABATE, Livia.
- Gattorna, J.,(1990). *The Gower handbook of logistics and distribution management*. England: Gower.
- Gee, C., Makens, J., Choy, D., (1989). *The travel industry*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Ghaziani, A., e Ventresca, M., (2005). *Keywords and cultural change: Frame analysis of business model*. Public talk, 1975-2000. Sociological Forum, 20(4): 523-559.
- Ghemawat, P., (2002). *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*. The Business History Review, v.76, n.1.
- Ghigilione, R. e Matalon, B. (1993). *O Inquérito- Teoria e Prática*. 2ª Edição. Oeiras: Celta Editora.
- GIL, A., (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Goeldner, C. e Ritchie, J., (2003). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Goeldner, C., e Ritchie, B., (2006). *Tourism, Principles, Practices Philosophies*. John Wiley and Son.

- Gomez, F., (1989). Estruturas organizativas e informação na empresa. Editorial Domingos Barreira, pp. 22-407.
- Goode, W., e Hatt, P., (1979). Métodos em pesquisa social. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 5a ed.
- Goossen, R., (2008). E-Empreendedorismo. Campus.
- Goranson, H. (1997). Human factors and enterprise integration. Workshop 1 Report ICEIMT, 82-87.
- Greenberg, P., (2010). CRM at the speed of light, McGraw Hill. In e-book:  
[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fvishydlharbour.googlecode.com%2Ffiles%2FCRM%2520At%2520the%2520Speed%2520of%2520Light.pdf&ei=M8R9UJGCCNKRhQfKo4BQ&usg=AFQjCNGaao-uhE0r1STT1\\_LfSjttvq6xKQ&sig2=YvoJw29cJmZ2qGW6zFzODQ](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fvishydlharbour.googlecode.com%2Ffiles%2FCRM%2520At%2520the%2520Speed%2520of%2520Light.pdf&ei=M8R9UJGCCNKRhQfKo4BQ&usg=AFQjCNGaao-uhE0r1STT1_LfSjttvq6xKQ&sig2=YvoJw29cJmZ2qGW6zFzODQ)
- Gretzel, U., Höpken, W., O'Connor, P., (2008). Information and Communication Technologies in Tourism 2008, Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria, Springer, Wien, New York.
- Guimarães, R. e Cabral, J. (1997). Estatística. Lisboa: McGraw Hill.
- Gulati, R., Lavie, D., e Singh, H., (2009). The nature of partnering experience and the gains from alliances. Strategic Management Journal, v.30, n.11.
- Gyr, U., (2010). The History of Tourism: Structures on the Path to Modernity, in: European History Online (EGO), published by the Institute of European History (IEG), Mainz 2010-12-03. URL: <http://www.ieg-ego.eu/gyru-2010-en> URN: urn:nbn:de:0159-20100921246 [2012-08-20].
- Hagel III, J., (2003). Pensando fora do Quadrado. Rio de Janeiro: Campus. ISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management (Online) versão ISSN 1807-1775, JISTEM J. Inf. Syst. Technol. Manag. (Online) v.4 n.2 São Paulo.
- Haines, A., e Jones, R., (1994). Implementing findings of research. BMJ 308:1488-1492.
- Hair, J., (1998). Multivariate Data Analysis. New Jersey: Editora Prentice Hall.
- Hakansson, H. e Johanson, J., (1987). Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks', in Contractor, F.J. and Lorange, P. (eds), Cooperative Strategies in International Business. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Hakansson, H., e Snehota, I., (1989). No Business is an Island', Scandinavian Journal of Management, Vol. 5, No. 3, pp. 187-200.
- Hakansson, H., Snehotta, I., (1995). Development relationship in business networks, London, Routledge.
- Hall, M., (2000). Tourism Planning – Policies, Processes and Relationships. Prentice Hall.
- Hamel, G., (2000). Leading the Revolution. Boston (MA): Harvard Business Review Press.
- 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.
- Hamel, G., Prahalad, C., (1994). Competing for the future. Boston: HB School Press.
- Harland, C., (1999). Developing the concept of supply chain strategy. International Journal of Operations and Production Management, v. 19, n. 7, p. 650-673, Apr.
- Hartmann, E., Ritter, T. e Gemuenden, H. (2001). Determining the Purchase situation: Cornerstone of Supplier Relationship Management, proceedings of the 17th IMP International Conference, Oslo.

- 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
- Hirsch, R. D. (1986). Entrepreneurship and intrapreneurship: methods for creating new companies that have an impact on the economic renaissance of an area. In: HIRSCH, Robert. (Ed.). Intrapreneurship and venture capital. Lexington, MA: Lexington Books, p.86.
- Hoffmann, V., Molina-Morales, F., e Martinez-Fernandez, M., (2004). Redes de Empresas: Uma Proposta de Tipologia para sua Classificação. In: Encontro da Associação Nacional de Cursos de Pós-Graduação em Administração, 28, 2004, Curitiba, Anais. Rio de Janeiro:ANPAD, 2004.
- Holloway, C. (2006), *The Business of Tourism*, 7ª Ed, Prentice Hall.
- Holloway, C., (1998). *The business of tourism*. London: Addison Wesley Longman.
- Hooker, R., (1996). *Capitalism. The European Enlightenment Glossary*. Washington State University. <http://www.wsu.edu/~dee/Glossary/Capital.HTM>
- Hottois, G., (2004). *História da Filosofia: Da Renascença à Pós-Modernidade*. Coleção: Pensamento e Filosofia, Editor: Instituto Piaget, ISBN: 9789727716777
- Howitt, S., (1995). *Travel agents and overseas tour operators*. Keynote, London.
- Hughey, D., Chawla, S., and Khan, Z., (2003). Measuring the quality of university computer labs using Servqual: a longitudinal study. *The Quality Management Journal*, v.10, n.3, p. 33-44.
- Ignarra, L., (2003). *Fundamentos do Turismo*, 2ª ed., S. Paulo, Pioneira Thomson Learning, p. 2-6.
- Ireland, R., Hitt, M., e Vaidyanath, D., (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, n.28, v.3.
- Iyer, B., Lee, C.H., e Venkatraman, N. (2006). Managing in a "small world ecosystem": Lessons from the software sector. *California Management Review*, 48(3), 28-47.
- Jaouen, A., e Gundolf, K., (2009). Strategic alliances between microfirms: specific patterns in the French context. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v.15, n.1.
- Jarrat, D., (1998). A strategic classification of business alliances: a qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises. *Qualitative Market Research – An International Journal*, Vol.1, nº1, p. 3949.
- Jones, S., (2000). Trust Requirements in E-Business - A conceptual framework for understanding the needs and concerns of different stakeholders. *Communications of The ACM*, Vol. 43, No. 12, December.
- Kabbaj, M., (2003). *Strategic and policy prospects for semantic web services adoption in US online travel industry*. MSc thesis, Massachusetts Institute of Technology, USA.
- Kandampully, J., (2003). B2B relationships and networks in the Internet age. *Management Decision Journal*, Vol. 41, No. 5, Emerald Group Publishing Limited.
- Kaplan, R., e Norton, D., (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R., e Norton, D., (2001). *Organização orientada para a estratégia*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus.

- Kaplan, S., e Sawhney, M. (2000). E-hubs: the new B2B marketplaces. *Harvard Business Review*, May-June.
- Karpinski, R., (2001). B2B Plus P2P. Disponível em:  
<http://www.internetweek.com/transtoday01/ttoday032701.htm>
- 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.
- Kerlinger, F., (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo : EPU/EDUSP.
- 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. (2006), *Marketing para o Século XXI*, Editorial Presença.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2003). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., (2010). Temos de reinventar o Marketing.  
<http://www.mundodomarketing.com.br/blogs/hsm-expomanagement-2010/16507/kotler-temos-que-reinventar-o-marketing-.html> acesso em 20-11-2010.
- Krippendorf, J., (2001). *Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. São paulo: Aleph.
- Kuhn, T., (1970). *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva.
- Kupfer, D., (1991). Padrões de concorrência e competitividade. *Texto para Discussão*, Rio de Janeiro, n. 265.
- Lado, A., Boyd, N., Hanlon, S., (1997). Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, n.1, p.110-141.
- Lakatos, E., e Marconi, M., (1991). *Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Lanquar, R. (1995), *Agences et industries du Voyage*, Coleção Que Sais-Je ?, 3ª Edição, Presses Universitaires de France.
- Laws, E., (1997). *Managing Packaged Tourism*. London: Thomson Business Press.
- Le Moigne, J-L., (1998). *O Construtivismo*. Volume I, Coleção: Epistemologia e Sociedade. Editor: Instituto Piaget, ISBN: 9789727711048
- Leite, D. (1974). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Lda.
- Levine, D., Berenson, M., Stephan, D., (2005). *Estatística: Teoria e Aplicações*. LTC, Rio de Janeiro.
- Levitt, T. (2005). *Strategy: Critical Perspectives*. Business and Management.
- Lewis, J., (1992). *Alianças estratégicas*, São Paulo: Pioneira.
- Lickorish, L. e Jenkins, C. (2000). *An Introduction to Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lickorish, L., e Carson, J., (2000). *Introdução ao Turismo*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Lickorish, L., e Jenkins, C., (1997), *Introduction to Tourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Limeira, T., (2003). *O marketing na internet com casos brasileiros*. São Paulo: Saraiva.
- Lindeman, R., 'The trophic-dynamic aspect of ecology', *Ecology*, 23, 399-418, (1942).
- Linden, G., Kraemer, K., e Dedrick, J., (2009). Who captures value in a global innovation system? The case of Apple's iPod. *Communications of the ACM* 52(3), 140-144.



- Lipnack, J., e Stamps, J. (1992). *Networks: redes de conexões*. São Paulo: Aquariana
- Lipnack, J., e Stamps, J., (1994). *Rede de informações*. São Paulo: Makron Books.
- Lubbe, B. (2000). The changing role of the travel intermediary. *South African Journal of Economic and Management Sciences* Nº 3.
- 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
- Lusch, R., (1976). Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict. *Journal of Marketing Research*, v. 13, p. 382-390.
- Lynch, P. e Morrissey, A. (2007). The Role of Networks, in MICHAEL, E. (Eds.), *Micro-clusters and Networks: The Growth of Tourism*. Oxford: Elsevier.
- Machado, L., (2010). Does Destination Image Influence the Length of Stay in a Tourism Destination?. *Tourism Economics*, Junho.
- Maddison, A., (1982). *Phases of Capitalist Development*. USA:Oxford University Press .
- Malone, T., Laubacher, R., e Dellarocas, C., (2009). *Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence*. Report: CCI Working Paper 2009-001, MIT Center for Collective Intelligence.
- Manyworlds, (2001). *P2P: Getting Down To Business – Can Peer-to-Peer Processes Produce Profits?* Manyworlds Inc.
- Marchetti, R., e Prado, P., (2004). Avaliação da satisfação do consumidor utilizando o método de equações estruturais: um modelo aplicado ao setor elétrico brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea On-line version ISSN 1982-7849*. Rev. adm. contemp. vol.8 no.4 Curitiba Oct./Dec. 2004 <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000400002> acesso 2-8-2011
- Marconi, M. e Lakatos, E. (2006). *Fundamentos de Metodologia Científica*. Atlas.
- Marktest Sectoriais, (2010), *Utilização e Imagem das Agências de Viagem – APAVT*, Lisboa.
- Martinez, B. (2002). Los Canales de Distribucion en el sector Turístico. *Esic*, Madrid, pp. 101-113
- Matos, J., (2009). Discriminação / Divisão Digital (Desafios), ECDL Portugal, S.A., in [http://www.ecdl.pt/pt/downloads/DocLib/Discrimina%C3%A7%C3%A3o%20Digital\\_%20JC Matos.pdf](http://www.ecdl.pt/pt/downloads/DocLib/Discrimina%C3%A7%C3%A3o%20Digital_%20JC%20Matos.pdf), acesso em 2-8-2011
- McIntosh, R., Goeldner, C., e Ritchie, J., (1995). *Tourism Principles, Practices, Philosophies*. 7 Edition, Wiley.
- McNair, C., Leibfried, K.,(1992). *Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua*. Rio de Janeiro: Campus.
- Mendenhall, W., Ott, L. e Larson, F. (1987). *Statistics: A Tool for the Social Sciences*, Boston: PWS, pp. 226
- Merton, R., (1977). *La sociologia de la ciencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Miles, R., e Snow, C. (1986). Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*. V. 28, n. 3, p. 62-74.
- Mill, P., e Morrison, A., (1985). *The tourism system: an introductory text*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Mintzberg, H. (1991). The efective organization: forces and forms. *Sloan Management Review* nº 32, pp. 54-67.

- Mintzberg, H., (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*; Fall 1987; 30, 1; ABI/INFORM Global, pg. 11
- Mintzberg, H., Ahlstrad, B., Lampel, J., (2000). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookland.
- Modahl, M., (2000). *Now or Never: how companies must change today to win the battle for Internet consumers*. New York: Harper Business.
- Moore, D. e Hoaglin, D. (1992). *Perspectives on contemporary statistics*, Washington, D.C.: Mathematical Association of America.
- Moore, J., (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, May-June, 75-86.
- Moore, J., (1997). *Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. HarperBusiness; ISBN: 0887308503, Reprint edition.
- Moore, J., (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *Antitrust Bulletin*: Spring 2006; 51, 1; ABI/INFORM Global, pg. 31
- Morgan, G., (1996). *Imagens da Organização*, São Paulo: Atlas.
- Morris, M., Schindehutte, M., e Allen, J., (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6): 726-735.
- Nachira, F., (2002). Towards a network of digital business ecosystems fostering the local development, in [http://ec.europa.eu/information\\_society/topics/ebusiness/godigital/sme\\_research/doc/dbe\\_discussionpaper.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/topics/ebusiness/godigital/sme_research/doc/dbe_discussionpaper.pdf)
- Nalebuff, B., e Brandenburger, M., (1996). *Co-Opetição*, Editora Rocco, Brasil, ISBN8532506895.
- Nathan, C., Morrison, A., e Stambaugh, R., (1975). The use of social science knowledge in policy decisions at the national level. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research.
- Nayar, A., e Beldona, S., (2010). Interoperability and Open Travel Alliance standards: strategic perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 Iss: 7, p.1010 - 1032
- Nerici, I., (1978). *Introdução à Lógica*. 5. ed. São Paulo: Nobel.
- Netmarkets Europe (2000). P2P in B2B - How will Peer to Peer systems change B2B trading in the short and long term?. December.
- New media trend watch - <http://www.newmediatrendwatch.com/markets-by-ountry/10europe/79-portugal>, acesso 2-08-2012.
- Nonaka, I., e Takeuchi, H., (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Celeste. Rio de Janeiro: Campus.
- Nordi, S. (2003). *Tourism Clustering and Innovation: path to economic growth and development*. European Tourism research Institute. MID – Sweden University. Osternsund, Sweden, p.19, disponível a 27 de Outubro de 2008 em: <<http://www.etour.se/download>, citado em *Competitividade e Sustentabilidade de um Cluster de Turismo: uma Proposta de Modelo Sistémico de Medida do Impacto do Turismo no Desenvolvimento Local* in [http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_09/dwn/rac-v9-edesp2-skc.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_09/dwn/rac-v9-edesp2-skc.pdf).
- Normann, R., e Ramirez, R., (1993). *Designing Interactive Strategy* in <http://hbr.org/1993/07/designing-interactive-strategy/ar/1>, acesso em 20-2-2009.
- Nua Internet Surveys (2004). *How Many On-line?* ", 2004, disponível em: [http://www.nua.ie/surveys/how\\_many\\_on-line/index.html](http://www.nua.ie/surveys/how_many_on-line/index.html)

- Nunes, A., (1975). Os sistemas económicos. Coimbra: Almedina.
- Nunes, A., (2000). Infra-Estruturas de Suporte à Implementação de Processos de Negócio Distribuídos. Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Engenharia Electrotécnica e de Computadores - Área de especialização de Informática Industrial, FEUP.
- O'Reilly, T., (2005). What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. In <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>
- O'Reilly, T., (2006). Web 2.0 Compact Definition: Trying Again. O'Reilly Radar. Disponível em <http://radar.oreilly.com/archives/2006/12/web-20-compact.html> [acesso em 15-12-2008].
- Olivier, R., (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*. Chicago: AMA, v. 17, n. 4, p. 460-469, nov.
- Olivier, R., (1989). Processing of the satisfaction response in consumption: a suggested framework and research propositions. *Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior*. n. 2, p.1-15, 1989. Disponível em <http://www.vancouver.wsu.edu/csdcdb/about.htm#journal>. Acesso em: 2-8-2011.
- Olivier, R., (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, Chicago: University Chicago Press, v. 19, n. 4, p. 418, dec.
- Olivier, R., Swan, J., (1989). Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *Journal of Consumer Research*, Chicago: University of Chicago Press, v. 15, n. 4, p. 374, dec.
- Olivier, R., (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retailing settings. *Journal of Retailing*. Amsterdam: Elsevier, v. 57, n. 3, p. 25-48.
- OMT. World Tourism Barometer. Madri, v. 7, n. 2, junho 2009 in [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas\\_indicadores/downloads\\_estatisticas/Estatxstica\\_e\\_Indicadores\\_de\\_turismo\\_no\\_Mundo\\_-\\_2009\\_1\\_\\_3\\_.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/Estatxstica_e_Indicadores_de_turismo_no_Mundo_-_2009_1__3_.pdf)
- Osterwalder, A., (2004). Understanding ICT-based business models in developing countries, *International Journal of Innovation and Technology and Management*, Vol. 3(1), pp.333-348.
- Osterwalder, A., e Pigneur, Y. (2010). *Criar Modelos de Negócio: Dom Quixote*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C., (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept, *Communications of AIS*, Vol.15.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., e Berry, L., (1988). SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. e Berry, L.L. (1986). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. Report No. 86-108, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Pelizzer, H. (1989). *Uma Introdução Técnica do Turismo - Transportes*. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
- Peña-López, I. (2007). Jakob Nielsen's Digital Divide: The Three Stages. In *ICTlogy*, #41, February 2007. Barcelona: ICTlogy, in <http://ictlogy.net/review/?p=504>, acesso em 3-11-2011
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell and New York: John Wiley & Sons.

- Perrow, C., (1992). Small-firms networks. In: NOHRIA, N. e ECCLES, R. (Org.). Networks and Organizations: structure, form and action. p. 445-470. Boston: H Business School Press.
- PhocusWright's Consumer Technology survey (2010), in <http://www.tourismtechnology.com/tourismtechnology/cms/documents/files/Traveller%20Technology%20Survey.pdf>, acesso 2-1-2012.
- Pillai, K., (2006). Networks and Competitive Advantage: a synthesis and extension. Journal of Strategic Marketing, n.14.
- Pinõle, I., (1990). Gestión y Técnicas de Agencias de Viajes. Madrid: Síntesis
- Polenske, K., (2004). Competition, collaboration and cooperation: An uneasy triangle in Networks and Firms and Regions. Regional Studies, v.38, n.9, 2004.
- Pollock, A. e Benjamin, L., (2001). Shifting Sands: The Tourism Ecosystem in Transformation, Bowstreet UK, in <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/turismo%20y%20medio%20ambiente/shifting%20sands%20tourism%20ecosystem.pdf>, acesso 2-3-2011.
- Poon, A. (2002). Tourism, Technology and Competitive Strategies. UK: CAB Inter., Oxford.
- Poon, A. (2006). Tourism, Technology and Competitive Strategies, Cabi.
- Poon, A., (1993). Tourism, Technology and Competitive Strategies. UK: Oxford.
- Popper, K., (1975). Coletânea de Textos. in OS Pensadores, vol. 44, São Paulo.
- Popper, k., (2003). Conjecturas e refutações. Coimbra: Almedina.
- Porter, M. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1993). A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M., (1985). Technology and competitive advantage. The Journal of Business Strategy, Winter, pp. 60-70.
- Porter, M., (1985). Vantagem Competitiva. Difusão Cultural - Exame
- Porter, M., (1989). Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior (16ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M., (1997). Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 7 ed.
- Porter, M., (2001). Strategy and the Internet. Harvard Business Review 103D
- Pradeau, J., (2010). História da Filosofia, Coleção: Cadernos do Saber. Editor: Dom Quixote, ISBN: 9789722040082
- Prahalad, C., e Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 68, nº 3, May-Jun.
- Prahalad, C.K., e Ramaswamy, V., (2003). The new frontier of experience innovation. MIT Sloan Management Review, 44 (4), p.12-18.
- Prahalad, C.K., e Ramaswamy, V., (2004), The future of competition: co-creating unique value with customers, Boston: Harvard Business School Press.
- Publituris (2012) - <http://www.publituris.pt/2012/01/04>
- Quinn, J., Anderson, P. e Finkelstein, S., (1996). New Forms of Organizing. In: Mintzberg, H. e Quinn, J.B. (Org.). Strategy Process - Concepts, contexts, cases. 3ª ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L., (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Paris: Gradiva.

- Rappa, M., (2003). Business Models on the Web. disponível em: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- Ravoux, J-F., (2006). A Unidade das Ciências: Explicar e compreender o homem. Coleção: Epistemologia e Sociedade. Editor: Instituto Piaget, ISBN: 9789727716852
- RAVT – Representação de Agências de Viagens e Formação em Turismo (2008), em <http://www.ravt.pt>
- Renshaw, M. (1997). The Travel Agent. 2ª edição. Sunderland: Business Education Publishers.
- Ribeiro, R., (2000). Estratégias tecnológicas em PME : Auditorias Tecnológicas. Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Engenharia Electrotécnica e de Computadores, na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Ricardo, D., (1965). Principios de economia politica e de tributação, 3ª edição, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- 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.
- 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.
- Richardson, T., (1996). Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences. Leicester: BPI Books.
- Ritchie, B., Burns, P., e Palmer, C., (2005). Tourism Research Methods: Integrating Theory with Practice. Cabi.
- Ritter, T., Wilkinson, I., Johnston, W., (2002). Managing in complex business networks. Industrial Marketing Management 33 (2004) 175 – 183
- Rocha, S., (2011). O Franchising numa Perspectiva de Articulação de Competências. Faculdade de Economia da Universidade do Porto FEP - Tese de Doutoramento, in <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/7446>
- Rosembloom, B., (1973). Conflict and Channel Efficiency: some conceptual models for the decision maker. Journal of Marketing 37, p.28, July.
- Rosembloom, B., (1999). Marketing Channels. The Dryden Press, 6ª. edição.
- Rosenbloom, B., (1973). Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker. Journal of Marketing, Vol.37, p.26-30.
- Rosenfeld, S., (2002). Creating Smart Systems. A guide to cluster strategies in less favoured regions, disponível em 15 de Janeiro de 2009, em [http://www.competitiveness.org/filemanager/download/358/guide\\_rosenfeld\\_final%20clusters%20EU.pdf](http://www.competitiveness.org/filemanager/download/358/guide_rosenfeld_final%20clusters%20EU.pdf)
- Rothschild, M., (1990). Bionomics: Economy as Ecosystem. New York: Henry & Company.
- Ruiz, J., (1996). Metodologia Científica: Guia para Eficiência nos Estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas.

- Saglietto, L., (2007). De la place de marché électronique à l'écosystème d'affaires: le cas des systèmes de réservations aériennes et touristiques. *Systèmes d'Information de Management*, Sep., n° 3, Vol. 12, p. 77-95.
- Salvado, J., (2009), *Agência de viagens do futuro, um arquétipo para Portugal*, Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Salvado, J., (2010). *Agências de Viagens do futuro: um arquétipo para Portugal*. *Revista de Turismo e Desenvolvimento* N° 13, p. 803-814.
- Salvado, J., (2011). *Cocreation: The travel agencies' new frontier*. *Book of Proceedings Vol. I – International Conference on Tourism & Management Studies – Algarve 2011*.
- Salvado, J., (2011b). *Travel Experience Ecosystem Model Building travel agencies' business resilience in Portugal*. *Euro pean Journal of Tourism, Hospitality and Recreation* Vol . 2, Issue 1, p. 95-116, 2011. Polytechnical Institute of Leiria.
- Salvado, J., (2012). *Travel Agencies: From online channel conflict to multi-channel harmony*. *Revista de Turismo e Desenvolvimento* N° 17/18
- Sawhney, M., Prandelli, E. and Verona, G., (2003). *The power of innomediation*. en: *MIT Sloan Management Review*, Invierno, p. p. 77-82.
- Schumpeter, J. (1969, 2003). *Capitalism, Socialism and Democracy*. UK: Taylor & Francis e-library.
- Schumpeter, J. A. (1985). *A teoria do desenvolvimento econômico (2a ed.)*. São Paulo: Abril Cultural.
- Sculley, A., Woods, W., (2001). *B2B Exchanges. TheKiller Application in the Business-to-business Internet Revolution*. New York: HarperCollins.
- Senge, P., (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday
- Shafer, S., Smith, H., e Linder, J., (2005). *The power of business models*. *Business Horizons*, 48: 199-207.
- Shirky, C., (2002). *Weblogs and the mass amateurization of publishing*. Outubro de 2002 - [http://shirky.com/writings/weblogs\\_publishing.html](http://shirky.com/writings/weblogs_publishing.html)
- Silva, M., (2009). *A distribuição turística e as redes de agências de viagens em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Silva, M., (2011), *VII Conferencia internacional de hotelaria e turismo*, Espinho.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi -Levi, E., (2003). *Cadeia de suprimentos: projeto e gestão*; trad. Marcelo Klippel. – Porto Alegre: Bockman.
- Simon, H. A., (2007). *Computer science as empirical inquiry: symbols and search*. Pittsburgh, PA: Carnegie-Mellon University. In: <http://cogprints.org/2906>.
- Singly, F., (1992). *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*. Nathan Université, Paris: Collection sociologie.
- Smith, A., (1950). *Inquérito sobre a natureza e as causas da riqueza das nações, 6ª edição*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Soares, A., Sousa, J., Azevedo, A. e Bastos, J., (1996). *Virtual Enterprise Ontology. Version 1.0.*, INESC-UESP, Porto.
- Soete, Luc (2000). *A economia baseada no conhecimento num mundo globalizado*, em Maria João Rodrigues, Robert Boyer, Manuel Castells, Gøsta Esping-Andersen e Robert Lindley (orgs.). *Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento: Emprego, Reformas Económicas e Coesão Social*, Oeiras, Celta Editora, cap. 1, pp. 3-31.

- Spatial Sustain in <http://www.vector1media.com/spatialsustain/next-gen-air-traffic-control-explained.html> acesso 3-8-2011
- Spiegel, M., (1971). Estatística, Brasil: MacGraw Hill.
- Stake, R., (2000). Case studies. In: Denzin NK, Lincoln YS (eds).
- Steger, M.B. (2003). Globalization: A very short introduction, Oxford: Oxford University Press.
- 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>.
- Stern, L., El-Ansary, A., (1992). Marketing channels. New Jersey: Prentice Hall.
- Stockdale, R., Standing, C., (2002). A framework for the selection of electronic marketplaces: a content analysis approach. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Volume 12, Number 3, pp. 221-234.
- Sturgeon, T., (2009). How Do We Define Value Chains and Production Networks?. Issue IDS Bulletin, Volume 32, Issue 3, p.9-18.
- Surowiecki, J., (2004). The wisdom of crowds: why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations. Editora Doubleday.
- Swarbrooke, J., (2002). The development and management of visitor attractions. Butterworth Heinemann.
- T4-Travel & Tourism Technology trends, in <http://tourismtechnology.rezgo.com/2008/01/the-value-of-travel-agents-unique-products-value-add-services.html>, 28-7-2012
- 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.
- Tapscott, D., Ticoll D., e Lowy, A.,(2000). Digital Capital, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Teas, R., (1994). Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment. Journal of Marketing, 58(1), 132-139.
- Teixeira, S., (1998). Gestão das Organizações, Mcgrawhill, pp.30-62
- Thomas, J., e Nelson, J., (1996). Research methods in physical activity. Champaign : Human Kinetics, 3.ed.
- Timmers, P., (1998). Business Models for Electronic Markets. Electronic Markets, 8(2): 3-8.
- Toffler, A., (1970). Future Shock. Bantam Books.
- Toffler, A. (1980). A terceira vaga. Bantam Books.
- Toffler, A., (2008). Futuro Científico Visto Por Alvin Toffler. <http://lugardoconhecimento.wordpress.com/2008/02/28/futuro-cientifico-visto-por-alvin-toffler/>, acesso 2-5-2012.
- Tomelin, C. (2001). Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias. São Paulo: Aleph.
- Travel & Tourism Economic impact (2012), in [http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/world2012.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2012.pdf), acesso 2-4-2012.
- Travelport - <http://developer.travelport.com/app/developer-network/news>, acesso 20-06-2012.

- Tribe, J., (1997). The indiscipline of Tourism. *Annals of Tourism Research*, 24. P. 638-657
- Trigo, L., e Netto, A. (2003). Reflexões sobre Um Novo Turismo, Política, Ciência e Sociedade. *ALEPH*, pp.15-56
- Tsay, A., Agrawal, N., (2004). Modeling conflict and coordination in multi-channel distribution systems: a review, [<http://www.gsb.stanford.edu/scforum/login/pdfs/0008B.pdf>], (Site accessed 25 December 2011).
- Turban, E., Mclean, E., e Wetherbe, J. (2004). *Tecnologia da informação para gestão*. Bookman
- Turisver (2005, 2008), disponível em 10 de Novembro de 2008, em <http://www.turisver.com>
- Universidade Porto - As Competências e os Relacionamentos InterOrganizacionais, in <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/7446/6/CAP3.pdf>, acesso 25-2-2012.
- Veal, A. (1997). *Research Methods for Leisure and Tourism – A Practical Guide*. 2nd Edition. Harlow: Pearson Education.
- Veal, A., (2006) *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide*, 3rd ed (Prentice Hall),
- Wahab, S. (1991). *Introdução à administração do turismo*. 3ª Edição. Biblioteca pioneira de administração e negócios.
- Webb, K., e Didow, N., (1997). Understanding hybrid channel conflict: a conceptual model and propositions for research, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol.4(1), p.39 – 78.
- Weiss, CH., (1979). The many meanings of research utilization. *Public Administration Review* September/October, 426 a 431., in <http://www.scielo.br/pdf/csc/v10n1/a22v10n1.pdf> acesso em 8- 9- 2011.
- White, A., (2000). Convergence of Peer-2-Peer Computing and Business-to-Business 'New Economy' Business Models. Logility Inc.
- Wildeman, L. (1998). Alliances and Networks: The Next Generation. *International Journal of Technology Management*, Volume 15, Numbers 1-2, pp. 96 - 108
- Wilkinson, I. e Young, L. (2002). On Cooperating: Firms, Relations and Networks. *Journal of Business Research*, Vol. 55, nº 2, pp. 123-132.
- Williamson, E., (1975). *Markets and hierarchies - analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.
- World Travel & Tourism Council (2011), *The Authority on World Travel & Tourism Organization*, Copyright World Travel & Tourism Council 2011
- YIN, R., (2005). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 3ª ed.
- Zahra, S., O'Neill, H., (1998). Charting the landscape of global competition: reflections on emerging organizational challenges and their implications for senior executives, *Academy of Management Executive*, Vol. 12(4), p.13-21.
- Zott, C., e Amit, R., (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2): 181-199.
- Zott, C., e Amit, R., (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1): 1-26.
- Zott, C., e Amit, R., (2009). *Business Model Design: An Activity Perspective*. Long Range Planning.



## **8. Anexos: Inquéritos**



**Anexo 1: Inquérito aplicado às agências de viagens independentes pertencentes à Aliança RAVT no período 2008/2009 entre 10-2008 e 01-2009.**



**Anexo 2: Inquérito aplicado às agências de viagens independentes pertencentes à Aliança RAVT no período 2010/2011 entre 10-2010 e 01-2011.**

