

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO**

**MAGUIL MARSILIO**

**A INTERFERÊNCIA DA INTERNET NA COMPETITIVIDADE  
DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO NA CIDADE DE SÃO PAULO**

**CAXIAS DO SUL  
2014**

**MAGUIL MARSILIO**

**A INTERFERÊNCIA DA INTERNET NA COMPETITIVIDADE  
DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO NA CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Turismo na Universidade de Caxias do Sul, no Programa de Pós-Graduação em Turismo.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Luiz Gonçalves Vianna

**CAXIAS DO SUL  
2014**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

M372i Marsilio, Maguil

A interferência da internet na competitividade das agências de viagens e turismo na cidade de São Paulo / Maguil Marsilio. – 2014.

190 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Turismo, 2014.

Orientação: Prof. Dr. Silvio Luiz Gonçalves Vianna

1. Turismo – São Paulo (SP). 2. Agências de turismo – São Paulo (SP).  
3. Turismo. I. Título.

CDU 2.ed. : 338.48(815.6SÃO PAULO)

Índice para o catálogo sistemático:

1. Turismo – São Paulo (SP)	338.48(815.6SÃO PAULO)
2. Agências de Viagens – São Paulo (SP)	338.486.21(815.6SÃO PAULO)
3. Turismo	338.48

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Márcia Servi Gonçalves – CRB 10/1500

**“A interferência da Internet na competitividade das agências de viagens e turismo na cidade de São Paulo (SP)”**

Maguil Marsilio

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Turismo – Mestrado, da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Turismo, Área de Concentração: Desenvolvimento Regional do Turismo.

Caxias do Sul, 23 de maio de 2014.

Banca Examinadora:



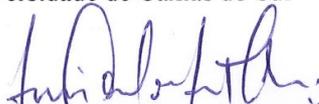
Prof. Dr. Silvio Luiz Gonçalves Vianna (Orientador)  
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dra. Maria Carolina Rosa Gullo  
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dra. Marlei Salette Mecca  
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Luiz Carlos da Silva Flores  
Universidade do Vale do Itajaí

Dedico este trabalho à minha esposa Gleyce Sugimoto, por ter me acompanhado na jornada, auxiliando-me, motivando-me e dando-me suporte para sua conclusão.

## **AGRADECIMENTOS**

Uma dissertação de mestrado exige grande dedicação por parte do pesquisador. É um trabalho que envolve diversas áreas do conhecimento e pessoas que auxiliam, aconselham, e indicam o melhor caminho, por isso é relevante destacar os principais “coautores” desta obra e agradecer por suas contribuições:

À Deus, por ter me dado a vida e ensinamentos por meio da bíblia.

À minha família, por sempre ter me incentivado a buscar o conhecimento e o aprimoramento acadêmico.

Aos meus pais, José e Ivanete, pelo carinho e amor, ensinamentos e valores de vida.

À minha esposa, Gleyce, por ter sempre me incentivado, auxiliado com paciência e perseverança, amor e carinho.

Ao orientador Sílvio, por ter sido um guerreiro incansável que, com muito carinho e dedicação, foi fundamental para a conclusão deste trabalho.

À banca de qualificação e defesa, que elucidou questões relevantes para a melhora da qualidade do trabalho.

Aos professores do mestrado em Turismo da UCS, em especial à professora Cappellano e à professora Gastal, que me deram muito auxílio e inspiração;

Aos colegas do mestrado, que me auxiliaram na troca de experiências e de ideias.

À Milletour Viagens e Turismo, em especial à figura do Milton, por ter investido em mim e compreendido as ausências necessárias para assistir às aulas do mestrado e à conclusão deste trabalho.

A todos, não anunciados, que, de alguma forma, colaboraram para a conclusão desta dissertação.

## RESUMO

O turismo é uma atividade crescente e é responsável por um a cada doze empregos no mundo. Com o advento da internet, as relações interpessoais e comerciais alteram-se a cada dia. Para as agências de viagens e turismo, empresas distribuidoras do produto/serviço turístico, tais transformações têm alterado totalmente o modo de gerir os negócios. Esta dissertação analisa a interferência da internet na competitividade das agências de viagens e turismo. Objetiva identificar o perfil dessas empresas, a forma de utilização da internet, os processos que auxiliam o relacionamento com os clientes por meio das tecnologias de informação e comunicação e avaliar a interferência da internet na competitividade dessas empresas. Na formação do marco teórico, foi utilizada uma pesquisa bibliométrica para apurar o estado da arte sobre o tema, somada às ideias de autores das áreas do Turismo, Administração, Marketing, Competitividade, Qualidade, Finanças e Sistemas de Informação. A pesquisa de campo entrevistou 68 empresas da cidade de São Paulo e apresentou resultados similares aos de outros países. Dentre eles, o perfil predominante de micro e pequenas empresas, que ainda não estão totalmente conscientes das mudanças ocorridas no mercado e que possuem certeza de que o investimento no relacionamento com o cliente, juntamente com a constante análise das suas capacidades internas, é determinante para seu sucesso. O presente estudo vem agregar literatura ao segmento das agências de viagens e turismo, o qual possui pouca produção específica.

Palavras-chave: Turismo. Agências de Viagens. Internet. Competitividade.

## **ABSTRACT**

Tourism is a growing activity and is responsible for one in every twelve jobs in the world. With the advent of internet interpersonal and commercial relationships change every day. For travel agencies and tourism, distributors of the product / tourist service, such transformations have totally changed the way to manage the business. This paper analyzes the interference of the Internet on the competitiveness of travel and tourism agencies and aims to identify the profile of these companies, how to use the Internet, the processes that assist in customer relationships through information and communication technologies and evaluate the role of the Internet in the competitiveness of these companies. In forming the theoretical framework used out a bibliometric study to determine the state of the art on the topic and added to the authors of the areas of Tourism, Management, Marketing, Competitiveness, Quality, Finance and Information Systems. The field research interviewed 68 companies from São Paulo and showed similar results to those of other countries, such as the profile of predominantly micro and small enterprises, which are still not fully aware of the changes in the market, and have assured that investment in the relationship with the client, along with the constant analysis of its internal capabilities is critical for the success of the same. The current study add to the literature segment of the travel and tourism agencies, which has little specific literature.

Keywords: Tourism. Travel Agencies. Internet. Competitiveness.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema turístico básico .....	33
Figura 2 – Fenômeno de desintermediação .....	39
Figura 3 – Modelo das cinco forças de Porter .....	68
Figura 4 – Resumo da pesquisa bibliométrica.....	85
Figura 5 – Publicações por anos .....	86
Figura 6 – Publicações por periódicos .....	87
Figura 7 – Autores mais citados .....	87
Figura 8 – Palavras-chave mais citadas.....	88
Figura 9 – Referencial Teórico .....	90
Figura 10 – Relação entre ICTs, competitividade e qualidade nas agências de viagens.....	91
Figura 11 – Constituição do capital da empresa .....	113
Figura 12 – Quantidade de filiais da empresa.....	114
Figura 13 – Quantidade de funcionários .....	115
Figura 14 – Volume anual de faturamento da empresa .....	117
Figura 15 – Nichos de mercado em que a empresa atua.....	122
Figura 16 – Tipo de sede da empresa.....	123
Figura 17 – Localização física da empresa .....	124
Figura 18 – O sucesso da empresa deve-se ao fato de priorizar a atualização de sua página na internet.....	126
Figura 19 – A promoção de vendas por meio da internet, em sites, é determinante para o bom desempenho da empresa.....	127
Figura 20 – O sucesso da empresa deve-se ao seu site com vendas online.....	128

Figura 21 – Trabalhar com sistema de <i>back office</i> (controle de vendas, financeiro e administrativo) é determinante para o bom desempenho da empresa.....	129
Figura 22 – A empresa possuir sistema de <i>front office</i> (sistema de reservas via Internet direto no cliente para reservas) próprio é determinante para o seu bom desempenho.....	130
Figura 23 – A empresa possuir sistema de <i>front office</i> (sistema de reservas via internet direto ao cliente para reservas) oferecido por algum fornecedor é determinante para o bom desempenho da empresa.....	131
Figura 24 – Um dos motivos do sucesso da empresa deve-se ao GDS ( <i>General Distribution System</i> ), como Amadeus ou Sabre, ser próprio.....	132
Figura 25 – Um dos motivos do sucesso da empresa deve-se ao GDS (General Distribution System), como Amadeus ou Sabre, ser oferecido por um fornecedor externo, como por um Consolidador. ....	133
Figura 26 – O sucesso da empresa está ligado ao fato de que a venda de uma passagem aérea, ou outro serviço turístico, já gere automaticamente um lançamento de venda que emite também fatura e boleto ao cliente sem necessitar inserir dados manualmente.....	134
Figura 27 – Possuir um programa de controle de relacionamento com o cliente, com mapeamento do tempo de contato, pós-vendas, datas de visitas, dentre outros, é importante para o bom desempenho da empresa.....	137
Figura 28– O investimento em mídias sociais, como Facebook, Twitter, Instagram, dentre outros, é determinante para o sucesso da empresa. ....	137
Figura 29 – O bom desempenho da empresa deve-se também ao fato dos proprietários da empresa possuírem contas em mídias sociais, como Facebook, Twitter, dentre outros. ....	138
Figura 30 – No atendimento aos clientes, é determinante para a sua qualidade seguir um procedimento padrão, um roteiro de atendimento com etapas a serem cumpridas, por cada consultor e com cada cliente.....	140
Figura 31 – O sucesso da empresa deve-se também ao processo de pós-vendas estruturado, com procedimentos e padrões, efetuado com todos os clientes.....	141

Figura 32 – Oferecer um serviço de atendimento emergencial ou 24 horas aos clientes é elemento chave no sucesso da empresa. ....	141
Figura 33 – Ao ocorrer um problema, a empresa rapidamente busca como solucioná-lo e obter um retorno com a opinião dos clientes quanto ao transtorno ocorrido, e essa ação impacta positivamente no seu sucesso.....	142
Figura 34 – O treinamento periódico de seus colaboradores é determinante para o sucesso da empresa. ....	143
Figura 35 – A internet deve ser considerada uma ameaça para a empresa. ....	145
Figura 36 – A internet deve ser considerada uma aliada da empresa. ....	146
Figura 37 – As alterações ocorridas no mercado com o avanço da internet têm reduzido o número de clientes da empresa. ....	147
Figura 38 – É determinante para o sucesso da empresa possuir um programa de envio de <i>e-mails</i> periódicos com promoções e informações aos clientes. ....	148
Figura 39 – Estar atento a sites de reclamações <i>online</i> ou de opiniões sobre viagens, como <i>reclameaqui.com.br</i> ou <i>tripadvisor.com</i> , é importante para o desempenho da empresa. ....	149
Figura 40 – O relacionamento com os principais fornecedores é determinante para o sucesso da empresa. ....	150
Figura 41 – Possuir uma intranet ou processo interno para comunicação com a equipe é determinante para o sucesso da empresa.....	151
Figura 42 – Os principais concorrentes da empresa possuem venda online. ....	153
Figura 43 – Nossa agência é mais competitiva do que as concorrentes por participar de uma rede de agências. ....	154
Figura 44 – A empresa possuir programas de incentivo à equipe como prêmio de vendas, viagens, <i>famtours</i> , confraternizações, dentre outros, é determinante para a retenção de talentos.....	155
Figura 45 – É determinante para o sucesso da empresa o controle feito diário ou semanal de metas de vendas e produtividade da equipe. ....	157
Figura 46 – O controle da lucratividade da empresa efetuado periodicamente, todo mês, por exemplo, é importante para o desempenho da empresa. ....	157

Figura 47 – Os gestores da empresa comunicam ações baseadas em planejamentos de curto, médio, e longo prazo.....	158
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Empresas cadastradas no Ministério do Turismo.....	26
Quadro 2 – Evolução Histórica das Agências de Viagens e Turismo.....	35
Quadro 3 – Tipologias das Agências de Viagens e Turismo.....	42
Quadro 4 – Indicadores relativos ao perfil das Agências de Viagens em São Paulo	92
Quadro 5 – Indicadores relativos à tecnologia de informação e comunicação.....	95
Quadro 6 – Indicadores relativos à internet.....	97
Quadro 7 – Indicadores relativos ao desempenho competitivo das empresas .....	99
Quadro 8 – Cronograma da Pesquisa.....	106
Quadro 9 – Resultado numérico das afirmações com Escala Likert .....	109
Quadro 10 – Resultado Coeficiente Alfa de Crombach por afirmação .....	110
Quadro 11 – Classificação dos estabelecimentos segundo porte .....	115
Quadro 12 – Classificação do porte da empresa pelo seu faturamento .....	116
Quadro 13 – Tempo de mercado da empresa.....	118
Quadro 14 – Resumo do tempo de mercado das empresas entrevistadas.....	119
Quadro 15 – Tempo médio de trabalho da equipe de vendas (em anos) .....	119
Quadro 16 – Resumo do tempo médio de trabalho das equipes de vendas.....	120
Quadro 17 – Quantidade de turismólogos (formados em Turismo) existente na equipe .....	121
Quadro 18 – Resumo da quantidade de turismólogos nas equipes .....	121

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	23
1.3 OBJETIVO GERAL .....	24
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	24
1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	25
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	28
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>31</b>
2.1 TURISMO .....	31
2.2 SISTEMA TURÍSTICO .....	32
2.3 HISTÓRIA DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO .....	34
2.4 CONCEITO DE AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO .....	40
2.5 A EVOLUÇÃO DAS TECNOLOGIAS NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO .....	47
2.6 ANÁLISE DAS TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO – INFORMATION COMMUNICATION TECHNOLOGIES (ICT) PARA AS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO .....	52
2.7 A INTERFERÊNCIA DA INTERNET NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO NO MUNDO .....	56
2.8 A INTERFERÊNCIA DA INTERNET NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO NO BRASIL .....	62
2.9 A INTERFERÊNCIA DA INTERNET NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO PELO OLHAR DO CLIENTE .....	64
2.10 COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA DE PROCESSOS PARA EMPRESAS DE SERVIÇOS .....	67
2.11 QUALIDADE EM SERVIÇOS E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE .....	74
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>83</b>

3.1 CONSTRUÇÃO DO MARCO TEÓRICO .....	84
3.2 VARIÁVEIS E INDICADORES .....	92
3.3 UNIVERSO DA PESQUISA .....	102
3.4 INSTRUMENTOS DA PESQUISA .....	104
3.5 COLETA E TABULAÇÃO DOS DADOS.....	106
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>112</b>
4.1 PERFIL DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS NA CIDADE DE SÃO PAULO .....	112
4.2 FORMA DE UTILIZAÇÃO DA INTERNET NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO DA CIDADE DE SÃO PAULO.....	125
4.3 PROCESSOS QUE AUXILIAM NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES POR MEIO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EMPREGADAS .....	135
4.4 INTERFERÊNCIA DA INTERNET NO DESEMPENHO COMPETITIVO DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO NA CIDADE DE SÃO PAULO .....	144
4.5 SÍNTESE DAS ANÁLISES .....	159
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>166</b>
5.1 CONTRIBUIÇÕES .....	172
5.2 LIMITAÇÕES.....	173
5.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	174
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>176</b>
<b>ANEXO 1 – E-MAIL TROCADO COM ENTREVISTADO.....</b>	<b>181</b>
<b>APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO.....</b>	<b>183</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O turismo é indicado como uma das principais atividades do mundo, tanto atualmente, quanto para o futuro, de acordo com Álvares, Martín e Casielles (2007), pois o seu crescimento tem sido constante e gradual. Pode-se afirmar que o turismo movimenta inúmeras pessoas: primeiramente os turistas, com o seu perfil cada vez mais qualificado, o que pode ser corroborado pelas pesquisas de Buhalis e Law (2008). Em um segundo momento, as pessoas que atendem os turistas em diversas áreas da cadeia produtiva decorrente dessa atividade. Incluem-se, desde atividades de criação e formatação de novos roteiros ou atrativos turísticos, revitalização e busca de culturas pouco exploradas, até todos os envolvidos na cadeia de distribuição dos produtos e serviços provenientes dessa atividade, conforme Beni (2007).

As agências de viagens e turismo estão inseridas dentro da cadeia de distribuição do turismo, de acordo com Beni (2007). São empresas que possuem uma dinâmica muito flexível por representarem produtos/serviços de outras empresas e, dessa forma, conseguem trabalhar inúmeros segmentos, algumas com maior foco em nichos específicos e outras com foco mais generalista; porém, nos dois casos, são empresas que estão tendo seus modelos de negócios afetados pela interferência da internet, a qual trouxe consigo uma nova realidade nas relações pessoais e comerciais, o que é corroborado por Tomelin (2001), OMT (2003), Marín (2004), Beni (2007) e Buhalis e Law (2008).

Estudar as mudanças ocorridas no setor de agências de viagens e turismo, bem como a evolução das tecnologias de informações e comunicações, que estão sendo cada vez mais impulsionadas pela internet, leva a uma viagem pelo segmento de distribuição dos produtos/serviços turísticos, segundo Tomelin (2001).

As agências de viagens e turismo possuem grande importância no mercado de turismo do Brasil, pois são parte integrante do sistema turístico e empregam muitas pessoas, por isso sua relevância social é grande. As novas tecnologias de informação e comunicação e a internet têm alterado muito o dia a dia dessas empresas, interferindo em sua gestão e, por consequência, em sua competitividade.

Este estudo busca explorar a história e a evolução do setor; as tecnologias utilizadas e como evoluíram com o tempo, enfatizando a interferência da internet no segmento; como o turista tem alterado o seu perfil de compra; como essas empresas trabalham os seus processos internos e como está a percepção desses empreendimentos perante as mudanças constantes no mercado.

Em pesquisa sobre o estado da arte efetuada no início do processo de desenvolvimento do estudo, foi constatado que há poucas publicações que tratam diretamente do tema, tanto nas publicações nacionais, como nas internacionais (TOMELIN, 2001; MARÍN, 2004; OMT, 2003; BENI, 2007; SIGALA, 2007; BUHALIS; LAW, 2008; ANDREU; ALDÁS; BIGNÉ; MATTILA, 2010).

A seguir, tem-se uma contextualização sobre as publicações que abordam o assunto em diversos países balizando a pesquisa bibliográfica efetuada, a qual mostra a realidade em outros locais e serve de ponto de partida para posterior análise aos dados que foram coletados pela pesquisa.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O turismo é uma atividade muito importante para o PIB mundial, sendo responsável por 11,7% do total, além de ser responsável por um em cada doze empregos do planeta. Seguindo esse pensamento, Álvares, Martín e Casielles (2007) indicam que o setor de turismo, juntamente com o de telecomunicações e o de tecnologia da informação, vai prevalecer na economia do século XXI como uma das principais atividades do futuro. Para Buhalis e Law (2008), o turismo é o setor da economia internacional que mais promove empregos.

Diversos autores comentam as alterações ocorridas no turismo e no campo de atuação das agências de viagens e turismo ao longo dos anos, com enfoque em diversas áreas, dentre as quais é possível destacar o conjunto das ferramentas de trabalho que, muitas vezes, eram provenientes e originadas de companhias aéreas. Essas empresas são influenciadas pelos seus fornecedores, que, em diversos casos, possuem significativa interferência que chega a ser impactante para o sucesso ou insucesso dos negócios. (MARÍN, 2004; SALES, 2004; PALHARES; PANOSSO NETTO, 2008; BUHALIS; LAW, 2008; ANDREU; ALDÁS; BIGNÉ; MATTILA, 2010; MANZANO; VALPUESTA, 2010).

Segundo Standing e Vasudavan (1999), em estudo sobre o impacto da internet sobre os agentes de viagens na Austrália, verificou-se que as preocupações dessas empresas, na década de 1990, consolidaram-se com o tempo. O contato direto do fornecedor com o cliente por meio da internet, a desintermediação, dentre outros, repetem-se em países com muito acesso à internet, como o Brasil. A pesquisa apresentou o perfil das agências de viagens da Austrália, em sua maioria pequenas empresas; o tempo de relacionamento com o mercado e a importância de investir na qualificação dos agentes de viagens, para estarem preparados para as novas tecnologias, uma vez que o agente de viagens é quem representa a agência/empresa perante o cliente.

A pesquisa de Lang (2000) buscou descobrir o perfil de compras do turista na região de Seattle, nos USA, e a tendência em comprar ou não pela internet. O estudo teve como foco o perfil de compra do consumidor e, em suas conclusões, acabou por reforçar algumas tendências, a favor e contra a internet. Foram apontadas algumas vantagens do uso da *web*<sup>1</sup> como a conveniência de informações disponíveis, a possibilidade de evitar intermediários e ter um menor custo; mas também foram destacadas algumas desvantagens, verificadas a partir do uso da rede mundial de computadores, como gasto de tempo, insegurança nas transações e a falta de contato humano.

A distribuição de viagens, até o surgimento da internet, sempre foi realizada por agências de viagens e turismo e operadores turísticos. Eles foram apoiados por sistemas informatizados de reservas, sistemas de distribuição global ou *Global Distribution System* (GDS<sup>2</sup>) e os operadores turísticos por materiais informativos, vídeos, dentre outros. A internet criou as condições para o surgimento de novos intermediários eletrônicos, com base em três novas plataformas (*ePlatforms*<sup>3</sup>), nomeadamente a internet, a televisão digital interativa e dispositivos móveis.

---

<sup>1</sup> O termo *web* é relativo ao “WWW”, redução da sigla *World Wide Web*, que é referente a um sistema com padrões aceitos internacionalmente para armazenar, recuperar, formatar e apresentar informações, por meio de uma linguagem padrão de hipertexto, chamada *hypertext mark-up language* (HTML) (LAUDON; LAUDON, 2006).

<sup>2</sup> GDS ou *Global Distribution System* são sistemas de distribuição de informações de viagens, de reservas aéreas, que inicialmente integravam as informações de reservas aéreas das companhias aéreas, evoluindo para intermediários que atendem clientes diretos (BUHALIS; LICATA, 2002).

<sup>3</sup> A expressão em inglês *ePlatforms* pode ser entendida/traduzida como plataformas digitais de comunicação e informação. Como a internet, a tevê digital interativa, e os dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets* (BUHALIS; LICATA, 2002).

*EMediaries*<sup>4</sup> ou intermediários eletrônicos novos incluem uma ampla variedade de organizações, incluindo fornecedores de venda direta na internet como, por exemplo, companhias aéreas, hotéis, dentre outros, permitindo aos usuários acessar diretamente suas reservas, agentes de viagens baseados na *web*, portais eletrônicos e *sites* de leilão (BUHALIS; LICATA, 2002).

Estudo realizado na China, por Buhalis, Ma e Song (2003), abordou o rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação ou *Information Communication Technologies* (ICT<sup>5</sup>) e a expansão da internet que mudaram as estruturas do setor do turismo ao redor do mundo e desenvolveu uma análise de como estava a China frente a essas mudanças tecnológicas. Os autores afirmam que novas ICTs foram adotadas no turismo na Europa e América há mais de 30 anos e a tendência é que essa situação, provavelmente, continue no futuro. A China, como um país de rápido crescimento, está ganhando importância no mercado internacional de turismo em razão da sua atratividade em termos históricos e culturais, tornando-se um destino turístico e, também, um país promissor em relação à emissão de turistas para o exterior. O país, mesmo com crescimento acelerado, estava muito atrasado quanto à utilização das ICTs (BUHALIS; MA; SONG, 2003).

A pesquisa desenvolvida por Buhalis, Ma e Song (2003) mostrou que o perfil das agências de viagens e turismo era de empresas que não estavam preocupadas com a influência da internet em seus negócios e que não sentiam a ameaça de novos concorrentes. Isso ocorria devido ao fato de que, na China, o governo intervém diretamente nas relações comerciais, por meio da utilização de um GDS próprio, impedindo que outros sistemas entrem e disseminem as informações ao restante do mundo. O governo decidia quem poderia distribuir e que preços deveriam ser adotados. Observaram ainda que o sistema bancário era precário, o medo de inadimplência impedia o uso de cartões de crédito, faltavam profissionais de infraestrutura de tecnologias de informação, dentre outros problemas. Dessa forma, o estudo apontou que as mudanças na China, impulsionadas pelas ICTs, ainda não haviam ocorrido e que iriam acontecer gradativamente nos próximos dez

---

<sup>4</sup> A expressão em inglês *eMediaries* significa novos intermediários eletrônicos, pois antigamente muitos fornecedores de serviços turísticos, como redes de hotéis, não conseguiam disseminar os seus produtos sozinhos, direto ao cliente (BUHALIS; LICATA, 2002).

<sup>5</sup> No trabalho será utilizada a abreviatura ICT, ou *Information Communication Technologies*, que significa tecnologias de informação e comunicação, da mesma maneira que os estudos de Buhalis, Ma e Song (2003).

anos, principalmente por pressões do mercado exterior, havendo, dessa forma, uma mudança de fora para dentro do país.

De acordo com Law, Leung e Wong (2004), em estudo sobre o impacto da internet nas agências de viagens, realizado com 780 visitantes internacionais vindos de inúmeros lugares e entrevistados no saguão de partida do Aeroporto Internacional de Hong Kong, observou-se como se processava a relação da internet com as agências de viagens e turismo a partir do olhar do turista/cliente em razão de suas escolhas.

A pesquisa, realizada pelos autores anteriormente citados, destacou que as agências de viagens e turismo não deveriam ser simples “reservadoras” de serviços turísticos e sim consultoras de viagens. Essa pesquisa teve resultados similares aos estudos de Buhalis, Ma e Song (2003) quanto ao despreparo dos agentes de viagens chineses e quanto à falta de preocupação com o investimento em novas tecnologias. O estudo apontou, como resultados a serem destacados: a constatação de que as agências de viagens e turismo sempre serão necessárias e que nada substituiria o contato humano; que o mercado sofreria grandes mudanças com as novas tecnologias, uma vez que muitos entrevistados planejaram a sua viagem diretamente por intermédio da internet, sem intermediários (LAW; LEUNG; WONG, 2004).

Estudo efetuado na Nova Zelândia, por Cheyne, Downes e Legg (2006), abordou a diferença entre a compra de viagens em uma agência de viagens convencional e a compra *online* pela internet. A pesquisa foi efetuada com 400 residentes da cidade de Palmerston North. Os autores comentam que as agências de viagens são intermediários vulneráveis no setor de viagens e que a tecnologia da informação evoluiu, de forma a favorecer o fornecedor e não o agente de viagem. Historicamente, é possível observar que as agências de viagens e turismo sempre foram muito vulneráveis à força dos fornecedores, às alterações governamentais e aos fenômenos socioambientais, como ataques terroristas ou fenômenos climáticos.

Vrana e Zafiroopoulos (2006) desenvolveram um trabalho sobre a utilização/adoção da internet por agências de viagens e turismo, por meio do qual verificaram que a oferta de serviços de turismo com valor agregado tem aumentado e que o turista/cliente está cada vez mais bem informado. Dessa forma, o trabalho do agente de viagens deve ser pautado por riqueza de dados, familiaridade com

tecnologias de informação e internet para oferecer em seu *site* a opção de reservas *online*, interatividade eletrônica e consultoria no planejamento de viagens.

Nesse estudo, foram apresentadas informações interessantes a respeito de como as empresas pensavam sobre ICTs na época do levantamento de dados, mostrando que as empresas da Grécia não conseguiam perceber vantagens em investir na internet para comércio eletrônico ou em ICTs para melhorar a comunicação com fornecedores e clientes. Elas eram barradas pela relação custo *versus* benefício de investir nessas tecnologias; muitas indicaram que não teriam condições financeiras de investir e que não conseguiriam projetar resultados que compensassem os gastos. Por conseguinte, o estudo apontou para um momento de reflexão e espera das agências de viagens e turismo, quanto ao desfecho que essa situação traria. Posição essa que poderia mudar no futuro caso fossem pressionadas por fatores externos, como mudança do perfil de compras do cliente, ou mudanças governamentais que disseminassem mais o uso da internet, ou por força dos fornecedores.

Sigala (2007), em estudo sobre o impacto da internet nas relações entre empresas na cadeia de distribuição do turismo de negócios, verificou, por meio de pesquisa realizada com gestores de agências de viagens no Reino Unido, Grécia e Chipre, que o segundo maior gasto das empresas está nas viagens de negócios. Os gestores de viagens corporativas, portanto são pressionados a controlar e reduzir as despesas.

A autora abordou o impacto da internet nas relações *business to business* (B2B<sup>6</sup>) e comentou que essa situação é pouco abordada na academia; igualmente, indicou que a literatura genérica tem focado na relação *business to customers/client* (B2C<sup>7</sup>), na “e-transformação” que a internet promove e nas relações de “des-intermediação” e “re-intermediação”. O estudo apontou para poucos benefícios das tecnologias de informação e comunicação adotadas pelas agências de viagens e turismo com foco corporativo no relacionamento com os seus clientes. A utilização de tais sistemas, entre a agência e o cliente empresarial, ficou pautada em atividades simples, mecanizadas, sem a opção de personalização e, com isso, não

---

<sup>6</sup> A expressão em inglês *business to business* (B2B) expõe a relação empresas para empresas, ou uma relação comercial direta entre parceiros comerciais, empresas vendendo para empresas ou empresas comunicando-se comercialmente com outra empresa (KOTLER; KELLER, 2006).

<sup>7</sup> A expressão em inglês *business to client* (B2C) expõe a relação empresa e cliente, vendedor (empresa) e comprador (o cliente final) (KOTLER; KELLER, 2006).

agregou valor à relação comercial e/ou fortaleceu tais laços. A utilização dos sistemas não promoveu uma melhora nos serviços prestados e não aumentou a percepção de qualidade nos serviços prestados.

Para Álvares, Martín e Casielles (2007), em pesquisa sobre o *marketing* de relacionamento e tecnologias de informação e comunicação para agências de viagens e turismo de varejo, as agências de viagens tradicionais (com lojas físicas, que possuam vendas *online*) possuem uma vantagem competitiva superior a outras empresas que não tenham esse perfil e destacaram que a confiança é um elo importante no relacionamento com o cliente. O estudo buscou descobrir os meios para melhor trabalhar o relacionamento com clientes utilizando a internet como aliada, com o intuito de mostrar como satisfazer o cliente, usando tecnologias de informação e comunicação.

Se existem sistemas de reservas mais automatizados, que reduzem o trabalho do agente de viagens, melhorando o desempenho no atendimento, o que é corroborado por Álvares, Martín e Casielles (2007), em contrapartida, esses sistemas são mais caros do que outros menos avançados, conforme constatado por Vrana e Zafiropoulos (2006). Dessa forma, a interferência da internet apresenta-se de forma positiva, como no exemplo do *eCommerce*<sup>8</sup>, que auxilia quando das vendas dos serviços dessas empresas e em sistemas de tecnologia da informação que auxiliam no relacionamento com clientes; porém, ao mesmo tempo, de forma negativa, porque essas novas tecnologias oferecem oportunidade para novos entrantes no segmento, novos concorrentes, novas ICTs, que muitas vezes podem ser difíceis para que as agências de viagens e turismo convencionais possam acompanhar, podendo ficarem obsoletas ou terem o seu negócio abalado.

Para todas as agências de viagens e turismo, em seus nichos de atuação, a internet é amplamente utilizada e explorar a interferência dela na competitividade auxilia na reflexão do sucesso ou insucesso dessas empresas. De acordo com Tomelin (2001), Buhalis (2003), Marín (2004), Vrana e Zafiropoulos (2006), Buhalis e Law (2008), Manzano e Valpuesta (2010) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010), o turismo e as agências de viagens e turismo estão em constante transformação. É possível inferir que atualmente seja praticamente impossível pensar em agências de

---

<sup>8</sup> A expressão *eCommerce* pode ser traduzida e entendida como comércio eletrônico e é muito utilizada por diversos autores, como Buhalis e Licata (2002); Law, Leung e Wong (2004); Álvares, Martín e Casielles (2007) e Buhalis e Law (2008).

viagens e turismo sem a utilização da internet, uma vez que essa é uma das principais ferramentas de trabalho, para acessar e distribuir informações de forma rápida e eficaz. A rede auxilia na comunicação de dados entre a empresa, clientes e fornecedores, quando, por exemplo, as empresas acessam os sistemas de reservas dos fornecedores como companhias aéreas, hotéis, locadoras de carros, dentre outros; efetuam reservas de forma *online* e imediatamente enviam confirmações de passagens aéreas (*etickets*<sup>9</sup>), ou *vouchers*<sup>10</sup> de serviços, aos seus clientes.

De acordo com Buhalis e Law (2008), em estudo sobre as publicações sobre tecnologia de informação e comunicação (ICT – *Information Communication Technologies*) e *eTourism*<sup>11</sup> nos últimos 20 anos, os três temas principais identificados como eixos de pesquisa de *eTourism* são: (1) consumidores e as dimensões da demanda; (2) inovação tecnológica e (3) setor de turismo e funções de negócios. Os autores também identificaram poucas publicações sobre os efeitos da internet sobre a distribuição de produtos e serviços turísticos. A evolução da internet e a reengenharia das tecnologias de informação e comunicação têm alterado toda a estrutura do setor de turismo, trazendo consigo um conjunto de oportunidades e ameaças para todos os envolvidos.

Estudo sobre os portais eletrônicos na Espanha e a interferência no mercado tradicional das agências de viagens, pesquisa realizada com 15.022 passageiros nas salas de embarques dos aeroportos de Alicante, Sevilla, Valência e Santiago de Compostela, conforme Manzano e Valpuesta (2010), apresentou o perfil de compradores de companhias aéreas de baixo custo ou *low-cost carriers* (LCC<sup>12</sup>); igualmente, o perfil de compradores de agências de viagens e turismo tradicionais, e tendências para os próximos anos. Como conclusões a serem destacadas, os autores apontam para o fato de que o público de terceira idade prefere comprar em loja física, ao contrário do público jovem, que não procura agências de viagens e turismo. Prevendo o envelhecimento dos jovens, há uma tendência de que poucos

---

<sup>9</sup>*Eticket* é o documento da confirmação da passagem aérea, ou a própria passagem aérea na sua forma virtual, que traz consigo todos os dados da reserva do voo adquirido (TOMELIN, 2001, CORRÊA, 2010).

<sup>10</sup>*Voucher* é o cupom/documento de serviços pela agência de viagens ou operadora que determina o recebimento de que garante a entrada no hotel ou pagamento em hotéis ou serviços de traslados, emitido de qualquer serviço solicitado e confirmado, conforme Ministério do Turismo.

<sup>11</sup> A expressão em inglês *eTourism* pode ser traduzida como turismo eletrônico e é utilizada por diversos autores, principalmente por Buhalis (2003).

<sup>12</sup> Conforme Manzano e Valpuesta (2010), as *Low-Cost Carries* (LCC) são as companhias aéreas de baixo custo. No estudo, utilizar-se-á a abreviação LCC para indicar esse tipo de companhia aérea.

abandonem o uso da internet que fazem hoje para mudar para a compra em agências de viagens no futuro. No período do estudo, os consumidores de empresas de LCC não concorriam diretamente com o público de agências de viagens, pois os clientes que buscavam agências utilizavam vários serviços e companhias aéreas que não fossem LCC.

Para analisar a adoção de tecnologias de informação e comunicação por agências de viagens e turismo e o impacto em suas relações comerciais na Espanha, foi realizada pesquisa nas agências de viagens e turismo associadas na *Asociacion Empresarial de Agencias de Viajes Españolas (AEDAVE<sup>13</sup>)* por Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010). Os autores destacaram que os gestores de agências de viagens de varejo têm dado pouca atenção para as tecnologias de informação e à relação com seus clientes e fornecedores. Igualmente, foi observado que havia poucos estudos abordando a questão de fornecimento e salientando que o assunto é muito relevante devido à magnitude do turismo e ao debate sobre o ambiente competitivo das agências de viagens e turismo tradicionais no que diz respeito à questão da desintermediação e reintermediação.

Segundo a pesquisa realizada pelos autores, de maneira geral, o perfil das agências de viagens e turismo da Espanha é de pequenas empresas, o que os levou a sugerir que as tecnologias de informação e comunicação irão facilitar o trabalho dessas empresas. O estudo mostrou que muitas agências fortaleciam os relacionamentos com fornecedores para estreitar confiança e obter diferenciais competitivos e que os investimentos em novas tecnologias ocorriam de forma reativa às pressões do mercado, tanto de fornecedores, como de clientes.

Conforme constatado por Standing e Vasudavan (1999), da Austrália, Marín (2004), do Brasil, Buhalis e Law (2008), da Inglaterra, e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010), da Espanha, o perfil da maioria das agências de viagens e turismo nesses locais é de empresas de pequeno porte. De um modo geral, empreendimentos menores possuem maiores dificuldades para a realização de investimentos e de atualização de novas tecnologias que facilitem o desempenho do seu trabalho; entretanto, devido ao seu porte, são mais flexíveis do que grandes empresas, além da enorme importância social por empregar um número maior de

---

<sup>13</sup> A *Asociacion Empresarial de Agencias de Viajes Españolas (AEDAVE)*, ou Associação Empresarial das Agências de Viagens Espanholas, é similar à ABAV, Associação Brasileira das Agências de Viagens, no Brasil (ANDREU; ALDÁS; BIGNÉ; MATTILA, 2010).

pessoas no setor, em comparação com companhias de grande porte que trabalham com áreas de gestão centralizadas e com processos automatizados.

É possível constatar que a internet é essencial para esse segmento de empresas turísticas; porém, por serem empresas de vendas e representação de serviços, ou seja, responsáveis pela intermediação entre o mercado de turismo e seus potenciais clientes, a internet atua como principal concorrente e, ao mesmo tempo, principal aliada na estratégia dessas empresas. Essa constatação levou à delimitação do problema de pesquisa deste estudo conforme pode ser verificado no item a seguir.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Em razão dos estudos apresentados na contextualização, é possível afirmar que o uso da internet causa grande interferência nos negócios das agências de viagens e turismo desde a sua criação e posterior popularização global, a partir da segunda metade da década de 1990. Como consequência desse fenômeno, as agências de viagens e turismo têm adaptado seu modo de trabalhar para conseguir manterem-se presentes e bem-sucedidas perante o mercado. As relações desse tipo de empresa, com todos os envolvidos nas suas operações, bem como fornecedores (companhias aéreas, operadoras, hotéis), colaboradores, concorrentes e clientes das agências de viagens e turismo passaram por transformações em seus processos (mudança na relação entre cliente e agência; cliente direto com fornecedores; desintermediação e reintermediação dos serviços; dentre outras mudanças cada vez mais frequentes). Se a internet pode ser uma forte concorrente, em contrapartida pode ser uma importante aliada. Em face de tantas alterações no setor do turismo e das agências de viagens e turismo, a pesquisa aponta como problema científico a ser estudado:

### **Como a internet interfere na competitividade das agências de viagens e turismo na cidade de São Paulo?**

A partir do problema apresentado, busca-se identificar como ocorreram as mudanças nas mais diferentes relações entre essas organizações turísticas e outros componentes do mercado turístico.

### 1.3 OBJETIVO GERAL

Analisar a interferência da internet na competitividade das agências de viagens e turismo na cidade de São Paulo.

### 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o perfil das agências de viagens na cidade de São Paulo.
- Identificar a forma de utilização da internet nessas empresas.
- Identificar processos que auxiliem no relacionamento com os clientes por meio das tecnologias de informação e comunicação empregadas em cada empresa.
- Avaliar a interferência da internet no desempenho competitivo das agências de viagens e turismo na cidade de São Paulo.

O estudo busca descobrir como esse segmento do mercado de turismo no Brasil está atuando em face às mudanças percebidas em âmbito mundial. Dessa forma, foi pesquisado o perfil das agências de viagens e turismo em São Paulo, maior cidade do Brasil, conseqüentemente localidade com o maior número de agências, buscando informações quanto ao tamanho das empresas, à quantidade de funcionários, ao tempo de negócio; dentre outras informações relacionadas aos objetivos específicos e ao objetivo geral.

A pesquisa propõe-se também a buscar identificar o conhecimento dessas empresas frente às novas tecnologias de informação e comunicação disponíveis no mercado; apontar as vantagens ou desvantagens que percebem com a interferência da internet nos seus processos diários de trabalho, e como se dá o relacionamento delas com os seus clientes, tanto em estruturação de processos para contato, como em tecnologia de informação utilizada ou não. Por fim, buscará apresentar tendências conforme a realidade observada na pesquisa e na opinião dos autores pesquisados.

A seguir, são apresentadas as justificativas que dão sustentação ao presente estudo nos âmbitos econômico, social e acadêmico e, também, será demonstrada a relevância do estudo em razão da reduzida quantidade de publicações acadêmicas

no Brasil e no mundo em relação ao assunto que serve de tema principal de pesquisa.

### 1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Por suas fortes características comerciais, ainda há pouca reflexão científica sobre o agenciamento de viagens e isso se reflete na escassa bibliografia disponível sobre o tema. Na biblioteca da Universidade de Caxias do Sul (UCS), por exemplo, uma consulta ao acervo com a palavra “turismo” evidencia mais de 2.000 fontes para consulta; por sua vez, o termo “viagens” apresentou, em consulta via *web*, 1.267 registros. O termo “agências de viagens e turismo” relacionou apenas quatro livros, poucos estudos destinados a esse setor, fato confirmado por diversos autores (STANDING; VASUDAVAN, 1999; BUHALIS; LICATA, 2002; SIGALA, 2007; ANDREU; ALDÁS; BIGNÉ; MATTILA, 2010).

Como foi citado anteriormente, o turismo é um dos setores que mais emprega pessoas no mundo. Verificou-se que um em cada doze empregos é proveniente do turismo, afirmação corroborada por Álvares, Martín e Casielles (2007), por isso a sua importância e relevância social e econômica, sem levar em conta o mérito cultural e histórico. O segmento de agências de viagens e turismo é um dos principais ramos do turismo e que emprega muitas pessoas no mundo; em diversos países, há inúmeras famílias que dependem dessa fonte de renda. No Brasil, esse segmento disponibiliza inúmeros empregos e, de acordo com o anuário estatístico de 2012 do Ministério do Turismo (MTUR, 2012), há mais de 13 mil agências de viagens e turismo cadastradas. É possível, todavia, mensurar que exista, conforme opiniões de mercado<sup>14</sup>, pelo menos mais outras 13 mil empresas não cadastradas no MTUR. Atuam como agências de viagens e turismo com local físico, sem levar em conta também outros profissionais liberais que trabalham de

---

<sup>14</sup> De acordo com a Associação Brasileira das Agências de Viagens e Turismo do Estado de São Paulo (ABAV-SP, 2013), existe, na cidade de São Paulo, um total de 445 agências de viagens e turismo associadas. Em busca no *site Google*, utilizando-se a expressão “agência de viagens e turismo na cidade de São Paulo” houve resultado de aproximadamente 24 milhões de opções. Em busca no *site Guiamais.com.br* (GUIAMAI, 2013), onde é necessário pagar para a sua empresa aparecer na pesquisa, utilizando-se as palavras “agências de viagens”, na cidade de São Paulo, houve resultado de 1.383 empresas cadastradas; ou seja, mais de três vezes o número de empresas da ABAV-SP.

maneira informal, sem empresa registrada ou com loja/escritório aberto ao público, os chamados *free lancers* ou que trabalham em *home offices*<sup>15</sup>.

O quadro 1 mostra que, de todas as empresas de turismo elencadas na pesquisa do Ministério do Turismo, o segmento de agências de viagens e turismo é aquele que tem maior quantidade, empregando um grande número de pessoas e tendo crescimento de 10% de 2010 para 2011. Os dados, portanto demonstram a pujança do segmento que obteve desempenho, em termos de crescimento, muito superior ao de outros do mercado turístico.

Quadro 1 – Empresas cadastradas no Ministério do Turismo

<b>Equipamentos, prestadores de serviços turísticos e profissionais da área de Turismo cadastrados no Ministério do Turismo</b>			
<b>Empresas</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Crescimento</b>
Agências de turismo	12.000	13.203	<b>10,03%</b>
Meios de hospedagem	6.226	5.707	<b>-8,34%</b>
Acampamentos turísticos	20	16	<b>-20,00%</b>
Restaurantes, bares e similares	2.237	2.804	25,35%
Parques temáticos	39	34	<b>-12,82%</b>
Transportadoras turísticas	7.371	7.149	<b>-3,01%</b>
Locadoras de veículos	107	204	90,65%
Organizadoras de eventos (congressos, convenções e congêneres)	1.054	1.201	13,95%
Prestadoras de serviços de infraestrutura para eventos	391	319	<b>-18,41%</b>
Guias de turismo	9.614	9.077	<b>-5,59%</b>

Fonte: MTUR (2012, p.191)

Como exposto no quadro 1, o número de agências de turismo existentes em 2011 era de 13.203 empresas. É possível conjecturar que, se cada uma das agências de viagens e turismo tiver, em média, sete pessoas trabalhando, o segmento possa ser responsável por mais de 92 mil empregos, sem citar empresas não inscritas no MTUR, o que poderia fazer esse número crescer de modo exponencial. Por meio do quadro 1, pode-se observar também que houve uma redução no número de meios de hospedagens de 2010 para 2011 da ordem de

<sup>15</sup> A expressão *free lancers* ou profissionais *home offices* é comumente utilizada no mercado de agentes de viagens para profissionais liberais que não possuem um escritório ou loja física, que trabalham em suas casas ou direto no cliente. Conforme pesquisa publicada no *Travel Weekly*, 45% dos agentes de viagens americanos trabalham em casa, em *home offices*. A reportagem exposta no Brasil pela Revista PanRotas indica uma tendência nos EUA que pode influenciar o restante do mundo (SALVADOR, 2013).

8,34%. Os acampamentos turísticos decresceram 20%, os parques temáticos reduziram sua oferta em 12,82%, as transportadoras turísticas encolheram 3,01%, as prestadoras de serviços de infraestrutura para eventos regrediram 18,41% e os guias de turismo tiveram seu contingente reduzido em 5,59%, conforme MTUR (2012, p. 191). A redução na capacidade de receber e atender turistas que chegam de diversos países gera uma preocupação a mais para o Brasil, que se encontra às vésperas de sediar dois importantes eventos esportivos de grande interesse em âmbito mundial: a Copa do Mundo, em 2014, e os Jogos Olímpicos que serão realizados no Rio de Janeiro em 2016.

Para realizar a pesquisa de campo, que serviu de supedâneo à realização do presente estudo, foi escolhida a cidade de São Paulo, em razão de ser a maior cidade do Brasil. Conta com mais de 11 milhões de habitantes que, somados aos moradores da região metropolitana, ultrapassam a quantia de 19 milhões de habitantes, montante que é corroborado pelo IBGE (2010), Censos Demográficos. Além de possuir uma população muito numerosa, São Paulo recebe mais de dois milhões de turistas de outros países, de acordo com MTUR (2012); junto às outras formas de deslocamentos, é possível estimar que a cidade receba mais de 13 milhões de turistas ao ano. Com isso, a cidade intitula-se “Capital Mundial dos Eventos”, tamanha a quantidade de pessoas que seguem para São Paulo para tratar de negócios, participar de feiras e eventos, e aproveitar para fazer outras formas de turismo, conforme SPTURIS (2010)<sup>16</sup>.

Dentro desse universo, há mais de 12 mil empregos formais<sup>17</sup> e mais de 19 mil informais que, somados, correspondem a mais de 31 mil empregos diretos somente em agências de viagens e turismo. As empresas informais, em sua maioria, são microempresas ou empresas com até quatro funcionários sem emprego formal (SPTURIS, 2010).

Em vez de se utilizar a palavra “impacto” dentro do tema deste trabalho, houve a opção pelo termo “interferência” devido ao entendimento de que a palavra impacto está muito ligada a uma conotação negativa, uma vez que, na maioria das

---

<sup>16</sup> A São Paulo Turismo S/A (SPTURIS) é uma empresa de turismo e eventos da cidade de São Paulo. Possui capital aberto e tem como sócio-majoritária a Prefeitura de São Paulo. Entre suas atividades, estão a administração do Complexo Anhembi e do Autódromo de Interlagos e a estruturação de mecanismos que reafirmem o município como pólo de turismo de negócios, entretenimento e lazer. (FONTE: <http://www.spturis.com/>)

<sup>17</sup> Entende-se como emprego formal emprego com carteira de trabalho assinada, com todos os direitos trabalhistas garantidos por lei.

vezes, é utilizada no sentido de uma mudança brusca e inesperada. Já o termo “interferência” está associado a uma consequência previsível e muitas vezes esperada em função da natureza da atividade que está sendo desenvolvida. Esse tipo de uso já foi feito anteriormente por Ramos (2012), ao analisar “Interferências do uso turístico na qualidade ambiental de lagoas costeiras do litoral norte do Rio Grande do Sul”, e possibilitou que o autor concluísse que a interferência está atrelada à interação. No presente estudo, a internet interage diariamente com as agências de viagens e turismo trazendo consigo novos desafios.

O presente estudo busca desenvolver pesquisa sobre a interferência da internet no mercado das agências de viagens e turismo, apresentar o estado da arte a respeito do tema e ampliar a discussão sobre as transformações que essas empresas têm sofrido (em decorrência da internet; das novas tecnologias da informação e comunicação e da mudança no perfil dos clientes). Acredita-se que a pesquisa traga grande contribuição para a academia e para essas empresas, uma vez que foi realizado um levantamento das experiências de diversas pesquisas desenvolvidas em diferentes países, que será confrontado com o resultado da pesquisa de campo. A seguir, apresenta-se a estrutura do trabalho que detalha a maneira como foi construída a presente pesquisa.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo é dividido em cinco partes: a primeira compreende a introdução, que inicia com a contextualização do assunto e apresenta, de forma cronológica, os principais artigos desenvolvidos por um grupo de autores, dentre os quais se podem destacar: Standing e Vasudavan (1999); Lang (2000); Buhalis e Licata (2002); Buhalis, Ma e Song (2003); Law, Leung e Wong (2004); Cheyne, Downes e Legg (2006); Vrana e Zafiroopoulos (2006); Sigala (2007); Álvares, Martín e Casielles (2007); Buhalis e Law (2008); Manzano e Valpuesta (2010); Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010). Os autores citados elaboraram diferentes pesquisas, tais como a análise da evolução das ICTs nos últimos anos; investigação sobre a adoção das novas ICTs pelas agências de viagens e turismo; avaliação do impacto da internet nas agências de viagens e turismo, dentre outros. O universo de pesquisa envolveu diversos países, dentre os quais se citam: Estados Unidos, Inglaterra, Espanha, Grécia, China, Nova Zelândia e Austrália. A seguir, é apresentado o problema de

pesquisa, que versa sobre a interferência da internet na competitividade das agências de viagens e turismo, buscando analisar de que forma a rede mundial de computadores ajuda ou prejudica essas empresas. Posteriormente, são descritos os objetivos geral e específicos, as justificativas e a relevância da pesquisa e finaliza-se esta parte com a descrição da estrutura do trabalho.

A segunda parte do estudo aborda o referencial teórico que reflete o estado da arte e os conceitos relacionados ao tema, servindo como base para a pesquisa e para a realização dos objetivos e argumentações. Inicia-se a discussão com a apresentação dos fundamentos do Turismo, do sistema turístico, da história das agências de viagens e turismo no Brasil e os conceitos sobre agências de viagens e turismo. A seguir, são exploradas as tecnologias de informação e comunicação, as ICTs, e depois as influências da internet no mundo, no Brasil e pelo olhar do turista/cliente. Em seguida, são apresentados conceitos sobre a competitividade e a estratégia de processos para empresas de serviços. Por fim, é abordado o universo de qualidade em serviços e relacionamento com o cliente, alicerces importantes para que as agências de viagens e turismo se mantenham competitivas e base para a formação da pesquisa, suas variáveis, indicadores e questões das entrevistas.

A metodologia da pesquisa é abordada na terceira parte do trabalho, mostrando como foi desenvolvido o levantamento necessário que fosse possível encontrar os principais autores que desenvolvem estudos sobre o tema, por meio de uma extensiva pesquisa que conduziu a um estudo bibliométrico sobre o assunto. Na sequência, apresenta-se a definição das variáveis e indicadores que foram utilizados para que sejam alcançados os objetivos propostos pelo estudo, além de delimitar o universo a ser pesquisado. Finaliza-se essa parte com a construção dos instrumentos da pesquisa.

Após a obtenção dos dados da pesquisa, foi possível a elaboração da quarta parte do trabalho, que envolveu a análise dos dados, onde foram apresentados os resultados da pesquisa bem como comentários sobre as respostas dos entrevistados. Utilizou-se a base teórica pesquisada no trabalho para contrapor os resultados obtidos na pesquisa de campo que foi efetuada de forma *online* às agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo.

Na quinta parte do trabalho, encontram-se as considerações finais de todo o trabalho, enfatizando os resultados obtidos no percurso do estudo. Apresentam-se alguns comentários sobre as limitações da pesquisa e também são propostas

algumas sugestões para futuras pesquisas relacionadas ao tema, as quais podem aumentar a contribuição para o desenvolvimento da ciência em torno do tema de pesquisa analisado neste estudo.

No próximo capítulo do presente compêndio, abordar-se-á a fundamentação teórica que serviu de sustentáculo à elaboração da pesquisa, que se baseou em estudos de diversos autores com relação: à interferência da internet na competitividade das agências de viagens e turismo; o impacto da rede mundial de computadores no modelo de negócios das agências; a adoção de novas tecnologias pelas agências de viagens, dentre outros temas, cujo relacionamento cria as condições necessárias para o melhor entendimento do assunto.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor situar o entendimento sobre o tema, a pesquisa inicia-se com os fundamentos do turismo, aprofundando para o conhecimento dos mecanismos envolvidos na composição do chamado “sistema turístico”. A seguir, são apresentados: a história das agências de viagens; a definição de agências de viagens e turismo; a evolução das tecnologias disponibilizadas para essas empresas; a diversidade de tecnologias de comunicação e informação existentes à disposição dos agentes de viagens e turismo; a interferência da internet nas agências de turismo no Brasil, no mundo e pelo olhar do cliente; os fundamentos de competitividade, até chegar à qualidade em serviços e relacionamento com o cliente.

O estudo da discussão de diferentes autores que versam sobre o tema permitiu o entendimento de como internet transforma o mercado das agências de viagens e turismo no Brasil e em diversos países.

### 2.1 TURISMO

Inúmeros pesquisadores têm desenvolvido formas de estudos para pensar o turismo nas últimas décadas, de acordo com os estudos de Panosso Netto (2005). O autor acrescenta que não é possível pensar o turismo apenas como atividade econômica ou social, mas também se deve buscar explicar todas as suas multidimensões. O autor também indica que o estudo do turismo possui uma fase “pré-paradigmática”, outra “paradigmática – Sistema de Turismo”, e “novas abordagens”. No presente estudo, abordar-se-á o turismo pela ótica paradigmática, por meio do sistema de turismo, dentro do qual se destacam autores como Leiper (1990) e Beni (2007).

O turismo se apresenta como “[...] um fenômeno de experiências, vividas de maneiras e desejos diferentes por parte dos envolvidos, tanto pelos ditos turistas quanto pelos empreendedores do setor”, conforme Panosso Netto (2005, p. 30). Dessa forma, o turismo compõe-se como uma prática humana, e não nasceu de uma teoria ou documento. Devido à sua complexidade e multidisciplinaridade, o turismo requer uma atenção em diversas áreas do conhecimento, como

administração, direito, marketing, agricultura, ecologia, geografia, antropologia, sociologia, psicologia, dentre outras (PANOSSO NETTO, 2005).

Cunha (2001) apresenta, como um dos conceitos sobre turismo, o estudo dos professores Walter Hunziker e Kurt Kraft da década de 1940. Esses autores indicam que o turismo é uma soma de relações e fenômenos que se iniciam pelo deslocamento e permanência dos viajantes fora de suas residências quando essa ação não for motivada principalmente por um fim lucrativo. Para Beni (2007), essa é uma das definições holísticas de turismo, que busca compreender o todo da atividade; todavia, o autor também destaca a existência de definições de natureza econômica e técnica, as quais Beni aborda no sistema de turismo.

Os estudos acerca turismo ainda são muito recentes em comparação com outras áreas do conhecimento, por isso é um tema em constante transformação e em gradual evolução conceitual. Existem inúmeros conceitos para turismo, porém é possível destacar a definição adotada no Brasil, por meio do Ministério do Turismo-MTUR, que utiliza o que preceitua a Organização Mundial de Turismo (OMT) ao postular que o turismo pode ser entendido como: “[...] as atividades que as pessoas realizam durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras” (MTUR, 2013, p. 03).

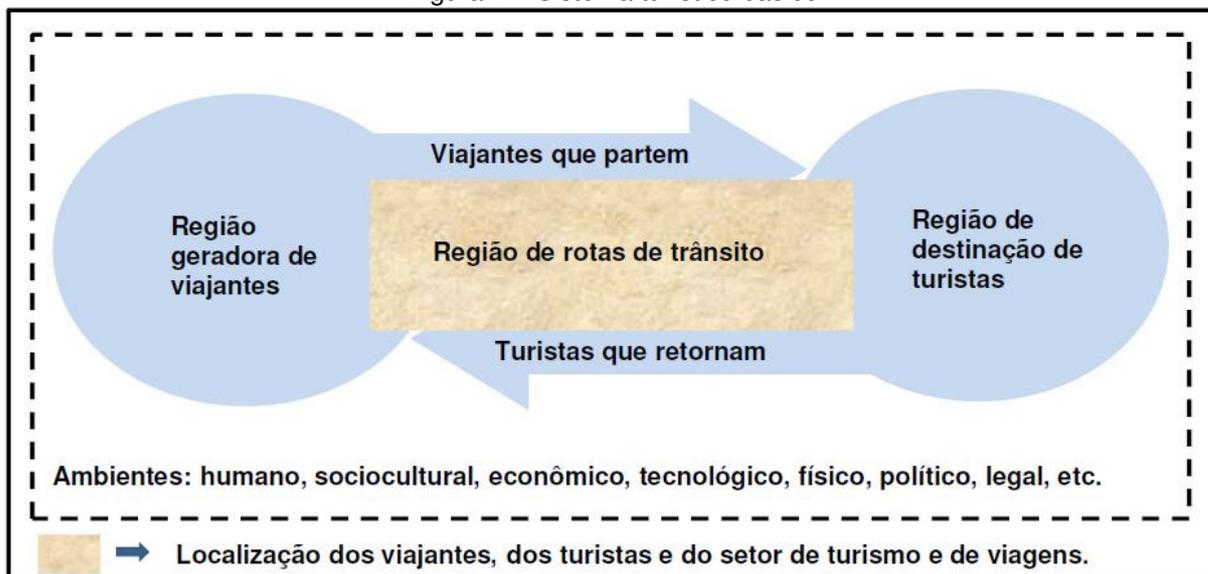
Conforme apresentado, o turismo compreende inúmeras atividades, dessa forma a área de estudo é muito vasta, possui inúmeros campos e segmentos de atuação, o que é corroborado por Beni (2007). Para compreender melhor o assunto, a seguir busca-se conhecer como é constituído o sistema turístico que é o primeiro passo para aprofundar a análise teórica até que seja possível alcançar as agências de viagens e turismo.

## 2.2 SISTEMA TURÍSTICO

O sistema de turismo básico pode ser entendido por meio do modelo de Leiper (1990), que verifica a existência de um conjunto de relações entre viajantes ou pessoas que partem para um destino. É possível ainda observar que há a região geradora de viajantes, fonte originária, que utiliza uma região de rotas de trânsito para a ida de viajantes para uma área receptora de turistas. Ao voltarem, utilizam as

rotas de trânsito para as suas regiões de origem, agora não mais como viajantes e sim como turistas.

Figura 1 – Sistema turístico básico



Fonte: Leiper (1990, p. 371)

Conforme a figura 1 é possível verificar que a distinção entre viajantes e turistas é destacada por Leiper (1990), pois para o autor “[...] na destinação é onde ocorrem as consequências mais visíveis e drásticas do sistema”, ou onde o turismo realmente acontece e o viajante “muda” sua condição para turista. A região de rotas de trânsito, centro da figura 1, é um dos principais alvos de trabalho das companhias aéreas, e demais empresas de transportes e, por consequência, para as agências de viagens e turismo.

O Sistema de Turismo (SISTUR), apresentado por Beni (2007), é um modelo composto por três grandes conjuntos: o das relações ambientais; o da organização estrutural e o das ações operacionais. Esse modelo tem como objetivo auxiliar na sistematização dos estudos em turismo. Dentro do SISTUR, as agências de viagens e turismo fazem parte de um subsistema, chamado de distribuição, encarregado do desenvolvimento das ações operacionais. De acordo com o autor, a distribuição de passagens aéreas por meio de agências de viagens correspondia a 75% do total comercializado. Dessa forma, as companhias aéreas possuíam uma ótima forma de distribuir seus produtos/serviços por essas agências, bem como outras empresas turísticas, como operadoras de turismo, empresas de turismo receptivo, seguradoras de viagens, empresas de câmbio de papel moeda, dentre outros.

As agências de viagens e turismo surgiram como grandes distribuidoras de serviços turísticos e principal canal de vendas dos fornecedores turísticos, principalmente para as companhias aéreas. A seguir, apresenta-se a história dessas empresas no Brasil, bem como fatos históricos relevantes, como a evolução do setor aéreo no Brasil e a relação próxima entre agências e companhias aéreas, que mostram algumas das dificuldades e transformações ocorridas no setor.

### 2.3 HISTÓRIA DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO

O primeiro relato notório, em âmbito mundial, de que se tem conhecimento, com relação à primeira agência de viagens e turismo é de 1841. Esse documento remete à narrativa da organização de uma viagem feita pelo inglês Thomas Cook, de Londres para Leicester, para 576 pessoas irem ao encontro de uma liga de alcoolismo; a realização contou com a ajuda de seus filhos, conforme Tomelin (2001). O início do agenciamento de viagens foi incentivado pelo crescimento da integração da Europa por vias férreas, de acordo com os estudos de Tomelin (2001) e Palhares e Panosso Netto (2008).

No Brasil, o surgimento das agências de viagens e turismo ocorreu posteriormente à Europa e evoluiu rapidamente, fomentado pela evolução do setor aéreo que começou se formar a partir da década de 1920. De acordo com Gastal (2009), no Rio Grande do Sul foram criados, quase ao mesmo tempo, o Sindicato Condor<sup>18</sup> e a VARIG<sup>19</sup>. A autora acrescenta que, em 1915, já havia a agência de viagens Exprinter na cidade de Porto Alegre, empresa de origem argentina, que agenciava viagens de trens e navios entre Buenos Aires, Montevideo, Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro, dentre outras cidades que se encontravam na rota de viagem.

---

<sup>18</sup> O sindicato CONDOR, ou *Condor Syndikat*, foi uma empresa aérea que surgiu da associação da Deutscher Aero Lloyd A. G., predecessora da Luft Hansa (que em 1933 passou a ser apenas Lufthansa), e a empresa Schlubach Theimer and Co, de Hamburgo, e a Sociedad Colombo-Alemanha de Transportes Aereos (SCADTA). Empresas estas formadas por pilotos alemães que, antes de investir no Brasil e na Varig, iniciaram operação de voos na Colômbia (GASTAL, 2009).

<sup>19</sup> A Viação Aérea Rio Grandense (VARIG) foi oficialmente registrada em 7 de maio de 1927, mas obteve autorização do Governo para iniciar os voos em 10 de junho de 1927. Empresa aérea que surgiu do esforço de Otto Ernest Meyer, alemão radicado no Brasil, que buscou parceria com empresas alemãs para obter tecnologia e conhecimento para fazer a VARIG crescer (GASTAL, 2009).

Durante as décadas de 1950 a 1970, a VARIG consolidou-se como uma das maiores companhias aéreas do mundo, concorrendo diretamente até mesmo com a lendária empresa norte-americana PAN AN<sup>20</sup>, com voos internacionais para a América, Europa, África e Ásia, o que pode ser corroborado pelos estudos de Sales (2004). É possível constatar, portanto que o crescimento da aviação mundial impulsionou o crescimento das agências de viagens e turismo.

O quadro 2 apresenta uma síntese da evolução histórica das agências de viagens e turismo no mundo, registrando momentos importantes na evolução histórica do setor até 2001, época de grandes mudanças impulsionadas pela internet e pelas novas tecnologias de informação e comunicação, de acordo com os dados fornecidos pelo estudo de Tomelin (2001).

Quadro 2 – Evolução Histórica das Agências de Viagens e Turismo

Século XIX	
1841	Primeiro registro de função profissional do agente de viagens por meio da intermediação remunerada – Thomas Cook.
	Primeira agência de viagens registrada no mundo – Thomas Cook.
1872	Inauguração da primeira agência de viagens fora da Europa – Thomas Cook and Son.
1876	Inauguração da segunda agência de viagens na Europa (Bélgica) denominada La Compagnie des Wagons-Lits.
1892	Registro de quase 500 agências de viagens no mundo.
	Morre Thomas Cook, sendo ainda sua agência a mais importante no mundo.
Final do Século	Primeiras agências registradas oficialmente no Brasil como prestadoras de serviços específicos.
Século XX	
1ª fase (1900 – 1929)	As agências antigas dedicavam-se aos <i>tours</i> individuais de clientela burguesa, formada por profissionais liberais e executivos e outros de alto poder aquisitivo.
2ª fase (1930 – 1949)	As agências da década de 1930 eram especializadas em <i>tours</i> de grupos em automóveis e ônibus para atendimento das classes burguesas e da classe média, que na época surgia.
3ª fase (1950 – 1969)	As agências criadas a partir de 1950 foram caracterizadas pela execução preferencial de visitas organizadas e de <i>tours</i> para a clientela de poder aquisitivo regular. No Brasil, iniciou-se uma profissionalização do setor e ocorreu a abertura de entidades de classe.

<sup>20</sup> PAN AM, ou *Pan American World Airways*, empresa aérea americana, criada com incentivos do governo americano para evitar que as empresas aéreas alemãs entrassem no seu mercado aéreo que estava em expansão, impulsionado pelos correios, transporte aéreo de cargas e de passageiros (GASTAL, 2009).

<b>4ª fase (1960 – 1970)</b>	As agências para a clientela mais jovem eram dedicadas, com mais determinação, a vendas e execução de pacotes em receptivos de veraneio de padrão médio e a preços acessíveis para cativar as pessoas e construir um fluxo de demanda constante ou regular.
<b>A partir de 1970</b>	As agências de turismo têm se beneficiado e sofrido pelas influências do desenvolvimento da aviação comercial, do turismo doméstico ao internacional, da legislação aeroportuária, globalização, novas tecnologias, crises econômicas, dentre outros.
<b>Década de 1990</b>	Fusão da primeira agência de Thomas Cook and Son e Carlson Wagonlits, mantendo-se a maior corporação de viagens e turismo. Primeira agência virtual Carlson Wagonlit Travel (pertencente ao grupo La Compagnie des Wagons-Lits) que, em 1993, já era a maior rede de agências do mundo.
<b>1998 e 1999</b>	Em 1998, nos Estados Unidos e, a partir de 1999, em outros países, inclusive o Brasil, as agências de turismo começaram a sofrer com a redução significativa nos percentuais de ganhos da venda de bilhetes aéreos e com o surgimento de novos intermediários e concorrentes impulsionados pelo <i>ecommerce</i> .
<b>Século XXI</b>	
<b>2000 / 2001</b>	Crise nas agências de viagens e turismo pelo fenômeno da desintermediação, refletindo no profissional agente de viagens. Atentado das Torres Gêmeas, em 11 de setembro de 2001, crise econômica, no turismo, e insegurança mundial.

Fonte: Adaptação de Tomelin (2001, p. 19).

O quadro 2 apresenta a evolução histórica das agências de viagens e turismo no mundo, sendo possível destacar que, a partir da década de 1970, a quantidade dessas empresas aumentou, impulsionada pela evolução do transporte aéreo mundial. Entre 1998 e 2001 houve inúmeros acontecimentos que iniciaram turbulências no mercado de agências de viagens e turismo, dentre eles a crise da desintermediação e o atentado às Torres Gêmeas, em Nova Iorque (TOMELIN, 2001).

A história das agências de viagens e turismo está intimamente ligada à evolução do setor aéreo mundial. Para Rejowski e Perussi (2008, p. 07), a grande expansão da aviação mundial, em meados da década de 1950, já indicava uma relação mais próxima com as agências de viagens e turismo:

[...] a vinculação das agências de viagem às companhias aéreas era tão forte que antes de 1959 uma agência só poderia ser aberta nos Estados Unidos se fosse patrocinada por uma companhia aérea e se sua abertura fosse aprovada por dois terços dos representantes desses transportadores.

As companhias aéreas sempre influenciaram os negócios das agências de viagens e turismo; porém, na década de 1950, era evidente a influência do fornecedor sobre o distribuidor, conforme Rejowski e Perussi (2008). Dessa forma, o crescimento das agências de viagens e turismo no mundo seguiu o crescimento do setor aéreo mundial, pois tais empresas, em pouco tempo, tornaram-se as principais distribuidoras de passagens aéreas.

Com a grande expansão das companhias aéreas mundiais, ficou clara a dificuldade para distribuírem os seus produtos, principalmente as passagens e cargas aéreas. Para tanto, recorriam às agências de viagens como principais distribuidoras de seus serviços, as quais chegaram a ser responsáveis por 75% da venda de passagens aéreas (MARÍN, 2004).

Em 1953, na cidade de São Paulo, foi criada a Associação Brasileira dos Agentes de Viagens, a ABAV, por 15 agentes de viagens. A partir de 1959, a ABAV cresceu em representatividade por agregar mais associados, por abrir delegações em outros Estados e por organizar o primeiro Congresso Brasileiro de Agências de Viagens, que ocorreu em novembro do mesmo ano. O início dos anos 1970 foi marcado por lutas da ABAV com o Governo Federal, com a Embratur (criada em 1966), e com os grupos financeiros, que naquele período começaram a atuar como concorrentes, abrindo ou comprando agências de viagens. Utilizaram a rede bancária como suporte na estrutura de vendas, formando assim uma concorrência, com a qual o agente de viagens tradicional não conseguiria competir. No mesmo período (década de 1970), o Banco Central baixou a Resolução Geral de Câmbio, ou Gecan 313, que proibia a remessa de divisas ao exterior para o pagamento de serviços turísticos, além de exigir depósito compulsório para turistas que viajassem para fora do País; medidas que impactaram diretamente o trabalho das agências de viagens e turismo na época (SALES, 2004).

No começo da década de 1980, os agentes de viagens foram surpreendidos novamente pelo Governo com a criação da BBTur, agência de viagens do Banco do Brasil. A ABAV iniciou inúmeros protestos para tentar fechar a BBTur, mas todos sem sucesso, pois continua ativa até a data do presente trabalho, o que é corroborado por Sales (2004). Em meados de 1987, o Banco Central voltou a cobrar depósito compulsório, sendo 25% dos valores sobre o dólar turismo e sobre passagens aéreas internacionais, medida que afetou novamente o mercado. Em janeiro de 2000, os agentes de viagens foram às ruas de São Paulo protestar sobre

a ação unilateral das companhias aéreas em reduzir as comissões pagas aos agentes de viagens quando da venda de passagens aéreas nacionais e internacionais.

A redução das comissões das agências de viagens e turismo foi um choque para o mercado. Santos (2008, p. 43) comenta sobre a média de ganhos dessas empresas na época:

[...] as agências de turismo, consideradas até o final do século XX como parceira dos produtores, eram comissionadas por essas empresas, não repassando o custo da comissão aos consumidores finais. Esse comissionamento, que em alguns casos ainda é praticado nos dias atuais, representava um valor diferente para cada tipo de produto, variando de 6% no transporte aéreo, até 15% na locação de automóveis e outros serviços [...].

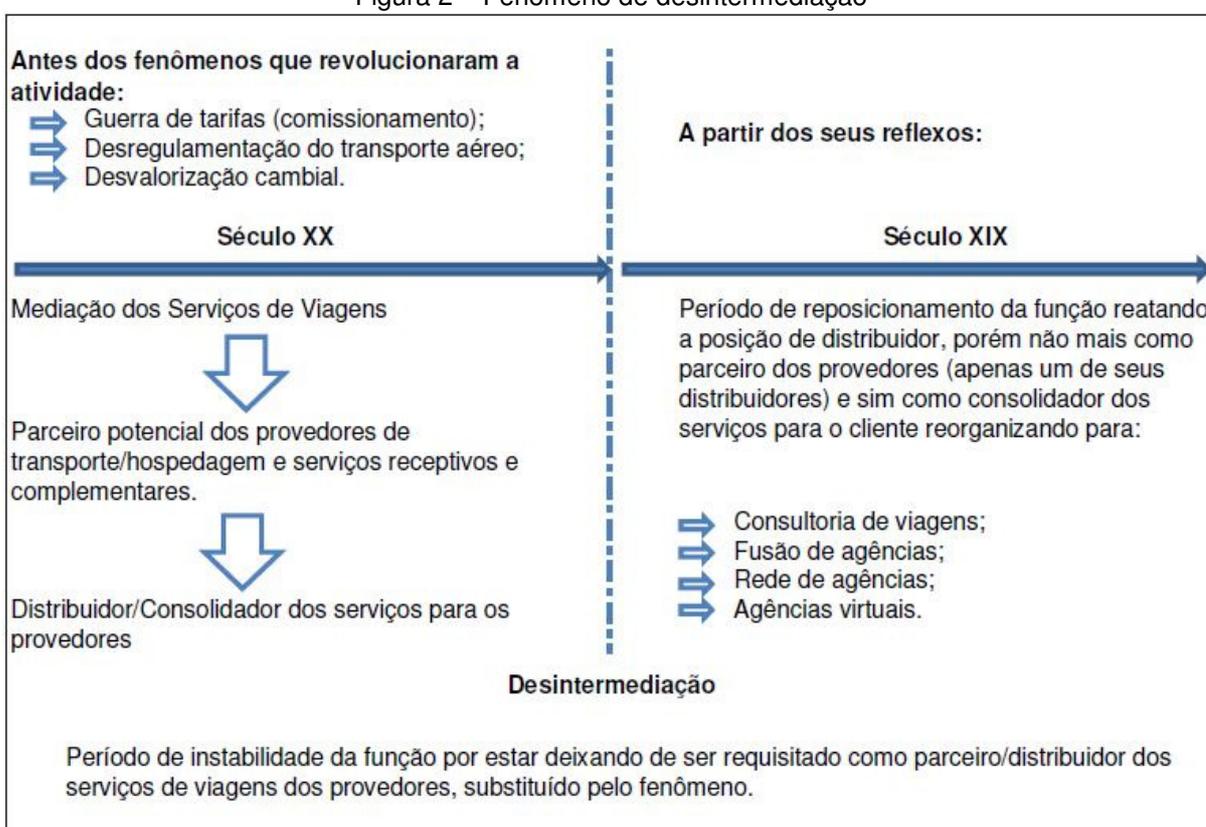
De acordo com Santos (2008), a maior parte da receita das agências de viagens e turismo até o ano 2000, no Brasil, era proveniente de comissões pagas pelas companhias aéreas sobre a venda de passagens aéreas, o que acabou depois dessa data. É possível imaginar que remanejar toda a forma de obter lucro de uma empresa de um ano para o outro é algo complicado em qualquer setor da economia; porém, as agências de viagens tiveram de se adaptar, sem muito tempo, a essa nova realidade. Ainda para o autor, a redução da rentabilidade dessas empresas ocorreu de forma muito rápida, fazendo muitas empresas não conseguirem se adaptar de forma ágil à nova realidade, o que gerou problemas econômicos e de gestão.

A mudança no comissionamento das agências de viagens e turismo ocorrida no ano 2000 foi muito impactante e deixou evidenciado o fenômeno de desintermediação que ocorrera no setor, ficando claro que essas empresas doravante deveriam adotar outra postura para continuar as suas atividades comerciais. Essas modificações, de acordo com Tomelin (2001), estão sintetizadas na figura 2.

Conforme pode ser observado por meio da figura 2, na virada do século XX para o XIX, o mercado das agências de viagens e turismo sofreu grandes alterações, principalmente quanto ao posicionamento do modelo de negócios dessas empresas. Antes, eram parceiras das companhias aéreas na mediação dos serviços,

obtendo receitas pela distribuição das passagens aéreas, atuando, dessa forma, como um canal de distribuição quase exclusivo para a venda de passagens aéreas. Depois, tiveram de mudar de postura, buscando oferecer serviços de organização completa da viagem, não mais apenas a distribuição de uma passagem aérea, com foco na consultoria de viagens, na valorização dos serviços prestados. Agregaram, portanto diversos serviços e as companhias aéreas tornaram-se parceiras e concorrentes ao mesmo tempo, pois elas também atendem diretamente o cliente final, segundo afirma Tomelin (2001).

Figura 2 – Fenômeno de desintermediação



Fonte: Adaptação de Tomelin (2001, p. 84).

Dessa forma, antes do início do século XXI, as agências de viagens e turismo eram empresas de baixo custo de abertura/implantação e possuíam boas opções de rentabilidade, como a comissão das passagens aéreas aliada a de outros produtos turísticos. Seguindo esse pensamento, Bridi (2010) comenta que, devido à boa lucratividade e ao baixo custo de investimento para os empresários do setor, não era necessário contratar funcionários qualificados ou com experiência, provavelmente por razões econômicas, não se fazendo necessária a atuação do profissional formado em turismo, posteriormente chamado de turismólogo. Cenário que muda

drasticamente nesta última década com a proliferação da internet, dos avanços nas tecnologias da informação e da maior qualificação do cliente que, em algumas vezes, está mais informado do que o agente de viagens. Com a internet, o cliente consegue acessar imediatamente inúmeras informações sobre os destinos turísticos, opções de preços, fornecedores, dentre outros dados que influenciam diretamente a compra com a agência de viagens, que em algumas vezes pode ser deixada de fora da negociação.

Como foi possível vislumbrar até o momento, as agências de viagens constituem-se um modelo específico de organização que possui características próprias. Dessa forma, para definir o modelo de empresa a ser estudada, a seguir é apresentado o conceito de agências de viagens e turismo de acordo com o entendimento de diferentes autores.

## 2.4 CONCEITO DE AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO

De acordo com o que já foi citado anteriormente, o segmento de agências de viagem e turismo (empresas prestadoras de serviço) é muito importante no turismo, tanto no Brasil, quanto em diversos países. Por meio delas, o “produto turístico”<sup>21</sup> é comercializado, de várias formas, com pacotes turísticos, ou com produtos separados, ou personalizados, conforme o perfil de cada cliente, podendo atingir inúmeros segmentos, classes e públicos diferenciados. Para Acerenza (1990, p. 29), é possível definir agências de viagens e turismo como:

Uma empresa que se dedica à realização de arranjos para viagens e à venda de serviços soltos ou organizados em forma de pacotes, em caráter de intermediário entre as empresas chamadas a prestar os serviços e o usuário final, para fins turísticos, comerciais ou de qualquer outra natureza.

Para auxiliar na compreensão e definição dessas empresas, como foi apresentado por Acerenza (1990), segue a definição apresentada no glossário do Ministério do Turismo:

---

<sup>21</sup> O termo *produto turístico* é muito utilizado em estudos de turismo, mas tem como origem nomenclaturas da administração e do modelo industrial da economia, por isso muitas vezes não se encaixa perfeitamente em estudos sobre o turismo, em que o que é “produzido” não são produtos e sim serviços.

Agência – É a empresa que, em geral, apenas comercializa produtos turísticos; atende diretamente o público consumidor (varejista) (SÃO PAULO, s.d.), e Agência de Viagens e Turismo – São empresas organizadas que tem a função de serem intermediárias de todos os serviços turísticos, permitindo o encontro da demanda com a oferta de serviços, além de prestar assistência turística aos viajantes ou turistas (MTUR, 2013).

Como é possível perceber nas duas definições anteriores, as agências de viagens e turismo são responsáveis pela venda dos serviços turísticos, de várias formas, sendo assim empresas polivalentes e que possuem inúmeros segmentos de atuação como: ecoturismo, turismo de lazer, turismo religioso, turismo corporativo, dentre outros. Muitas empresas trabalham exclusivamente com nichos de mercados, outras apenas com um serviço turístico; porém, a grande maioria as agências de viagens e turismo representa fornecedores de diversos segmentos do turismo, o que é corroborado pelos estudos de Tomelin (2001) e do MTUR (2013).

São apresentados por Beni (2007) dois conceitos para essas empresas, o de agências de viagens e turismo e somente agências de viagens. O primeiro corresponde a “operadoras turísticas”, ou *tour operators*, que são produtoras de serviços turísticos, responsáveis pela formação e montagem de pacotes turísticos, os quais geralmente envolvem os serviços de transporte e passeios, hospedagem e acompanhamento de guia, dentre outros serviços que podem ser agregados, como o de seguro de viagens. O segundo conceito, agência de viagens, é destinado às empresas que trabalham com a venda dos pacotes turísticos e com o atendimento ao cliente, vendendo pacotes, assessorando seus clientes, organizando viagens e efetuando promoções de destinos e/ou produtos turísticos, conforme Beni (2007, p. 191).

Existem inúmeros segmentos de negócios para as agências de viagens e turismo, principalmente por representarem produtos de outras empresas; ou seja, existe uma dinâmica muito flexível na oferta de produtos/serviços a serem comercializados. Para tanto, utiliza-se a tipologia de agência de viagens e turismo de Tomelin (2001), que pode ser observada por meio do quadro 3 que apresenta uma classificação para esse tipo de empresa.

Quadro 3 – Tipologias das Agências de Viagens e Turismo.

<p><b>Agências de Viagens Detalhistas</b> (Acerenza, 1992)</p>	<p>Essas empresas não elaboram seus próprios produtos. Revendem viagens com roteiros preestabelecidos tipo “pacotes” que são organizados por empresas maioristas ou operadoras de turismo, sendo que no Brasil essas empresas são semelhantes quanto à sua função. As empresas detalhistas podem ou não oferecer serviços de receptivo, os quais são representados por <i>city tour</i>, <i>transfer in/out</i>, <i>sightseeing</i> e outros, caracterizados pela ligação direta entre a oferta (empresa) e a demanda (turista). Quando assumem uma estrutura mais complexa, podem optar em trabalhar com segmentos de mercado diferentes além de atender o público em geral, especializando-se, por exemplo, no atendimento de contas correntes, grupos e convenções, intercâmbio e outros.</p>
<p><b>Agências de Viagens Maioristas</b> (Piñole, 1989; Acerenza, 1992)</p>	<p>São empresas que têm por objetivo principal a confecção de programas de viagens organizados ou “pacotes” que são repassados às agências detalhistas para a venda ao consumidor final. Normalmente, as agências maioristas não vendem diretamente ao público; porém, como as estruturas organizacionais diferem entre si, em alguns casos isso pode acontecer.</p>
<p><b>Agências de Viagens Tour Operators (Operadoras de Turismo)</b> (Piñole, 1989; Acerenza, 1992)</p>	<p>A principal diferença entre uma maiorista e uma agência <i>tour operator</i> é que esta última opera seus próprios programas de viagens, com seus próprios equipamentos ou subcontratação de operadores terrestres locais. Os maioristas, por sua vez, não operam seus próprios serviços. Outra diferença é a de que uma agência operadora de turismo vende seus produtos às agências detalhistas e ao próprio público geral a partir dos seus escritórios locais, e as agências maioristas trabalham exclusivamente suas vendas por meio das agências detalhistas. É importante salientar que, no Brasil, as agências de viagens maioristas e operadoras de turismo confundem-se, empregando as mesmas funções operacionais tanto para as agências maioristas quanto para as operadoras. O termo para designar estas empresas é “operadora”.</p>
<p><b>Agências de Viagens Receptivas</b> (Piñole, 1989; Gazeta Mercantil, 2000)</p>	<p>Além das agências de viagens que atuam como uma grande rede de distribuição dos pacotes montados e comercializados pelas operadoras, existem também agências de viagens voltadas especificamente para o turismo receptivo. São muito comuns nos principais destinos turísticos do País, como na região Nordeste. As agências de receptivo prestam serviços para as operadoras de turismo e as demais agências de viagens por meio do oferecimento ao turista de uma gama variada de serviços, como <i>transfers</i> entre aeroporto e hotel (e vice-versa), <i>city tours</i> e assessoria ao turista enquanto ele estiver no destino da viagem. Além de prestarem serviços e serem pagas por isso, pelas operadoras e agências, as agências de receptivo obtêm receitas pela montagem de passeios e programas que são oferecidos ao turista e cobrados à parte do pacote turístico. São produtos adquiridos pelo turista diretamente das agências de receptivo, em uma relação comercial que não envolve as operadoras e agências que montaram e venderam os pacotes.</p>
<p><b>Agência de Viagens e Turismo Consolidadoras</b> (Tomelin, 2000)</p>	<p>São empresas de turismo classificadas junto à Embratur como agências de viagens e turismo e têm, como função, a consolidação de serviços juntos às transportadoras aéreas repassando bilhetes (TKT'S) às agências que não possuem credenciais para esse fim. A denominação é senso comum no mercado informal e, em tese, conteúdo de aula na disciplina de Agências e Transportes de cursos superiores de Turismo, por ser uma realidade no mercado e, portanto, precisar ser discutido nos estudos.</p>

**Agências de Viagens  
e Turismo Escola**

São empresas-laboratório de instituições educacionais de cursos superiores de Turismo, legalmente constituídas no mercado de viagens, classificadas junto à Embratur como agências de viagens ou agência de viagens e turismo, que desenvolvem ações didático-pedagógicas e operacionais a fim de atender as necessidades de ensino-aprendizagem para o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais do egresso como agentes de viagens.

Fonte: Tomelin (2001, p.25)

O quadro 3 apresenta uma síntese dos inúmeros segmentos em que as agências de viagens e turismo podem atuar e, conseqüentemente, suas diferentes classificações. As agências de viagens detalhistas são aquelas que distribuem produtos/serviços turísticos sem se envolverem com sua execução, empresas que vendem pacotes de outras empresas, produtos prontos, sem montar um serviço próprio, um pacote exclusivo. As agências de viagens maioristas são empresas que comumente possuem um tamanho maior do que as agências detalhistas e detêm uma estrutura de negócios que permite não só representar os serviços de outras empresas como montar os seus próprios produtos/serviços, criando pacotes exclusivos que podem ser vendidos diretamente ao público ou até para outras agências de viagens. As agências de viagens maioristas confundem-se com as agências de viagens *tour operators* ou operadoras de turismo devido à criação de produtos próprios. A grande diferença entre as duas é que geralmente as operadoras de turismo vendem exclusivamente para as agências de viagens e turismo. Essa característica de foco de mercado na venda tem-se alterado com a interferência da internet no que tange à competitividade dos mercados, induzindo muitas operadoras a venderem diretamente para o cliente final.

As agências de viagens receptivas possuem como foco de trabalho a recepção ao turista, passeios, traslados, *city tours*, dentre outros serviços relacionados ao transporte. As agências de viagens e turismo consolidadoras são empresas que representam um grande número de companhias aéreas do mundo e distribuem exclusivamente para outras agências de viagens que não possuem cadastro direto com tais companhias aéreas. Para uma agência de viagens detalhista de pequeno porte pode ser difícil obter cadastro e liberação para faturamento com uma companhia aérea do interior da Índia, por exemplo; nesse caso, a consolidadora atua como uma facilitadora entre as duas partes.

O último item do quadro 3 apresenta as agências de viagens e turismo escola que possuem um foco eminentemente pedagógico em sua atuação. Funcionam

como laboratórios de trabalho para turismólogos em faculdades e universidades, atuando geralmente como uma agência de viagens detalhista com foco acadêmico, cujo processo de aprendizagem é mais importante do que o lucro.

No presente estudo, pesquisar-se-ão as empresas classificadas como Agências de Viagens Detalhistas e Agências de Viagens e Turismo Maioristas, conforme as duas primeiras opções do quadro 3. Não serão utilizadas as demais, principalmente empresas que tenham foco no trabalho de serviços exclusivos como as operadoras de turismo, agências receptivas e as consolidadoras.

Para Buhalis (2003), as agências de viagens e turismo trabalham com inúmeras informações para o seu cliente, desde dados como cotação de tarifas/preços, horários, localizações, facilidades e serviços, procedimentos de reservas, emissão de passagens/*vouchers*, seguros de viagens, transportes, trocas de moedas e formalidades de turismo. Dessa forma, os agentes necessitam de pesquisas em arquivos, livros, diretórios, banco de dados, sistemas de reservas, GDS, e internet para poderem aconselhar, da melhor maneira possível, o seu cliente. A rede mundial de computadores vem para promover uma maior eficiência quando do trabalho de coleta, armazenamento e disseminação das informações e nas comunicações das agências com os seus fornecedores e clientes.

O papel das agências de viagens inclui três tarefas fundamentais apontadas no estudo de Standing e Vasudavan (1999): a primeira é a função de mediador de informações; a segunda para processar as transações, e a terceira de encaminhar o dinheiro a fornecedores e terceiros. Os autores apresentaram outros dados importantes do mercado da Austrália para agências de viagens e turismo como:

- 70% das agências de viagens e turismo de varejo possuíam menos de cinco pessoas, gerando 25,4% do total de faturamento gerado no país pelo segmento.
- 98% das agências de viagens e turismo de varejo empregavam menos de 20 pessoas e somente 19 empresas empregavam 100 pessoas ou mais.
- De um total de 98% dos cargos de trabalho integral, 83% eram ocupados por consultores do sexo feminino.
- 25% indicaram a sua posição de trabalho como “outros”, sendo parceiros de trabalho ou proprietários que realizavam os deveres de consultores de viagens.

- 33% dos entrevistados eram funcionários de uma agência independente e 53%, mais da metade, estavam empregados por uma agência de franquia ou cadeia.
- A maioria das agências, 71%, tinha um volume de negócios anual entre US\$ 1 milhão e US\$ 5 milhões; outros 18% das empresas tinham volume menor que US\$ 1 milhão por ano.
- 75% das empresas empregavam quatro pessoas ou menos, 11% empregavam entre cinco e seis funcionários, 14% indicaram que empregavam mais que sete pessoas.
- 28% dos entrevistados indicaram que a agência estava sendo operada por nova gestão por dois anos ou menos; 39% estavam operando sob a atual gestão por quatro anos ou menos; 17% operavam sob a atual gestão por seis a nove anos e apenas 16% tinham gestão superior a dez anos.
- 83% dos negócios entrevistados tinham como principal segmento o mercado de lazer ou turismo de lazer.
- 30% dos entrevistados estavam trabalhando como consultores de viagens há menos de dois anos, 30% de três a cinco anos, 25% de seis a dez anos, e apenas 14% acima de dez anos.
- 30% dos entrevistados indicaram como excelente o nível de satisfação no trabalho, 55% indicaram como bom, e 15% como regular. O contraste deu-se com a satisfação da renda, que 45% dos entrevistados indicaram como regular.

De acordo com os dados apresentados, é possível visualizar um mercado de pequenas empresas e de pessoas que trabalhavam há pouco tempo na área. Se essas pessoas gostavam de trabalhar em agências de viagens, em contrapartida consideravam-se mal remuneradas. O estudo de Standing e Vasudavan (1999) não é atual, mas serve como referência do setor na época com dados relevantes que podem ser confrontados com os elementos mais recentes do resultado da pesquisa.

Conforme estudo feito na Espanha por Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010), observa-se que o perfil dos entrevistados é de agências de viagens, em sua maioria, pequenas e médias empresas, das quais 7,8% delas possuíam faturamento mensal abaixo de 100 mil euros, 42,2% possuíam faturamento entre 100 mil e 499 mil euros, 28,1% com faturamento entre 500 mil e 1 milhão de euros e 21,9% com faturamento

superior a 1 milhão de euros por mês. Dos entrevistados, 72% eram empresas com menos de seis funcionários. Esses dados corroboram a informação de que o mercado de agências de viagens e turismo é composto, em sua maioria, por pequenas empresas.

Os autores também apresentam que a maioria dos produtos vendidos nas agências de viagens espanholas era para as Ilhas Baleares e Ilhas Canárias, Ilhas das Caraíbas, Europa, Norte da África e Cruzeiros. O relacionamento dessas empresas com os fornecedores, na sua grande maioria, era de longa data, sendo 35% com mais de dez anos de relacionamento, 29% entre quatro e dez anos de relacionamento e 24% entre um e três anos. Muitas agências de viagens ainda utilizam os catálogos impressos em papel como principal ferramenta de divulgação dos produtos e para manuseio no trabalho ao atender clientes, além de ser o principal elemento de comunicação com os fornecedores. Na Espanha, o tamanho das agências de viagens e turismo acompanhou o que foi constatado no estudo da Austrália, por Standing e Vasudavan (1999), onde o mercado é constituído basicamente por pequenas empresas; porém, diferentemente, na Espanha, o relacionamento dessas empresas é de longa data com os seus fornecedores. No geral, as empresas, mais de 50%, não possuem volume de negócios superior a dois milhões de dólares por ano. Essas agências de viagens e turismo ainda trabalhavam sem muito acesso à internet, utilizando material impresso com principal fonte de informação ao cliente no momento da venda, modelo de trabalho que mudaria nos anos seguintes com o aumento do acesso à internet.

Mesmo com *sites* cada vez mais completos de companhias aéreas, as pessoas têm uma tendência maior a usar a internet para compras de componentes de viagem pequenos ou de baixo custo, como locação de carro, mas ainda preferem a segurança de uma agência de viagens para a compra de outros produtos ou que tenham maiores valores envolvidos. Dessa forma, Manzano e Valpuesta (2010) apontam que 75% dos bilhetes aéreos são vendidos por agências de viagens e turismo tradicionais na Espanha, exceto para companhias aéreas de *low-cost carriers* (LCC).

Devido às agências de viagens e turismo, em sua maioria, serem empresas de pequeno porte que podem ou não ter um relacionamento longo com seus fornecedores e clientes, os autores Buhalis (2003) e Cheyne, Downes e Legg (2006) apontam que redes de agências fortalecem tais empresas. No Brasil, há várias redes

de agências, redes grandes e pequenas, como exemplo a REDETUR<sup>22</sup> e a AIRMET<sup>23</sup>.

As agências de viagens sempre trabalharam com sistemas de reservas e tecnologias de informações que foram evoluindo desde o telégrafo, depois fax, até a internet, emails e integração total de sistemas que promovem respostas imediatas para reservas e solicitações de viagens. A seguir, será apresentado como a evolução dessas tecnologias influencia este segmento do turismo.

## 2.5 A EVOLUÇÃO DAS TECNOLOGIAS NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO

Na década de 1960, nasceram os sistemas de reservas por computador, ou *Computer Reservations System* (CRS), originalmente criados pelas companhias aéreas para gerir e armazenar dados ou reservas. Posteriormente, os principais CRS de vendas de passagens aéreas designaram-se sistemas de distribuição global, ou *Global Distribution System* (GDS). Tais sistemas desenvolveram-se rapidamente, acompanhando o crescimento da aviação mundial e tendo, nas agências de viagens e turismo, clientes-base da distribuição de passagens aéreas, reservas de hotéis e demais transações que pudessem ser feitas pelos GDS, situação corroborada por Marín (2004). Esses sistemas sempre estiveram na relação comercial entre companhias aéreas e agências de viagens, sendo elementos-chave para o sucesso da distribuição de passagens, informações turísticas e outros serviços turísticos.

A década de 1990 começou com quatro grandes GDS dominando o mercado, Amadeus ([www.amadeusbrasil.com.br](http://www.amadeusbrasil.com.br)), Galileo ([www.galileobrasil.com.br](http://www.galileobrasil.com.br)), Sabre ([www.sabrebrasil.com.br](http://www.sabrebrasil.com.br)), e outros menores, de âmbito regional, como o Infini ([www.infini-trvl.co.jp](http://www.infini-trvl.co.jp)) e o Acess ([www.acess.co.jp](http://www.acess.co.jp)), que, somados aos outros, eram responsáveis por praticamente a totalidade das reservas aéreas do mundo. (MARÍN, 2004, p. 130)

---

<sup>22</sup> REDETUR é o primeiro sistema brasileiro de integração de agências de viagens independentes, desenvolvido na conjuntura do País e integrado com o mercado global (REDETUR, 2013).

<sup>23</sup> AIRMET é o maior grupo de agências independentes hoje no Brasil, de origem espanhola; atua também em Portugal, e entre os três países possui aproximadamente mais de duas mil agências cadastradas (AIRMET, 2013).

Conforme Marín (2004), na década de 1990, os sistemas GDS atendiam praticamente todos os envolvidos na cadeia de distribuição de passagens aéreas. Com a internet, esses sistemas ganharam a possibilidade de oferecer as suas informações, banco de dados e diferenciais, diretamente ao cliente final, sem necessitar de intermediários. O autor comenta que, na época do estudo, os GDS continuavam como os principais canais de tecnologia de comunicação e informação para as agências de viagens e turismo.

Com a popularização da internet, alterou-se o procedimento vigente até então, o qual era baseado no movimento do cliente em se dirigir à loja para comprar uma mercadoria ou serviço, e criou-se a possibilidade do cliente poder comprar direto de inúmeros fornecedores estando onde estiver. Por intermédio da internet, as companhias aéreas tentam dispensar tanto o GDS como o agente de viagens para a venda de passagens aéreas e outros serviços turísticos. Dessa forma, o autor consultado destaca que o principal papel da agência de viagens e turismo é em atuar como “autênticas consultoras de viagens” (MARÍN, 2004, p.67).

De acordo com Standing e Vasudavan (1999), anos antes do estudo, as companhias aéreas na Austrália, bem como as demais existentes no restante do mundo, usavam as agências de viagens e turismo como uma maneira econômica de disseminar os seus produtos, as passagens aéreas. Por intermédio dessas empresas, não dispendiam altos custos, como encargos trabalhistas, captação e carteira de clientes, despesas fixas de escritório/lojas, dentre outros. Com o passar do tempo, as companhias aéreas viram-se obrigadas a reduzir gastos para continuar competitivas e lucrativas no mercado. Para tanto, iniciaram ações de redução de custos como a busca de novos motores mais eficientes para reduzir o gasto de combustível, aeronaves maiores para acomodar maior número de passageiros, maior frequência de voos para manter a aeronave “voando/lucrando”, dentre outras ações.

No início da década de 1990, as companhias aéreas perceberam que a internet possibilitaria a venda direta ao cliente, uma nova ação que traria mais uma economia: o repasse das comissões que era feito para as agências de viagens. A redução das comissões das agências já era uma tendência nos Estados Unidos da América desde 1996, época em que a venda de passagens aéreas, por meio de agências de viagens, correspondia a aproximadamente 80% do total da distribuição. Apenas um ano depois, em 1997, essa parcela baixou para 70% do total, uma

redução de 10% na parcela de vendas de passagens aéreas com agências de viagens em apenas um ano (STANDING; VASUDAVAN, 1999).

As companhias aéreas da Ásia-Pacífico, no ano de 2010, esperavam que 40% das suas receitas fossem provenientes das vendas pela internet, ação que ocorreu praticamente quinze anos depois do movimento que teve origem nos Estados Unidos da América, como foi citado anteriormente. Esse direcionamento para a internet foi uma tentativa de reduzir as despesas, pois 17% de todos os custos de operação de uma companhia aérea envolviam os procedimentos envolvidos na distribuição (MANZANO; VALPUESTA, 2010).

Segundo Buhalis e Licata (2002), em estudo sobre o futuro dos intermediários do *eTourism*, a maioria dos entrevistados (70%) sugeriu que, ao invés de desintermediação, nos canais de venda e distribuição do turismo, haverá uma nova re-intermediação, com novas agências de viagens *online* oferecendo produtos com valor agregado e personalizável, conforme as características do usuário, forçando o mercado e os intermediários eletrônicos (*eMediaries*) a se moldarem às novas tecnologias e à nova realidade. O único vencedor com tudo isso seria o consumidor, bem como as principais empresas que se adaptarem a uma gestão dinâmica, flexível, inovadora e estratégica.

Para Buhalis, Ma e Song (2003), as agências de viagens tradicionais sentiram muita pressão com novos concorrentes, os novos intermediários eletrônicos e agências de viagens *online* (OTA – *Online Travel Agents*). Muitos empresários já perceberam que a internet pode não destruir o seu modelo atual de negócios, mas atuar como uma facilitadora para as organizações alcançarem os seus objetivos. Para tanto, os autores indicam que uma gestão estratégica da tecnologia de informação pode gerar diferenciais competitivos às empresas.

Os estudos de Cheyne, Downes e Legg (2006) mostram que os agentes de viagens devem estar mais conectados às tecnologias da internet para se tornarem mais eficazes, podendo trabalhar nichos de mercado, como destinos exóticos, e melhorando a competitividade dessas empresas com o uso de novas tecnologias. Isso corrobora as afirmações de alguns autores de que os agentes de viagens devem se expandir quanto ao uso da tecnologia da informação e focar em nichos de mercado, tal como proposto pelos estudos de Buhalis (2003).

As agências de viagens e turismo corporativas, ou *Business Travel Management* (BTM)<sup>24</sup>, estão mudando o seu modelo de negócios para atuarem não só como distribuidores de serviços/produtos turísticos, mas para serem negociadores e identificadores de melhores negócios para seus clientes em troca de taxas<sup>25</sup> de serviços (SIGALA, 2007).

Para Buhalis e Law (2008), as agências de viagens *online* nos EUA tiveram o seu preço médio mais baixo do que aquele praticado por agências de viagens tradicionais. Além disso, os turistas que pesquisam na internet tenderiam a gastar mais nos seus destinos, pois a rede mundial de computadores habilitou os consumidores a se envolverem diretamente com fornecedores e desafiarem o papel de intermediários. Outro advento das tecnologias de informação e comunicação é o *eLearning*<sup>26</sup>, tecnologia baseada na internet que disponibiliza vários conteúdos de ensino que podem ser disseminados de forma eletrônica sem necessitar o deslocamento físico para treinamentos e cursos. Constitui-se como uma ótima opção para empresas que possuem dificuldades para investir recursos no treinamento de seus colaboradores, principalmente para o mercado de agências de viagens e turismo que é constituído, em grande parcela, por pequenas empresas.

Conforme Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010) verificaram em estudo sobre o nível de adoção de tecnologias de informação das agências de viagens e turismo, as tecnologias de informação utilizadas pelas agências de viagens possuíam as dimensões de comunicação *online* e *eProcurement*<sup>27</sup>, processos de compra *online* com os clientes. Para as agências de viagens, as tecnologias de informação geralmente são referentes às reservas e aquisições de bilhetes eletrônicos. No caso de agências de viagens *online*, a tecnologia de informação vai um pouco mais além

---

<sup>24</sup> Agência de viagens corporativas, ou *business travel management* (BTM), são empresas que possuem como nicho de mercado trabalhar no atendimento de viagens de empresas, de corporações, no segmento de Turismo de Negócios (MTUR, 2013).

<sup>25</sup> Sigala (2007) apresenta como taxa a remuneração da agência de viagens, antes comumente chamada de comissão. Similar ao trabalho de um Consultor de Empresas, as agências de viagens corporativas negociam uma taxa (fixa ou não) para os serviços prestados às empresas, focando na estruturação dos processos de compras, controle e redução de custos.

<sup>26</sup> A expressão *eLearning*, ou *eletronic learning*, pode ser traduzida como treinamento *online*, efetuado pela internet sem a necessidade de deslocamento para um local em específico, unindo professor e aluno em locais diferentes (BUHALIS; LAW, 2008).

<sup>27</sup> A expressão *eProcurement*, utilizada por Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010), pode ser traduzida como conexão *online* entre fornecedores, agências de viagens, e clientes. Sistemas de tecnologia de informação e comunicação, como ERP, são formas de *eProcurement*, que promovem integração de processos via web, por meio da internet, oferecendo comunicação instantânea entre fornecedores, empresa e clientes, para diversos processos comerciais, como a venda.

e serve para comunicação com seus principais atacadistas de viagem e fornecedores indiretos, como hotéis e companhias aéreas.

A pesquisa foi realizada em 102 agências de viagens e turismo espanholas e apresentou como resultado que as organizações se encontravam em situação de espera, com o intuito de observar qual seria a reação do mercado em relação ao comércio eletrônico e serviços de compras *online*. As empresas estavam no aguardo de melhores sinais do mercado, que viriam por meio da adesão dos clientes e dos fornecedores, para então iniciarem uma reação às novas tecnologias (ANDREU; ALDÁS; BIGNÉ; MATTILA, 2010).

De acordo com Manzano e Valpuesta (2010), quatro companhias aéreas norte-americanas (Delta, Continental, Northwest Airlines e United) e 11 companhias aéreas europeias (Iberia, KLM, Air France, Lufthansa, Alitalia, British Airways, SAS, a Aer Lingus, a Austrian Airlines, British Midland e Finnair) trabalharam juntas para desenvolver suas próprias agências de viagens *online*; o último projeto culminou com a criação de um portal de viagens chamado Opodo<sup>28</sup>, que, em 2003, foi assumido pelo Amadeus, um dos principais GDS do mundo. Tal afirmação corrobora o que fora apresentado anteriormente por Marín (2004) e a possibilidade dos GDS atenderem diretamente ao cliente/turista.

Atualmente, é possível afirmar que a internet está consolidada como um importante canal de distribuição, que promove novas estratégias para todas as empresas que optarem investir em novas tecnologias. Dessa forma, ela permite que inúmeros fornecedores possam vender diretamente ao cliente, sem intermediação, e montar uma agência de viagens *online*, uma OTA, como destacam Álvares, Martín e Casielles (2007). Essa afirmação pode ser corroborada pelo caso da companhia aérea Ibéria, que montou a agência *online* Rumbo.es, ou pelo exemplo da empresa Microsoft que promoveu o *site* Expedia.com, ou ainda pelas agências de viagens especializadas em internet, como a Priceline, que surgem como um novos entrantes no setor. Sigala (2007) também destaca a interferência do *site* Expedia no mercado de turismo corporativo, especializado em atender empresas, que, por meio do Expedia Corporate Travel, também passou a concorrer nesse segmento de mercado. Buhalis e Licata (2002), por sua vez, destacavam a vantagem competitiva

---

<sup>28</sup>OPODO é uma OTA fundada em 2001 e que opera em 14 países da Europa (MANZANO e VALPUESTA, 2010).

dos GDSs em possuir inúmeras informações de viagens disponíveis, podendo oferecer serviços diretamente aos clientes/turistas.

Novos entrantes no setor e o surgimento de inúmeras OTAs forçaram ainda mais as companhias aéreas a iniciarem projetos individuais para venda direta ao cliente pela internet, oferecendo muito mais do que apenas a passagem aérea. Manzano e Valpuesta (2010) apontam o exemplo da Ryanair que, no ano de 2003, obteve 28 milhões de euros com a comissão de aluguel de carros das reservas efetuadas em seu *site*.

De acordo com Buhalis (2003), a tendência para o futuro é de que as agências de viagens *online* (OTA) estejam atendendo uma grande fatia do mercado, algo em torno de 40%, outros 40% entre as agências de viagens e turismo convencionais que trabalharem grupos e nichos de mercado, e 20% para todo o restante do mercado. Atualmente, esses 20% correspondem a aproximadamente 70% do mercado de agências de viagens no Brasil.

Dessa forma, o mercado para as agências de viagens e turismo está se modificando drasticamente, é possível verificar que já existem companhias aéreas vendendo direto ao cliente outros serviços turísticos, que há clientes migrando para companhias aéreas LCC ou contatando fornecedores diretamente, dentre outras ações. Com isso, as agências de viagens e turismo são forçadas a se integrar a novas tecnologias de informação e comunicação para agregar valor ao seu atendimento, atendimento pessoal, de forma eletrônica, ou ambos, o que é corroborado por Buhalis e Law (2008), Manzano e Valpuesta (2010) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010).

Para melhor compreender como as opções de tecnologias de informação e comunicação interferem nas agências de viagens e turismo, abordar-se-á no tópico a seguir como essas tecnologias relacionam-se com as agências.

## 2.6 ANÁLISE DAS TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO – INFORMATION COMMUNICATION TECHNOLOGIES (ICT) PARA AS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO

No período da Guerra Fria, entre Estados Unidos da América e a União Soviética, os militares norte-americanos idealizaram um sistema de comunicação que fosse descentralizado para resistir a ataques aos seus quartéis gerais que

viesses a interromper o contato com o centro de comando. Em decorrência disso, em 1969, surgiu a internet, proveniente do programa militar de *network*, chamado ARPANet, criado pela ARPA, acrônimo de Advanced Research Projects Agency ou Agência para Projetos de Pesquisa Avançados, criada pelo Departamento de Defesa dos EUA. Na década de 1990, a internet ganhou uma expansão crescente devido ao acesso da população em geral, ano em que o engenheiro inglês Tim Bernes-Lee projetou a World Wide Web, interface gráfica que permitiu a criação de sites dinâmicos e interessantes, com a utilização de uma linguagem padrão de hipertexto chamada *hypertext markup language* (HTML). Junto a essa criação surgiram os primeiros navegadores (*browsers*) como o Internet Explorer da Microsoft e o Netscape Navigator (LAW; LEUNG; WONG, 2004; LAUDON; LAUDON, 2006).

Por intermédio da internet, o acesso às informações tornou-se mais fácil, rápido e econômico, crescendo cada vez mais o acesso do público em geral. No turismo, a interferência da internet é evidente porque, para uma agência de viagens e turismo, a informação é essencial; no entanto, é possível argumentar que alguns clientes ainda irão preferir o contato humano para fechar a sua viagem, tal como demonstram os estudos de Lang (2000). O autor acrescenta também que a compra via internet tem as seguintes vantagens: acesso conveniente e informações de forma imediata; capacidade de acessar facilmente informações de forma detalhada; possibilidade de aproveitar promoções e descontos *online* e evitar custos e taxas de agentes de viagens. Em contrapartida, o autor aponta as seguintes desvantagens: incapacidade de localização de *sites* e informações especializadas; gasto extra de tempo nas pesquisas de viagens; receio quanto à segurança nas transações; perda de dados ou sobrecarga de informações; desvantagens de custos e a falta do contato humano.

O gasto de tempo em pesquisas na internet é impactante para alguns passageiros, o que faz a expressão “tempo é dinheiro” sintetizar esse pensamento e mostrar a possibilidade de que alguns consumidores continuem utilizando um agente de viagens tradicional. Dessa forma, Lang (2000) destaca que, à medida que aumenta a complexidade na definição das viagens por parte dos consumidores, mais importante é o contato com o agente de viagens, sendo essa uma oportunidade para atuarem como conselheiros de viagens ou consultores de viagens. A insegurança acerca das informações também era outro fator importante para se comprar em uma agência de viagens e turismo na época do estudo. Um

montante de 72% dos entrevistados tinha receio/medo de fornecer informações pessoais, como os dados referentes ao cartão de crédito. Mais de três quartos (76%) de todos os consumidores pesquisados pensavam que haveria a necessidade de agentes de viagens no futuro e apenas 19% dos consumidores acreditava que não haveria qualquer necessidade de agentes de viagens no futuro.

Os tradicionais intermediários eletrônicos do turismo (*eMediaries* ou intermediários eletrônicos), particularmente GDSs (*General Distribution System*), progressivamente consolidaram sua posição em quatro sistemas principais, ou seja, Sabre, Amadeus, Galileo, e Worldspan. Esse crescimento foi impulsionado pelo grande volume de informações sobre viagens e apoio de fornecedores, como companhias aéreas, que os criaram e financiaram, conforme Buhalis e Licata (2002). Com a proliferação de intermediários eletrônicos na indústria, como companhias aéreas com venda direta ao cliente final em seus *sites*, dentre outros, muitas outras empresas obrigaram-se a garantir a distribuição de seus serviços/produtos por meio da internet, momento em que perceberam a dificuldade e o custo alto envolvido em fazê-lo.

O comércio eletrônico e a nova interação com os consumidores geram uma série de novas exigências às organizações, como a de estarem acessíveis e disponíveis a todo o momento. Buhalis e Licata (2002) complementam ainda que, mesmo sendo dispendioso desenvolver e manter esse novo canal de vendas/distribuição, as organizações de turismo têm reduzido os custos de distribuição e custos indiretos com esses novos sistemas. Os autores destacam que a compra por intermédio da internet tem como desvantagem a falta de contato humano durante a interação e a falta da relação direta com o cliente que oportuniza novas vendas ou vendas casadas. Ao mesmo tempo, há evidências de países escandinavos que demonstram que a venda cruzada (*cross-sell*<sup>29</sup>) por meio da internet é mais bem-sucedida por não haver vergonha de se fazerem perguntas.

Com isso, os GDSs já estão na espinha dorsal para a grande distribuição de informações, serviços e produtos turísticos, atuando como facilitadores de intermediação eletrônica, estando por trás das principais agências de viagens *online*, companhias aéreas, redes internacionais de hotéis e outros grandes fornecedores de turismo. Acredita-se que os intermediadores eletrônicos, como GDS, irão

---

<sup>29</sup> A expressão *cross-sell* pode ser traduzida como venda casada (BUHALIS; LICATA, 2002).

desempenhar papel importante na distribuição do turismo nos próximos 15 anos (BUHALIS; LICATA, 2002).

De acordo com Buhalis e Law (2008), a tecnologia emergente WiMAX<sup>30</sup> permitirá internet livre para cidades inteiras, sem o usuário necessitar conectar-se fisicamente em algum local para acessar a rede mundial de computadores. Essa nova tecnologia irá aumentar muito o acesso à internet.

Para Corrêa (2010), ao retratar o processo da companhia aérea TAM no mercado brasileiro para atingir diretamente o consumidor final, utilizando ICT em diversas plataformas eletrônicas, o *eTourism* contagiou todos os setores do turismo, mas destaca que houve um impacto significativo para os agentes de viagens, pois esses canais podem alcançar diretamente o consumidor, deixando de fora da relação comercial essas empresas. As principais companhias aéreas brasileiras são obrigadas/pressionadas a utilizarem não somente a sua página na internet, mas também os outros canais de relacionamentos *online* como *Facebook*, *Twitter* e *Youtube*. Dessa forma, a empresa aérea atualiza-se para conversar com a mesma linguagem tecnológica que o consumidor moderno.

Para Buhalis e Law (2008), quanto mais o turista pesquisa na internet menor o risco de incertezas e melhor a interação com o local. A pesquisa de informações para um destino pode ser motivada pela composição do grupo de férias, pela presença de familiares e amigos, por visitas anteriores, ou pelo grau de novidade associado ao destino. A tecnologia surge então como nova “info-estrutura” das organizações para comunicações e processos. Cada vez mais as organizações precisarão de sistemas de tecnologia de informação e comunicação para interagir com seus parceiros, fornecedores e clientes, e isso será determinante para trabalhar eficientemente.

Os autores ainda afirmam que a *web* permite que pessoas do mundo todo possam interagir com destinos, por meio de passeios virtuais em 3D. O turista pode percorrer um caminho sem nunca antes ter estado no local. Com o uso de tecnologias móveis, os usuários podem obter informações e efetuar reservas de quartos de hotel, ou outro serviço, onde estiverem, parados ou em movimento. Para as grandes tecnologias de disseminação de informação, um grande desafio são as

---

<sup>30</sup>O WiMAX terá abrangência de sinal em um raio de 30 quilômetros onde for instalado, podendo cobrir inteiramente muitas cidades no mundo. Essa tecnologia irá impulsionar a disseminação da internet e das tecnologias da informação e comunicação (BUHALIS; LAW, 2008).

barreiras linguísticas. Profissionais de *web desing*<sup>31</sup> ganham importância e destaque porque serão responsáveis por criarem plataformas de tecnologia com facilidade de utilização, conteúdo de informação, segurança, agilidade e personalização. Buhalis e Law (2008) destacam também a importância da acessibilidade, por meio da qual a navegação na internet ainda é uma barreira para pessoas com deficiência ou necessidades especiais.

Com o crescimento da internet e com as novas tecnologias de informação surgiram oportunidades de negócio que habilitam processos de “re-intermediação” de produtos ou serviços turísticos. Ao mesmo tempo, agências de viagens tradicionais podem ser deixadas para trás, sem serem procuradas pelos clientes internautas (ANDREU; ALDÁS; BIGNÉ; MATTILA, 2010).

No Brasil, a interferência da internet nas agências de viagens tem mudado o mercado e o perfil dessas empresas, conforme Marín (2004). A seguir, abordam-se as interferências da internet nas agências de viagens e turismo ao redor do mundo, e depois nas empresas brasileiras.

## 2.7 A INTERFERÊNCIA DA INTERNET NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO NO MUNDO

O estudo feito na Austrália por Stanting e Vasudacan (1999) aponta que, na época, 29% dos entrevistados não percebiam as agências de viagens *online* como concorrentes em potencial. Foi constatado também que as empresas do setor, por serem pequenas, não forneciam a formação adequada para a sua equipe, o que levava à alta rotatividade de funcionários. Com isso, foi observado que a indústria era caracterizada por baixos níveis de motivação e inovação. Outro dado importante é que 60% dos gestores/proprietários dessas empresas estavam no segmento há menos de cinco anos, o que refletia pouca experiência no segmento. O estudo sugeria que os gestores das agências de viagens deveriam investir em treinamento e na utilização de novas tecnologias para competirem frente ao crescimento do *ecommerce* e vendas *online*. É possível dizer que o cenário da pesquisa poderia se repetir em diversos locais do mundo, principalmente aqueles com grande acesso à

---

<sup>31</sup> O profissional de *web design*, ou projetista de internet, cria *sites* na internet que facilitem a navegação dos usuários, o acesso às informações, que sejam interessantes, amigáveis e atrativos (BUHALIS; LAW, 2008).

internet; o tema continua atual, como pode ser visto a seguir com a revisão de estudos de outros autores.

Para Law, Leung e Wong (2004), os agentes de viagens na China não estavam preocupados ou receosos com o impacto da internet em seus negócios. Na visão deles, ela é mais uma aliada do que uma ameaça, devido ao mercado fechado na China e pelas intervenções constantes do governo. Os agentes de viagens deveriam perceber que a oportunidade de oferecer um maior valor agregado ao negócio tornaria a empresa mais resistente às turbulências do setor. Para isso, eles sugeriram a utilização de sistemas inteligentes de CRM (*customer relationship management*<sup>32</sup>) e ERP (*enterprise resource planning*<sup>33</sup>) de forma online. Os autores indicaram para o futuro que as pessoas deveriam continuar tendo contato com agências físicas em função da necessidade de contato humano, confiança e proximidade, mas renunciavam que a internet iria dividir uma parcela significativa do mercado. No ano de 2004, já havia uma parcela de 30% das compras sendo feitas pela internet e 70% sendo feitas por agências de viagens físicas (lojas) e que a tendência para o futuro seria dividir igualmente o mercado, 50% para cada canal, agências e internet.

De acordo com Cheyne, Downes e Legg (2006), em estudo feito na Nova Zelândia, a compra via agência de viagens economiza o tempo do cliente, uma vez que recebe conselhos e dicas dos agentes, que oferecem serviços personalizados, de maneira similar às afirmações feitas anteriormente por Lang (2000), por meio das quais se verificou que “tempo é dinheiro”. Os autores complementam que as agências de viagens e turismo, que se organizarem em redes ou em franquias, terão mais solidez para suportar as mudanças no mercado, ideia também sustentada por Buhalis (2003). Na conclusão do estudo, Cheyne, Downes e Legg (2006) constataram que havia pouca pesquisa formal comparando vantagens relativas aos agentes de viagens e a compra de viagens *online* na internet.

---

<sup>32</sup> Os sistemas de CRM ou *Customer Relationship Management* são programas de gerenciamento de relacionamento com o cliente, que auxiliam as empresas a atenderem melhor cada perfil de clientes (LAW; LEUNG; WONG, 2004; BUHALIS; LAW, 2008; ÁLVARES; MARTÍN; CASIELLES, 2007).

<sup>33</sup> Os sistemas de ERP ou *Enterprise Resource Planning* são similares aos sistemas de CRM, porém com foco mais voltado para a gestão da empresa inteira, integrando várias áreas da empresa no sistema, sendo o CRM uma parte do ERP. Para agências de viagens e turismo o ideal é ter integração nos sistemas de CRM e ERP que for utilizar (LAW; LEUNG; e WONG, 2004; BUHALIS; LAW, 2008; ÁLVARES; MARTÍN; CASIELLES, 2007).

Para Vrana e Zafiroopoulos (2006), as agências de viagens e turismo gregas, ao criarem um *site* e divulgá-lo, não possuíam garantia de acessos, nem um fluxo eficaz de receita, ou uma vantagem competitiva real, que pudesse levar a uma maior eficiência ou obter redução de custos. Na época, não havia uma pressão social para as empresas aderirem a novas tecnologias e utilizarem mais a internet. Mesmo com essas constatações, os autores indicaram como sugestões às empresas que a internet seria uma ferramenta eficaz de *marketing*, além da importância em desenvolver *sites* com segurança e tecnologia necessária que proporcionassem efetiva interatividade com o cliente. Dentre as agências de viagens pesquisadas, 67,5% possuíam *website*, mas sem venda *online* e sem tendência de investir em *ecommerce*, principalmente porque os próprios clientes não estavam acostumados a usar a internet para compras *online*, tendência essa que provavelmente venha a mudar conforme o transcorrer do tempo.

De acordo com Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010), a relação entre confiança e compromisso nas interações comerciais entre as agências de viagens e clientes era insignificante. Como o segmento de agências na Espanha é altamente fragmentado e caracterizado por pequenas empresas, característica similar a de outros países, como apresentado anteriormente por Standing e Vasudavan (1999), o poder de influência e condução do mercado está nas mãos dos atacadistas/fornecedores. A confiança em um parceiro ou fornecedor também indicava a dependência das agências nos produtos. Com essa tendência, a maioria das agências de viagens e turismo utilizavam o *eProcurement* por pressões normativas, pressões dos clientes e para melhorar a comunicação com os fornecedores.

Como consequência dos fatos citados anteriormente, as agências de viagens acabavam por investir em novas tecnologias de forma reativa ao mercado que as pressionava, comportamento similar ao das empresas gregas previamente analisadas, tanto por parte dos fornecedores, quando por parte dos clientes. Consequentemente, as empresas que quisessem se destacar no mercado precisavam, e eram “obrigadas” com o tempo, a adotar tecnologias inovadoras constantemente. O nível de concorrência e da ameaça de des-intermediação e re-intermediação nos produtos e serviços turísticos induzia as agências de viagens e turismo a fortalecerem a relação com os seus fornecedores, pois a confiança nessa relação tinha um efeito positivo sobre a reciprocidade percebida. O estudo apontou

que, para buscarem maior eficiência no trabalho e aprimorarem o relacionamento com clientes e fornecedores, os gestores das agências de viagens e turismo deveriam integrar a comunicação de forma *online*, por meio de sistemas de tecnologia de informação e comunicação (ANDREU; ALDÁS; BIGNÉ; MATTILA, 2010).

Para Manzano e Valpuesta (2010), a probabilidade do viajante em usar a internet cai em 33% quando requer serviços de uma agência de viagens, dado constatado em pesquisa feita com 15.022 passageiros entrevistados em salas de embarque dos aeroportos de Alicante, Sevilha, Valência e Santiago de Compostela. As variáveis eram relacionadas ao motivo e ao local da compra da viagem desses passageiros. Os autores apresentaram algumas constatações como:

- (A) Pessoas com mais de 65 anos de idade tendem a comprar passagens aéreas em agências de viagens, ao invés de *sites*. Passageiros frequentes que viajam sem muita antecedência preferem confiar suas compras a agências de viagens. Jovens e pessoas com maior instrução ou nível acadêmico preferem comprar direto pela internet;
- (B) Vendas por telefone, ou canal de televendas, são comumente utilizadas por passageiros de viagens de negócios ou em urgência, seja comprando direto em companhias aéreas seja na agência de viagens e turismo. Passageiros de companhias aéreas LCC tendem a comprar via *site*, mas os que viajam em classe executiva utilizam o contato telefônico, que, muitas vezes, é feito por sua secretária ou assistente;
- (C) A internet reduz a possibilidade de intermediários desenvolverem lucro. O passageiro de companhias aéreas de baixo custo é sensível ao preço e compra mais quando o preço é apresentado com desconto, portanto a escolha de uma agência de viagens reduz a probabilidade da compra de uma passagem em *sites* ou em LCCs;
- (D) Viagens complexas possuem uma tendência de 80% de serem adquiridas em agências de viagens e turismo. Fatores como viagens complexas de longo prazo, destinos fora da zona do euro, viagens de férias com amigos/parentes, viagens em grupo e/ou com crianças, influenciam essa tendência. Outros 20% são para compras via telefone, ficando praticamente nulas as compras *online* para passageiros com essas especificações.

A partir desses resultados, os autores comentam que a internet não parecia ser o melhor meio para planejar viagens complicadas e que o mercado de agências de viagens intermediárias envolvia necessariamente valor agregado aos serviços prestados. Foi constatado que cidadãos espanhóis preferem comprar em lojas físicas em contraponto a passageiros estrangeiros que preferem comprar na internet (MANZANO; VALPUESTA, 2010).

Curiosamente, o número de agências de viagens da Espanha não diminuiu na última década com o surgimento de *sites* de companhias aéreas e agências de turismo *online*, pelo contrário, cresceu de 7.000 para 9.000. Assim, as alterações no mercado estão mostrando que as estratégias de *eCommerce* das companhias aéreas em atrair o cliente final não estão tendo muito sucesso. Os autores também indicam que o perfil dos passageiros mais propensos a reservarem pacotes de viagens pela internet era de jovens entre 15 a 30 anos, com maiores chances de ser do sexo feminino, estudante ou com elevado nível acadêmico, viajante habitual, de viagens simples ou que já conheciam o destino e um usuário de LCC; no entanto, sendo do sexo masculino, de meia idade (50-65 anos), com menor nível de educação, estavam exigindo serviços de agências, tendiam a fazer as suas reservas por telefone. E, por fim, passageiros com mais de 65 anos, ou com menor nível de instrução, ou planejando uma viagem mais complicada (longo prazo, com crianças, ou destino internacional) eram mais propensos a fazer compras em lojas físicas (MANZANO; VALPUESTA, 2010).

Como o universo da pesquisa foi grande, 15 mil entrevistados, é possível destacar tendência: a geração de jovens era 7% mais propensa a usar a internet pela maior afinidade com as tecnologias de informação, além dos passageiros universitários cuja tendência de uso da Internet era 11% maior do que passageiros que só completaram o ensino primário. Manzano e Valpuesta (2010) também destacam que, com o envelhecimento do público jovem, que desde já é mais propenso a utilizar a internet e tecnologias de informação, como redes sociais, pode cair a utilização das agências de viagens tradicionais que não estejam trabalhando de forma *online*.

Para Buhalis, Ma e Song (2003), a internet estava interferindo pouco no mercado da China, pois havia um sistema de distribuição de informações e relacionamento chamado TravelSky o qual suporta praticamente todos os negócios da indústria de aviação chinesa, sendo responsável por 97% das emissões de

bilhetes aéreos internos e 75% das emissões de bilhetes ao exterior; o sistema atua como um GDS exclusivo do país. O governo da China centraliza as transações e controle de passagens aéreas no TravelSky, permitindo às companhias aéreas apenas exibir dados de voos e horários em seus *sites*, sem incentivos para a formação de *e-tickets* ou viagens sem bilhetes físicos, pelo menos para os próximos cinco anos, até 2008, o que é possível estimar que essa afirmação foi confirmada.

Ao mesmo tempo, o país não possui um sistema bancário sólido e moderno para que o crédito transite de forma ágil e eletrônica. Além disso, o governo lida com a maioria das partes da operação dos negócios das companhias aéreas, tais como preço, compras, planejamento de rotas e distribuição, fatores que, somados, desestimulam as empresas aéreas a investir na internet. A maior parte dos passageiros da China (mais de 60%) é viajante de negócios, cujas passagens são pagas com cheques de empresas, já que nenhum cheque pessoal estava disponível no país; para as viagens de lazer, o pagamento sempre é feito em dinheiro. Realidade muito diferente do restante dos países ocidentais onde o uso de cartão de crédito é comum (BUHALIS; MA; SONG, 2003).

Ao discutir o impacto da internet, um gerente de vendas de agência de viagens entrevistado acreditava que não há ameaça para as agências de viagens na China em um futuro próximo e por pelo menos dez anos, até 2013, mas é possível constatar que atualmente o cenário mudou totalmente. Do ponto de vista dos agentes, para cada reserva internacional de bilhetes, os agentes poderiam receber comissão entre 7% e 9% das companhias aéreas; no entanto, devido à severa competição, muitos agentes de viagens abriam mão de sua comissão para os clientes como forma de desconto, por isso a margem de lucro era de apenas 1 a 3%, segundo corroboram Buhalis, Ma e Song (2003). Esse cenário de comissionamento em passagens aéreas já mudou no Brasil desde o ano 2000, mas, nos Estados Unidos, as comissões sobre bilhetes aéreos começaram a cair em meados da década de 1990, logo após o início da internet, de acordo com o que pode ser constatado pelos estudos de Standing e Vasudavan (1999).

Em termos de adoção das tecnologias de informação e comunicação (ICT), Buhalis, Ma e Song (2003) apontaram que a China havia ficado para trás em relação à Europa e à América por cerca de dez a quinze anos. Atribuiu-se tal situação a

cinco questões principais<sup>34</sup>: 1) a falta de sinergia entre vários setores da indústria; 2) a falta de infraestrutura em telecomunicações; 3) a falta de intermediários para comércio eletrônico; 4) a falta de segurança nas transações financeiras e 5) medo da reengenharia dos processos nas empresas, que impedia o crescimento das novas tecnologias promovidas pela internet em se desenvolverem na China. Na China, a internet ainda criava mais intermediários, e novos custos, e até 2005 havia apenas duas agências de turismo *online* bem-sucedidas, Ctrip e Elong<sup>35</sup>.

A realidade da China é muito diferente do restante do mundo, mas muito interessante de ser estudada porque esse “gigante” irá passar pelas mesmas transformações que o restante do planeta já atravessa com a popularização da internet e das novas tecnologias de informação e comunicação. É possível constatar que cada local possui suas características específicas e que enfrentam as mudanças impulsionadas pelas ICTs em épocas diferentes.

A seguir, é analisado como a interferência da internet ocorreu no Brasil conforme a opinião de alguns autores.

## 2.8 A INTERFERÊNCIA DA INTERNET NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO NO BRASIL

Com pouco mais de cento e setenta anos de história o agenciamento de viagens tem passado por constantes transformações, fazendo o setor evoluir de forma impressionante. As mudanças não cessam e, portanto, o agenciamento encontra-se ainda em processo de maturação, sendo, por esse motivo, uma atividade instável. A “História de Maria Bombeira”<sup>36</sup> é um exemplo de como uma empresa que, apesar de ter tudo para dar certo, foi à falência por não contar com

---

<sup>34</sup>Tradução do autor, a partir do original: I. Lack of synergy among various sectors within the industry, i.e. without a networking system involving all players of the industry, the advantage of IT can hardly be fully recognised; II. Lack of infrastructure required such as communication bandwidth, technicians, information and processing standards, etc.; III. Lack of information service providers and intermediaries to assist tourist enterprises; III. Fear of business/management process reengineering caused by technological innovation such as unwillingness to learn new knowledge, losing control of information or power, altering the habit of a life time formed by traditional business environment, adjusting new environment; IV. The information security problem, which is in a sense of cultural concern rather than technological. (BUHALIS; MA; SONG, 2003)

<sup>35</sup> Para conhecer mais, acessar: <<http://english.ctrip.com/> e <http://www.elong.net/>>.

<sup>36</sup>Inicialmente, a empresa foi formada por uma “supervendedora” de viagens, que contrata sua sobrinha quase sem formação e, em poucos anos, está com onze funcionários. A empresa começou a sucumbir com as mudanças do mercado, redução de comissionamento, desintermediação, internet, sistemas de gestão, entre outros fatores (MARÍN, 2004, p. 30).

novos sistemas informatizados e atualização de novas tecnologias, como relata Marín (2004). Essa história retrata a dificuldade enfrentada por parte das atuais 13 mil agências de viagens e turismo cadastradas no anuário do Ministério do Turismo, conforme MTUR (2012). Isso sem considerar as agências pequenas e informais que não estão cadastradas legalmente, como *free lancers* e *home offices*<sup>37</sup>, como foi citado na Introdução do presente trabalho.

Desde 1998, de acordo com estudos de Marín (2004) que se estendem até 2003, ocorreram muitas mudanças quanto ao perfil dos clientes, à cadeia de distribuição do turismo, à densidade dos relacionamentos, ao aumento dos custos e da demanda, à concorrência, além da “des-intermediação” e “re-intermediação” dos serviços. Apesar de a análise findar no início do século XXI, pode-se afirmar que todas essas mudanças continuam nos dias de hoje e estão cada vez mais aceleradas. Mudança de postura também indicada por Tomelin (2001) na figura 2 apresentada anteriormente.

Para Tomelin (2001) e Palhares e Panosso Netto (2008), existem inúmeros canais de distribuição no turismo, dentre eles: consolidadoras, agências de turismo virtuais, *sites* das companhias aéreas, *call center* das companhias aéreas, lojas de atendimento em aeroportos, totem de autoatendimento, atendimento via celular/*smartphones*, agências de turismo, operadoras de turismo dentre outros. Sendo que todos esses canais podem, também, atender/vender direto ao cliente final. Tanto Palhares e Panosso Netto (2008) quanto Marín (2004) comentam sobre a busca dos canais de distribuição diretos ao cliente final, geralmente por meio de um CRS (*Customer Reservation System*), sistemas de reservas diretas, que têm sua divulgação e utilização potencializada pela internet.

Com base nos estudos de Corrêa (2010), sobre o caso da TAM para venda direta aos clientes, e também conforme as pesquisas de Tomelin (2001) e Sales (2004) sobre a redução do comissionamento das agências de viagens e turismo, constata-se que o mercado brasileiro também não está isolado do mundo em relação às mudanças estruturais previstas para o mercado de agências de viagens e turismo. Pelo contrário, desde duas décadas atrás, o setor de agenciamento de viagens tem sofrido inúmeras interferências de agentes externos que impactam diretamente no seu negócio. A internet vem potencializar o desafio apresentado por

---

<sup>37</sup> Vide nota 15.

novos entrantes no setor e a utilização de novas tecnologias, muitas vezes difíceis de serem acompanhadas por empresas tradicionais ou sem capital para novos investimentos.

As novas tecnologias de comunicação e informação mudaram a relação das agências de viagens com o seu cliente, fato que trouxe consequências que merecem atenção especial em relação à maneira como o cliente está percebendo essas mudanças, uma vez que ele é o principal motivo da existência das empresas sobre os quais este estudo está focado. Por conseguinte, o tópico a seguir analisa autores que abordaram a opinião do comprador, permitindo o entendimento de como visualiza a relação entre a internet e as agências de viagens e turismo.

## 2.9 A INTERFERÊNCIA DA INTERNET NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO PELO OLHAR DO CLIENTE

Em estudo feito na Nova Zelândia sobre os fatores que influenciam as escolhas do consumidor de viagens entre o uso de um agente de viagens e a compra direto na internet, Cheyne, Downes e Legg (2006) apontaram que os participantes estão mais cientes dos serviços oferecidos por uma agência de viagens do que os fornecidos pela internet. Os resultados mostraram também que as mulheres estavam mais propensas a comprar direto pela internet; os homens foram mais propensos a recomendar agentes de viagens no que diz respeito à acessibilidade e confiabilidade; 73% do total da amostra recomendariam a compra com agências de viagens, e a proporção de pessoas que comprou em agências de viagens voltaria a comprar com elas em uma próxima oportunidade, ou seja, resultados similares à pesquisa de Manzano e Valpuesta (2010) na Espanha.

O questionário possuía questões fechadas e era dividido basicamente em três partes, a primeira destinada à avaliação quanto ao nível de conscientização da gama de serviços disponíveis por intermédio dos agentes de viagens e da Internet. A segunda parte do questionário era focada na verificação quanto à disponibilidade de acesso à internet pelos entrevistados, se possuíam esse serviço ou não, e de que forma era acessado. A terceira parte estava ligada à identificação das dimensões de serviço, que eram consideradas como importantes para a decisão da viagem de turismo ao exterior, por meio do levantamento de dados sobre confiabilidade, imparcialidade, segurança da informação, dentre outros. Foram enviados 400

questionários por email para pessoas aleatórias em Palmerston North, na Nova Zelândia. Após a aplicação do questionário, os autores formaram dois grupos de pesquisa, aos quais foram aplicadas perguntas com o intuito de levantar informações quanto à confiabilidade do serviço, ao uso de agente de viagens ou internet, ao que poderia ser melhorado por agentes de viagens ou internet, dentre outros. A importância da confiança entre cliente/consumidor e a indicação de boas agências de viagens foram outros dos destaques da pesquisa (CHEYNE; DOWNES; LEGG, 2006).

Cada turista é diferente, com interesses, motivações e desejos únicos, tornando-se cada vez mais experiente e exigente conforme vai aumentando a quantidade de viagens por ele realizadas. Existem grandes regiões geradoras de turistas no mundo, com viajantes frequentes, linguística e tecnologicamente mais qualificados, cada vez mais interessados em montarem sozinhos as suas viagens para estarem longe de multidões e muito mais motivados em seguir suas preferências e horários. Buhalis e Law (2008) também identificaram uma tendência na qual foi possível perceber que os pacotes turísticos estavam perdendo mercado em favor do turismo organizado de forma independente, quando o turista acabava aprendendo a reservar diretamente fornecedores e serviços turísticos em suas pesquisas conforme os seus interesses para desenvolvimento pessoal e profissional. Tendência também impulsionada pelos fornecedores de turismo, como hotéis, companhias aéreas e agências de viagens que têm utilizado tecnologias da internet como parte de seu *marketing* e estratégias de comunicação com o público final.

O consumidor já está tendo o seu perfil de compra cada vez mais influenciado pela internet<sup>38</sup>. Comunidades virtuais estão gradualmente se tornando incrivelmente influentes na escolha dos consumidores, pois confiam cada vez mais em seus pares do que em mensagens de *marketing*. Em contraponto, o excesso de informação da internet é um dos problemas apontados pelos usuários. As tecnologias de informação e comunicação (ICT) permitem disseminar tanto informações como queixas. Buhalis

---

<sup>38</sup> É possível citar o exemplo do site *TripAdvisor* que oferece conselhos e dicas de viagens, onde cada turista coloca a sua avaliação sobre determinado local, a sua opinião, experiência na viagem, etc. O site está conectado a celulares, redes sociais, e outras mídias de comunicações (TRIPADVISOR, 2013).

Law (2008) apontam o exemplo do *site Untied.com*<sup>39</sup> que é provavelmente um dos casos mais famosos de reclamação de um passageiro contra uma companhia aérea.

Ao analisar o estudo de Buhalis e Law (2008) sobre como o consumo está altamente relacionado com as informações de pesquisa e comportamento do usuário *online*, é possível constatar que cada vez mais consumidores estão dispostos a fornecer informações em troca de reconhecimento e melhores serviços. É possível supor a analogia de que a estrutura, ou informações pessoais dos passageiros, alimentam a superestrutura, ou a internet e ICTs, que se retroalimentam, formando bancos de dados inesgotáveis que criam novas tendências que moldam esse “novo” turista/comprador.

As tecnologias de informações e comunicação podem mapear o perfil do usuário por região geográfica, cultura, regulação/legal/política, econômica, ética/profissional, capital social/redes e estrutura social, revertendo essas informações em qualidade de serviço/atendimento. A *Lastminute.com*, por exemplo, recolhe informação adequada para personalizar o boletim semanal enviado aos consumidores e também identifica quais partes do boletim são acessados por consumidores, de modo a personalizar as suas ofertas conforme o interesse de cada cliente. A revolução tecnológica experimentada pelo desenvolvimento da internet mudou completamente o mercado do turismo, fornecendo novas ferramentas de gestão e *marketing* para atender um cliente cada vez mais sofisticado e informado, portanto, um turista cada vez mais difícil de agradar (BUHALIS; LAW, 2008).

As agências de viagens e turismo necessitam rever a sua estratégia empresarial para que possam utilizar de forma adequada as ICTs, promovendo melhoras nos processos e no relacionamento com o cliente. O surgimento de novos *players* tem exigido que as empresas que desejam continuar atuando no mercado sejam mais competitivas e que escolham as estratégias mais apropriadas para atingir esse objetivo.

A seguir, apresentar-se-ão conceitos sobre competitividade e sobre processos para empresas.

---

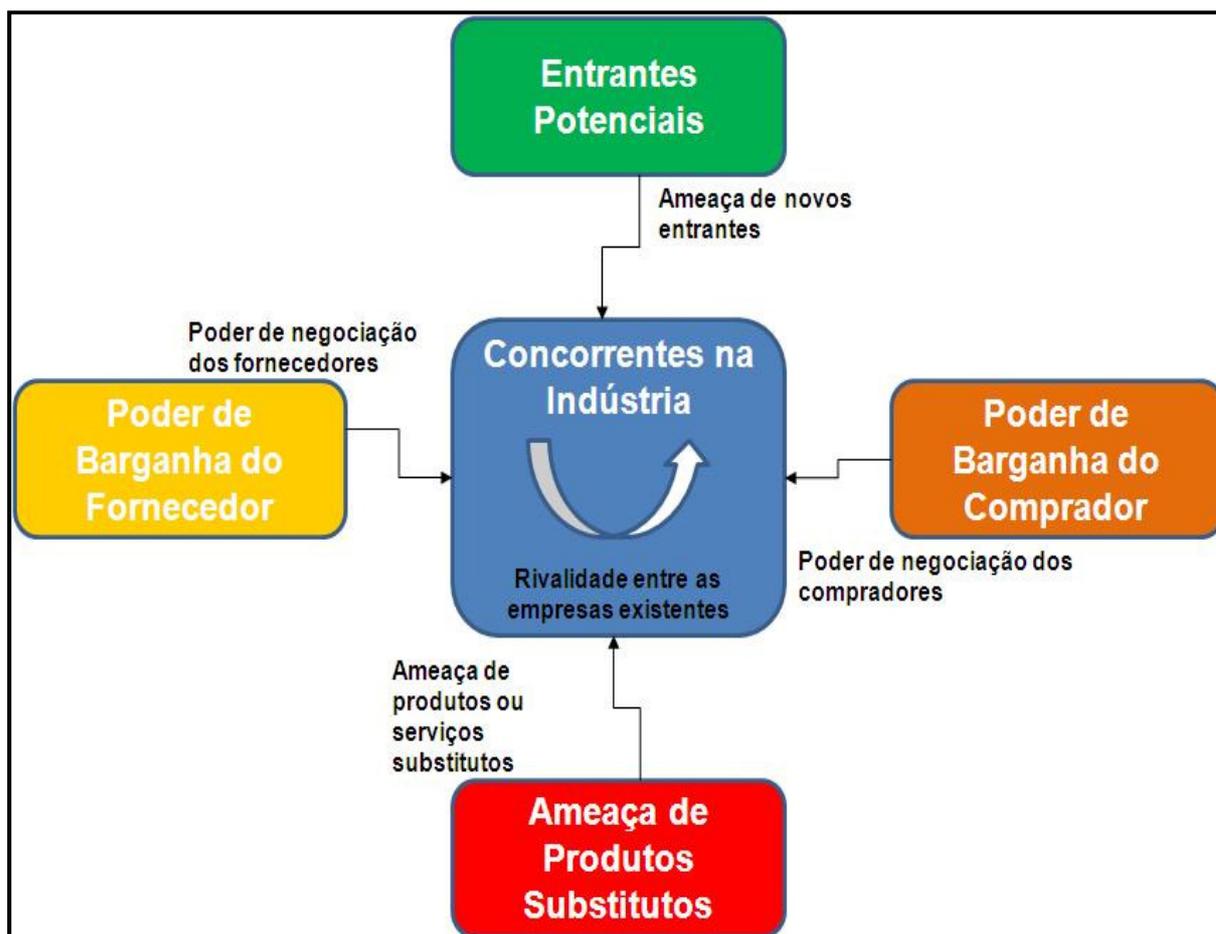
<sup>39</sup> O *siteUntied.com* foi formado por um passageiro da companhia aérea *United Airlines* após ter sérios problemas com a perda de sua bagagem e por ter sido mal atendido pela empresa. Inicialmente, o fundador do *site* criou um vídeo com uma música relatando o caso de forma irônica, que rendeu inúmeros acessos e incentivou a criação do *site* que atualmente é mantido por doações e serve para a troca de informações sobre problemas que ocorram com essa companhia aérea (BUHALIS; LAW, 2008).

## 2.10 COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA DE PROCESSOS PARA EMPRESAS DE SERVIÇOS

Após a segunda metade da década de 1970, com a ocorrência da segunda crise do petróleo, os estudos sobre a competitividade ganharam importância e passaram a fazer parte obrigatória do dia a dia das organizações. Porter (2004) surge como um dos mais profícuos estudiosos sobre o assunto, dedicando-se a analisar o microambiente e macroambiente nos quais acontece a competição entre empresas. Com base nesses estudos, desenvolveu um modelo que ficou conhecido como “modelo das cinco forças competitivas”, que analisa o relacionamento de uma determinada empresa com os demais elementos existentes em seu setor de atuação, que são chamados de concorrentes na indústria, fornecedores, compradores, novos entrantes e os produtos/serviços substitutos. Para o autor, é o posicionamento da empresa perante as demais forças que irá definir seu desempenho/rentabilidade.

Para Porter (2004), a rentabilidade de um determinado setor é determinada em função da rivalidade existente entre os concorrentes instalados, o poder de barganha exercido por fornecedores e por compradores; a ameaça exercida por novos entrantes e por produtos/serviços substitutos que possam levar os clientes a optarem por não adquirir os produtos/serviços oferecidos. A figura 3 apresenta o modelo das cinco forças competitivas.

Figura 3 – Modelo das cinco forças de Porter



Fonte: Porter (2004, p. 04).

Como pode ser observado por intermédio da figura 3, o modelo das cinco forças de Porter tem potencial para ser adaptado à realidade das agências de viagens e turismo, nas quais a internet mais que duplicou as novas pressões do mercado. Conforme citado anteriormente, os fornecedores possuem maior poder de barganha sobre essas empresas, vendendo diretamente aos clientes e, dessa forma, possuindo maior influência sobre a rentabilidade do setor.

Com a internet, as agências de viagens e turismo estão sofrendo pressões por todas as forças apontadas por Porter (2004). Novas agências *online* (OTA) poderiam atuar como entrantes potenciais, fornecedores vendendo diretamente aos clientes, novos *sites* ou redes sociais que influenciam o cliente, o poder de compra do cliente que, muitas vezes, tem mais dados do que o próprio agente de viagens. São fatores que formam um amálgama que contribui para potencializar a rivalidade das empresas que lutam para se manter no mercado. Dessa forma, agências de viagens, que não se atualizarem para poder concorrer com novas forças, poderão

ter seus negócios seriamente afetados. No modelo das cinco forças, percebe-se que, quando uma determinada empresa tem poder maior que os demais participantes, tem a capacidade de influenciar diretamente o montante de lucros do setor. Um bom exemplo é a influência das companhias aéreas no negócio das agências de viagens e turismo juntamente com os GDS, que estão reformulando o mercado.

O modelo Porter (2004) é um ótimo ponto de partida para compreender melhor a competitividade das empresas em seu local de atuação com todos os envolvidos. Para melhor entender o conceito de competitividade, é interessante observar o trabalho de Kunst (2009), que a define como:

[...] a capacidade das empresas de produzir produtos/serviços de qualidade superior, a um custo menor do que os produtos/serviços semelhantes produzidos pela concorrência, enquanto oferece aos investidores uma rentabilidade superior àquela obtida pelos concorrentes (KUNST, 2009, p.132).

Essa definição está pautada exclusivamente na relação econômica do negócio, com foco no lucro, independentemente da forma necessária para obtê-lo. A busca pelo lucro focado na produção e controle da empresa, entretanto, reflete uma realidade econômica difícil para as agências de viagens e turismo porque, na maioria das vezes, não produzem seus produtos/serviços e sim representam os oferecidos pelos seus fornecedores. Ao analisar a competitividade apenas pelo foco econômico, desprezam-se outros fatores muito importantes e que são determinantes ao turismo, como o foco social, ambiental e ético.

Com o intuito de utilizar uma definição de competitividade com base no turismo e na sustentabilidade, abrangendo interesses econômicos, sociais, ambientais e éticos, destaca-se que pode ser compreendida como sendo:

[...] a capacidade das empresas em prover bens e serviços que satisfaçam as necessidades dos consumidores, por um preço justo e que permitam à empresa sua manutenção no mercado, obtendo retornos financeiros compatíveis com os interesses dos acionistas e investidores, além de contribuir para a preservação ambiental e para a melhoria da qualidade de vida da população (VIANNA, 2011, p.65).

Conforme Vianna (2011), a competitividade deve atender os pilares da sustentabilidade, que visa atender o alcance de fatores econômicos, como gerar lucro; sociais, cuidar das pessoas que se relacionam com a empresa, tanto de forma direta como indireta; ambientais, por meio do controle sobre o impacto gerado pelo negócio no meio ambiente e ético, no que tange à correta aplicação dos recursos obtidos por meio da exploração dessas atividades, visando promover um crescimento equacionado com as boas práticas de gestão, que são as bases do desenvolvimento sustentável. As agências de viagens e turismo devem buscar a competitividade para promover o desenvolvimento social e ambiental do local de atuação, investindo em ações de preservação e relação com o ambiente de atuação, de treinamento de seus colaboradores e de interação com a comunidade local. A competitividade não pode ser um objetivo final a ser alcançado, mas sim um objetivo intermediário que conduz a outro maior que é a melhoria da qualidade de vida dos residentes em uma determinada destinação turística.

O estudo para melhorar a competitividade de uma empresa passa pelos seus ambientes externo e interno, sendo que os processos internos podem melhorar ou piorar de acordo com a percepção de qualidade por parte do cliente, o que é corroborado por Kotler e Keller (2006). Para Mintzberg (2003), a evolução das operações dentro das empresas segue uma linha acumulativa, iniciando na empresa eficiente, evoluindo para a empresa de qualidade, passando depois à empresa flexível, e posteriormente para a empresa inovadora, esta última sendo inovadora e cumprindo os requisitos anteriores. Pode-se visualizar que atualmente a internet reduz drasticamente os processos, encurtando a evolução das operações, tanto na linha acumulativa apresentada quanto no tempo necessário para a empresa amadurecer sobre o seu próprio negócio. Nota-se, portanto o quanto grandes empresas como companhias aéreas estão se moldando ao mercado e, ao mesmo tempo, adaptando-se a ele com mudanças sem volta e, simultaneamente, percebe-se que as agências de viagens e turismo não possuem preparo para reagir rapidamente em relação a essas mudanças.

Para Prahalad e Hart (2002), o sucesso das empresas do século XXI dar-se-á quando ajustarem suas estratégias para atender a base da pirâmide econômica, as populações pobres, que perfaz mais de quatro bilhões de pessoas. A proposta dos autores envolve a utilização de grandes catalizadores de pesquisas e inovações (muitas vezes provenientes das empresas multinacionais, dentre as

quais, somente as 200 maiores são responsáveis por um volume de negócios que corresponde a 30% do PIB mundial) para servir de base à criação de novas estratégias para atender o grande público de baixa renda, adaptando-se a esse público e promovendo melhorias a todos. Com essas ações, as empresas conseguiriam melhorar sua competitividade nos mercados globais.

Para atender novos nichos de mercado, como populações de baixa renda, Prahalad e Hart (2002) indicam que as empresas necessitam criar uma infraestrutura comercial que contemple um ciclo que tenha: criação de poder de compra, com acesso a crédito e geração de renda; ampliação do acesso aos produtos e informações; criação de soluções locais, com inovações e produtos sob medida e formatação das inspirações, para educar o consumidor e desenvolvê-lo de forma sustentável. Os autores indicam que reinventar a estrutura de custos, aumentar a intensidade dos empregos, formar novas alianças e construir uma base local de suporte são ações que visam à análise dos processos internos de cada empresa e a sua relação com o local de atuação. São atitudes que corroboram as pesquisas feitas por Teece, Pisano e Shuen (1997), Mintzberg (2003), Porter (2004) e Kotler e Keller (2006).

Para os autores do Estudo da Competitividade do Turismo Brasileiro do Ministério do Turismo, Caldas e Flores (2006), o segmento de agências de viagens e turismo e operadoras, apesar de apresentar números normalmente positivos, concentra o mercado nas mãos de poucas empresas. Dessa maneira, é possível notar que a pequena empresa e a pequena agência de viagens e turismo estão sendo somadas às estatísticas de empresas de alto risco e com grandes chances de falência. Trata-se de uma situação preocupante e que deve ter atenção do Governo Federal, pois essas empresas representam grande parte das contratações desse segmento econômico no Brasil.

As conclusões de Caldas e Flores (2006) são similares às que outros autores encontraram, como Lang (2000), ao apontar que no curto prazo ainda haveria barreiras para os consumidores comprarem por intermédio da internet; porém, em médio prazo, seria provável que muitas barreiras fossem removidas, sendo importante para o agente de viagens manter-se atualizado com as novas tecnologias para poder atender melhor seus clientes, para não ficar sem mercado. Em contrapartida, Buhalis e Licata (2002) apontaram que as agências de viagens com

loja de rua continuarão a existir; no entanto, com um papel mais voltado para o turismo de lazer e aconselhamento de viagens personalizado.

As tecnologias de informação e comunicação irão impactar diretamente na competitividade das empresas, porque serão utilizadas para reestruturar todas as funções e processos dos negócios em direção a apoiar a organização em sua totalidade, em vez de apenas a automatização dos processos. Os fornecedores de viagens ganharam maior posição de destaque no setor, uma vez que agora possuem maior interconectividade e interatividade com consumidores e parceiros. O cliente ganhou maior poder de barganha, situação que é ruim para a rentabilidade do setor, pois, quando o poder de barganha fica nas mãos dos clientes ou dos fornecedores, a empresa tem diminuída a sua margem de lucro. Com a velocidade das mudanças ocorridas com a popularização da internet, as empresas precisam alterar suas estratégias de forma drástica para sobreviver nesse novo cenário. A comercialização e a distribuição são os pontos mais afetados nas funções úteis a partir da revolução tecnológica; por meio da internet introduz-se a transparência total nas transações (BUHALIS; LAW, 2008).

Dessa forma, é possível destacar que as agências de viagens e turismo que desejarem estar à frente de seus mercados de atuação necessitam de atenção quanto à transparência nos seus processos de trabalho, buscando conectar todos os envolvidos de forma automatizada (clientes externos e internos, funcionários). Teece, Pisano e Shuen (1997), ao introduzirem o conceito de capacidades dinâmicas, observaram que a existência de recursos nas empresas não era suficiente para que obtivessem um desempenho superior. Os autores indicam que as empresas devem desenvolver capacidades internas que utilizem os recursos adequados para obter o melhor desempenho possível e, com isso, estarem à frente dos demais concorrentes do mercado. No caso de agências de viagens e turismo, é possível sugerir que se analise o ambiente interno da empresa, a equipe, os seus recursos, tecnologias, e, com isso, descubram-se quais são os seus diferenciais competitivos frente ao mercado em que atua.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), as empresas devem buscar uma posição competitiva diferenciada perante seus concorrentes. Para obter esse diferencial, é necessário criar estratégias de acordo com os seus recursos disponíveis, revendo os processos de trabalho, o posicionamento perante fornecedores e clientes, e aprimorar as tecnologias utilizadas. Além disso, devem controlar bem seus ativos

financeiros, diversificando os mercados de atuação para evitarem prejuízos com possíveis declínios de produtos, dentre outras ações internas que refletiriam externamente a mudança estratégica da empresa, que sempre deve ser pautada em aprendizado contínuo e flexibilidade para mudanças. Mintzberg (2003) corrobora a afirmação ao comentar que nenhuma empresa pode jactar-se de que conhece tudo ou possui uma estratégia de negócios perfeita, por mais que os negócios estejam dando certo. O processo contínuo de aprendizado e de adequação das estratégias, e as reações às mudanças são determinantes para a perpetuação da empresa no ambiente em que atua.

O fato da empresa estar atenta aos seus processos financeiros auxilia no seu melhor desempenho, acrescenta Gitman (2004), ao afirmar que todos os gestores, independentemente das especificidades de suas tarefas, necessitam compreender os processos financeiros para atingir de forma mais fácil seus objetivos e concretizar a estratégia de negócios da empresa. Ao executar um projeto, avaliar a captação de um novo cliente, calcular a rentabilidade de uma venda, dentre outras atividades pertinentes a uma agência de viagens e turismo, faz-se necessário conhecer técnicas financeiras que auxiliem no dia a dia do trabalho. Essa avaliação possibilita a criação de processos e padrões financeiros que permitem a integração da equipe com o planejamento estratégico da empresa.

Ao iniciar um planejamento estratégico para a empresa, é necessário avaliar o mercado, segundo corroboram os estudos de Porter (2004); o seu ambiente interno, conforme os estudos de Teece, Pisano e Shuen (1997); os seus processos, acrescenta Mintzberg (2003); os seus diferenciais de serviços e qualidade, indicam Kotler e Keller (2006); e as atividades financeiras, de acordo com os estudos de Gitman (2004), que são pertinentes a todas as empresas, independentemente do setor. No caso de agências de viagens e turismo, pode ser determinante para o seu melhor desempenho integrar a equipe no processo de planejamento estratégico, porque o agente de viagens tem contato direto com o cliente. A empresa, quando dissemina todas as ações/processos (referentes à qualidade, ao relacionamento e ao financeiro) do seu planejamento, pode auxiliar o crescimento do colaborador e entregar para o cliente um serviço superior ao de outras empresas.

É possível destacar que essas ações são importantes para todo o tipo de empresa, bem como para as agências de viagens e turismo que podem se apropriar dessas técnicas para gerir suas estratégias de mercado. Estar atenta à rentabilidade

de seus produtos, de seus clientes e nichos de mercado *online* ou *ecommerce* é determinante para o melhor desempenho do empreendimento, colaborando para a melhora de sua competitividade, o que é corroborado por Prahalad e Hart (2002) e OMT (2003).

Para que uma agência de viagens e turismo desenvolva uma vantagem competitiva que lhe permita a obtenção de um desempenho superior frente às suas concorrentes, deve tentar satisfazer os clientes em longo prazo para desenvolver ligação forte e estável, reforçando a sua lealdade, conforme destacado por Álvares, Martín e Casielles (2007). Os autores também comentaram que o compromisso, juntamente com a confiança, é um dos principais elementos da qualidade relacional. Além disso, os autores comentam que a reciprocidade é um fator importante para o bom relacionamento entre parceiros de negócios.

No próximo tópico, aborda-se a qualidade em serviços para agências de viagens e turismo e analisa-se como isso interfere positivamente no relacionamento com o cliente. Diversos autores, como OMT (2003), Marín (2004) e Buhalis e Law (2008) comentam sobre o novo papel das agências de viagens que se reflete no trabalho do agente de viagens, uma vez que passam a atuar como empresas de serviços. A relação pessoal com o cliente é um fator determinante para a entrega de serviços de qualidade, por meio de um maior controle de processos de vendas, da melhoria do seu ambiente interno e pelo desenvolvimento de capacidades dinâmicas, para obter uma competitividade sustentável ao longo do tempo.

## 2.11 QUALIDADE EM SERVIÇOS E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Em seus estudos ligados à área de *marketing*, Kotler e Keller (2006) afirmam que os serviços possuem quatro características principais que afetam programas de *marketing* e gestão nas empresas, sendo eles: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Um serviço tem a característica de ser intangível porque não pode ser visto ou sentido, não é palpável, não tem cheiro, portanto, não pode ser experimentado antes de ser adquirido. Componentes da empresa, como instalações, pessoas, equipamentos, material de comunicação, símbolos e preço têm a função de transmitir ao cliente quais seriam os benefícios concretos, perceptíveis.

Um serviço é inseparável, ou seja, é produzido e consumido simultaneamente. Outra característica é a variabilidade, pois os serviços dependem de quem vai prestá-lo; um médico, por exemplo, pode ser mais simpático e outro não, e isso pode fazer variar a percepção de qualidade do cliente. E, por fim, um serviço é perecível, ou seja, não permite produção e estoque, o que não seria um problema se a demanda sempre fosse estável, o que é difícil de acontecer na maioria dos casos. Um hotel que não vender seus quartos perdeu a oportunidade de faturar, a noite passou e não há como voltar no tempo (KOTLER; KELLER, 2006).

Da mesma forma, as agências de viagens e turismo como empresas prestadoras de serviços, necessitam estar atentas ao gerenciamento da prestação dos serviços levando em conta as características dos serviços. Para melhor trabalhar o gerenciamento da qualidade dos serviços, Kotler e Keller (2006) sugerem trabalhar as expectativas dos clientes, com base no serviço percebido e no esperado, e apontam fatores determinantes na qualidade de serviços:

**I. Confiabilidade:** a habilidade de prestar o serviço exatamente como prometido; **II. Capacidade de resposta:** a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado; **III. Segurança:** o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança; **IV. Empatia:** a atenção individualizada dispensada aos clientes; **V. Itens tangíveis:** a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação (KOTLER; KELLER, 2006, p. 407).

Dos cinco fatores citados acima, a relação pessoal do agente de viagens com o cliente em uma agência de viagens e turismo é responsável por quatro dos cinco fatores. Dessa forma, é possível constatar a importância da equipe, da gestão de pessoas nas empresas, porque estar atento ao desenvolvimento interno das qualidades da equipe pode gerar diferenciais exclusivos. A formação de capacidades dinâmicas únicas, que serão percebidas como uma vantagem competitiva perante concorrentes, proporciona a oportunidade de analisar e aprimorar as competências essenciais da empresa, dos colaboradores e serviços, que podem ser considerados como elementos-chave de sucesso para as agências de viagens e turismo (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Os autores Castelli (2001), Marín (2004) e Beni (2007) indicam que a grande saída para a re-intermediação dos serviços de viagens e turismo nas agências está no ato de basear a empresa na qualidade de serviços. A qualidade de serviços para agências de viagens e turismo pode ser associada à transformação por causa da evolução da internet, do surgimento de agências de viagens *online*, e das alterações nas relações com fornecedores.

Para Law, Leung e Wong (2004), o tratamento pessoal em agências de turismo é melhor para a compra do que na compra *online*, onde não há contato humano. Em contraponto a isso, a maioria dos entrevistados afirma que o agente de viagens é comissionado, podendo ser tendencioso na indicação de algum fornecedor ou produto, diferentemente da compra da internet que é impessoal e sem a “pressão por vendas”, sem influenciar o cliente para efetuar a compra. Indicaram também que os usuários com maior grau de instrução utilizavam mais a internet do que outros menos instruídos.

Com acesso imediato às informações de viagens, o turista tem pressa para obter as informações e o tempo de resposta das agências de viagens pode ser determinante para o sucesso dessas empresas. Buhalis e Law (2008) apontam alguns fatores como falta de serviço pessoal, questões de segurança, a falta de experiência, demora na finalização dos processos e dados de pagamento como sendo as principais barreiras para a compra efetuada pela internet; no entanto, em alguns casos viajantes utilizam a internet para informações e efetuam o pagamento em agências de viagens e turismo, de forma *offline*.

Os consultores de viagens são o pessoal de linha de frente das agências de viagens e turismo e representam a empresa perante o cliente, com base em seu conhecimento e em nome dos fornecedores; irão fornecer ao cliente a real percepção de qualidade em serviços, ou não (STANDING; VASUDAVAN, 1999).

Ao avaliar o relacionamento entre comprador e vendedor, Sigala (2007) afirma que essas relações têm sido dirigidas principalmente a partir de duas perspectivas: econômica e sociopsicológica. A autora salienta a necessidade das agências de turismo corporativas desenvolverem e promoverem fortes laços relacionais com seus clientes corporativos, baseados na confiança, satisfação, compromisso e boas ferramentas de comunicação, para desenvolverem, manterem e promoverem relacionamentos de longo prazo. A importância da comunicação para

o relacionamento entre fornecedor e cliente tem sido enfatizada na literatura como um elemento que fortalece a união de um determinado canal de distribuição.

A autora também aponta que a confiança é o principal elo entre parceiros de negócio, sendo desenvolvida com interação regular, comunicação, cooperação, ações conjuntas e de tomada de decisão, e aproximação entre as partes. A satisfação é abordada como outro laço social importante para relações de longo prazo. A internet pode promover elementos de convergência, interatividade e personalização que podem aumentar o tamanho e riqueza de informações entre parceiros comerciais. Dentre os entrevistados, 48% mantinham relacionamento com agência de turismo corporativa em um período que variava entre um e quatro anos; 29% mantinham menos de um ano de relacionamento e, em média, o relacionamento entre empresa e agência de turismo corporativa era de 3,4 anos (SIGALA, 2007).

O estudo apontou que a comunicação empresa e a BTM melhorou com a utilização de um sistema integrado via internet, agregando novos serviços aos clientes como preparação e divulgação de relatórios detalhados sobre os gastos de viagens que podem ser acessados *online*. Sigala (2007) também comenta que a utilização de sistemas *online* de BTM não impactou positivamente na confiança e satisfação das empresas. Esse resultado não surpreende porque o nível de sofisticação das ferramentas era baixo, sendo utilizado comumente para reservar produtos de viagens e menos para a compra personalizada de serviços de viagens e processos de compras. A pesquisa apontou que as soluções de sistemas *online* entre empresas e agências de turismo corporativo não impactaram na confiança, satisfação e dependência dos clientes; no entanto, impactou positivamente na comunicação entre os parceiros comerciais.

Para Lang (2000), o fator humano é muito forte para as compras, pois muitos consumidores possuem a necessidade de assistência pessoal, de uma interface humana, do conselho do agente de viagens. A internet coloca-se como uma oportunidade para as agências de viagens e turismo e seus consultores, ao mesmo tempo força uma mudança de postura para que se tornem conselheiros ou consultores, agregando informações conforme o perfil do cliente e utilizando de ferramentas da internet para tal ofício. Do total de 186 entrevistados, 56% preferiam dar o pagamento para uma agência de viagens e turismo, sendo o canal preferido

para compra de viagens. A autora também apontou como necessidades de um agente de viagens no futuro (LANG, 2000, p. 370):

- Fator tempo (18%);
- A questão da segurança (9%);
- Sobrecarga de informação e confusão (24%);
- Desvantagem de custo para os consumidores (3%);
- Falta de confidencialidade no uso da tecnologia (18%);
- Necessidade de interface humana (48%).

Foi constatado que 77% do grupo de usuários que buscou informações sobre viagens na internet e comprou depois em agências de viagens afirmaram que não precisariam de uma agência de viagens para uma próxima compra (LANG, 2000).

Conforme Lang (2000), o agente de viagens é determinante para o sucesso quando da prestação de serviços e relacionamento com o cliente. Da mesma forma, para Teece, Pisano e Shuen (1997), a análise dos recursos internos da empresa gera um diferencial competitivo em relação aos concorrentes por meio do desenvolvimento de um conjunto de capacidades dinâmicas únicas que não poderão ser facilmente copiadas por seus concorrentes; para Mintzberg (2003), a atenção aos processos da empresa é determinante para o seu sucesso. Quando se vislumbra que as agências de viagens e turismo são empresas prestadoras de serviços, é possível destacar a importância do desenvolvimento da equipe e a gestão das pessoas, de forma integrada com os demais processos da empresa. Trata-se de diferenciais exclusivos, para que juntos gerem valor agregado ao cliente e formem uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

O relacionamento com os clientes foi a principal qualidade percebida na compra com um agente de viagens, bem como a capacidade de estabelecer uma relação positiva e duradoura com os seus clientes. Cheyne, Downes e Legg (2006) também complementam essa afirmação com a constatação de que a compra por meio de agências de viagens transmite mais segurança no caso de algo sair errado durante a viagem, pois o cliente tem a quem recorrer. O estudo também apontou que muitos clientes não se importavam de pagar um pouco a mais quando recebiam um serviço que acrescentasse valor à experiência de férias.

De acordo com Álvares, Martín e Casielles (2007), utilizar a internet a favor do atendimento ao cliente e à relação com ele pode criar grandes diferenciais. Dessa forma, os autores apontaram a importância dos processos integrados de forma *online* para buscarem-se diferenciais como tratamento individualizado ao cliente, disponibilidade de informações em tempo real e contato interativo; processos fáceis e habilidade para satisfazer o cliente na compra *online*. Tendência às quais as agências de viagens devem estar cada vez mais atentas, estando ou não com vendas *online*. O estudo buscou investigar a confiança na relação de *marketing* com o cliente em agências de viagens virtuais, servindo de oportunidade para as agências de viagens tradicionais reposicionarem o seu negócio, pois o *eCommerce* oferece oportunidades de “re-intermediação” de produtos turísticos. A internet é uma ferramenta de informações que pode oferecer um *feedback*<sup>40</sup> sobre o comportamento do cliente que antes não era possível de ser alcançado. Para tanto, os autores indicaram atitudes necessárias para que o relacionamento eletrônico tenha sucesso, como:

- **Tratamento individualizado** – Capacidade do fornecedor de adaptar produtos, serviços e transações para cada de cliente;
- **Disponibilidade de informação** – Informações disponíveis a qualquer momento em qualquer lugar do mundo, de forma fácil e interativa;
- **Contato interativo** – Com as informações do cliente disponibilizadas pela internet o vendedor tem maior conhecimento dos gostos e preferências de cada cliente;
- **Facilidade de realizar transações** – O *site* deve ser simples, intuitivo e agradável de utilizar, com confiabilidade e segurança nas informações;
- **Capacidade de satisfazer o cliente que usa a internet** – As compras *online* podem se tornar uma diversão. A satisfação do cliente com o canal de distribuição não depende apenas dos aspectos relacionados à compra de bens ou serviços, pode estar envolvido com comentários, imagens, música ou jogos interativos, que proporcionam outra percepção ao cliente.

---

<sup>40</sup> A expressão *feedback* pode ser entendida como retorno de informações ou da opinião do cliente, uma análise pós-vendas, ou um retorno com informações de crítica ou sugestão de aprimoramento (KOTLER; KELLER, 2006, p. 74).

Os pontos para o sucesso no relacionamento eletrônico, apontados por Álvares, Martín e Casielles (2007), indicam que a personalização do serviço e a facilidade na compra são os principais componentes da qualidade percebida pelos clientes de agências de viagens. Clientes sentem-se mais confiantes em comprar em agências de viagens que possuem *site* com venda *online* e loja física também.

Essas contatações dos autores não descartam o fator humano no atendimento ao cliente, ponto fundamental dessa relação, mas agregam as facilidades da tecnologia para trabalhar em conjunto, de maneira que seja possível atingir as expectativas do turista, que é cada vez mais bem informado e exigente. É possível notar que as indicações de Álvares, Martín e Casielles (2007) são similares às indicações de Kotler e Keller (2006) para a qualidade nos serviços, conforme citado anteriormente, mas voltadas para o comércio online.

Para Buhalis e Law (2008), as organizações de turismo precisam reconhecer as mudanças no mercado e desenvolver serviços personalizados para atender as necessidades individuais de seus clientes, desenvolvendo integração entre os sistemas de trabalho como *front*, *middle* e *back office*<sup>41</sup>. Para Laudon e Laudon (2006), a integração de sistemas é essencial para a evolução das empresas e melhor gerenciamento dos processos, e destaca a importância dos sistemas de CRM:

O comércio eletrônico, a competição global e o surgimento das empresas digitais têm forçado as empresas a pensar estrategicamente sobre os seus processos para o gerenciamento do relacionamento com clientes e fornecedores (LAUDON; LAUDON, 2006, p.53).

O gerenciamento das relações com os clientes e fornecedores é muito importante para automatização dos processos, uma vez que proporciona a melhora

---

<sup>41</sup> Os sistemas de *front office* são programas guiados para atendimento direto ao cliente, que possuem uma *interface* amigável para o cliente direto ou para o funcionário executar o atendimento ao cliente ou a venda. Os sistemas de *back office* são programas de gestão financeira e contábil das empresas, por onde se geram cobranças, controles como fluxo de caixa, livro caixa da contabilidade, dentre outros, e são chamados de *back office* por estarem no final do processo das empresas. Os sistemas de *middle office* são programas que fazem a ligação entre o *front* e o *back office* exibindo mais opções de gestão de relacionamento com o cliente, como a gestão de *marketing*, gestão de *e-mails*/comunicação eletrônica, CRM, dentre outras ações que não são diretas ao atendimento do cliente, como vendas, e não são finais, como a contabilidade (BUHALIS; LAW, 2008).

na troca de informações, o aumento da produtividade no atendimento aos clientes e a melhor gestão dos fornecedores (LAUDON; LAUDON, 2006).

Álvares, Martín e Casielles (2007), ao testarem as suas hipóteses sob a confiança dos clientes, ao utilizar uma agência virtual, utilizando-se a premissa de que a confiança é um fator crítico de sucesso, destacaram que a maioria dos entrevistados visitou uma agência de viagens uma ou duas vezes por ano (35% e 25%, respectivamente), em geral, para organizar viagens na Espanha ao invés de viagens ao exterior (54% dos entrevistados). Os autores também acrescentam que a tendência era de que diminuíssem os clientes das agências tradicionais, porque as vantagens ao comprar pela internet eram maiores e difíceis de serem superadas. As agências tradicionais deveriam investir no bom atendimento e estarem presentes na internet, o diferencial era o de serem virtuais e físicas ao mesmo tempo, possuindo uma loja/escritório. Concluíram que a internet auxiliou as agências tradicionais a serem consultoras de viagens. A confiança foi percebida de forma diferente entre as agências de viagens *online*, uma vez que essa remete aos processos e à facilidade de uso do *site*, e às agências de viagens tradicionais, nas quais a confiança está mais associada à marca da empresa e ao atendimento pessoal.

Desta forma, foi possível constatar que as agências de viagens e turismo, que investirem em tecnologia de informação e comunicação, buscando melhorar a qualidade de serviços e o relacionamento com os clientes estarão à frente das que não o fizerem. Integrar os processos, conforme indicado por Buhalis e Law (2008), e utilizá-los para obter maior personalização dos serviços por meio do monitoramento constante do perfil de compras dos clientes, acrescentam Álvares, Martín e Casielles (2007), pode auxiliar as agências de viagens e turismo a competir melhor nos mercados. A reflexão dessas empresas sobre os seus processos internos e a gestão da equipe, em busca de um serviço exclusivo, sustentado pela competência essencial que possui, pode desenvolver uma posição competitiva diferenciada frente aos seus concorrentes, tal como destacado pelos estudos de Teece, Pisano e Shuen (1997).

De acordo com Laudon e Laudon (2006), os sistemas de informações nas empresas servem para agregar as diversas áreas. Com essa integração, a gestão do negócio torna-se mais centralizada e padronizada, a disseminação de tecnologia e ferramentas de trabalho alcança a todos na empresa, e a cultura organizacional esperada conseqüentemente gera um ambiente mais favorável para crescer. Os

autores também destacam que é possível integrar diferentes sistemas com sistemas de apoio para que o trabalho seja efetuado em um único ambiente eletrônico. As agências de viagens e turismo possuem diversos tipos de sistemas, como sistema de *back office* e GDS, para trabalho, apontando para o fato de que buscar a integração certamente tende a refletir em uma melhora no desempenho da empresa, o que pode ser corroborado por meio dos estudos de Mintzberg (2003), Álvares, Martín e Casielles (2007) e Buhalis e Law (2008).

No próximo capítulo, abordar-se-ão os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento do estudo, descrevendo de maneira detalhada: como foi realizado o trabalho de pesquisa sobre o estado da arte referente ao tema da pesquisa; como foram escolhidas as variáveis e os indicadores que irão compor os instrumentos de pesquisa; de que maneira definiu-se qual será o universo da pesquisa a amostra; e como serão tratados os dados após a coleta de informações no campo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O pesquisador deve ter um olhar de criança, sem preconceitos, seguindo procedimentos que busquem diminuir a margem de erro de suas observações e conclusões, o método científico. Para tentar compreender quais as razões que levam o ser humano rumo à investigação científica, Köche (2011, p. 44) afirma que:

O motivo básico que conduz a humanidade à investigação científica está na sua curiosidade intelectual, na necessidade de compreender o mundo em que se insere e na de se compreender a si mesma. Tão grande é essa necessidade que, onde não há ciência, o homem cria mitos.

O homem tem necessidade de entender melhor o meio em que vive, por isso, quando não consegue, cria mitos e lendas. Desde que o homem tem consciência de si mesmo, ele se pergunta, questiona, sempre procurando descobrir, saber, conhecer. Segundo Dencker (2001, p. 19-20) “[...] o método dá a orientação geral para se chegar a um fim determinado. A forma de aplicação do método é a técnica. Resumindo: o método estabelece o que fazer. A técnica é o como fazer”. Para Yin (2005), a estratégia metodológica pode ser descrita como a “[...] investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

Para que fosse possível alcançar os objetivos propostos, optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa do tipo exploratória, que permite a descoberta de como se desenvolve o comportamento de determinado fenômeno que se deseja estudar; de caráter descritivo, uma vez que se tem a expectativa de descrever quais são as principais características do objeto de estudo e, com uma abordagem qualitativa, para que seja verificado por meio de dados numéricos e também de inferências feitas pelo pesquisador como ocorrem os fatos na prática.

Para Köche (2011), o principal objetivo da pesquisa exploratória é descrever ou caracterizar a natureza das variáveis que se quer conhecer. Escolher a pesquisa exploratória e de caráter descritivo significa ir à busca de mapear e identificar, de forma imparcial, o objeto de estudo e transcrever os resultados para uma análise fundamentada na base teórica. Ao se explorar um assunto, ter contato com suas as

informações, faz-se necessária a fiel descrição dos resultados obtidos. Dessa forma, o presente trabalho tem intuito de pesquisar as agências de viagens e turismo e descrever o resultado das questões levantadas, conforme variáveis provenientes do referencial teórico. A partir do resultado das perguntas do questionário, buscar-se-á confrontar com o que os autores estudados comentam sobre o assunto e apontar questões pertinentes.

### 3.1 CONSTRUÇÃO DO MARCO TEÓRICO

Em pesquisa para a busca de artigos relacionados ao tema inicial<sup>42</sup>: *O impacto da internet nas agências de viagens e turismo*, realizada nos bancos de dados de Periódicos CAPES<sup>43</sup> (Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), *SAGE*<sup>44</sup>, *EMERALD*<sup>45</sup>, e *SCIENCE DIRECT*<sup>46</sup>, foram encontrados 7.904 opções de publicações relacionadas à temática escolhida. Foram utilizadas as palavras-chave: turismo, agência, impacto e internet e, em inglês: *tourism, agency, impact, Internet* ou *web*. Dentro desse total, apenas 32 publicações foram selecionadas com assuntos relacionados ao tema: o impacto da internet em agências de viagens e turismo, conforme pode ser observado na figura 3.

---

<sup>42</sup> O tema inicial da pesquisa foi *O impacto da internet nas agências de viagens e turismo*. Vindo a ser alterado posteriormente para o tema atual, mas a pesquisa bibliográfica inicial foi feita com esse tema que trouxe resultados que formam a base deste trabalho. Em pesquisa bibliométrica posterior, utilizando a palavra “interferência” no lugar de “impacto”, os resultados foram muito menores, portanto não relevantes para constarem no trabalho.

<sup>43</sup> O Portal de Periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), é uma biblioteca virtual que reúne e disponibiliza a instituições de ensino e pesquisa no Brasil o melhor da produção científica internacional. Ele conta com um acervo de mais de 37 mil títulos com texto completo, 130 bases referenciais, 12 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual (CAPES, 2013).

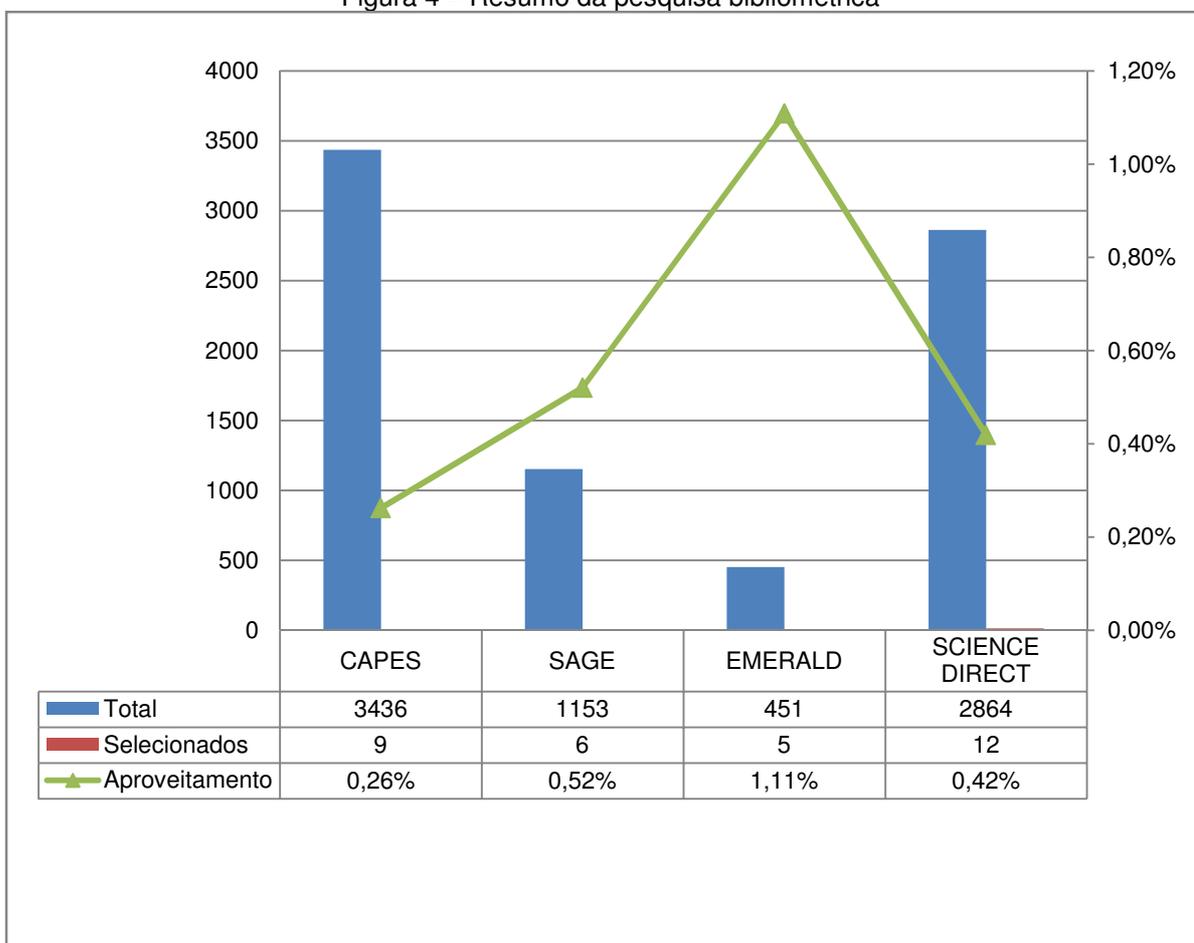
<sup>44</sup> A *SAGE Publications* é uma editora independente e internacional de revistas, livros e meios eletrônicos. Possui escritórios nos Estados Unidos da América, em Thousands Oaks; na Inglaterra, em Londres; na Índia, em Nova Delhi e na Ásia e Pacífico com o escritório em Singapura (SAGE, 2013).

<sup>45</sup> A *Emerald Publishing Group* foi fundada em 1967 como um desdobramento da Universidade de Bradford e tornou-se a editora líder mundial de revistas acadêmicas e de livros de negócios e de gestão, com uma presença forte e crescente em disciplinas, ciências sociais, engenharia, linguística e audiologia. Possui mais de 12 escritórios pelo mundo e um em São Paulo (EMERALD, 2013).

<sup>46</sup> A *Science Direct* é uma empresa líder de banco de dados de textos científicos completos, oferecendo artigos de periódicos e capítulos de livros de mais de 2.500 jornais revisados, e mais de 11.000 livros. A empresa faz parte do grupo Elsevier, sediado em Amsterdã, na Holanda, empresa fornecedora mundial de informação científica, técnica e médica e pública. A Elsevier é um membro da Reed Elsevier plc group (SCIENCE DIRECT, 2013).

De acordo com a figura 4, para o total de 7.904 obras obtidas na pesquisa, apenas 28 publicações foram selecionadas, o que corresponde a 0,35% do total. Esperava-se atingir melhores resultados sobre o tema em publicações nacionais na busca com as palavras-chave em português, e também mais resultados nas palavras-chave em inglês. É possível afirmar que há pouca discussão na Academia sobre este assunto. O banco de dados *EMERALD* foi o que apresentou menos resultados, 451 publicações, mas foi o que obteve melhor aproveitamento 1,11%. Os Periódicos CAPES obtiveram o menor desempenho, com 0,26% de aproveitamento, e a base de dados da *SCIENCE DIRECT* apresentou mais obras numericamente, 12 no total, com um aproveitamento de 0,42%.

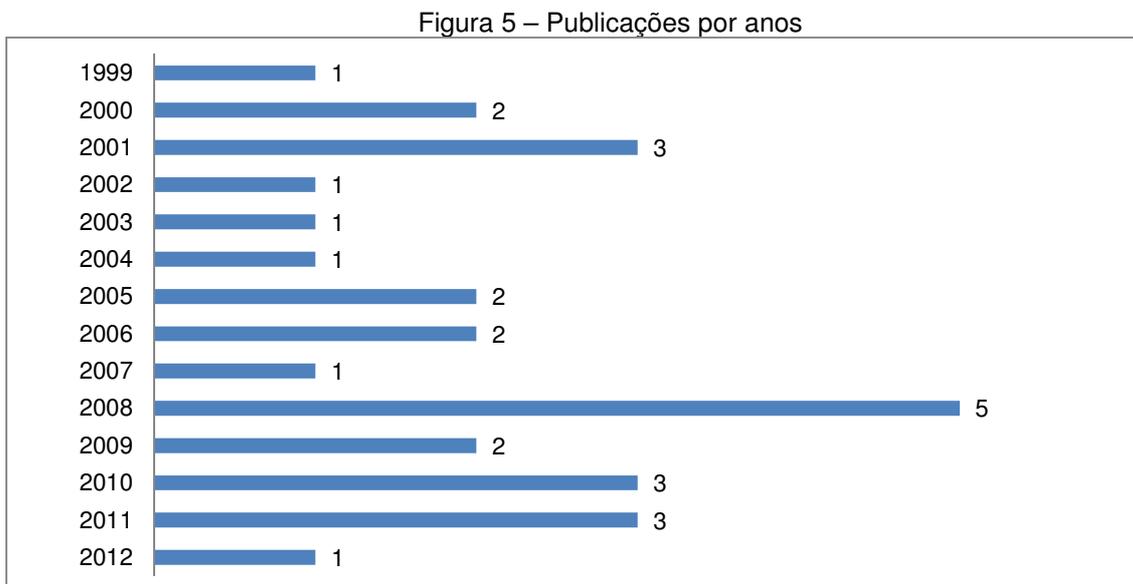
Figura 4 – Resumo da pesquisa bibliométrica



Fonte: O Autor

Para aprofundar o estudo dos artigos selecionados, foi analisado o ano das publicações, em quais periódicos foram publicados, os autores mais citados e as palavras-chave que mais apareceram nos estudos. A pesquisa considerou o período

de 01 de janeiro de 1999 até 31 de dezembro de 2013. Pode-se constatar que a maioria das publicações ocorreu em 2008, quando há cinco obras escolhidas. Os anos de 2001, 2010 e 2011 possuem três artigos cada, conforme pode ser observado por meio da figura 5.



Fonte: Dados da pesquisa

Ao se somarem as obras dos anos de 2008 a 2012, obtém-se um total de 14 artigos publicados, 50% do total dos 28 selecionados, como exposto na figura 5. É possível notar a atualidade das publicações que têm relação com o tema.

A figura 6 mostra a lista dos periódicos das 28 obras relacionadas ao tema e é possível perceber que há uma predominância de um dos periódicos nas publicações da área.

Figura 6 – Publicações por periódicos

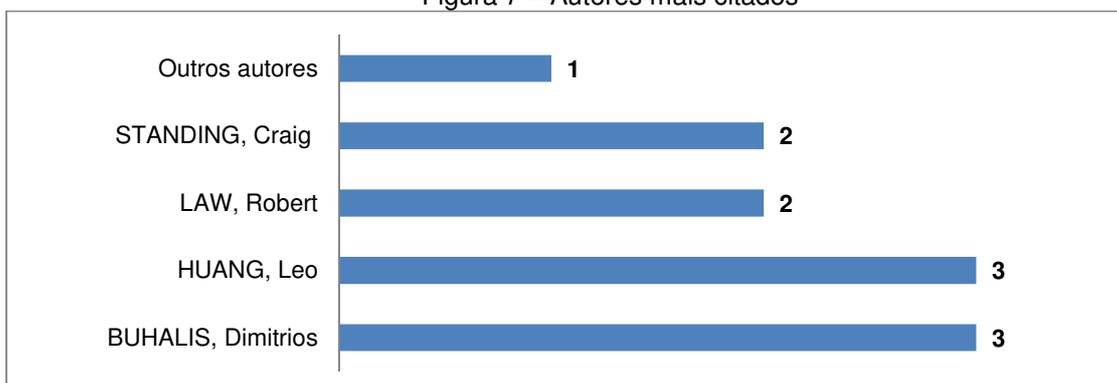


Fonte: Dados da pesquisa

O periódico *Tourism Management* apresenta mais publicações relacionadas ao tema do que outros periódicos, conforme exibe a figura 6. Dentre as 28 obras selecionadas, oito são deste periódico, 28% do total, destacando a sua importância como fonte de pesquisa para a busca de mais assuntos que possam estar relacionados a outras palavras-chave com relação ao tema. Outros dois periódicos possuem destaque: *Journal of Vacation Marketing*, com cinco publicações, e *International Journal of Vacation Marketing*, com três.

O resultado da pesquisa não mostra uma grande concentração de autores, como pode ser verificado por meio da figura 7, que mostra os autores mais referenciados em ordem ascendente, mostrando a quantidade de vezes que foram citados.

Figura 7 – Autores mais citados

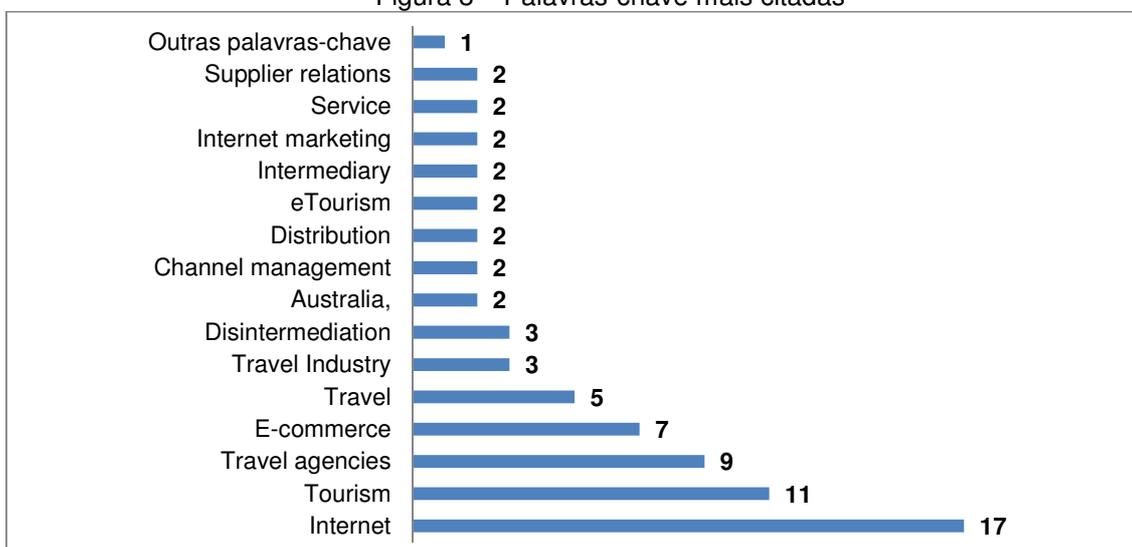


Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a figura 7, os autores Huang e Buhalis possuem três artigos diferentes, aparecendo com 10,7% cada um no resultado da pesquisa. Os autores Graig e Law aparecem em duas publicações, o que representa 7,14% dos resultados encontrados para cada autor, sendo que Law está junto com o autor Buhalis em uma das obras selecionadas. O autor Graig possui dois artigos sem contato com os outros autores mais citados.

Por meio da figura 8, é possível observar como se encontram distribuídas as palavras-chaves que mais estão citadas nas 28 publicações que foram escolhidas para a fundamentação teórica do estudo. Entre o total de 28 artigos selecionados, foi possível encontrar 136 palavras-chave somadas em todas as obras, mesmo quando repetidas. A figura 8 mostra que a palavra-chave com maior incidência é *internet*, com 17 citações, aparecendo em 60% das publicações escolhidas. A segunda palavra-chave mais citada é *tourism*, com 12 citações e aparecendo em 43% dos artigos; seguido de *travel agencies* com nove citações em 32% das obras, e *e-commerce* com sete citações em 25% das publicações.

Figura 8 – Palavras-chave mais citadas



Fonte: Dados da pesquisa

Outras palavras-chave apareceram mais de uma vez citadas, como *disintermediation*, *travel industry*, *service* e *intermediary*. Essas palavras-chave estão relacionadas aos serviços das agências de viagens e turismo e renderam outros artigos que foram incorporados ao projeto de pesquisa.

Com essa pesquisa inicial sobre a bibliografia disponível, com relação ao tema *O impacto da internet nas agências de viagens e turismo*, e nas leituras dos

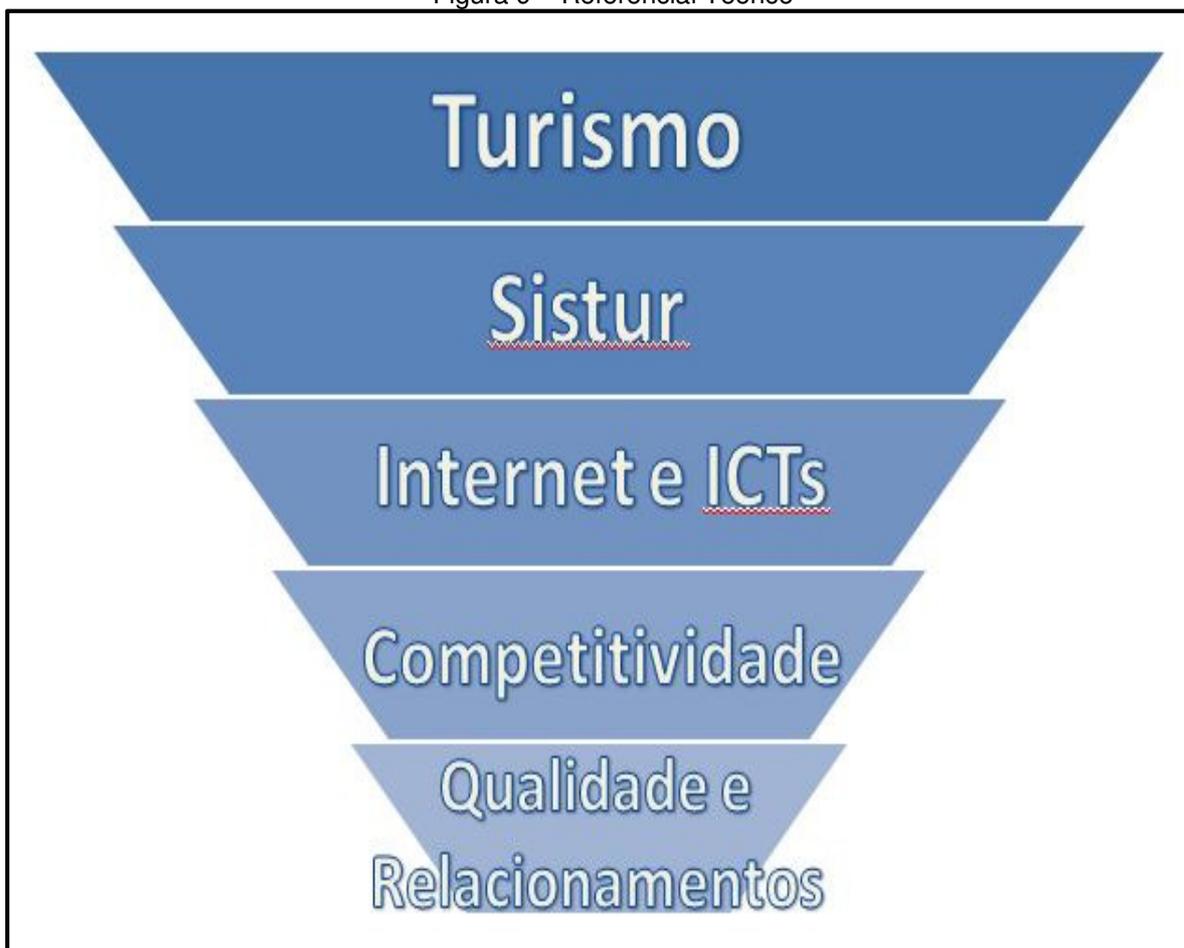
artigos foi possível analisar que muitos autores indicam que o impacto da internet é negativo e ao mesmo tempo positivo para essas empresas. Em virtude disso, foi alterado o tema principal para pesquisar as interferências da internet na competitividade destas empresas, ou seja, busca-se analisar de forma neutra como a rede mundial de computadores pode ajudá-las ou prejudicá-las. Em decorrência, ainda verificar como essa ferramenta interfere na gestão dessas empresas e como está a realidade no Brasil na época do estudo, mais especificamente na cidade de São Paulo.

Além do acima exposto, preferiu-se pelo termo *interferências* ao invés de *impacto*, também pelo fato de que o termo *impacto* traz consigo a ideia de algo inesperado e que traz consequências indesejadas para o fenômeno que se deseja estudar. Já o termo *interferências* conduz o leitor a uma situação que é esperada em decorrência do desenvolvimento da atividade que se está querendo analisar.

Para a construção do referencial teórico, tomou-se como ponto de partida o universo do turismo, dentro do qual se identificou a área que deveria ser estudada dentro do sistema turístico, uma vez que esse é o *locus* onde se encontram as agências de viagens e turismo. Essas empresas, por sua vez, fazem parte da cadeia de distribuição dos produtos e serviços turísticos.

O número de elementos envolvidos na operação de uma agência de viagens e turismo é muito elevado. Optou-se, portanto, por delimitar um pouco mais o foco do estudo, restringindo-o aos assuntos relacionados ao uso da internet e das tecnologias de informação e comunicação. Esses recursos podem contribuir para o aumento da competitividade desse segmento e interferem nos processos das empresas de serviços, por meio da alteração nas formas de relacionamento com os clientes a partir da utilização das tecnologias de informação e comunicação. A figura 9 sintetiza a construção do marco teórico que envolveu a pesquisa em artigos de vários países e a leitura de livros com relação aos temas abordados.

Figura 9 – Referencial Teórico

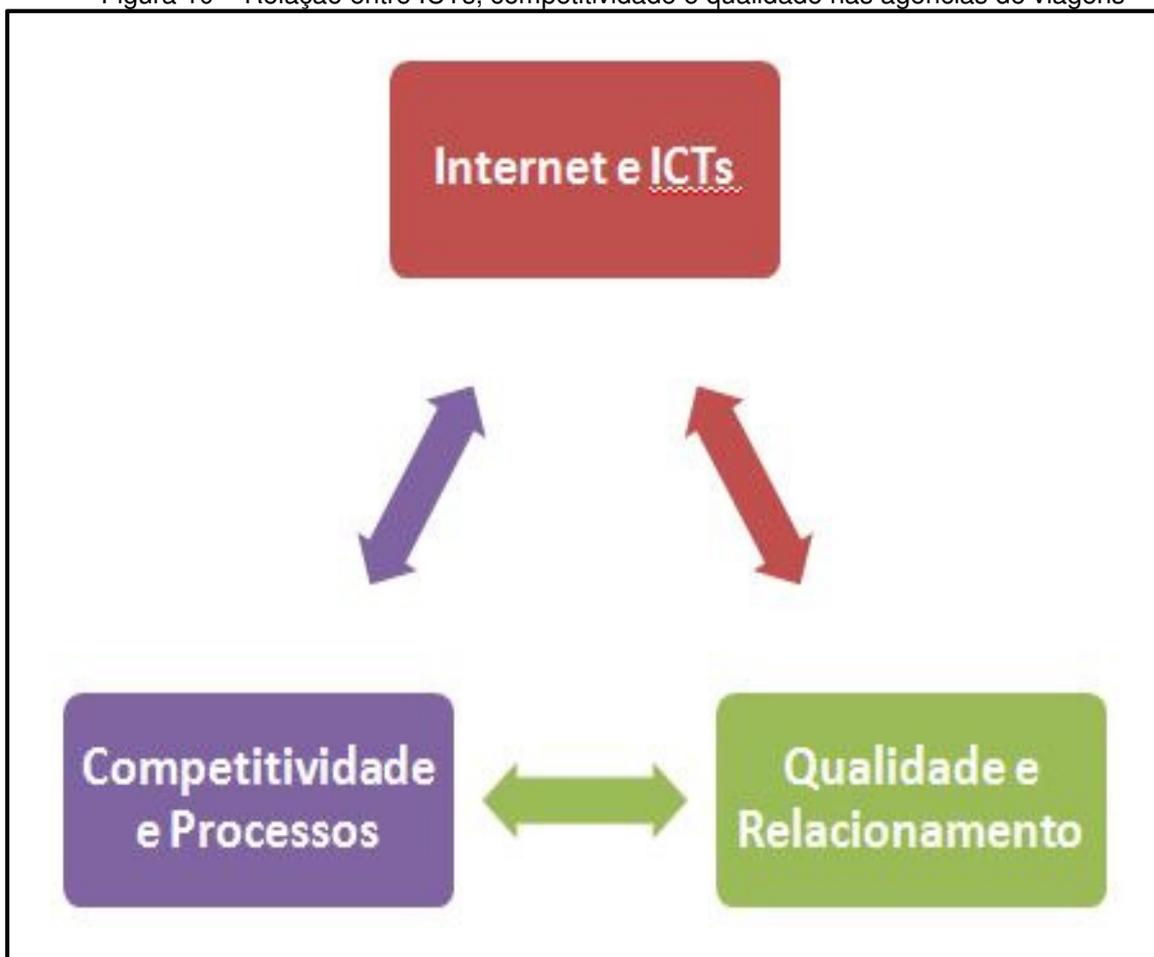


Fonte: O Autor

A popularização da internet interferiu na vida de todas as pessoas do mundo, mudando as relações de interação e de troca. O turismo, como atividade econômica, tem grande relevância mundial, como já citado, e as agências de viagens e turismo são parte importante na cadeia de distribuição dos serviços/produtos turísticos. Desde o início do marco teórico em turismo, de acordo com a figura 9, até o seu final em qualidade e relacionamentos, buscou-se obter uma base teórica para servir de alicerce para a posterior análise dos resultados da pesquisa de campo.

As agências de viagens e turismo têm os seus negócios afetados pela internet, de forma positiva e negativa, por isso pesquisar a relação entre internet e ICTs, competitividade e processos, e qualidade de serviços e relacionamentos pode apresentar como essas empresas estão reagindo às mudanças no mercado. A pesquisa poderá mostrar se a internet está auxiliando ou prejudicando essas empresas, como se processa essa relação e como se desenvolve a interação entre todos os envolvidos, conforme os principais fatores destacados na figura 10.

Figura 10 – Relação entre ICTs, competitividade e qualidade nas agências de viagens



Fonte: O Autor

De acordo com a figura 10, a pesquisa busca analisar como se desenvolve a relação entre internet e ICTs, com a competitividade e processos, e como interagem com o relacionamento com os clientes, com a qualidade nos serviços prestados, conforme Castelli (2001), Tomelin (2001), Buhalis (2003), Marín (2004), Beni (2007), Buhalis e Law (2008) e Manzano e Valpuesta (2010). A pesquisa tem como meta analisar e atender os objetivos propostos, identificando o estágio de adequação às novas tecnologias de informação e comunicação pelas agências de viagens e turismo, por meio da observação de como essas novas tecnologias estão sendo utilizadas nos processos internos de cada empresa, e como essa utilização auxiliou, ou não, a melhora no relacionamento com o cliente.

Como foi abordado nos tópicos sobre a interferência da internet nas agências de viagens e turismo do mundo e do Brasil, é possível verificar que a internet e as ICTs estão inseridas no dia a dia dessas empresas. Com esse novo cenário, impulsionado pelas novas tecnologias, a qualidade e o relacionamento destacam-se como elementos-chave para o aumento da competitividade, por meio da geração de

novas capacidades dinâmicas, que permitiriam a diminuição do número de clientes; porém levariam ao aumento do valor agregado ao produto, gerando um desempenho superior, o que é corroborado por Teece, Pisano e Shuen (1997), Laudon e Laudon (2006), Kotler e Keller (2007), Álvares, Martín e Casielles (2007) e Buhalis e Law (2008).

Para tanto, foram escolhidas algumas variáveis que podem mostrar como as agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo estão se comportando quanto ao que foi questionado durante o período do estudo. Tais variáveis e indicadores passam a ser apresentadas e discutidas no tópico a seguir.

### 3.2 VARIÁVEIS E INDICADORES

As variáveis são fatores ou características individuais mensuráveis ou potencialmente mensuráveis, que buscam pesquisar a relação entre causa e efeito do objeto de estudo (KÖCHE, 2011).

Para cumprir os objetivos propostos neste trabalho, abaixo foram selecionados alguns indicadores que possibilitarão o alcance dos objetivos específicos propostos para este estudo. O quadro 4 expõe os indicadores que buscam atender o primeiro objetivo: identificar o perfil das agências de viagens na cidade de São Paulo.

Quadro 4 – Indicadores relativos ao perfil das Agências de Viagens em São Paulo

Objetivo	Indicador	O que descobrir	Base Teórica
Identificar o perfil das agências de viagens na cidade de São Paulo	Origem do capital.	Identificar se o capital da empresa é nacional ou internacional.	MTUR (2013)
	Tamanho da empresa.	Identificar o porte das empresas, classificando-as em pequena, média ou grande.	Standing e Vasudavan (1999); Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010); SPTURIS (2010)
	Quantidade de funcionários.	Identificar ou confirmar o porte da empresa.	Standing e Vasudavan (1999); Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010)
	Volume de faturamento.	Identificar ou confirmar o porte da empresa.	Standing e Vasudavan (1999); Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010)
	Tempo no mercado.	Identificar qual a experiência da empresa no segmento.	Standing e Vasudavan (1999); MTUR (2013)
	Tempo médio da equipe.	Identificar a experiência e afinidade da equipe da empresa com os clientes.	Standing e Vasudavan (1999); Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010)

Quantos turismólogos na equipe.	Identificar se a empresa valoriza a qualificação profissional por meio da academia.	Bridi (2010)
Segmentos de atuação dentro do mercado de agências de viagens e turismo.	Identificar os nichos de mercado em que a empresa atua.	Tomelin (2001); Prahalad e Hart (2002); OMT (2003); MTUR (2013)
Local próprio ou alugado.	Identificar o tamanho do patrimônio da empresa.	MTUR (2013)
Loja de rua ou shopping ou em sala comercial em prédio.	Identificar o perfil de atendimento ao cliente.	MTUR (2013)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

O quadro 4 apresenta os indicadores definidos para que seja possível alcançar o primeiro objetivo do estudo, mostrando o que se pretende descobrir com cada um deles e a base teórica que sustenta sua utilização. Para cada indicador, foi formulada uma pergunta, as quais podem ser observadas por meio do Apêndice I, apresentado ao final do estudo.

O primeiro indicador indaga sobre a origem do capital da empresa e busca identificar quantas empresas são exclusivamente nacionais e quantas são de capital internacional ou misto. A interferência de empresas internacionais no mercado brasileiro, supostamente, deve indicar uma interferência de concorrentes internacionais que podem ter mais experiência nas mudanças ocorridas no setor e maior potencial financeiro para investimento e segurança em épocas de crise econômica.

Os indicadores sobre tamanho da empresa, quantidade de funcionários e volume de faturamento, são para determinar qual o tamanho das empresas que foram pesquisadas e contrapor ou confirmar as afirmações dos autores que indicam que o segmento das agências de viagens e turismo é predominantemente de pequenas empresas. Essa situação foi constatada em diversos países, segundo corroboram os estudos de Standing e Vasudavan (1999) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010). O indicador sobre o tempo de mercado propõe mostrar se as empresas entrevistadas são novas no mercado ou mais antigas, pois, de acordo com SEBRAE-SP<sup>47</sup> (2010), 27% das empresas abertas na JUCESP<sup>48</sup> fecham no seu primeiro ano de atividade. Das empresas que se mantêm ativas, 37% tendem a encerrar suas atividades no seu segundo ano, 46% fecham no terceiro ano, 50%

<sup>47</sup> SEBRAE-SP – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo.

<sup>48</sup> JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo.

desistem do negócio com quatro anos e das que restam, mais 58%, abandonam o mercado no quinto ano de atividade.

O tempo médio de manutenção da equipe é um indicador que busca medir a rotatividade da equipe. Conforme as pesquisas de Standing e Vasudavan (1999) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010), o relacionamento das agências com seus consumidores é dado por meio de seus colaboradores e, ao haver muita troca de funcionários, pode significar má prestação de serviços e dificuldade na fidelização. O indicador sobre a quantidade de turismólogos na equipe busca analisar se a empresa valoriza a qualificação profissional oferecida pela academia e não somente por intermédio de treinamentos específicos que geralmente são oferecidos pelos próprios fornecedores.

Ao analisar os segmentos de atuação dentro do mercado de agências de viagens e turismo, busca-se pesquisar se essas empresas trabalham com mais de um nicho de mercado, o que pode significar maior flexibilidade/adaptabilidade desses empreendimentos. Os indicadores sobre sede própria e loja de rua/shopping ou sala comercial buscam mapear o perfil da maioria das empresas da cidade de São Paulo. Se a maioria possuir sede própria, pode indicar uma maior força econômica, pois imóveis possuem preços altos e, se em sua maioria não forem em lojas/shoppings, pode indicar o perfil mais corporativo da cidade, ou não.

De acordo com diversos autores citados anteriormente, em muitos países o perfil das agências de viagens e turismo é de empresas de pequeno porte. O primeiro objetivo específico possui indicadores para servir de base na comparação com os outros objetivos e auxiliar na análise dos dados, conforme pode ser corroborado pelos estudos de Standing e Vasudavan (1999), Marín (2004), MTUR (2013), Buhalis e Law (2008) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010).

O quadro 5 apresenta os indicadores que sustentam o alcance do segundo objetivo específico do estudo que busca identificar a forma de utilização da internet nas agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo.

Quadro 5 – Indicadores relativos à tecnologia de informação e comunicação

Objetivo	Indicador	O que descobrir	Base Teórica
Identificar a forma de utilização da Internet nas agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo	Website na internet. Promoção em meios eletrônicos e sites.	Identificar o nível de investimento em ICT.	Marín (2004); Vrana e Zafiroopoulos (2006); Álvares, Martín e Casielles (2007)
	Venda <i>online</i>	Identificar o nível de investimento em ICT.	Buhalis e Licata (2002); Buhalis, Ma e Song (2003); Buhalis e Law (2008); Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010); Manzano e Valpuesta (2010)
	Possuir sistema de <i>back office</i> , controle de vendas, financeiro e administrativo.	Identificar como está a organização dos dados da empresa e se há dependência ou não de fornecedores.	Buhalis e Law (2008); Álvares, Martín e Casielles (2007)
	Possuir um sistema de <i>front office</i> , sistema de reservas via internet direto ao cliente.	Identificar se a ferramenta de reservas <i>online</i> utilizada por clientes é própria ou fornecida por terceiros.	Álvares, Martín e Casielles (2007); Sigala (2007); Buhalis e Law (2008)
	Mapear investimento ou a dependência tecnológica de fornecedores.	Identificar se o GDS (que é uma ferramenta de trabalho necessária para maior autonomia e respostas rápidas aos clientes) é própria ou fornecida por terceiros.	Standing e Vasudavan (1999); Cheyne, Downes e Legg (2006); Vrana e Zafiroopoulos (2006); Álvares, Martín e Casielles (2007); Buhalis e Law (2008); Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010)
	Processos automatizados	Identificar se a empresa está preocupada com a automação dos processos.	Teece, Pisano e Shuen (1997); Mintzberg (2003); Álvares, Martín e Casielles (2007); Buhalis e Law (2008); Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os indicadores do segundo objetivo específico, apresentados no quadro 5, buscam medir a quantidade de sistemas de tecnologias de informação que as agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo estão utilizando como esses sistemas foram obtidos. Se são próprios ou adquiridos por meio de fornecedores, se a empresa tem preocupação em investir em tecnologias de informação e comunicação, e se os sistemas que possui estão integrados, o que facilita o trabalho e pode refletir um atendimento mais qualificado ao cliente (MINTZBERG, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; BUHALIS; LAW, 2008).

O primeiro indicador do quadro 5, sobre *website* na internet e promoção em meios eletrônicos, busca identificar se a empresa investe em ICTs, pois, uma vez que esteja investindo, há a sinalização de que atua de alguma forma no comércio eletrônico, mesmo que apenas divulgando os seus serviços. O indicador seguinte analisa se a empresa tem ou não venda *online* e se acredita que isso seja

determinante ou não para o seu negócio. Esse indicador vem a reforçar o primeiro, mas de forma diferente porque deve refletir a preocupação da empresa com a tendência de vendas pela internet, mesmo que a empresa não tenha esta tecnologia ainda.

Possuir sistema de *back office*, controle de vendas, financeiro e administrativo é um indicador que busca medir a preocupação das empresas sobre a melhor gestão, pois empresas de pequeno porte, com dois ou três funcionários, podem não ter este tipo de sistema que é uma ferramenta importante para facilitar o controle de qualquer empresa.

A empresa possuir ou não sistema de *front office* reforça as questões anteriores quanto à preocupação de estar alinhada às tecnologias atuais, mas também tende a expor a intenção da empresa em possuir diferenciais de ICTs que agreguem valor e que auxiliem no relacionamento com o cliente, aprimorando os processos e em consequência aumentando sua qualidade.

A agência de viagens e turismo possuir um GDS próprio ou de fornecedor pode ser indicativo importante, uma vez que possuir um GDS lhe dá maior autonomia quando da busca de informações e maior rapidez na resposta aos clientes, demonstra investimento em tecnologia, preocupação em estar atualizada, dentre outros. A empresa possuir um GDS fornecido por terceiros expõe uma dependência tecnológica que pode ser prejudicial, pois demonstra a incapacidade da empresa para sair da relação comercial com esse fornecedor rapidamente, havendo um relacionamento comercial que, de certa forma, prende-os, sem espaço para conhecer outros parceiros, serviços, e tecnologias.

O último indicador que auxilia na obtenção desse objetivo tem a função de medir a opinião dos entrevistados quanto à integração total dos processos, algo mais complexo, exigindo maior investimento, mas que demonstra maior preocupação com as novas ICTs e com a mudança que a internet fomenta no mercado.

No quadro 6, é possível observar os indicadores que possibilitam a consecução do terceiro objetivo que visa identificar os processos que auxiliam quando do relacionamento com os clientes por meio das tecnologias de informação e comunicação empregadas em cada empresa.

Quadro 6 – Indicadores relativos à internet

Objetivo	Indicador	O que descobrir	Base Teórica
Identificar processos que auxiliem no relacionamento com os clientes por meio das tecnologias de informação e comunicação empregadas em cada empresa	Possuir um sistema próprio de <i>middle office</i> , sistema de relacionamento com clientes, de controle de perfil de clientes, de acompanhamento de contatos, de pós-vendas, que seja próprio.	Identificar a preocupação da empresa com a qualidade de serviços oferecidos ao cliente.	Law, Leung e Wong (2004); Sigala (2007); Álvares, Martín e Casielles (2007); Buhalis e Law (2008)
	Utilização das mídias sociais no contato com clientes.	Identificar se a empresa faz uso das novas tecnologias de informação e comunicação no relacionamento com os clientes.	Buhalis e Law (2008); Corrêa (2010)
	Há um processo formal para atendimento dos clientes, com controle de informações necessárias para um bom atendimento. Cadastro das preferências e detalhes de cada cliente.	Identificar se a empresa adota processos voltados para a melhoria da qualidade no atendimento.	Sigala (2007); Álvares, Martín e Casielles (2007); Buhalis e Law (2008); Manzano e Valpuesta (2010); Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010); Corrêa (2010)
	A empresa possui um programa de pós-vendas estruturado, sempre que o cliente retorna de viagem.	Identificar se a empresa adota processos voltados para a melhoria da qualidade no atendimento.	
	Existe um canal de atendimento emergencial para eventuais problemas.	Identificar a existência de um canal de atendimento ao cliente.	Castelli (2001); Kotler e Keller (2006); Beni (2007)
	A empresa resolve de forma ágil os problemas que possam ocorrer.	Identificar se a empresa preza pela qualidade no atendimento.	Castelli (2001); Kotler e Keller (2006); Beni (2007)
	É investido no treinamento dos funcionários.	Identificar se a empresa objetiva a qualidade em serviços.	Stanting e Vasudacan (1999); Kotler e Keller (2006); Bridi (2010)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os indicadores, expostos no quadro 6, que viabilizam o alcance do terceiro objetivo, têm o intuito de medir as ações da empresa entrevistada quanto aos processos que utilizam as novas tecnologias para melhor se relacionar com o cliente, fortalecendo o seu negócio, tornando a empresa mais competitiva quanto aos concorrentes (LANG, 2000; BUHALIS; LICATA, 2002; PORTER, 2004; DWNER; LEGG, 2006).

Os indicadores servirão para medir se a empresa está utilizando as ferramentas que a internet propicia sem investimentos, utilizando-se das mídias sociais, como o *Facebook* e *Twitter*, e sites de reclamações e de sugestões de viagens, conforme citado por Buhalis e Law (2008) e Corrêa (2010). Dessa forma, será possível medir até que ponto determinada empresa está utilizando o que há disponível na *web* para potencializar o seu negócio, ou no mínimo fazer os clientes

atuais serem mais bem atendidos, ampliando o relacionamento e garantindo sua fidelização. Ao pesquisar o ambiente interno da empresa, busca-se descobrir como a empresa utiliza a internet para desenvolver capacidades dinâmicas, melhorar seus processos e treinamentos *online* da equipe.

O primeiro indicador refere-se à empresa possuir ou não um programa de CRM, que auxilie na gestão do relacionamento com o cliente. O resultado dessa variável pode expor a preocupação e atenção com essa tecnologia já utilizada por diversas empresas para melhor gerir seus negócios. A utilização de mídias sociais é algo cada vez mais popular no mercado e é uma nova forma de alcançar o cliente já existente e de prospectar novos. A empresa estar atenta a essas novas tendências pode ser determinante para a continuidade do seu crescimento.

O fato de a empresa possuir um processo formal de atendimento aos clientes, com passos a serem seguidos, leva à constatação de que se trata de uma empresa mais madura, que conhece bem os seus processos e que se preocupa como eles serão entregues ao cliente, podendo assim mensurar melhor a qualidade oferecida à sua clientela. Da mesma forma, a existência de um processo de pós-vendas estruturado pode vir a gerar uma vantagem competitiva que pode auxiliar no processo de cativar e fidelizar os clientes, algo que dificilmente é percebido por parte das empresas que atuam no setor. Outro ponto a ser considerado é relativo às empresas que possuem um canal de atendimento 24 horas ou emergencial, demonstrando uma preocupação maior com a satisfação do cliente, uma vez que esse é um serviço que tende a agregar valor e pode ser considerado como sendo um diferencial da instituição. A existência de um processo claro de solução de problemas implica na condição de uma empresa mais qualificada do que as que não possuem tal recurso, refletindo maior qualidade e atenção ao cliente. O cliente passa a sentir-se mais valorizado, único. Por fim, analisa-se o investimento em treinamento da equipe que é uma atividade fundamental para a melhoria da prestação dos serviços e para o crescimento profissional dos funcionários. Esse procedimento é importante para a melhoria da motivação dos colaboradores e tende a gerar reflexos sensíveis no atendimento aos clientes, que podem receber maior qualidade.

O último objetivo específico envolve a definição de indicadores que visam descobrir como está a percepção das empresas entrevistadas em relação à interferência da internet na competitividade do segmento, conforme é apresentado no quadro 7.

Quadro 7 – Indicadores relativos ao desempenho competitivo das empresas

Objetivo	Indicador	O que descobrir	Base Teórica
Avaliar a interferência da internet no desempenho competitivo das agências de viagens e turismo na cidade de São Paulo.	Papel da internet	Identificar como a empresa percebe a Internet (de forma positiva ou negativa).	Lang (2000); Buhalis, Ma e Song (2003); Buhalis e Law (2008)
	Papel da internet	Identificar se internet alterou o número de clientes.	
	Controle de relacionamento com clientes por meio de sistema automatizado.	Identificar o uso da internet como ferramenta de trabalho.	Sigala (2007); Buhalis e Law (2008); Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010)
	Atenção aos sites que estão expressando a opinião dos turistas/passageiros.	Identificar o uso da internet como ferramenta de trabalho.	Buhalis e Law (2008)
	Dependência de fornecedores.	Identificar a existência de uma cadeia de distribuição.	Vrana e Zafiroopoulos (2006)
	A internet facilita o desenvolvimento das capacidades dinâmicas da empresa.	Identificar a interação entre os processos internos, qualidade e competitividade.	Teece, Pisano e Shuen (1997); Mintzberg (2003); Laudon e Laudon (2006);
	Agências com venda <i>online</i> .	Identificar se é realizada a análise dos concorrentes.	Stanting e Vasudacan (1999); Buhalis, Ma e Song (2003); Porter (2004); Álvares, Martín e Casielles (2007); Buhalis e Law (2008); Manzano e Valpuesta (2010)
	Rede de agências	Identificar se há percepção de que atuar em rede fortalece o segmento e o futuro da própria empresa.	Tomelin (2001); Buhalis (2003); Cheyne, Downes e Legg (2006)
	Gestão de pessoas	Identificar o nível de investimento na equipe.	Castelli (2001); Marín (2004); Law, Leung e Wong (2004); Beni (2007)
	Gestão de processos	Identificar se há o controle de produtividade.	Teece, Pisano e Shuen (1997); Mintzberg (2003); Porter (2004); Laudon e Laudon (2006); Gitman (2004); Kotler e Keller (2006)
	Gestão financeira	Identificar se a um controle da lucratividade.	
	Gestão estratégica	Identificar se há planejamento.	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

O quarto objetivo específico, que envolve a identificação de processos, os quais denotem preocupação com a competitividade das agências de viagens e turismo, exigiu a definição de indicadores que permitam a análise das estratégias que utiliza, conforme o quadro 7. Busca-se identificar se a empresa possui processos claros de controle e gestão, como os que estão disponíveis no mercado e aos seus novos concorrentes eletrônicos. Também há a preocupação em avaliar a comunicação interna da empresa, dentre outros fatores, que podem mostrar se

essas empresas estão tendo um relacionamento consistente com todos os envolvidos: clientes, funcionários e mercado. A constatação da existência dessas ações, que em conjunto com as outras variáveis interferem na competitividade dessas empresas, por meio da qualidade e do relacionamento com os clientes, pode ser corroborada por meio dos estudos de vários autores internacionais: Standing e Vasudavan (1999), Lang (2000), Buhalis, Ma e Song (2003), Law, Leung e Wong (2004), Cheyne, Downes e Legg (2006), Sigala (2007), Álvares, Martín e Casielles (2007), Buhalis e Law (2008), Manzano e Valpuesta (2010), Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010), bem como os autores nacionais: Castelli (2001), Marín (2004), e Beni (2007).

O primeiro indicador do quadro 7 refere-se ao papel da internet para as agências de viagens e turismo e busca mensurar a percepção quanto à interferência da internet nos negócios dessas empresas, verificando se é considerada uma ameaça ou uma aliada. O indicador seguinte também visa compreender qual é o papel da internet; porém, busca analisar se modificou o perfil de clientes, por meio do aumento ou da diminuição da quantidade de clientes em razão do uso das novas tecnologias.

No terceiro indicador, há a intenção de verificar se o controle do relacionamento com o cliente por meio de ICTs é importante para as empresas, conforme afirmam diversos autores, como Sigala (2007), Buhalis e Law (2008) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010). O indicador sobre a atenção dispensada aos sites de reclamações busca medir o quanto as empresas estão atentas às disseminações de informações boas/ruins pela internet.

O indicador seguinte visa descobrir o quanto cada empresa visualiza que o relacionamento com o fornecedor é determinante para o sucesso do negócio e isso pode indicar uma maior dependência desse contato. De acordo com Vrana e Zafiropoulos (2006), a relação próxima ao fornecedor pode melhorar o negócio, pois tem maiores condições de investir em novas tecnologias e disseminá-las aos seus parceiros comerciais mais próximos. A seguir, há o indicador que visa analisar se a comunicação interna da empresa é valorizada, se há uma preocupação em geri-la com o apoio de ICTs. Tal procedimento pode expor preocupação da empresa em criar um processo de comunicação a fim de melhorar o aprendizado interno, a troca de conhecimentos, de informações relevantes, dentre outros dados que podem fazer

diferença no atendimento ao cliente, como pode ser corroborado por Teece, Pisano e Shuen (1997); Laudon e Laudon (2006) e Kotler e Keller (2007).

O indicador que avalia o fato de que as agências *online* sejam consideradas como concorrentes tem por objetivo analisar a consciência das empresas em relação às pressões do mercado, advindas da evolução de outras empresas, e também constatar se essa evolução afeta os seus negócios, assim demonstram os estudos de Porter (2004). O próximo indicador visa analisar se a participação da empresa em uma rede de agências pode vir a fortalecer o negócio, por meio da verificação quanto ao fato de que os entrevistados venham a acreditar que seja determinante fazer parte de uma rede, de acordo com tendências apresentadas por Tomelin (2001), Buhalis (2003) e Cheyne, Downes e Legg (2006).

O indicador sobre a gestão de pessoas busca identificar se as agências de viagens e turismo acreditam ser importante valorizar o profissional que trabalha direto com o cliente. Conforme diversos autores, o pessoal de linha de frente é determinante quando da entrega da qualidade dos serviços, porque a capacitação, investimento e a motivação da equipe são elementos-chave para isso (CASTELLI, 2001; MARÍN, 2004; LAW; LEUNG; WONG, 2004; BENI, 2007).

O indicador sobre gestão de processos busca analisar se há controle de produtividade na empresa, pois, essencialmente como empresas de vendas de serviços, a análise da produtividade da equipe é fundamental para que se conheça a saúde financeira da empresa, para que seja possível a geração de lucro. Esse indicador está conectado aos dois seguintes, sobre controle de lucratividade e gestão estratégica, verificando se a empresa comunica de forma eficiente o seu planejamento de curto, médio e longo prazo. O resultado dessas respostas deverá mostrar como estão essas empresas quanto às melhores práticas de gerenciamento da qualidade de serviços, como proposto por meio dos estudos de Kotler e Keller (2006), e também ao controle financeiro da empresa, de acordo com o trabalho de Gitman (2004).

Todas as variáveis formam a base para o questionário que será aplicado no universo da pesquisa escolhido, o qual é apresentado e detalhado no tópico a seguir.

### 3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa está circunscrito à cidade de São Paulo, capital do Estado de São Paulo, localizado na região Sudeste do Brasil. Conforme o último censo do IBGE (2014), a população da cidade de São Paulo é de 10,8 milhões de habitantes e, caso seja considerada a região metropolitana, que abrange 38 municípios que circundam a capital, a população chega a aproximadamente 19 milhões de pessoas. A cidade foi fundada em 25 de janeiro de 1554, possui uma extensão de 1.530 quilômetros quadrados de área, e, como indicado por SPTURIS (2014), órgão encarregado dos estudos e pesquisas estatísticas relativas ao turismo no Estado, intitula-se a capital internacional dos negócios. No ano de 2012, as viagens a trabalho, além de eventos e feiras, movimentaram 10,5 bilhões de reais com aproximadamente 12,6 milhões de visitantes, dos quais 76% estavam viajando a negócios.

Os aeroportos que chegam à grande São Paulo<sup>49</sup> (Aeroporto Internacional de Congonhas, Aeroporto Internacional de Guarulhos/Cumbica e o Aeroporto Internacional de Campinas/Viracopos) receberam, em 2012, mais de 58 milhões de passageiros, e os terminais rodoviários da cidade de São Paulo receberam mais de 16 milhões de pessoas (SPTURIS, 2014).

A amostra de uma pesquisa corresponde a uma parte do conjunto de elementos que compõem o universo de estudo a ser analisado conforme afirma Barbetta (1994). O universo de números expressivos da cidade de São Paulo foi determinante para escolha dessa metrópole como base para o desenvolvimento do estudo, porque tem condições de representar o Brasil no segmento de agências de viagens e turismo frente aos estudos de outros locais no mundo. Endossa a opção por essa localidade tanto a quantidade de passageiros recebidos/transportados quanto a quantidade de habitantes e de empresas; além de ser a maior cidade do País, a capital paulista possui histórico significativo das agências de viagens e turismo.

De acordo com a ABAV-SP (2013), existem 454 agências de viagens cadastradas, sendo que apenas 357 são agências de viagens e turismo maioristas, foco da pesquisa deste trabalho; as demais possuem foco na distribuição dos

---

<sup>49</sup>É possível compreender como grande São Paulo a região da cidade de São Paulo e a região metropolitana, que possui 38 municípios ao seu redor.

serviços às agências, como operadoras de turismo (58 empresas), consolidadoras (seis empresas), agências de receptivo (quatro empresas), operadoras de intercâmbio, rede de hotéis, companhias aéreas, dentre outros. De acordo com os dados fornecidos pelo MTUR (2012), havia 3.341 empresas cadastradas no Estado de São Paulo no ano de 2011, número 21,54% superior, frente as 2.751 empresas cadastradas no ano anterior.

Para alcançar os objetivos propostos no presente estudo, optou-se pela utilização da fórmula “ $n=N.n_0/N+n_0$ ” e “ $n_0=1/(E_0)^2$ ” para se obter o tamanho da amostra da pesquisa, segundo proposto por Barbetta (1994, p.58), onde se tem:

**N** – tamanho (número de elementos) da população;

**n** – tamanho (número de elementos) da amostra;

**E<sub>0</sub>** – erro amostral tolerável;

**n<sub>0</sub>**– uma primeira aproximação para o tamanho da amostra.

Com base na fórmula citada e partindo do universo de 357 agências de viagens e turismo cadastradas na ABAV-SP, foi possível calcular o tamanho da amostra, admitindo-se uma margem de erro de 10,9%:

**$n_0=1/(E_0)^2$  logo  $n_0=1/(0,109)^2$  que é igual a **84,16**.**

**$n=N.n_0/N+n_0$  logo  $n=357.84,16/357+84,16$  que é igual a **68,1**.**

Ao adotar a margem de erro de 10,9% e o universo de 357 agências cadastradas ABAV-SP para a cidade de São Paulo, é possível se chegar a uma amostra de **68**<sup>50</sup> empresas para as quais foram encaminhados os instrumentos de pesquisa.

A seguir, são apresentados os instrumentos da pesquisa que serviram como fonte de informação que viabilizou o alcance dos objetivos específicos definidos para este estudo, aplicando a pesquisa no total da amostra proposta.

---

<sup>50</sup> O objetivo inicial da pesquisa era ter como margem de erro apenas 5%, o que remeteria a um universo de 188 empresas; posteriormente, esse número foi alterado para 7%, resultando em um total de 130 empresas. Tal adequação ocorreu devido às dificuldades à obtenção de resposta pelos entrevistados; dessa forma, a margem de erro foi alterada para 10,9% para contemplar todos os questionários válidos para utilização no trabalho.

### 3.4 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

A entrevista e o questionário são instrumentos de pesquisa existentes na área das Ciências Sociais Aplicadas, conforme Dencker (2001). Na entrevista, que pode ser estruturada ou não, ocorre uma comunicação verbal entre duas pessoas, com o intuito de obter informações que contribuam para elucidar o entendimento do fenômeno pesquisado. Já no questionário há uma maneira mais sistemática de se obter informações para a pesquisa, sem que o pesquisador esteja presente no momento das respostas.

Para esta pesquisa foi escolhida a modalidade de questionário, por permitir entrevistas a distância e de acordo com a disponibilidade de tempo dos entrevistados. A aplicação do questionário foi feita de forma *online* com auxílio do programa de entrevistas *SurveyMonkey.com*<sup>51</sup>, programa de aplicação de questionário via *web*, por meio do qual os entrevistados acessaram um endereço específico<sup>52</sup> para preenchimento das perguntas. O processo de contato com as empresas iniciou-se a partir da listagem de associados da ABAV-SP, disponível em seu *site*. Foram filtradas, dentre as empresas listadas, somente as que possuíam o perfil para a entrevista, as agências de viagens e turismo maioristas, deixando de fora empresas como operadoras e consolidadoras. Munido do nome da empresa, *e-mail*, telefone, e nome de uma pessoa responsável, dados que estão disponíveis no *site* da ABAV-SP para simples consulta, foram iniciados os contatos com as empresas por telefone.

Quando do telefonema às empresas, buscou-se contatar o gerente da agência, supervisor ou proprietário, este último se tivesse contato frequente com o atendimento aos clientes porque há casos de proprietários que não possuem contato. Após a identificação da pessoa com experiência na empresa que pudesse responder ao questionário, foi enviado um *e-mail* de apresentação com o link de acesso para preenchimento, conforme disponível no Anexo 1.

O questionário completo, a que as empresas entrevistadas responderam, encontra-se disponível no Apêndice 1 deste trabalho, onde é possível observar a

---

<sup>51</sup> O SurveyMonkey.com é o principal fornecedor mundial de soluções de questionários pela *Web*, utilizado por empresa, organizações e pessoas, geralmente para aplicação de pesquisas dos mais variados tipos. (DISPONÍVEL EM: <https://pt.surveymonkey.com/> ACESSO EM 06 DE ABR. 2014)

<sup>52</sup> O endereço destinado para acesso e preenchimento *online* das perguntas foi o <https://pt.surveymonkey.com/s/AgenciasTurismoAbav>, o qual foi desabilitado após o término da pesquisa, mas que poderá ser visualizado por meio do ANEXO 1.

mensagem inicial, cada uma das questões aplicadas e a mensagem final aos entrevistados. Os questionários foram compostos por um conjunto de questões fechadas, perfazendo um total de quarenta perguntas distribuídas entre os quatro objetivos específicos, de acordo com as variáveis e indicadores apresentados anteriormente. As primeiras dez perguntas são referentes ao primeiro objetivo específico que busca identificar o perfil das agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo, distribuídas com respostas prontas para simples ou múltipla escolha, e algumas com espaço para preenchimento de informações. Foram destinadas dez perguntas para cada um dos outros três objetivos específicos, todas essas com a utilização da escala Likert<sup>53</sup>, que variou da seguinte forma: 1 – concordo plenamente; 2 – concordo; 3 – indiferente; 4 – discordo; e 5 – discordo totalmente.

A escala Likert foi escolhida para resposta das perguntas para obter o máximo de imparcialidade nas respostas e também um resultado que possa ir além da realidade das empresas. Um entrevistado, por exemplo, pode concordar com a proposta da pergunta mesmo não sendo a realidade atual de sua agência de viagens e turismo, o que pode mostrar que está atento às tendências do mercado e/ou tem interesse em aprimorar a sua empresa.

As empresas que foram entrevistadas são fruto de uma ampla rede de contatos obtidos desde 1998, quando do início da atuação junto ao segmento de agências de viagens e turismo. Com os dados coletados, pretende-se realizar sua sistematização e análise, de forma a possibilitar uma dissertação que possa servir de base para outros estudos que aprofundem as temáticas relevantes identificadas neste estudo exploratório. Ao terminar a formatação do questionário, junto com a definição dos instrumentos de pesquisa, foi possível seguir para a coleta de dados que será descrita no próximo tópico deste trabalho.

---

<sup>53</sup>A Escala Likert é proveniente do nome de Rensis Likert, professor de sociologia e psicologia do Instituto de Pesquisas Sociais de Michigan e é um tipo de escala de respostas psicométricas utilizada amplamente em questionários de pesquisa de opinião. A Escala Likert utilizada em questionários permite com que os entrevistados especificam seu nível de concordância com uma afirmação proposta em um item do questionário (assertiva atitudinal), mediante um critério que pode ser objetivo ou subjetivo (MATTHIENSEN, 2011, p.13).

### 3.5 COLETA E TABULAÇÃO DOS DADOS

Neste tópico, apresenta-se como foi o processo de coleta dos dados: de que maneira foram feitos os contatos, quanto tempo durou o trabalho do pesquisador nos meses de dedicação às entrevistas, como foi feita tabulação e análise dos dados, e a conferência da confiabilidade das afirmações utilizadas no questionário por meio do Coeficiente Alfa de Crombach, etapas que serão detalhadas a seguir.

O contato com os entrevistados exigiu uma dedicação praticamente diária para contato telefônico, envio de *e-mail* com o link da pesquisa, com os associados da ABAV-SP no período de 02 de janeiro a 15 de março de 2014, conforme descrito no cronograma a seguir, no quadro 8.

Quadro 8 – Cronograma da Pesquisa

Mês	Dias	Local	Total de Horas Trabalhadas
Dezembro	23, 26, 27	Caxias do Sul	12 horas
Janeiro	2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 25	Caxias do Sul e São Paulo	144 horas
Fevereiro	3 a 7, 10 a 14, 17 a 21, e 24 a 28	Caxias do Sul	70 horas
Fevereiro	1, 8, 15 e 22 (sábados)	Caxias do Sul	36 horas
Março	3 a 7, 10 a 14	Caxias do Sul	35 horas
Março	1, 8, e 15 (sábados)	Caxias do Sul	48 horas

Fonte: O Autor

De acordo com o quadro 8, as horas trabalhadas variaram muito porque o pesquisador possui emprego fixo no comércio, em horário comercial, em uma agência de viagens e turismo. Horário este ideal para contatar as empresas da pesquisa, mas sem possibilidade de fazê-lo por estar atuando em outras atividades. Dessa forma, foram utilizados os horários de intervalo do trabalho, geralmente das 12h30min às 13h30min, e no final do dia, entre 18h30min e 21h00min para os contatos telefônicos que pudessem ser feitos e envio dos *e-mails*. Aos sábados, foi possível se dedicar integralmente à pesquisa, chegando a nove horas de trabalho. No período de 06 a 27 de janeiro de 2014, o pesquisador utilizou as férias da sua principal atividade, para se dedicar integralmente à coleta de dados.

Nos dias de 23, 26 e 27 de dezembro, devido à liberação na empresa referente ao período de festas do final do ano, foi possível dedicar aproximadamente 12 horas distribuídas nestes dias, quatro horas em média por dia, e serviu como teste inicial dos contatos e da aplicação do questionário. Nesse primeiro momento, as respostas foram efetuadas por amigos e conhecidos profissionais que avaliaram o teor das perguntas e forneceram um *feedback* inicial ao questionário completo.

Dentre os dias 02 a 25 de janeiro, período de férias da empresa em que trabalha, foi possível se dedicar em torno de nove horas por dia para execução da pesquisa, o que totalizou 144 horas e foi muito produtivo para acelerar os contatos telefônicos e obter os contatos por *e-mail* das pessoas chave. O contato posterior com essas pessoas foi praticamente todo por *e-mail*, pois em muitos casos as pessoas alegavam não ter tempo ou não ter autorização da direção/proprietários para responder à pesquisa.

Nos meses de fevereiro e março, conforme especificado no quadro 8, houve diferença entre os dias de semana e os sábados trabalhados. Nos dias de semana, a dedicação foi de aproximadamente três horas e meia, entre contatos telefônicos que puderam ser feitos e envio de *e-mails*. Aos sábados, foi possível trabalhar em média nove horas na coleta de dados, sendo os contatos telefônicos priorizados no período da manhã e envios de *e-mails* no período da tarde. O total das horas distribuídas entre dias de semana e sábados dos meses de fevereiro e março totalizou 189 horas ou 20.700 minutos.

O contato telefônico, na maioria dos casos, era demorado, pois foi necessário conferir o telefone da empresa no site, pois muitas tinham trocado o número e, em alguns casos, encerrado as atividades. Ao contatar a empresa, era necessário se apresentar, explicar o motivo da ligação, comentar o objetivo da pesquisa, descobrir a pessoa com melhor perfil para responder e que tivesse disponibilidade de fazê-lo. O tempo médio gasto em cada ligação foi de 14 minutos, e foram feitos em torno de 800 contatos telefônicos, uma média de dois contatos telefônicos por empresa. Em muitos casos, um telefonema foi suficiente para conversar com a pessoa que participaria da pesquisa, ou para saber se a empresa tinha ou não interesse, se não se adequava ao perfil do universo da pesquisa. Em outros casos, era necessário ligar inúmeras vezes até obter um contato positivo ou negativo, pois diversas empresas não quiseram participar da coleta de dados. O

restante do tempo empregado na execução da pesquisa foi para atualizar o cadastro da empresa, enviar *e-mails*, cobrar posicionamento quanto ao preenchimento, geralmente feito por e-mail. O pesquisador não tinha experiência anterior em pesquisas de campo com um número grande de entrevistados e pôde constatar nesta pesquisa grande dificuldade em obter as respostas por parte das empresas.

Para auxiliar na tabulação e análise dos dados coletados, foi utilizado o software de apoio Microsoft Office Excel 2010<sup>54</sup> (programa integrante do pacote Office 2010 da Microsoft). Para avaliar os resultados das perguntas, foi utilizada estatística univariada, envolvendo médias e porcentagens. As respostas dos questionários aplicados foram formatadas em planilhas do Excel para melhor verificação e análise dos dados, os quais serão apresentados no tópico seguinte.

Para garantir a credibilidade do presente estudo, foi utilizado o Coeficiente Alfa de Crombach, que mede a confiabilidade das afirmações de questionários de pesquisas. Segundo Matthiensen (2011), construto é um conceito que pesquisador pode definir em termos teóricos, mas para medir ou representá-lo necessita de um ou mais indicadores. O conjunto de indicadores apresenta um grau de confiabilidade desde que seja consistente em suas mensurações. Como exemplo pode-se citar esta pesquisa, uma vez que a resposta de um entrevistado (construto) em relação a uma afirmação jamais poderá ser medida de forma precisa, livre de incertezas; entretanto, ao fazer várias perguntas (indicadores) é possível avaliar outros aspectos da opinião dessa pessoa. A análise conjunta dessas respostas, em uma forma combinada, irá fornecer uma medida razoável do construto, implicando maior ou menor confiabilidade.

Por conseguinte, para medir a confiabilidade do questionário desta pesquisa será utilizado o teste do Coeficiente Alfa de Cronbach, medida comumente utilizada para avaliar para um conjunto de dois ou mais indicadores de construtos e inferir maior ou menor grau de confiabilidade, conforme Matthiensen (2011). O autor também acrescenta que o Coeficiente se prova útil por: oferecer uma medida razoável de confiabilidade em um teste apenas; fazer uso fórmula geral que permite

---

<sup>54</sup>Planilha eletrônica, produzida pela Microsoft, onde é possível tabular, calcular, formar gráficos, dentre outras funcionalidades. Disponível em <http://office.microsoft.com/pt-br/microsoft-excel-software-de-planilhas-FX010048762.aspx>. Acesso em 23 jan. 2014.

aplicação e utilizar-se de princípios estatísticos básicos facilitando a utilização, mesmo quando o uso de computadores não era comum.

O Coeficiente Alfa de Cronbach é frequentemente utilizado em questionários que utilizam a técnica da Escala Likert, por isso mesmo o escolhemos para teste do questionário do presente estudo que se baseia nessa escala em 30 das 40 perguntas, as quais terão a sua confiabilidade testada. De acordo com Matthiensen (2011), o Coeficiente Alfa de Cronbach atribui valores sobre as respostas de cada uma das questões para transformar o que era uma escala nominal para uma numérica:

- Resposta 1 (Discordo totalmente) recebe valor zero;
- Resposta 2 (Discordo) recebe valor 0,25;
- Resposta 3 (Indiferente) recebe valor 0,50;
- Resposta 4 (Concordo) recebe valor 0,75;
- Resposta 5 (Concordo totalmente) recebe valor 1,0.

Para Matthiensen (2011), não há um consenso entre os pesquisadores quanto a um valor referência do resultado do Coeficiente Alfa de Cronbach, mas indica que um limite inferior geralmente aceito é de 0,7, e há casos que pode ser de até 0,6 em pesquisas exploratórias. Sugere, no entanto, como satisfatórios valores de 0,7 a 0,8 para comparação entre grupos, porém destaca que para pesquisas com aplicações clínicas (área médica) os mínimos devem ser de 0,9 ou até 0,95.

Na pesquisa, obteve-se um resultado geral do Coeficiente Alfa de Cronbach de 0,9877, um valor que fortalece a confiabilidade das afirmações testadas nas entrevistas. A seguir, há o detalhamento do resultado de cada uma das afirmações que utilizam a Escala Likert e que puderam ser testadas no Coeficiente Alfa de Cronbach:

Quadro 9 – Resultado numérico das afirmações com Escala Likert

<b>Objetivo Específico 02: Identificar a forma de utilização da internet nas agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo</b>									
<b>Afirmações</b>	<b>Q11</b>	<b>Q12</b>	<b>Q13</b>	<b>Q14</b>	<b>Q15</b>	<b>Q16</b>	<b>Q17</b>	<b>Q18</b>	<b>Q19</b>
Concordo plenamente	7	5	4	29	10	10	10	3	10
Concordo	25	27	14	29	27	26	38	20	30
Indiferente	27	22	27	5	12	22	17	24	14
Discordo	9	12	16	5	8	8	3	20	10
Discordo totalmente	0	2	7	0	1	1	0	3	3

<b>Objetivo Específico 03: Identificar processos que auxiliem no relacionamento com os clientes por meio das tecnologias de informação e comunicação empregadas em cada empresa</b>										
<b>Afirmações</b>	<b>Q20</b>	<b>Q21</b>	<b>Q22</b>	<b>Q23</b>	<b>Q24</b>	<b>Q25</b>	<b>Q26</b>	<b>Q27</b>	<b>Q28</b>	<b>Q29</b>
Concordo plenamente	21	4	1	10	13	17	22	24	3	16
Concordo	39	42	24	43	47	39	46	43	30	44
Indiferente	8	18	35	12	8	12	0	1	9	4
Discordo	0	1	5	3	0	0	0	0	17	4
Discordo totalmente	0	3	3	0	0	0	0	0	9	0

<b>Objetivo Específico 04: Avaliar a interferência da internet no desempenho competitivo das agências de viagens e turismo na cidade de São Paulo</b>											
<b>Afirmações</b>	<b>Q30</b>	<b>Q31</b>	<b>Q32</b>	<b>Q33</b>	<b>Q34</b>	<b>Q35</b>	<b>Q36</b>	<b>Q37</b>	<b>Q38</b>	<b>Q39</b>	<b>Q40</b>
Concordo plenamente	8	9	5	29	9	12	0	11	12	16	13
Concordo	35	46	51	38	43	39	23	43	45	49	45
Indiferente	10	12	12	1	13	10	25	12	9	3	5
Discordo	12	1	0	0	3	5	16	1	1	0	4
Discordo totalmente	3	0	0	0	0	1	4	1	0	0	0

Fonte: O Autor

O quadro 9 apresenta as respostas de cada uma das afirmações do questionário que utilizaram a Escala Likert; questões de número 11 até a de número 40. As questões de 01 a 10 utilizam outras formas de perguntas, com opções de respostas prontas ou com espaço para preenchimento de informações, dessa forma não foi possível incluí-las na análise da confiabilidade por meio do Coeficiente Alfa de Crombach. A seguir, no quadro 10, é exposto o resultado em cada uma das afirmações.

Quadro 10 – Resultado Coeficiente Alfa de Crombach por afirmação

<b>Obj. Específico 02</b>		<b>Obj. Específico 03</b>		<b>Obj. Específico 04</b>	
<b>Q11</b>	0,9878	<b>Q20</b>	0,9870	<b>Q30</b>	0,9871
<b>Q12</b>	0,9876	<b>Q21</b>	0,9869	<b>Q31</b>	0,9867
<b>Q13</b>	0,9891	<b>Q22</b>	0,9885	<b>Q32</b>	0,9869
<b>Q14</b>	0,9878	<b>Q23</b>	0,9867	<b>Q33</b>	0,9876
<b>Q15</b>	0,9873	<b>Q24</b>	0,9868	<b>Q34</b>	0,9867
<b>Q16</b>	0,9875	<b>Q25</b>	0,9868	<b>Q35</b>	0,9868
<b>Q17</b>	0,9868	<b>Q26</b>	0,9873	<b>Q36</b>	0,9883
<b>Q18</b>	0,9886	<b>Q27</b>	0,9873	<b>Q37</b>	0,9867
<b>Q19</b>	0,9872	<b>Q28</b>	0,9878	<b>Q38</b>	0,9867
		<b>Q29</b>	0,9869	<b>Q39</b>	0,9870
				<b>Q40</b>	0,9868

Fonte: O Autor

Em todas as afirmações, o resultado do Coeficiente Alfa de Crombach foi de 0,98, havendo variação apenas nas casas decimais seguintes, por conseguinte é possível inferir que as afirmações obtiveram um ótimo resultado no teste de confiabilidade, conforme apresentado por Matthiensen (2011).

No tópico a seguir, será abordada a análise detalhada de cada uma das respostas das afirmações do questionário e confrontadas com a base teórica resultante da pesquisa bibliométrica e dos principais autores com relação ao tema, a interferência da internet nas agências de viagens e turismo.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

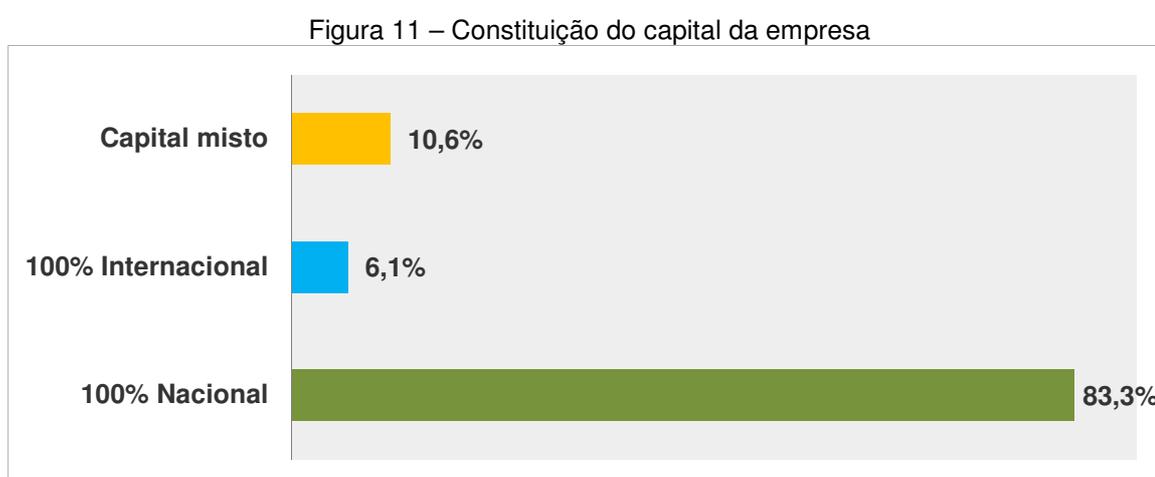
A interferência da internet nas agências de viagens e turismo tem crescido e afetado os negócios e a forma de trabalho dessas empresas, conforme pode ser corroborado pelos estudos de Tomelin (2001), Marín (2004) e Corrêa (2010). Da mesma forma, os autores Stanting e Vasudacan (1999); Buhalis, Ma e Song (2003); Sigala (2007); Law, Leung e Wong (2004); Vrana e Zafiroopoulos (2006); Alvares, Martín e Casielles (2007); Buhalis e Law (2008); Manzano e Valpuesta (2010) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010) contribuem para a discussão do tema com casos similares em diversos países. Cada autor traz abordagens específicas, mas que se entrelaçam nas dificuldades enfrentadas com as novas tecnologias de informação e comunicação oferecidas e disseminadas pela internet, que fomentam o fenômeno de desintermediação e reintermediação dos serviços prestados por essas empresas.

As questões aplicadas no questionário da pesquisa buscaram expor informações sobre o perfil das empresas entrevistadas; de que forma essas empresas utilizam a internet; se há processos que utilizem as tecnologias de comunicação e informação no relacionamento com clientes e avaliar se existem processos que auxiliem na competitividade dessas empresas. O resultado das questões auxiliou no teste das variáveis provenientes dos objetivos específicos que, consideradas em conjunto, serviram de base para análise de como a internet interfere na competitividade das agências de viagens e turismo na cidade de São Paulo.

### 4.1 PERFIL DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS NA CIDADE DE SÃO PAULO

Uma pesquisa depende tanto do problema a ser investigado, da relação espaço-temporal e da natureza onde se encontra, quanto da origem e nível de conhecimento do investigador, segundo afirma Köche (2011). O ponto de partida para a análise dos dados é a identificação de qual é o espaço-tempo no qual se encontram as empresas a serem entrevistadas, e como elas estão inseridas dentro da cidade de São Paulo, no segmento de agências de viagens e turismo.

Ao iniciar a pesquisa, buscou-se identificar o perfil completo das empresas que foram entrevistadas, avaliando o seu tamanho, a quantidade de funcionários, o tempo de atuação no mercado, a existência de turismólogos na equipe, sua localização e os segmentos de mercado nos quais atua. A figura 11 apresenta os dados relativos à primeira pergunta do questionário que busca identificar se a agência de viagens e turismo entrevistada é uma empresa com capital nacional, internacional ou de capital misto. Tal resultado pode mostrar qual a quantidade de capital estrangeiro existente neste segmento do turismo.

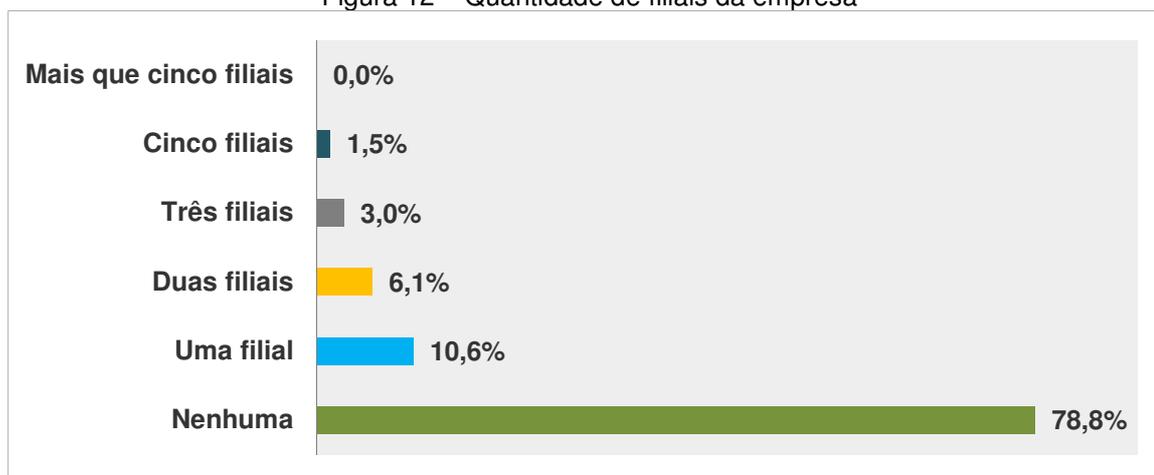


Fonte: O Autor

Na figura 11 é possível constatar que a constituição das agências de viagens e turismo entrevistadas na cidade de São Paulo é, em sua maioria, de empresas constituídas com capital nacional, representando 83,3% dos entrevistados. Observa-se ainda que 10,6% das empresas entrevistadas eram constituídas por capital misto, tendo uma parte de capital nacional e outra parte de capital internacional. E, por fim, verificou-se que 6,1% dos entrevistados são de empresas de capital internacional. Dessa forma, é possível inferir que a grande maioria das agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo é de origem nacional, constituídas por capital brasileiro.

A segunda questão, cujo resultado pode ser verificado por meio da figura 12, avalia a quantidade de filiais que as agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo possuem e visa indicar o tamanho das empresas, determinando se em sua maioria são compostas de grandes, médias ou pequenas empresas.

Figura 12 – Quantidade de filiais da empresa



Fonte: O Autor

Os resultados da segunda questão, expostos na figura 12, demonstram que 78,8% das empresas entrevistadas não têm filiais, ou seja, possuem uma sede apenas; independentemente se grandes ou pequenas, são empresas que não atuam em mais de um local físico. Um total de 10,6% dos entrevistados possui uma filial, resultado muito distante da maioria das empresas que não possuem uma subsidiária. Apenas 6,1% das empresas entrevistadas possuem duas filiais e 3% delas, três; quando somadas, pode-se inferir que 9,1% das empresas têm duas a três filiais. Somente 1,5% das agências de viagens e turismo entrevistadas têm cinco sucursais, indicando empresas com porte maior, diferentemente da grande maioria das empresas entrevistadas que não possuem filiais. Nenhuma das empresas entrevistadas indicou possuir mais que cinco filiais. Tal resultado é similar ao indicado por Standing e Vasudavan (1999), em seu estudo desenvolvido na Austrália, no qual se verificou que a maioria das empresas pesquisadas era de pequeno porte e com poucos funcionários.

Para auxiliar na identificação do perfil das empresas entrevistadas, foi elaborada a terceira questão, cujo intuito era o de identificar a quantidade de funcionários de cada empresa. Para auxiliar a formulação do quesito, foi utilizado o modelo de classificação dos estabelecimentos segundo o porte, conforme SEBRAE (2012), que apresenta que: empresas com até nove funcionários no setor de comércio e serviços são microempresas; as que possuem de dez a 49 funcionários são denominadas pequenas empresas; empresas com 50 a 99 funcionários são consideradas de médio porte; e empresas com mais de 100 funcionários são

empresas consideradas de grande porte. A classificação completa pode ser verificada por meio dos dados expostos no quadro 11.

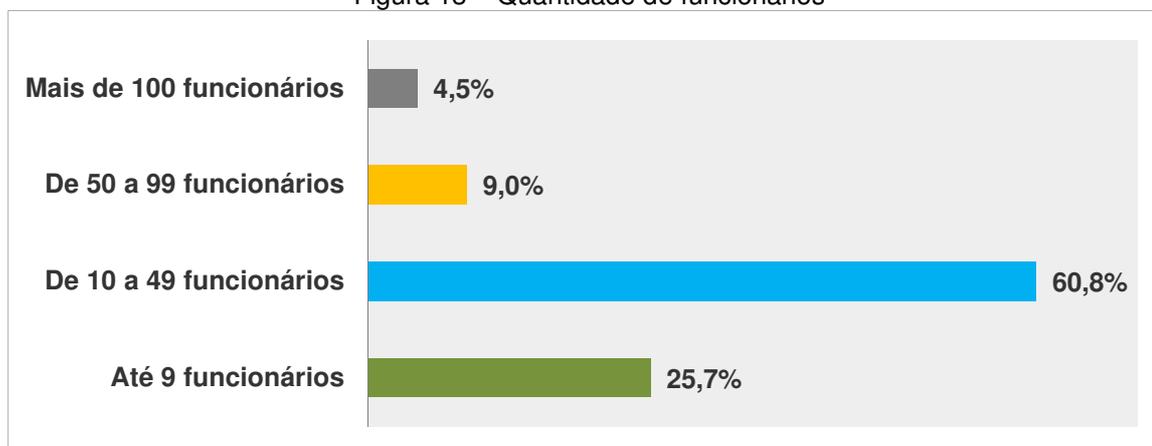
Quadro 11 – Classificação dos estabelecimentos segundo porte

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE (2012)

Em conformidade com as informações dispostas no quadro 11, foi possível parametrizar as empresas entrevistadas para se identificar quantas delas são grandes ou pequenas, resultado que pode ser visualizado por meio da figura 13.

Figura 13 – Quantidade de funcionários



Fonte: O Autor

O resultado demonstrado pela figura 13 apresenta que 86,5% das empresas entrevistadas possuem até 49 funcionários, indicando que a maioria dos entrevistados é composta por microempresas ou pequenas empresas. Um total de 25,7% corresponde a microempresas, uma parcela grande do total das empresas entrevistadas. A grande maioria, total de 60,8% dos entrevistados, são empresas de pequeno porte. Apenas 9% são empresas de médio porte e 4,5% empresas de grande porte. Ao se somar a quantidade de empresas com até 99 funcionários, dentre elas microempresas e empresas de pequeno e médio porte, chega-se ao total de 95,5% dos entrevistados. De acordo com o resultado da figura 13, infere-se que a

maioria das agências de viagens e turismo entrevistadas é de pequeno porte, o que é corroborado pelos resultados dos estudos de Standing e Vasudavan (1999): na Austrália, 70% das agências possuíam até cinco pessoas, e 98% do segmento de agências tinham até vinte pessoas. Há outros estudos que também confirmam essa situação, como os de Buhalis (2003); Marín (2004); Cheyne, Downes e Legg (2006); Buhalis e Law (2008) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010).

A quarta questão abordou o volume de faturamento anual das empresas entrevistadas, questionamento similar às questões 02 e 03 para identificar seu tamanho. Como há diversas nomenclaturas e classificações sobre receitas bruta/faturamentos para a avaliação entre micro, pequenas, médias ou grandes empresas, principalmente porque esse número varia de Estado para Estado no Brasil, neste trabalho utilizou-se o padrão estipulado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES, 2014) para todos os setores da economia. Esses dados podem ser verificados por meio do quadro 12.

Quadro 12 – Classificação do porte da empresa pelo seu faturamento

<b>Classificação</b>	<b>Receita Operacional Bruta Anual</b>
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

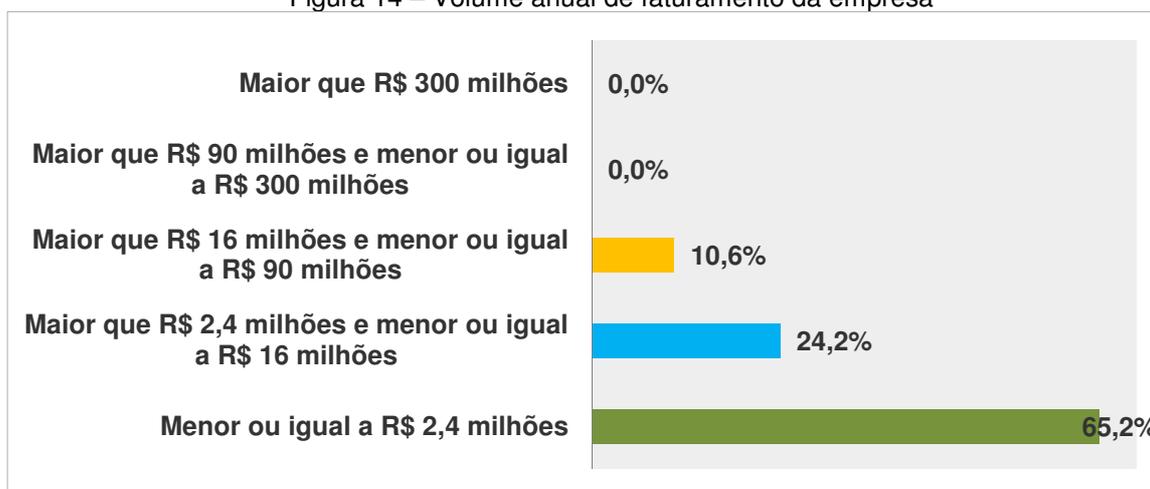
Fonte: BNDES (2014)

Com base na classificação do BNDES (2014) quanto ao porte das empresas, apresentado no quadro 12, formulou-se a questão 4 com base em que as microempresas são as que possuem faturamento anual menor ou igual a R\$ 2,4 milhões. Pequenas empresas as que faturarem de R\$ 2,4 milhões a R\$ 16 milhões; médias empresas as que faturarem de R\$ 16 milhões a R\$ 90 milhões, e grandes empresas as que faturarem de R\$ 90 milhões a R\$ 300 milhões e grandes corporações as que faturarem mais que R\$ 300 milhões.

De acordo com o que pode ser observado por intermédio da figura 14, 65,2% das empresas entrevistadas têm faturamento anual menor ou igual a R\$ 2,4 milhões, denominadas, assim, de microempresas. Outros 24,2% são correspondentes às empresas que possuem faturamento anual maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou

igual a R\$ 16 milhões, na faixa de pequenas empresas. Apenas 10,6% das empresas entrevistadas possui faturamento anual maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual que R\$ 90 milhões, classificadas como de médio porte. Os resultados da questão 04 também reforçam o dado de que as empresas entrevistadas são em sua maioria de microempresas e pequenas empresas, 89,4% do total possuem faturamento anual até R\$ 16 milhões. É interessante observar que houve um número maior para empresas de médio porte, 10,6%, em comparação com o mesmo índice na questão 03, cujo resultado das empresas de médio porte foi 4,5% respectivamente. O volume de faturamento das empresas entrevistadas reforça a afirmação de que o segmento é composto por empresas de pequeno porte, conforme corroboram Standing e Vasudavan (1999); Buhalis (2003); Marín (2004); Cheyne, Downes e Legg (2006); Buhalis e Law (2008) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010).

Figura 14 – Volume anual de faturamento da empresa



Fonte: O Autor

Além da identificação do tamanho da empresa, buscou-se analisar o tempo de atuação no mercado da cidade de São Paulo, por meio da verificação de qual é o tempo de vida das empresas; muitos empreendimentos fecham as suas portas muito antes de completarem cinco anos de atividade, de acordo com o SEBRAE-SP (2010). A questão 05 possibilitou ao entrevistado incluir o tempo de atuação de sua empresa.

O quadro 13 expõe o total das respostas sobre o tempo de mercado da empresa. É possível visualizar que há uma empresa com mais de 66 anos que se destaca das demais. A média geral de tempo de mercado das empresas

entrevistadas é de 14,18 anos, influenciadas pela empresa de 66 anos. Ao se retirar essa empresa do cálculo da média de tempo de mercado, o resultado altera para 13,4 anos.

Quadro 13 – Tempo de mercado da empresa

Empresa	Anos	Empresa	Anos	Empresa	Anos	Empresa	Anos
1	66	18	22	35	10	52	5
2	35	19	22	36	10	53	5
3	32	20	22	37	10	54	5
4	30	21	21	38	9	55	5
5	30	22	20	39	8	56	5
6	27	23	20	40	8	57	5
7	27	24	17	41	8	58	5
8	26	25	16	42	8	59	5
9	26	26	16	43	8	60	4
10	25	27	15	44	7	61	4
11	25	28	14	45	7	62	4
12	25	29	14	46	7	63	3
13	25	30	14	47	6	64	3
14	24	31	12	48	6	65	3
15	24	32	12	49	5	66	3
16	23	33	12	50	5	67	1,67
17	22	34	10	51	5	68	0,58

Fonte: O Autor

Ao analisar apenas as empresas de número 35 ao número 68, que equivale a 50% da amostra, a média de tempo de dessas empresas é de seis anos de atuação no mercado. Os outros 50% restantes da amostra, empresas 01 a 34, possuem média de tempo de mercado de vinte e três anos. Quando se analisam 75% das empresas mais jovens da amostra, empresas 18 a 68, é possível chegar à média de tempo de mercado de nove anos. O quadro 14 apresenta um resumo do tempo de mercado das empresas entrevistadas e novas constatações.

É possível notar no quadro 14 que 26% da amostra de empresas têm de três a cinco anos de tempo de mercado e também 26% está inserida no intervalo daquelas que possuem entre 20 a 27 anos de tempo de mercado. Mais da metade das empresas, 53%, estão enquadradas no intervalo que compreende o período de 10 a 35 anos de atuação no mercado, contra 46% das empresas que possuem até nove anos apenas. O resultado dessa questão indica que a grande parte das empresas entrevistadas tem mais de 10 anos de atuação e conforme pode ser constatado por meio dos estudos de Standing e Vasudavan (1999) e Andreu, Aldás,

Bigné e Mattila (2010), quanto maior o tempo de mercado de uma empresa, melhor seu relacionamento com o cliente. Os resultados da questão 5 apontam que 29% das empresas possuem até cinco anos de atividade, pois, de acordo com o SEBRAE-SP (2010), muitas empresas fecham as suas portas antes mesmo do quinto ano de atuação.

Quadro 14 – Resumo do tempo de mercado das empresas entrevistadas

Perfil	Nº	Porcentagem	
<b>Empresas com mais de 50 anos</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>
<b>Empresas com 30 a 35 anos</b>	<b>4</b>	<b>6%</b>	<b>53%</b>
<b>Empresas com 20 a 27 anos</b>	<b>18</b>	<b>26%</b>	
<b>Empresas com 10 a 17 anos</b>	<b>14</b>	<b>21%</b>	
<b>Empresas com 6 a 9 anos</b>	<b>11</b>	<b>16%</b>	<b>46%</b>
<b>Empresas com 3 a 5 anos</b>	<b>18</b>	<b>26%</b>	
<b>Empresas com menos de 2 anos</b>	<b>2</b>	<b>3%</b>	

Fonte: O Autor

Para auxiliar na análise do tempo de mercado e relacionamento com o cliente, foi elaborada a questão 06 que investigou sobre o tempo médio de trabalho da equipe de vendas, em anos. O quadro 15 resume os resultados obtidos, apresentando que a média geral do tempo de trabalho da equipe é de quatro anos, bem abaixo do tempo médio de mercado das empresas, 14 anos.

Quadro 15 – Tempo médio de trabalho da equipe de vendas (em anos)

Empresa	Anos	Empresa	Anos	Empresa	Anos	Empresa	Anos
1	15	18	5	35	3	52	2
2	10	19	5	36	3	53	2
3	10	20	5	37	3	54	2
4	10	21	5	38	3	55	2
5	10	22	5	39	3	56	2
6	10	23	5	40	3	57	1
7	10	24	5	41	3	58	1
8	10	25	5	42	3	59	1
9	10	26	5	43	2	60	1
10	10	27	5	44	2	61	1
11	10	28	4	45	2	62	1
12	9	29	4	46	2	63	1
13	8	30	4	47	2	64	1
14	7	31	4	48	2	65	1
15	6	32	4	49	2	66	1
16	6	33	4	50	2	67	1
17	6	34	3	51	2	68	0,5

Fonte: O Autor

Quando se analisa 50% da amostra, empresas de 35 a 68, do quadro 15, o tempo médio de trabalho da equipe é de dois anos. Ao se cotejar os outros 50% dos dados, empresas de 01 a 34, o tempo médio de trabalho da equipe sobe para sete anos. Nos dois casos, o tempo médio de trabalho da equipe é pequeno em relação ao tempo médio de atuação do mercado. Ao utilizar as empresas de 18 a 68 para cálculo, o que representa 75% da amostra, é possível chegar a três anos de média de tempo de trabalho da equipe. Diversos autores, dentre eles: Castelli (2001), Marín (2004), Law, Leung e Wong (2004), Kotler e Keller (2006), Sigala (2007), Beni (2007), Álvares, Martín e Casielles (2007) e Buhalis e Law (2008) destacam a importância do contato humano no relacionamento com o cliente e que a alta rotatividade de funcionários pode afetar a prestação de serviços negativamente.

No quadro 16, há um resumo dos principais dados da questão 06 sobre o tempo médio de trabalho da equipe, onde é possível notar que 74% das empresas entrevistadas têm até cinco anos de tempo de empresa, e somente 25% contam seis anos ou mais de tempo médio de trabalho na equipe.

Quadro 16 – Resumo do tempo médio de trabalho das equipes de vendas

Média da equipe de vendas	Nº	Porcentagem	
Com 15 anos	1	1%	25%
Com 10 anos	10	15%	
De 6 a 9 anos	6	9%	
Com 5 anos	10	15%	74%
Com 4 anos	6	9%	
Com 3 anos	8	12%	
Com 2 anos ou menos	26	38%	

Fonte: O Autor

É possível destacar que 38% das empresas entrevistadas têm um tempo médio de trabalho de dois anos ou menos, conforme quadro 16. Ao somar com o tempo médio de três anos de trabalho chega-se a 50% da amostra com três anos ou menos de tempo de empresa, número que aponta para alta rotatividade do setor, confirmando o que foi apontado também por Standing e Vasudavan (1999) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010).

Além de identificar o tempo médio de trabalho das equipes nas empresas entrevistadas, buscou-se identificar quantos turismólogos, pessoas formadas em Turismo, há na equipe de trabalho. O quadro 17 apresenta o resultado das 68 empresas entrevistadas.

Quadro 17 – Quantidade de turismólogos (formados em Turismo) existente na equipe

Empresa	Turismólogos	Empresa	Turismólogos	Empresa	Turismólogos	Empresa	Turismólogos
1	80	18	2	35	1	52	0
2	30	19	2	36	1	53	0
3	15	20	2	37	1	54	0
4	10	21	2	38	1	55	0
5	10	22	2	39	1	56	0
6	5	23	2	40	1	57	0
7	5	24	2	41	1	58	0
8	5	25	2	42	1	59	0
9	4	26	2	43	1	60	0
10	4	27	2	44	1	61	0
11	4	28	2	45	1	62	0
12	4	29	2	46	1	63	0
13	4	30	2	47	1	64	0
14	4	31	2	48	1	65	0
15	3	32	1	49	1	66	0
16	3	33	1	50	1	67	0
17	2	34	1	51	1	68	0

Fonte: O Autor

É possível observar que 25% da amostra, empresas 52 a 68, não possuem turismólogos na equipe e que a média geral das empresas entrevistadas indica a existência de apenas três por empresa. Se forem considerados 75% dos entrevistados, empresas 18 a 68, a média é de um turismólogo por equipe, resultado baixo. O quadro 18 apresenta um resumo e destaque dos resultados obtidos.

Quadro 18 – Resumo da quantidade de turismólogos nas equipes

Turismólogos na equipe	Nº	Porcentagem	
Com 80 pessoas	1	1%	7%
Com 30 pessoas	1	1%	
De 10 a 15 pessoas	3	4%	
De 4 a 5 pessoas	9	13%	93%
De 2 a 3 pessoas	17	25%	
Com 1 pessoa	20	29%	
Nenhuma pessoa	17	25%	

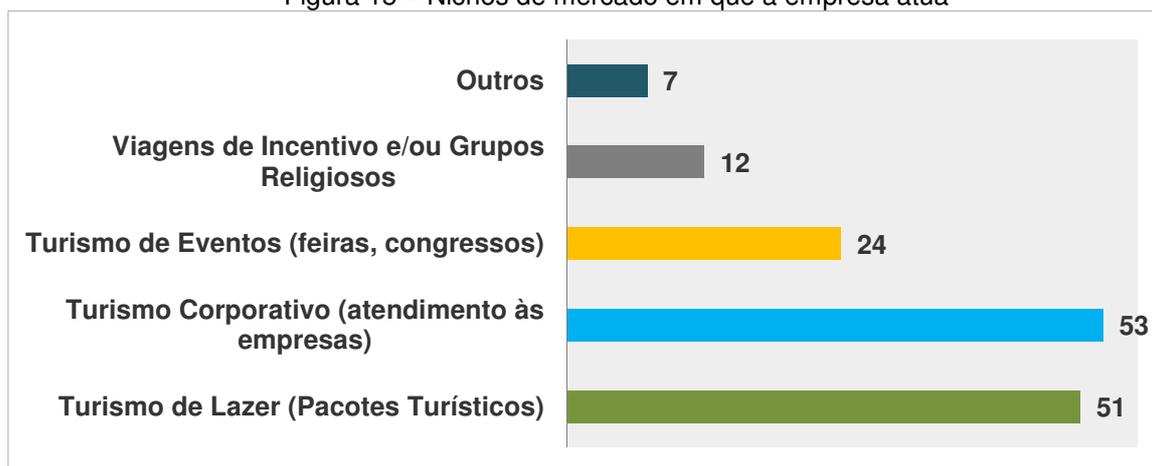
Fonte: O Autor

Quase toda a amostra, 93%, possui cinco ou menos turismólogos na equipe e somente 7% possuem mais de dez. Dezesete empresas não possuem turismólogos na equipe, vinte empresas possuem apenas um e dezessete possuem apenas dois; somadas são 54 de 68 empresas entrevistadas, ou 84% da amostra possui até três turismólogos na equipe. Conforme destacado por Bridi (2010), o turismólogo é o profissional mais qualificado para trabalhar com o turista que está cada vez mais

exigente, o que é corroborado pelos estudos de Buhalis e Law (2008). A empresa possuir poucos profissionais formados pode indicar falta de preocupação com a qualificação dos serviços e/ou importância da formação acadêmica para melhorar o atendimento e relacionamento com o cliente.

Para melhor identificar o perfil das empresas estudadas, foi questionado aos participantes da pesquisa qual o nicho de mercado em que a empresa atua, levando-se em conta os principais segmentos utilizados pelas agências de viagens e turismo, tal como proposto por Tomelin (2001). Dessa forma, a figura 15 apresenta os resultados referentes à indagação sobre quais os nichos de trabalho explorados pela agência de viagens e turismo; nessa questão havia a opção de que a empresa selecionasse mais de um segmento de atuação quando pertinente.

Figura 15 – Nichos de mercado em que a empresa atua



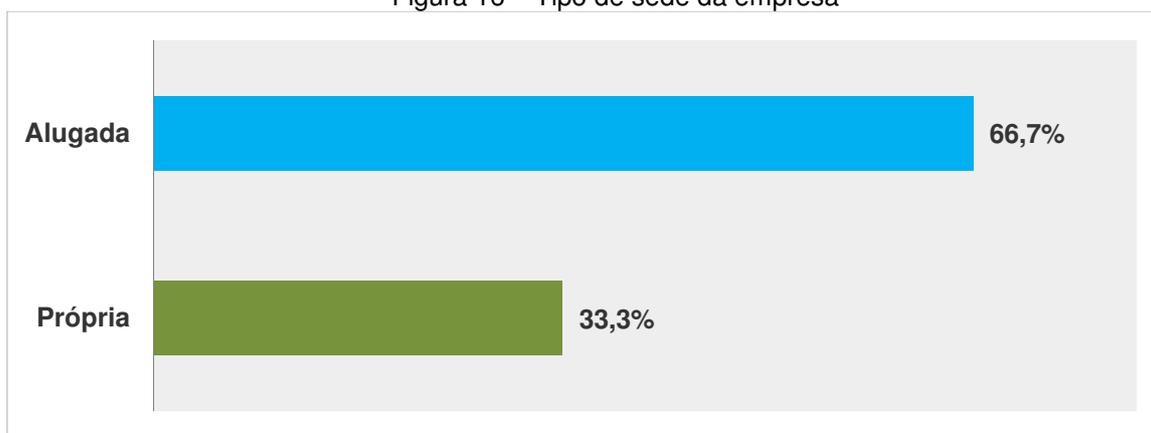
Fonte: O Autor

A figura 15 demonstra que grande parte dos entrevistados tem como foco de trabalho o turismo corporativo, o tipo de turismo associado ao trabalho com empresas, e turismo de lazer, que está ligado à venda de pacotes turísticos, sendo que 78% e 75% dos entrevistados atuam com esses dois segmentos. Uma parte considerável dos entrevistados, 35%, ou 24 empresas, trabalham também com turismo de eventos, que está vinculado à realização de feiras e congressos, atividades que são comuns na capital paulista. Outras 12 empresas trabalham com viagens de incentivo e/ou grupos religiosos, além dos outros segmentos, e sete empresas apontaram trabalhar com outros nichos de mercado, tais como: turismo de esporte, pesca esportiva, turismo étnico (judaico), turismo pedagógico, e viagens de intercâmbio. É possível notar que, dentre os entrevistados, não há uma grande

diversidade de segmentos, ou nichos de mercado muito diferenciados, pois somente sete empresas indicaram trabalhar com outros segmentos que não os listados na questão.

A questão 09 busca identificar se as empresas possuem sede própria ou alugada, o que pode apontar para uma maior independência financeira para as empresas que possuem sede própria.

Figura 16 – Tipo de sede da empresa



Fonte: O Autor

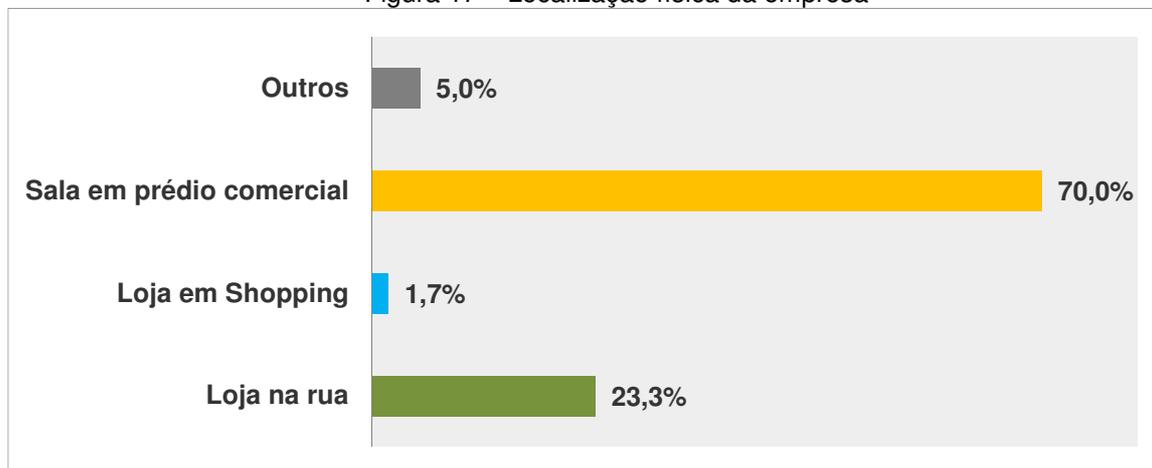
A figura 16 permite a verificação de que 33,3% dos entrevistados possuem sede própria, o que equivale a 22 empresas das 68 entrevistadas. Possuir sede própria pode indicar maior independência financeira da empresa e menor custo fixo de operação, por não ter de pagar aluguel. A maioria das empresas, 66,7%, não possui sede própria e atua em local alugado, o que denota um custo maior de operação, um custo fixo maior em decorrência do pagamento do aluguel mensal.

A última questão vinculada à identificação do perfil das agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo busca descobrir a localização física das empresas entrevistadas. Identificar se estão situadas em loja de rua, loja em shopping ou em sala em prédio comercial, entre outras opções, dado que pode indicar o interesse da empresa em posicionar-se em local de maior facilidade de acesso ao seu público-alvo.

A figura 17 mostra que a grande maioria das empresas, 70%, está localizada em salas em prédio comercial. Apenas 23,3% estão localizadas em lojas de rua, e uma pequena parcela, 1,7%, está localizada em loja de shopping. É predominante a localização em escritórios, salas comerciais, na cidade de São Paulo. Há 5% que

responderam que estarem localizados em diferentes lugares, como galeria de centros comerciais, casa residencial, misto de loja de rua e casa.

Figura 17 – Localização física da empresa



Fonte: O Autor

As dez primeiras perguntas do questionário, cujo objetivo era o de identificar o perfil das agências de viagens e turismo, da cidade de São Paulo, demonstraram que a grande maioria das empresas entrevistadas é composta por microempresas ou pequenas empresas. Possuem poucos funcionários, que contam tempo médio de trabalho de três anos (75% da amostra), além de atuarem em sua maioria há nove anos no mercado (também 75% da amostra). Essas empresas revelam uma alta rotatividade de funcionários em suas equipes. A localização geralmente é em sala dentro de prédio comercial e atuam na sua maioria com a venda de pacotes turísticos e/ou atendimento a empresas, além da maioria delas ser composta por empresas constituídas com capital nacional.

As questões 02, 03 e 04 apresentam resultados que apontam que a maioria das empresas é de pequeno porte, como foi observado por outros autores, como Standing e Vasudavan (1999), em estudo efetuado na Austrália, no qual se verificou que 75% das empresas empregavam quatro pessoas ou menos e 11% empregavam entre cinco e seis funcionários. Na Espanha, conforme Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010), 72% das empresas entrevistadas tinham menos de seis funcionários, e na terceira questão da pesquisa é exposto que 80,3% das agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo possuem até 19 funcionários. Buhalis e Law (2008) também corroboram que o setor das agências de viagens e turismo é predominantemente composto por empresas de pequeno porte. Dessa forma, é

possível inferir que, de acordo com os resultados dos questionamentos, o retrato das empresas entrevistadas no Brasil é similar aos estudos da Espanha e da Austrália, composto por empresas de pequeno porte. Por tratar-se de empresas de pequeno porte, podem estar sujeitas a maiores dificuldades para obtenção de capital para investimentos em novas tecnologias de comunicação e informação, sendo assim mais vulneráveis às mudanças do mercado impulsionadas pela interferência da internet.

A seguir, serão analisadas as afirmações que buscam identificar de que forma as agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo utilizam a internet no seu dia a dia. Busca-se compreender de que maneira as tecnologias atuais e as novas estão sendo usadas no dia a dia dessas empresas e se há a percepção de que é importante estar atento às novas tecnologias.

#### 4.2 FORMA DE UTILIZAÇÃO DA INTERNET NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO DA CIDADE DE SÃO PAULO

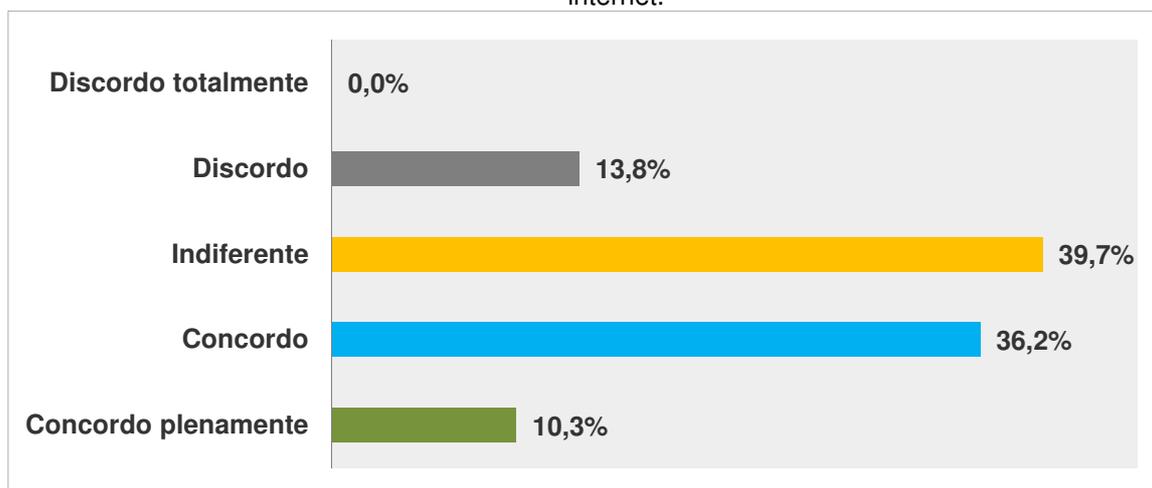
A internet é uma poderosa ferramenta de trabalho, cada vez mais utilizada por todos, empresas e clientes, corporações e usuários. A pesquisa sobre como as agências de viagens e turismo na cidade de São Paulo utilizam essa tecnologia de comunicação e informação contribui para o desenvolvimento da análise sobre a interferência que causa nessas empresas. As afirmações de número 11 a 19 envolvem a identificação de qual a forma de utilização da internet por parte das empresas entrevistadas, com o intuito de saber: se elas priorizam a sua utilização; se possuem site atualizado; se investem em tecnologias de informação e comunicação como GDS e *front office*; se percebem vantagem em possuir processos integrados por meio da internet e se utilizam tecnologias próprias ou providas por fornecedores.

A primeira afirmação desse bloco versa sobre a utilização da internet nas agências e tem por objetivo testar os entrevistados quanto à condição de que a atualização constante da sua página na internet possa ser fator determinante para o seu sucesso.

A figura 18 apresenta a opinião dos entrevistados quanto à percepção de que o sucesso da empresa seja em razão da prioridade dada à atualização de sua página na internet. Observando os resultados obtidos, nota-se que houve uma

divisão de opiniões, porque 39,7% declararam-se indiferente à afirmação, mostrando que a atualização da página na internet não é fator determinante de sucesso, não sendo muito importante para essas empresas.

Figura 18 – O sucesso da empresa deve-se ao fato de priorizar a atualização de sua página na internet.



Fonte: O Autor

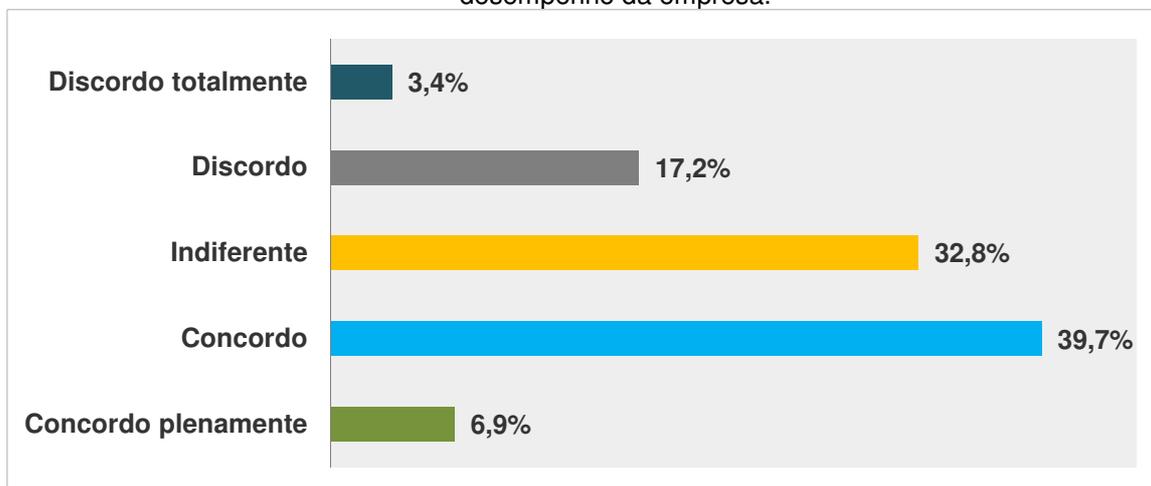
Uma grande parcela, 36,2%, concorda que é fator determinante de sucesso manter a página da internet atualizada. Se forem somados os 10,3% que concordam plenamente com a afirmação, é possível inferir que praticamente 46% dos entrevistados acreditam ser determinante para o sucesso da empresa a manutenção de sua página na internet. Uma parcela de 13,8% respondeu que discordam que a atualização da página da empresa na internet seja determinante para o sucesso do negócio.

É possível visualizar que não há um consenso quanto à afirmação de que manter a página da internet atualizada seja fator determinante de sucesso. Esse resultado aproxima-se ao indicado por Vrana e Zafiropoulos (2006), em estudo feito na Grécia, no qual 67,5% das empresas entrevistadas possuíam *website*, mas sem venda *online* e sem tendência de investir em *ecommerce*. As empresas gregas estavam esperando o mercado exigir novas tecnologias de informação e comunicação para depois disso investirem nesses novos processos; estavam com uma postura reativa às mudanças do mercado e não proativa.

A afirmação 12 é similar à afirmação 11, cujo intuito era o de compreender se a promoção de vendas por meio da internet era considerada um fator determinante para o bom desempenho da empresa. Dessa forma, buscou-se identificar se as empresas valorizam a promoção na forma *online*, em outros sites, com *banners*

eletrônicos, links patrocinados, dentre outros, conforme mostram os resultados expostos na figura 19.

Figura 19 – A promoção de vendas por meio da internet, em sites, é determinante para o bom desempenho da empresa.



Fonte: O Autor

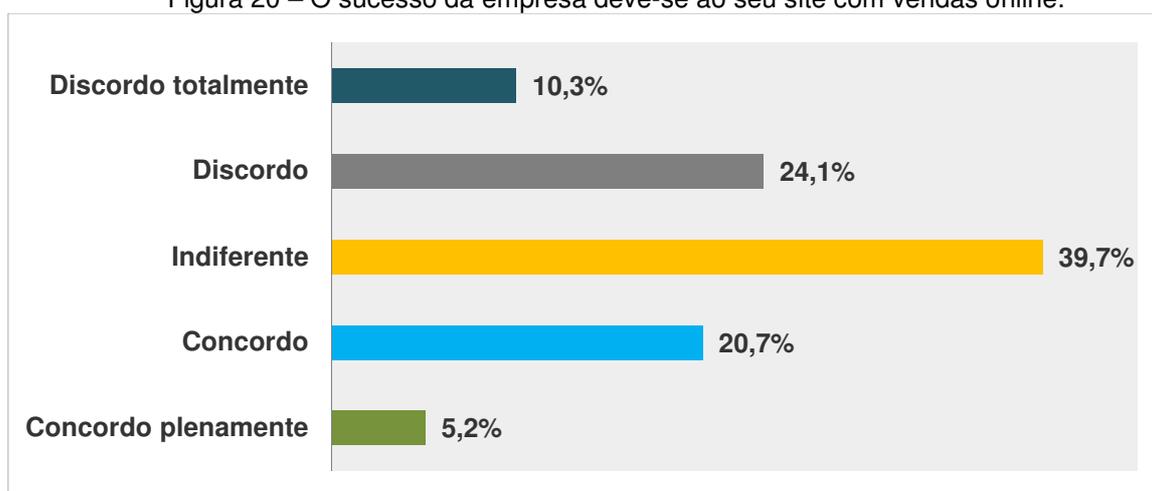
De acordo com a figura 19, é possível observar que grande parcela dos entrevistados, 39,7%, concorda que a promoção de vendas por meio da internet é determinante para o bom desempenho da empresa. Esse resultado pode indicar que essas agências de viagens e turismo acreditam que a internet interfira positivamente em seus negócios ao utilizá-la como canal de promoção. Há mais 6,9% de empresas que concordam plenamente com a afirmação, e somando-se ambas as respostas positivas atinge-se praticamente 47% dos entrevistados que suportam tal afirmação.

Ao mesmo tempo, uma grande parcela, 32,8%, declara-se indiferente à afirmação, não se posicionando a favor ou contra a promoção efetuada na internet. Uma parcela significativa de 17,2% declara-se contra a afirmação, e 3,4% das empresas são totalmente contra a afirmação. Praticamente 20% dos entrevistados discordam da afirmação e não apoiam a divulgação por meio da internet como fator determinante para o bom desempenho da empresa. A figura 18 mostra que as empresas entrevistadas na cidade de São Paulo possuem opiniões divergentes quanto à importância de divulgação por meio da internet.

Para Álvares, Martín e Casielles (2007), as agências de viagens que possuem *site* com venda *online* e loja física também estão à frente de seus concorrentes, da mesma forma, como aquelas preocupadas em manter promoções em *sites* para *ecommerce*.

Conforme apontado pelos autores espanhóis, a afirmação 13 tem por finalidade a verificação quanto ao fato de as agências de viagens e turismo acreditarem que o sucesso da empresa se deva a seu *site* possuir um mecanismo de vendas *online*. A concordância com essa afirmação pode indicar se as empresas acreditam que possuir venda direta ao cliente pode ser determinante para a manutenção dos seus negócios.

Figura 20 – O sucesso da empresa deve-se ao seu site com vendas online.



Fonte: O Autor

O resultado obtido por meio das respostas expressas na figura 20 é muito divergente, sendo possível verificar que a grande maioria das empresas, 39,7%, é indiferente à afirmação de que o sucesso da empresa deve-se ao seu *site* com vendas *online*. Um total de 20,7% concorda com a afirmação e 5,2% concordam plenamente; logo, praticamente 26% dos entrevistados são a favor da afirmação. Em contraponto, há um número expressivo que discorda da afirmação, 24,1% das empresas, e também 10,3% discorda totalmente com a afirmação. É possível inferir que a maioria das empresas entrevistadas discorda ou discorda totalmente da afirmação de que o sucesso é possuir um *site* com vendas *online*; dado interessante, contrariando o que foi constatado nos estudos de Álvares, Martín e Casielles (2007), analisados anteriormente.

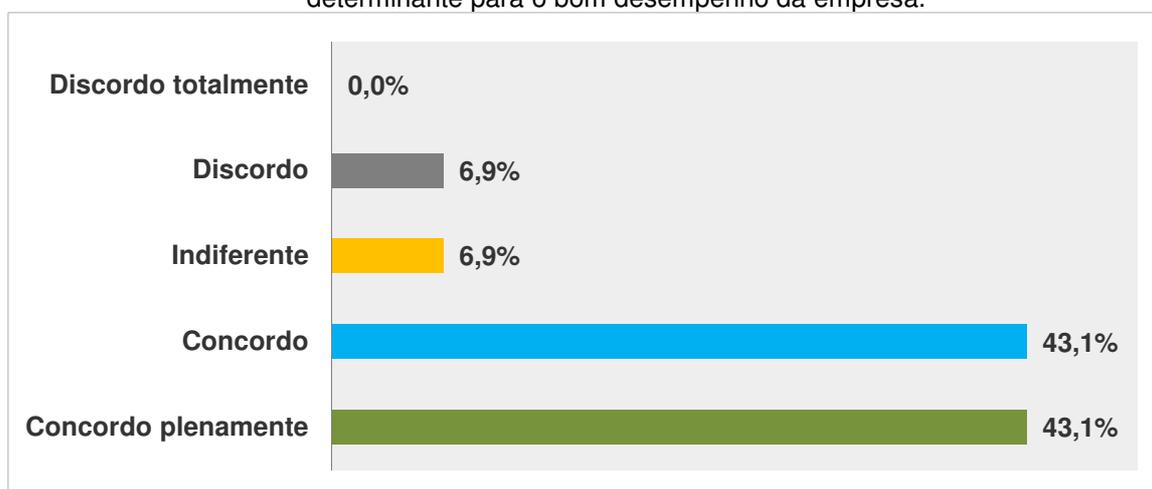
Além disso, Álvares, Martín e Casielles (2007) sustentam a afirmação de que a venda *online* é um fator de sucesso para as agências de viagens e turismo, assim como Buhalis e Licata (2002), que indicam que as novas agências de viagens *online* estão oferecendo produtos com valor agregado e personalizável, forçando com isso o mercado e os intermediários eletrônicos (*eMediaries*) a se moldarem às novas

tecnologias. Também Buhalis, Ma e Song (2003) e Buhalis e Law (2008) indicam que as agências de viagens *online* (OTA – *Online Travel Agents*) têm crescido rapidamente pela venda direta ao cliente por meio da internet. De acordo com Manzano e Valpuesta (2010), as agências de viagens devem trabalhar juntas para desenvolverem suas próprias agências de viagens *online* e competirem melhor no mercado, realidade que não é percebida pelos envolvidos que atuam no setor na cidade de São Paulo.

É possível que os entrevistados não tenham uma percepção total do quanto as vendas pela internet estão crescendo no Brasil e/ou até o momento o volume de vendas oriundo dessa modalidade não tenha impactado o seu ambiente de negócios; dessa forma, não afetando os resultados da empresa.

Na figura 21, é abordada a importância de trabalhar com um sistema de *back office*, sistema de controle de vendas, cadastro de clientes e fornecedores, controle de funcionários, faturamento, bancos, fluxo de caixa e demais rotinas financeiras. Identificou-se se as empresas acreditam ser importante utilizar processos cada vez mais automatizados para o melhor desempenho.

Figura 21 – Trabalhar com sistema de *back office* (controle de vendas, financeiro e administrativo) é determinante para o bom desempenho da empresa.



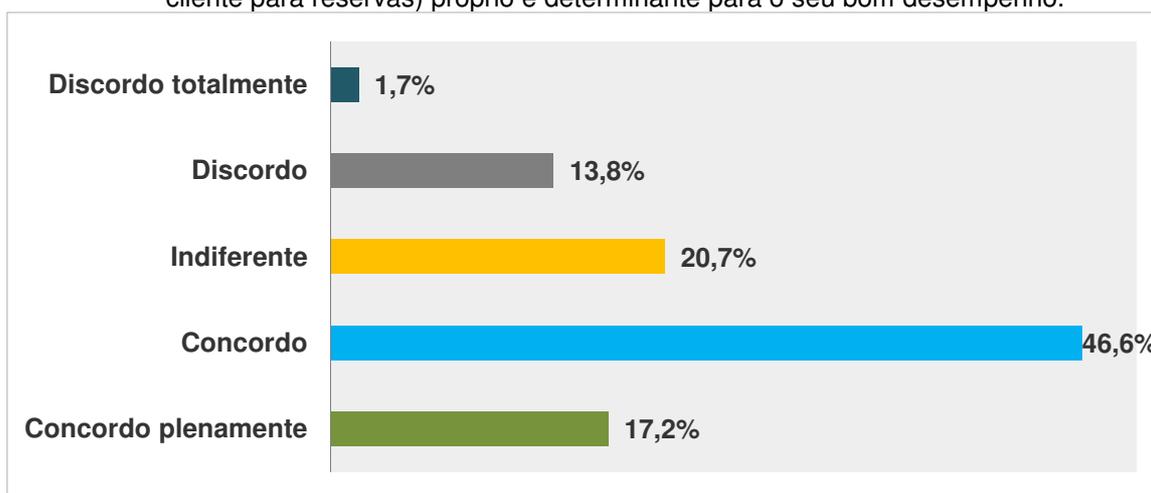
Fonte: O Autor

O resultado da concordância em relação à afirmação 14, demonstrado por meio da figura 21, destaca que a maioria das empresas, 86,2%, concordam ou concordam plenamente que trabalhar com um sistema de *back office* é determinante para o bom desempenho da empresa. Houve 6,9% de respostas como indiferente quanto à afirmação e 6,9% que discordaram da afirmação. Autores como Álvares, Martín e Casielles (2007) e Buhalis e Law (2008) indicam que utilizar sistemas que

auxiliem no processo dos dados das agências de viagens e turismo é determinante para o seu sucesso e crescimento, o que é corroborado pelos resultados obtidos em campo.

A concordância com a afirmação 15, cujos resultados encontram-se expressos na figura 22, mostra que o fato da empresa possuir um sistema de *front office* (sistema de reservas via internet direto ao cliente para reservas) próprio é determinante para o seu bom desempenho. Conforme Álvares, Martín e Casielles (2007), Sigala (2007) e Buhalis e Law (2008), uma vez que a empresa possua integração com o cliente para gerir as suas compras, tal situação pode ser considerada como um elemento que favorece a sua competitividade em relação a outras empresas que não possuam tal tecnologia.

Figura 22 – A empresa possuir sistema de *front office* (sistema de reservas via internet direto no cliente para reservas) próprio é determinante para o seu bom desempenho.



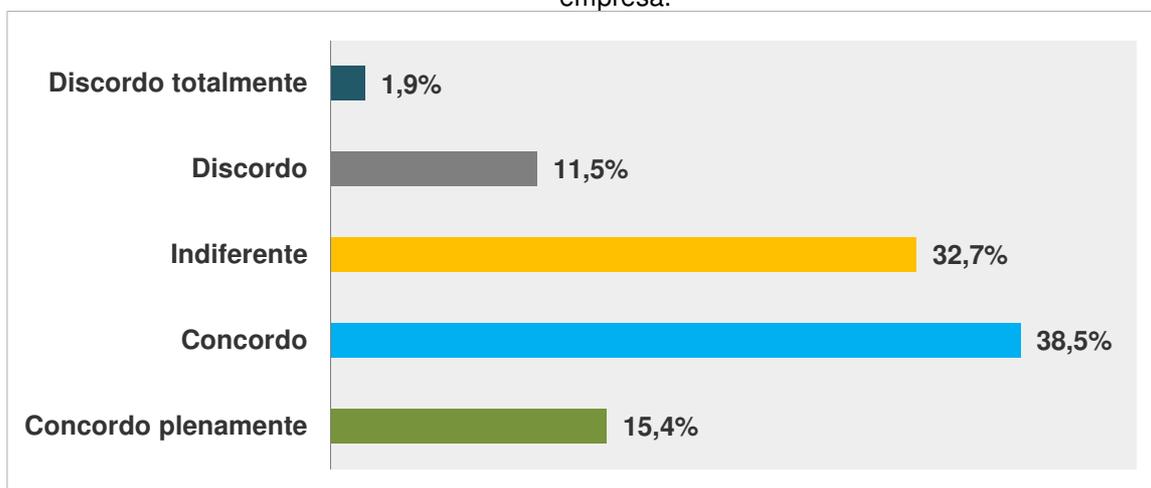
Fonte: O Autor

A figura 22 mostra que a maioria dos entrevistados, 46,6% concorda com a afirmação que é importante possuir um sistema de *front office* próprio. Outros 17,2% concordam plenamente com a afirmação, percentual que, somado ao item anterior, totaliza 63,8% dos entrevistados validando a afirmação. Há 20,7% das empresas que são indiferentes à afirmação e 13,8% discordam; outros 1,7% discordam totalmente. O número dos entrevistados que se opõe à afirmação, total de 15,5% das empresas, discordam e discordam totalmente, um montante pequeno em relação às empresas que apoiam o uso desse sistema.

A afirmação 16 é análoga à afirmação 15, tendo, porém, como diferença, o fato de que o sistema, nesse caso, seja fornecido por um terceiro, para identificar se

as empresas são mais ou menos dependentes dos fornecedores e como se comportam os resultados.

Figura 23 – A empresa possuir sistema de *front office* (sistema de reservas via internet direto ao cliente para reservas) oferecido por algum fornecedor é determinante para o bom desempenho da empresa.



Fonte: O Autor

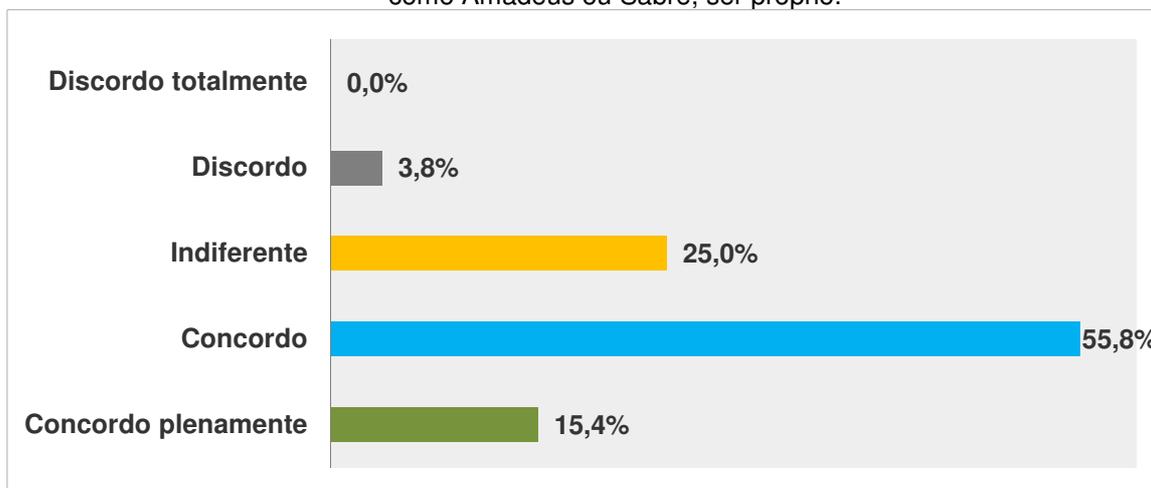
A figura 23 apresenta um resultado similar à figura 22 quanto ao comportamento das respostas a favor e contra a afirmação. A diferença entre as duas figuras está nas respostas que optaram como indiferente o efeito deste sistema de *front office* fornecido por algum fornecedor. A figura 23 expõe um total de 32,7% como indiferentes à afirmação, resultado 12% superior ao da figura anterior. As respostas não deixam claro se há dependência ou preferência pelo sistema ser fornecido por um terceiro; porém, a diferença das respostas entre as afirmações 16 e 15 indica que as empresas concordam mais com o benefício do *front office* quando é próprio, ao invés de ser adquirido junto a algum fornecedor.

Na figura 24, é testada a afirmação de que um dos motivos do sucesso da empresa deve-se ao sistema GDS (*General Distribution System*), como Amadeus ou Sabre, ser próprio. O intuito foi observar qual é a percepção dos entrevistados no sentido de se compreender que o investimento em ICTs é importante para a melhora nos serviços prestados, conforme constatação obtida pelos estudos de Kotler e Keller (2006), Álvares, Martín e Casielles (2007) e Buhalis e Law (2008).

A grande maioria dos entrevistados, 55,8%, concorda com a afirmação de que é importante para o sucesso da empresa possuir um GDS próprio, como pode ser observado por meio da figura 24. Outros 15,4% concordam plenamente, o que, somados aos que concordam, totalizam 71,2% dos entrevistados validando a

afirmação. É possível inferir que os entrevistados valorizam essa tecnologia de comunicação e informação e que visualizam vantagem na sua utilização. Houve 25% de respostas como indiferente à afirmação e que podem indicar não conhecimento do sistema e/ou que não visualiza importância se o utilizarem. Apenas 3,8% dos entrevistados discordaram da afirmação, um número relativamente baixo se comparado aos entrevistados que validam a afirmação.

Figura 24 – Um dos motivos do sucesso da empresa deve-se ao GDS (*General Distribution System*), como Amadeus ou Sabre, ser próprio.

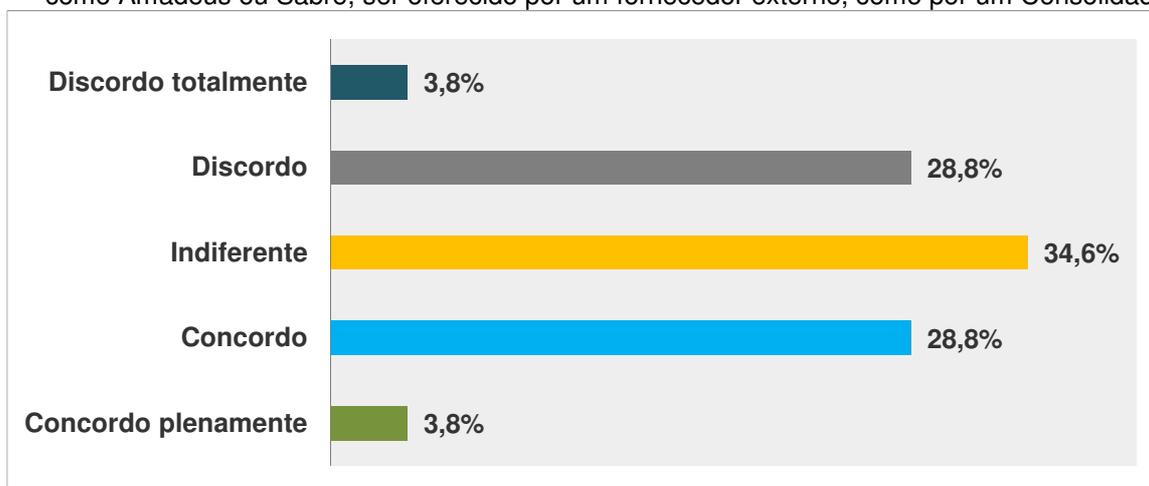


Fonte: O Autor

As afirmações 17 e 18 são similares quanto à concordância com relação ao fato de que a empresa somente se diferenciará por meio do uso de um sistema de GDS, divergindo, porém, ao avaliar se é próprio ou provido por algum fornecedor. Dessa forma, busca-se identificar se existe percepção das empresas quanto ao vínculo e/ou dependência com os seus fornecedores. Cheyne, Downes e Legg (2006) comentam que as agências de viagens e turismo sempre foram muito vulneráveis à força dos fornecedores. Para Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010), as agências de viagens e turismo têm dado pouca atenção para as tecnologias de informação e a relação com seus clientes e fornecedores.

A figura 25 apresenta respostas muito diferentes das mostradas pela figura anterior. Esse resultado significa que as empresas possuem consciência de que possuir o seu GDS próprio interfere positivamente na prestação de serviços, sendo um investimento em ICTs, o que é corroborado por Álvares, Martín e Casielles (2007) e Buhalis e Law (2008).

Figura 25 – Um dos motivos do sucesso da empresa deve-se ao GDS (General Distribution System), como Amadeus ou Sabre, ser oferecido por um fornecedor externo, como por um Consolidador.



Fonte: O Autor

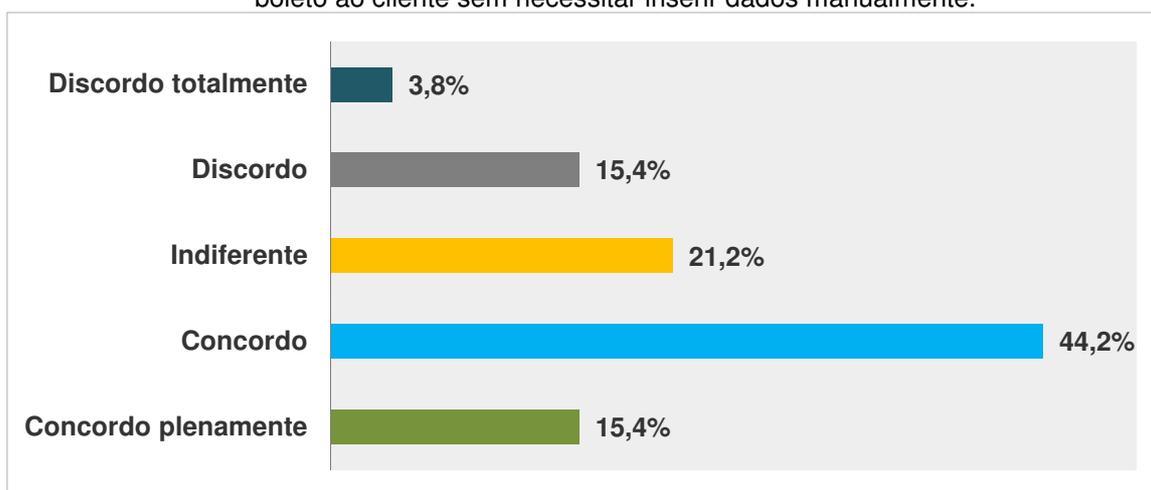
Grande parte dos entrevistados, 34,6%, posicionou-se como indiferente à afirmação de que um dos motivos do sucesso da empresa deve-se ao GDS ser oferecido por um fornecedor externo, como um consolidador, resultado que pode ser verificado por intermédio da figura 25. A mesma figura também apresenta que houve uma igualdade entre as empresas que concordam e concordam plenamente, 32,6% das empresas, e os que discordam e discordam plenamente, 32,6%. Dessa forma, é possível inferir que há uma indecisão quanto a essa afirmação, uma divisão muito grande de opiniões, diferentemente do que houve na figura 24, analisada anteriormente.

Conforme estudos de Vrana e Zafirooulos (2006), na Grécia, as agências de viagens e turismo não conseguiam perceber vantagem em investir em tecnologias de comunicação e informação, mesmo que melhorassem a comunicação entre fornecedores e clientes; porém, as respostas em relação às afirmações 17 e 18 são muito diferentes, o que pode indicar que as empresas entrevistadas em São Paulo podem preferir possuir seu sistema de GDS próprio do que provido por algum fornecedor.

A concordância em relação à afirmação 19, cujos resultados encontram-se expostos na figura 26, envolve a percepção dos entrevistados de que o sucesso da empresa esteja ligado ao fato de que a venda de uma passagem aérea, ou outro serviço turístico, já gere automaticamente um lançamento de venda. Simultaneamente, que se originem a fatura e o boleto ao cliente sem a necessidade

de que sejam inseridos os dados manualmente. Tal afirmação busca identificar se as empresas entrevistadas estão preocupadas com a automatização dos processos nos serviços prestados.

Figura 26 – O sucesso da empresa está ligado ao fato de que a venda de uma passagem aérea, ou outro serviço turístico, já gere automaticamente um lançamento de venda que emite também fatura e boleto ao cliente sem necessitar inserir dados manualmente.



Fonte: O Autor

Os resultados apresentados na figura 26 demonstram que a maioria das empresas, dentre elas 44,2%, concordam e 15,4% concordam plenamente, o que significa que 59,6% dos entrevistados validam a afirmação proposta. Há 21,2% dos entrevistados que são indiferentes à afirmação, o que pode apontar para desinteresse quanto à automatização dos processos. Ainda há 15,4% que discordam e 3,8% que discordam totalmente com a afirmação, o que pode indicar que nessas empresas a automatização dos processos não é percebida como um diferencial positivo e/ou significativo.

Diversos autores comentam a importância de investir em novos processos, em processos interligados e que utilizem a internet como facilitadora. Para Mintzberg (2003), a internet reduz drasticamente os processos, auxiliando na evolução das operações. Também Álvares, Martín e Casielles (2007) apontaram a importância dos processos integrados de forma *online*, e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010) acrescentam que as tecnologias de informação oferecem oportunidades de negócio que habilitam processos de re-intermediação de produtos ou serviços turísticos.

É importante destacar que a grande maioria dos entrevistados indicou concordar com a automatização dos processos para sucesso da empresa, conforme a figura 26, afirmação também sustentada por Buhalis e Law (2008), que apontam

que a tecnologia surge como nova “info-estrutura” das organizações para comunicações e processos.

As empresas necessitam estar conscientes das suas capacidades dinâmicas, dos seus diferenciais internos, da qualidade de serviços de seus colaboradores, para desenvolverem vantagens competitivas, tal como proposto pelos estudos de Teece, Pisano e Shuen (1997). As afirmações voltadas ao atingimento do segundo objetivo específico buscaram analisar como a internet e as tecnologias de informação são utilizadas e percebidas pelas empresas entrevistadas. Foi possível inferir que a maioria das empresas percebe a importância de investir nas novas tecnologias e prefere ser detentora dessas tecnologias para não depender de fornecedores.

As próximas afirmações referem-se à realização do terceiro objetivo específico que busca identificar os processos que auxiliam no relacionamento com clientes por meio das tecnologias de informação e comunicação.

#### 4.3 PROCESSOS QUE AUXILIAM NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES POR MEIO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EMPREGADAS

A utilização das ICTs pelas agências de viagens e turismo é muito importante, de acordo com o que foi abordado anteriormente nas afirmações de 11 a 19. Essas empresas, como prestadoras de serviços, possuem como base de sustentação aos negócios o relacionamento com o cliente. Dessa forma, as novas ICTs chegam para auxiliar essa relação, utilizando as novas tendências e tecnologias disponíveis para se aproximar e conversar melhor com usuário, o que pode ser corroborado por meio dos estudos de Kotler e Keller (2006), Buhalis e Law (2008) e Corrêa (2010).

O alvo das afirmações, de 20 a 27, é analisar de que forma as empresas entrevistadas utilizam as tecnologias de comunicação e informação para aprimorar o seu relacionamento com o cliente, uma vez que está cada vez mais experiente, bem informado e moldado pelas ICTs disponíveis na internet, conforme apontado por Buhalis e Law (2008). Os indicadores utilizados permitiram verificar: se as empresas entrevistadas acreditam ser determinante para o seu sucesso e bom desempenho possuir sistemas de gerenciamento de relacionamento com os clientes; se utilizar as novas mídias sociais é importante; se possuir um processo de pós-vendas estruturado pode ser um diferencial competitivo; se a existência de um canal específico para a solução de problemas é algo que agrega valor; se o investimento

em treinamento da equipe pode fazer a diferença no atendimento. Tais questionamentos foram embasados nos estudos de diversos autores como Standing e Vasudavan (1999), Law, Leung e Wong (2004), Kotler e Keller (2006), Álvares, Martín e Casielles (2007), Sigala (2007), Buhalis e Law (2008), Manzano e Valpuesta (2010), Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010), Corrêa (2010) e Bridi (2010).

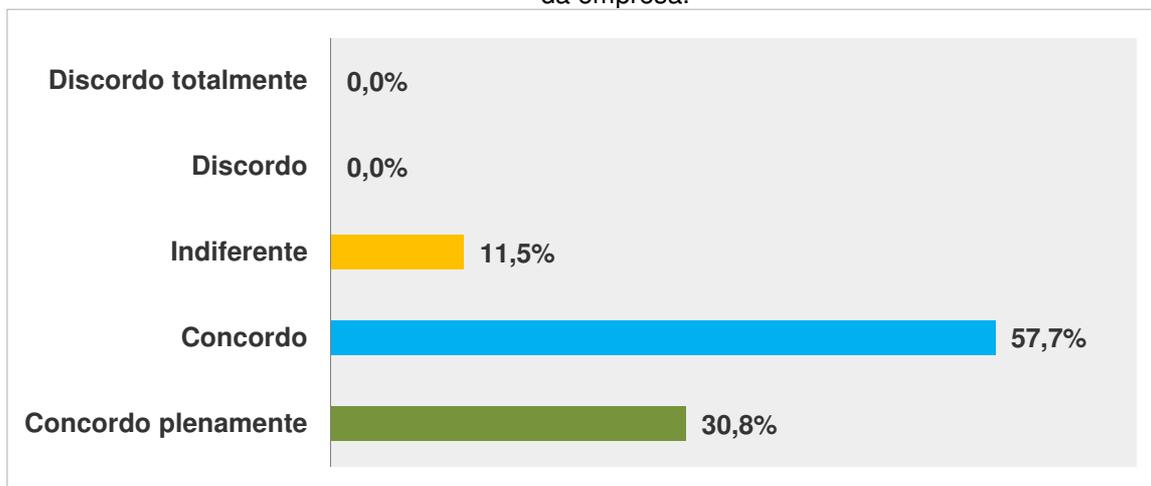
A afirmação 20, cujos resultados encontram-se expostos na figura 28, partia da premissa de que o fato de possuir um programa de controle de relacionamento com o cliente, com mapeamento do tempo de contato, pós-vendas, datas de visitas, dentre outros, seja importante para o bom desempenho da empresa. Tal afirmação foi embasada nos estudos desenvolvidos por Law, Leung e Wong (2004), Sigala (2007), Álvares, Martín e Casielles (2007) e Buhalis e Law (2008), que abordaram a importância de possuir um sistema de *middle office* para gerenciar o relacionamento com os clientes, controlar o seu perfil de compra, o tempo de contato e a automatização do processo. Essas ações que culminam na melhora da qualidade do serviço prestado aos clientes, mostram que ter processos estruturados para acompanhar o relacionamento com clientes favorece a qualidade dos serviços prestados, com isso contribuindo para o aumento da competitividade da empresa no setor em que atua.

A figura 27 mostra que 57,7% dos entrevistados concordam com a afirmação 20, e 30,8% concordam plenamente com a afirmação, o que pode indicar que as empresas entrevistadas percebem ser importante possuir um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente. Somadas as respostas que validam a afirmação, totalizam 88,5% dos entrevistados, e apenas 11,5% declararam-se indiferentes à afirmação. Autores como Law, Leung e Wong (2004), Sigala (2007), Álvares, Martín e Casielles (2007) e Buhalis e Law (2008) destacam a importância de possuir e utilizar um sistema de CRM<sup>55</sup>. Esse sistema possibilita um acompanhamento melhor da relação comercial, promovendo o tratamento individualizado a cada cliente, com as suas preferências e, com isso, tornando possível ter capacidade de satisfazer o cliente.

---

<sup>55</sup> Vide nota 33.

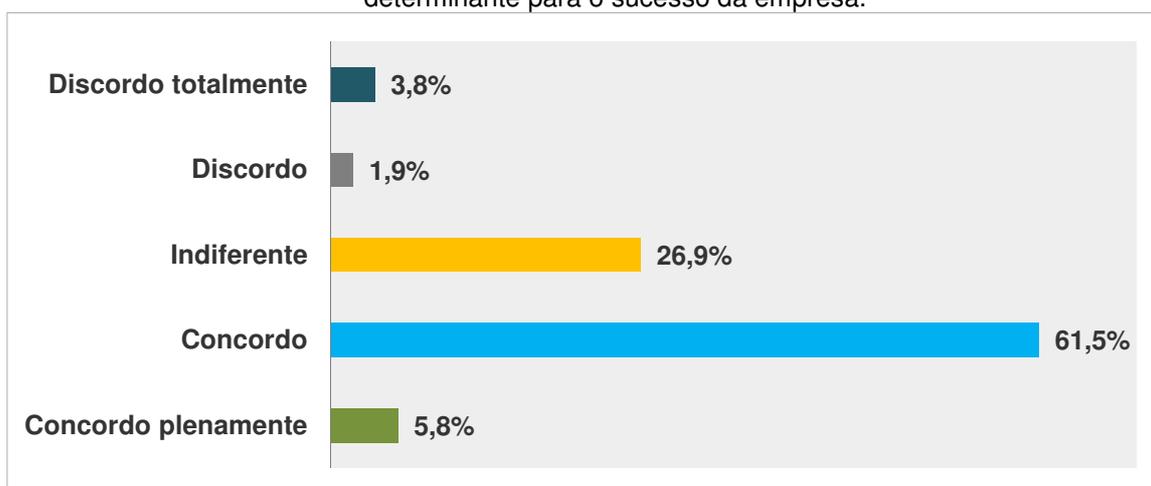
Figura 27 – Possuir um programa de controle de relacionamento com o cliente, com mapeamento do tempo de contato, pós-vendas, datas de visitas, dentre outros, é importante para o bom desempenho da empresa.



Fonte: O Autor

As afirmações 21 e 22 mudam o foco para a verificação quanto à utilização das mídias sociais para comunicação com o mercado e clientes, por meio de ferramentas como o Facebook, Twitter, dentre outros. Buhalis e Law (2008) e Corrêa (2010) destacam que é importante às empresas a utilização das novas tecnologias de mídias sociais para interação com o mercado, com o intuito de estreitar o diálogo com o cliente; dessa forma, promove-se a manutenção do relacionamento com os clientes existentes e a captação de novos consumidores.

Figura 28– O investimento em mídias sociais, como Facebook, Twitter, Instagram, dentre outros, é determinante para o sucesso da empresa.



Fonte: O Autor

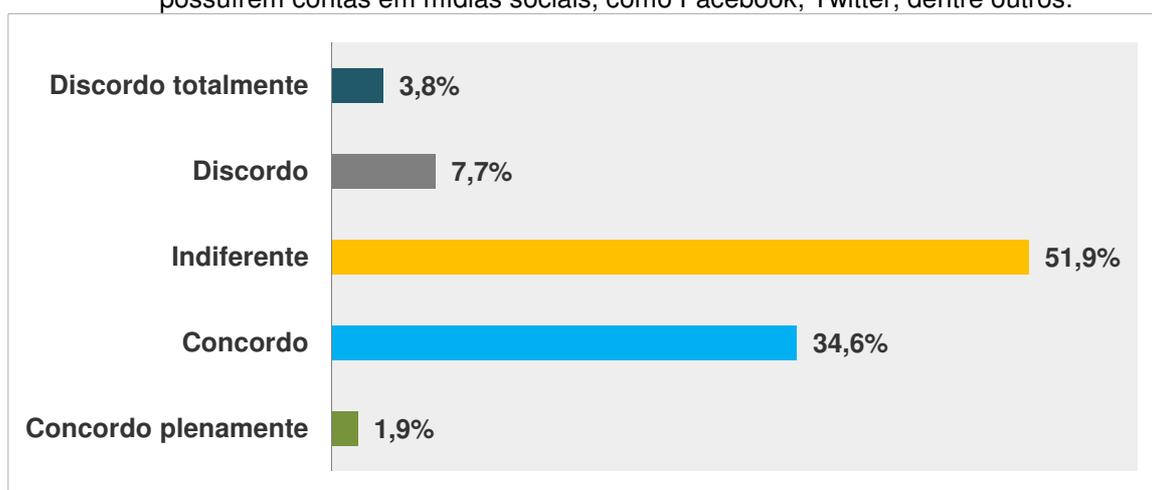
Os resultados apresentados por meio da figura 28 demonstram que a maioria, 61,5% dos entrevistados, concorda que o investimento em mídias sociais é determinante para o sucesso da empresa. Outros 5,8% concordam plenamente com

a afirmação e uma parcela grande, 26,9%, mostrou-se indiferente a essas tecnologias de comunicação e informação. Apenas 1,9% discordam e 3,8% discordam totalmente, números baixos; porém, expressam o posicionamento de algumas empresas que não visualizam o potencial de geração de vantagem competitiva proporcionado pelo uso desse tipo de ferramenta ou que seja um fator determinante para o seu sucesso estar conectado a essas novas mídias sociais.

Os novos canais de relacionamento com o cliente, como Facebook, Twitter e Youtube, praticamente obrigaram as principais companhias aéreas brasileiras a utilizarem não somente a sua página na internet, mas também os outros canais de relacionamentos *online*, o que pode ser corroborado por intermédio dos estudos de Corrêa (2010). Além das mídias sociais, as empresas devem estar atentas aos sites de reclamações para evitarem perda de clientes e outros problemas, segundo pode ser verificado nas pesquisas desenvolvidas por Buhalis e Law (2008). As empresas entrevistadas indicam que estão atentas a essas novas ICTs que promovem um novo canal de comunicação e relacionamento com os clientes.

Ainda sobre a questão das mídias sociais, foi apresentada às empresas a afirmação de que o bom desempenho da empresa deve-se também ao fato dos proprietários da empresa possuírem conta em mídias sociais, como Facebook, Twitter, dentre outros.

Figura 29 – O bom desempenho da empresa deve-se também ao fato dos proprietários da empresa possuírem contas em mídias sociais, como Facebook, Twitter, dentre outros.



Fonte: O Autor

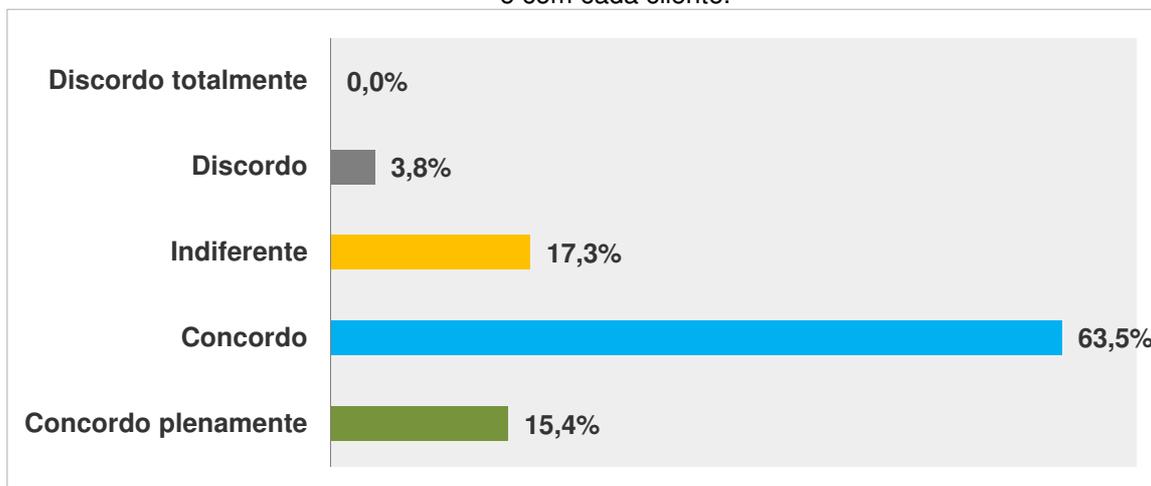
Os resultados apresentados na figura 29 indicam que a maioria dos entrevistados é indiferente à afirmação; 51,9% se declaram indiferente ao fato dos proprietários das empresas possuírem ou não conta em mídias sociais. Uma grande

parcela, 34,6%, concorda que a participação dos proprietários em mídias sociais auxilia no bom desempenho da empresa, e 1,9% concorda plenamente com a afirmação. Esse resultado pode indicar que grande parte dos entrevistados é a favor da afirmação. Uma pequena parcela de 7,7% discorda e 3,8% discordam totalmente com a afirmação; praticamente 10,8% dos entrevistados discordam que a afirmação seja válida.

Para Buhalis e Law (2008), a utilização de novas mídias sociais é determinante para que as empresas explorem todos os canais de comunicação com os clientes. Ao avaliar se os gestores das empresas estão alinhados com as novas mídias sociais, busca-se identificar se a empresa utiliza essas novas formas de comunicação com os clientes para gerar uma vantagem competitiva. Como se trata de empresas de pequeno porte, como citado anteriormente, o gestor está muito próximo do consultor de viagens e do cliente, por isso mesmo é importante estar alinhado às novas tecnologias que venham a favorecer a comunicação/integração com os clientes. De acordo com a figura 29, a maioria dos entrevistados não tem muita preocupação com isso, o que pode indicar que tais mídias sociais ainda não são totalmente exploradas pelas empresas.

A afirmação 23 é busca auxiliar na compreensão quanto ao fato de que o atendimento aos clientes seja determinante para que sua qualidade siga um procedimento padrão, um roteiro de atendimento com etapas a serem cumpridas, por cada consultor e com cada cliente. Tal afirmação é sustentada pelos estudos desenvolvidos por autores como Sigala (2007), Álvares, Martín e Casielles (2007), Buhalis e Law (2008), Manzano e Valpuesta (2010), Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010) e Corrêa (2010) que afirmam ser determinante para as agências de viagens e turismo a oferta de um padrão de serviços. Tal situação proporcionará a prestação de serviços com qualidade que preze pelos detalhes, e que possua um processo formal que organize essa rotina de trabalho com o intuito de poder auxiliar a maioria, ou a totalidade dos clientes, fazendo-os serem atendidos com excelência, conforme os padrões preestabelecidos por cada empresa.

Figura 30 – No atendimento aos clientes, é determinante para a sua qualidade seguir um procedimento padrão, um roteiro de atendimento com etapas a serem cumpridas, por cada consultor e com cada cliente.



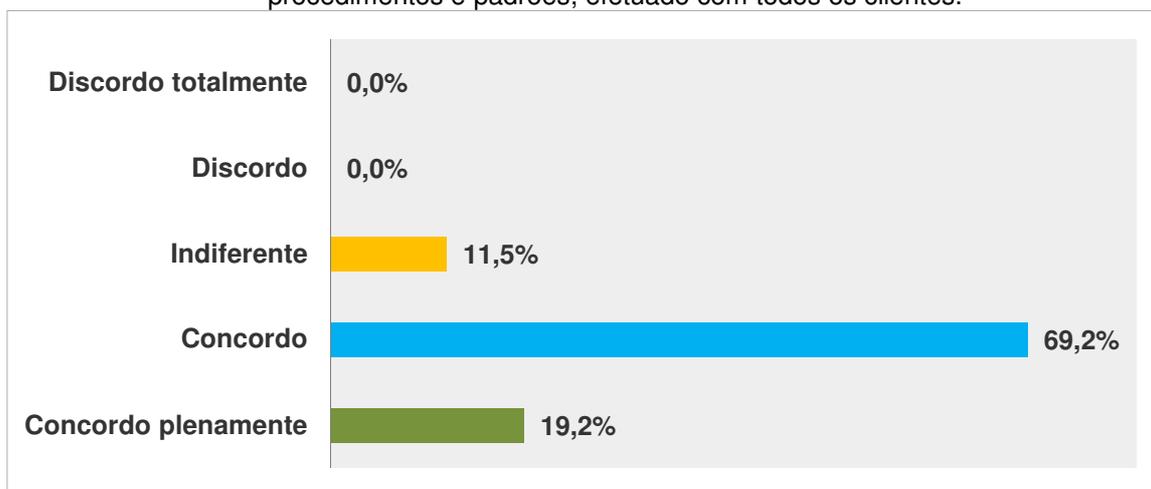
Fonte: O Autor

A figura 30 apresenta que a grande maioria, 78,9% dos entrevistados, concorda e concorda plenamente com a afirmação. Esse resultado pode indicar que grande parte das empresas tem a consciência de que um processo formal para atendimento aos clientes possa servir como guia para que todas as tarefas e detalhes envolvidos em um atendimento sejam cumpridos, reduzindo assim a margem de erro e/ou de mau atendimento.

A afirmação 24 é análoga à assertiva 23, que também é sustentada por meio das pesquisas desenvolvidas por Sigala (2007), Álvares, Martín e Casielles (2007), Buhalis e Law (2008), Manzano e Valpuesta (2010), Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010) e Corrêa (2010). Esses autores constataram que a existência de um processo de pós-vendas estruturado é um fator de sucesso das empresas, podendo ser considerado como um diferencial competitivo.

Os resultados apresentados na figura 31 demonstram que a grande maioria, 88,4% das empresas entrevistadas, valoriza o processo de pós-vendas, 69,2% concordam e 19,2% concordam plenamente. É possível inferir que as agências de viagens entrevistadas percebem ser muito importante o trabalho de pós-vendas centrado no cliente, tarefa que pode ser realizada por meio da obtenção do *feedback* quanto à realização da viagem. Esse retorno permite acompanhar não só o processo envolvido nos trâmites antes da viagem, mas também nos fatos ocorridos durante o passeio e, inclusive, posterior a ele. Interessante que apenas 11,5% dos entrevistados são indiferentes à colocação, um número pequeno em comparação ao total que valida a afirmação; não houve entrevistados que discordaram da questão.

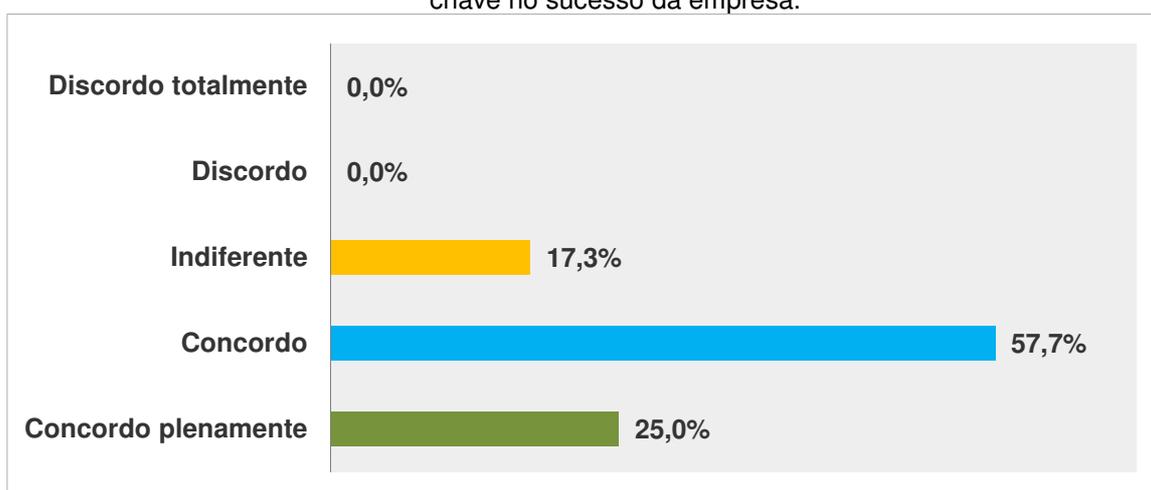
Figura 31 – O sucesso da empresa deve-se também ao processo de pós-vendas estruturado, com procedimentos e padrões, efetuado com todos os clientes.



Fonte: O Autor

A afirmação 25 procura descobrir se a oferta de um serviço de atendimento emergencial ou 24 horas aos clientes é percebida como um elemento-chave no sucesso das empresas. Conforme Castelli (2001), Kotler e Keller (2006), e Beni (2007), tal procedimento é primordial para as agências de viagens e turismo que pretendem investir no bom atendimento, com a expectativa de geração de diferenciais competitivos.

Figura 32 – Oferecer um serviço de atendimento emergencial ou 24 horas aos clientes é elemento chave no sucesso da empresa.



Fonte: O Autor

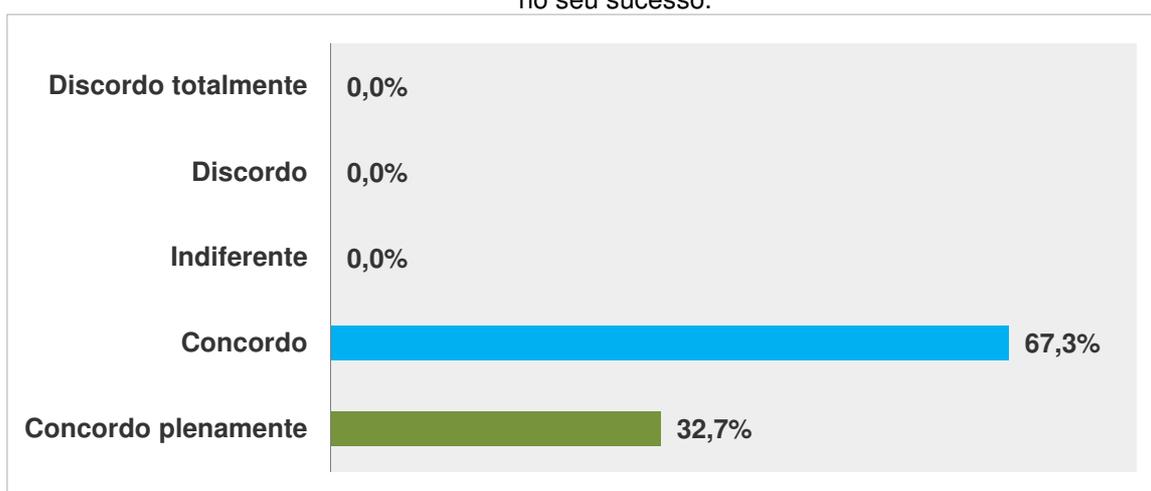
Os resultados apresentados na figura 32 mostram que a maioria dos entrevistados, 72,7% das empresas, concorda (57,7%) e concorda plenamente (25%) com a afirmação, e apenas 17,3% é indiferente a ela. Não houve entrevistados que discordassem da afirmação. É possível inferir que o atendimento

emergencial é um elemento-chave no sucesso dessas empresas, prestadoras de serviços. Conforme os estudos de Castelli (2001), esses empreendimentos precisam investir em qualidade de serviços, o que é corroborado pelas pesquisas de Kotler e Keller (2006) e Beni (2007), as quais reforçam que as agências precisam investir nos serviços prestados.

A figura 33 apresenta os resultados obtidos com base na afirmação de que, ao ocorrer um problema, a empresa rapidamente busca como solucioná-lo e obter um retorno com a opinião dos clientes quanto ao transtorno ocorrido, e essa ação impacta positivamente no seu sucesso. A afirmação 26 busca identificar se a empresa preza pela qualidade no atendimento e se resolve de forma ágil problemas que possam ocorrer.

A opinião dos entrevistados é unânime em concordar com a afirmação, que testa se é importante para o sucesso da empresa resolver de forma ágil os problemas que possam ocorrer; 67,3% concordaram com a afirmação e 32,7% concordaram plenamente com a afirmação. Não houve respostas discordando ou com indiferença à questão. É possível inferir que essas empresas sentem-se responsáveis por todo o andamento da viagem, desde o acompanhamento até a solução de um eventual problema, o que indica uma relação próxima com o cliente.

Figura 33 – Ao ocorrer um problema, a empresa rapidamente busca como solucioná-lo e obter um retorno com a opinião dos clientes quanto ao transtorno ocorrido, e essa ação impacta positivamente no seu sucesso.



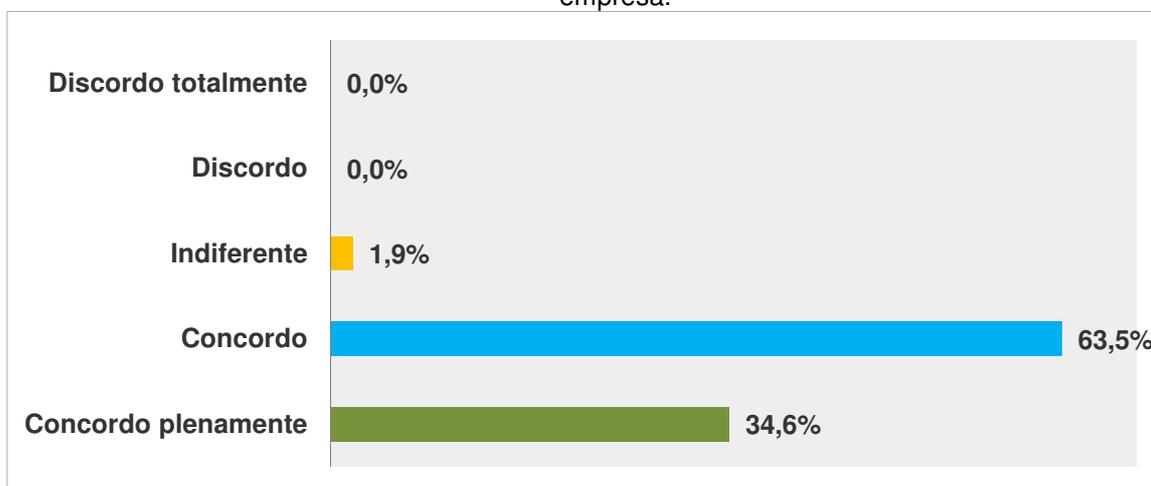
Fonte: O Autor

A figura 34 demonstra os resultados alcançados por meio da afirmação de que o treinamento periódico de seus colaboradores é determinante para o sucesso da empresa, pois o agente de viagens representa a empresa em cada contato com o

mercado, clientes e fornecedores. A qualificação desse funcionário reflete diretamente na melhora no atendimento e relacionamento com clientes, colegas de trabalho e fornecedores.

É possível verificar, com base na análise dos resultados expostos pela figura 34, que a maioria dos entrevistados concorda que o treinamento periódico dos colaboradores é importante para o sucesso da empresa; 98,1% dos entrevistados aprovam a afirmação, 63,5% concordam e 34,6% concordam plenamente. Esses resultados indicam que as empresas percebem a importância de possuir profissionais qualificados, o que está em conformidade com Bridi (2010), cujos estudos afirmam que, antes do ano 2000 e da queda das comissões das agências de viagens e turismo, não era necessário investir em profissionais qualificados, ou turismólogos; porém, atualmente, com as mudanças no mercado, esse profissional é cada vez mais procurado. Uma pequena parcela mostrou-se indiferente à afirmação, 1,9%, número pouco expressivo.

Figura 34 – O treinamento periódico de seus colaboradores é determinante para o sucesso da empresa.



Fonte: O Autor

Kotler e Keller (2006) acrescentam que o pessoal de linha de frente das empresas, ou seja, aqueles que prestam diretamente os serviços aos clientes precisam estar bem qualificados para que o cliente tenha a percepção de um serviço a contento. Ao mesmo tempo, a rotatividade de funcionários prejudica a entrega de serviços de qualidade, como observado anteriormente no quadro 15, o que é corroborado pelas pesquisas de Standing e Vasudavan (1999). O investimento em treinamento pode auxiliar na retenção de talentos da empresa e maior motivação dos funcionários.

Os resultados das afirmações de 20 a 27, expostas por meio das figuras 27 a 34, abordaram a maneira mediante a qual as empresas entrevistadas utilizam as novas formas de tecnologias de informação e comunicação, os diferenciais de atendimento que oferecem na empresa e a importância de investir na equipe. Em sua maioria, as agências de viagens e turismo concordam que possuir sistemas de controle de atendimento aos clientes seja uma condição importante para o seu sucesso. Ao mesmo tempo, oferecer um serviço emergencial e resolver problemas de forma ágil é determinante para o bom desempenho da empresa, bem como investir no treinamento do seu pessoal. Houve maior divergência nas respostas quando à utilização das mídias sociais, mas grande parte dos entrevistados concorda que estar atento a essas novas formas de comunicação com o cliente é determinante para o bom desempenho da empresa. O próximo tópico aborda o último objetivo específico e tem por finalidade analisar a concordância em relação às afirmações que abordam a competitividade nas agências de viagens e turismo.

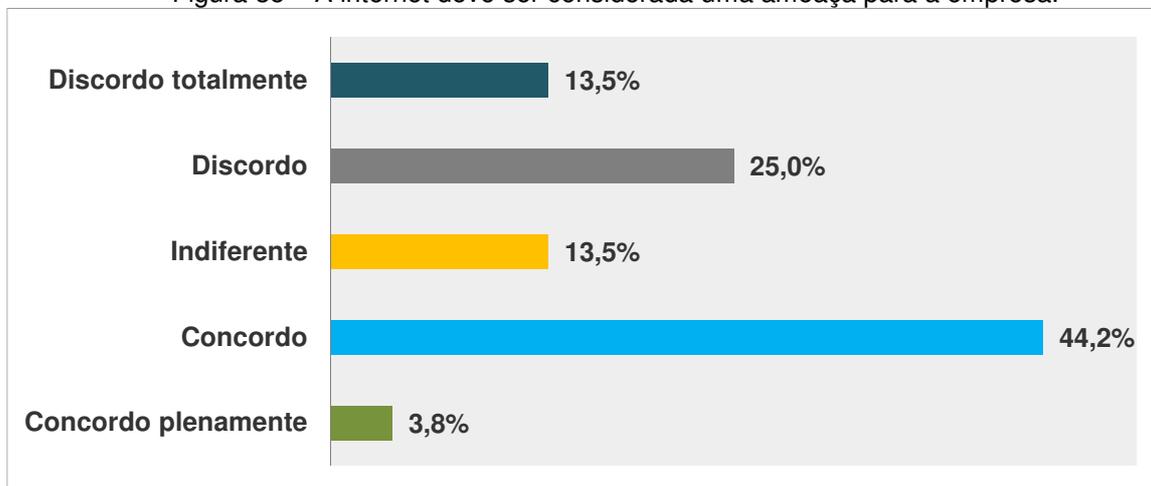
#### 4.4 INTERFERÊNCIA DA INTERNET NO DESEMPENHO COMPETITIVO DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO NA CIDADE DE SÃO PAULO

Este tópico busca avaliar como se dá a interferência da internet no desempenho competitivo das agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo por meio de doze afirmações. O intuito, nesta parte do trabalho, é pesquisar se as empresas entrevistadas consideram a internet aliada ou ameaça; se há percepção de que o mercado mudou e, da mesma forma, o perfil e a quantidade de clientes; se a empresa utiliza a internet para comunicação periódica com os clientes; se existe a percepção de que possuir um sistema de intranet para registro das comunicações da empresa é algo importante; se a concorrência já possui venda *online* em seus *sites*; se participar de uma rede de agências é um diferencial competitivo; e se o controle e o monitoramento diário sobre as vendas, rentabilidade e metas/planejamento da empresa contribui para o seu melhor desempenho, afirmações que visam permitir o atingimento do quarto objetivo específico.

A figura 35 expõe os resultados com relação à afirmação de que a internet deva ser considerada uma ameaça às empresas. O intuito é identificar a percepção das empresas quanto à internet, se há mais entrevistados que percebem a rede

mundial de computadores como uma ameaça do que os que discordam de tal afirmação.

Figura 35 – A internet deve ser considerada uma ameaça para a empresa.



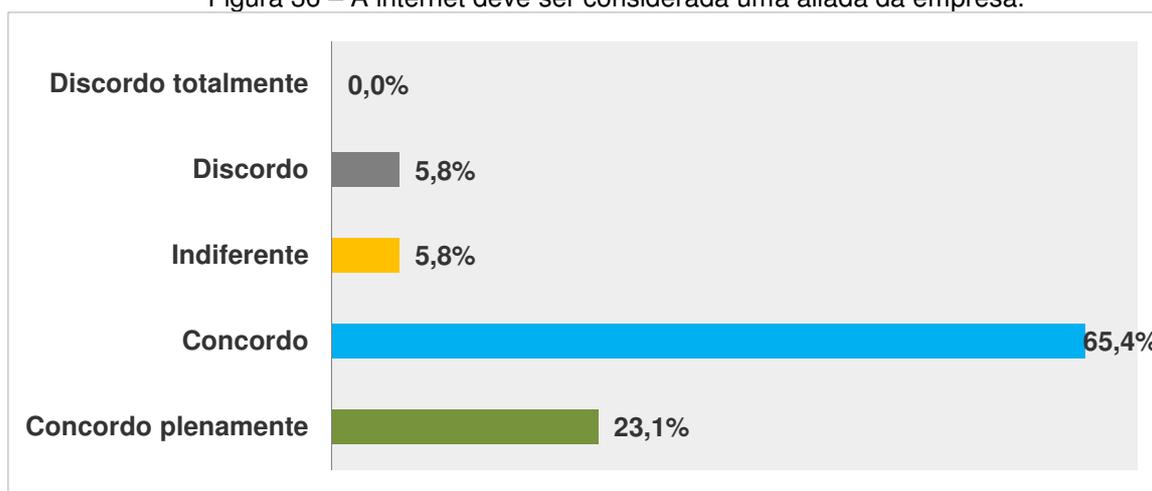
Fonte: O Autor

Os resultados apresentados na figura 35 encontram-se muito divididos, pouco menos da metade dos entrevistados, 48%, sustentam a afirmação, 44,2% concordam e 3,8% concordam plenamente. Uma parcela de 13,5% mostrou-se indiferente à afirmação, e um total de 38,5% demonstrou opinião contrária, uma vez que, do total de entrevistados, 25% discordaram e 13,5% discordaram totalmente. Dessa forma, é possível inferir que o mercado das empresas entrevistadas está dividido quanto ao fato de que a internet seja ou não uma ameaça. Conforme Lang (2000), muitos clientes utilizam a internet para obter informações de viagens e depois compram em uma agência de viagens física; porém, ao se familiarizar com a internet, a tendência era do cliente não voltar a comprar em agências de viagens e turismo físicas devido à facilidade de compra pela rede mundial de computadores, situação que pode corroborar com a percepção de ameaça da internet nessas empresas.

Analisar a posição de ameaça ou aliada da internet no trabalho das agências de viagens e turismo entrevistadas é interessante para observar a percepção dessas empresas com relação à nova realidade tecnológica que o ambiente virtual proporciona. De acordo com os estudos de Buhalis e Law (2008), com a utilização da internet torna-se possível a introdução da transparência total nas transações, uma vez que ela traz consigo uma revolução tecnológica, que está disponível para todos os envolvidos.

Com o intuito de contrapor a afirmação 28 e aprofundar a percepção das empresas quanto à interferência da internet, foi formulada a afirmação 29 para analisar se a rede mundial de computadores pode ser considerada uma aliada da empresa, afirmação inversa à anterior, cujos resultados encontram-se expostos na figura 36.

Figura 36 – A internet deve ser considerada uma aliada da empresa.



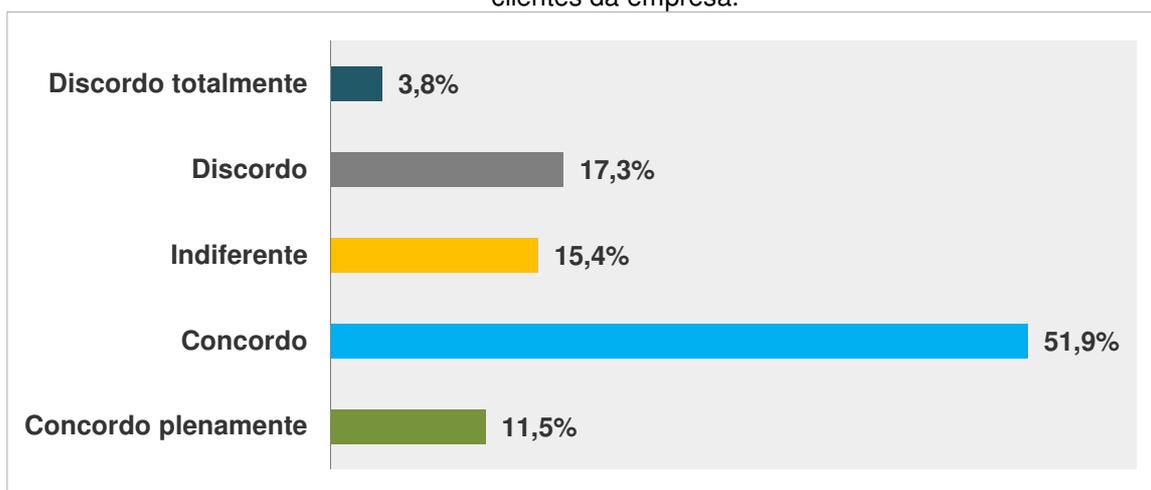
Fonte: O Autor

A figura 36 apresenta que a grande maioria, 88,5%, está de acordo com a afirmação de que a internet é uma aliada da empresa, 65,4% concordaram e 23,1% concordaram plenamente com a colocação. Apenas 5,8% dos entrevistados mostraram-se indiferentes e outros 5,8% discordaram, parcela muito menor de desacordo do que na afirmação anterior, na qual foi possível observar a existência de uma grande divisão na opinião dos entrevistados. É possível destacar também que, em relação à afirmação 29, houve poucas empresas indiferentes ao que fora sustentado, um número 2,3 vezes menor.

Diversos autores sustentam as mudanças ocorridas no mercado em decorrência das evoluções tecnológicas promovidas pela internet, dentre eles podem se destacar os trabalhos de Lang (2000), Buhalis, Ma e Song (2003) e Buhalis e Law (2008). Também é salientado por Marín (2004) que o papel das agências de viagens deve mudar, deixando de ser apenas distribuidoras de passagens aéreas para se tornarem “autênticas consultoras de viagens”, pois a internet deixa para trás a “velha economia”. A partir de tais mudanças, foi possível observar uma mudança também no perfil dos clientes, pois a internet tem fornecido cada vez mais informações de forma fácil e rápida, profissionalizando o “antigo

turista”, como foi destacado pela pesquisa de Buhalis e Law (2008). A afirmação 30 avalia se as empresas entrevistadas concordam com o quesito ou discordam dele: “as alterações ocorridas no mercado com o avanço da internet têm reduzido o número de clientes da empresa”.

Figura 37 – As alterações ocorridas no mercado com o avanço da internet têm reduzido o número de clientes da empresa.



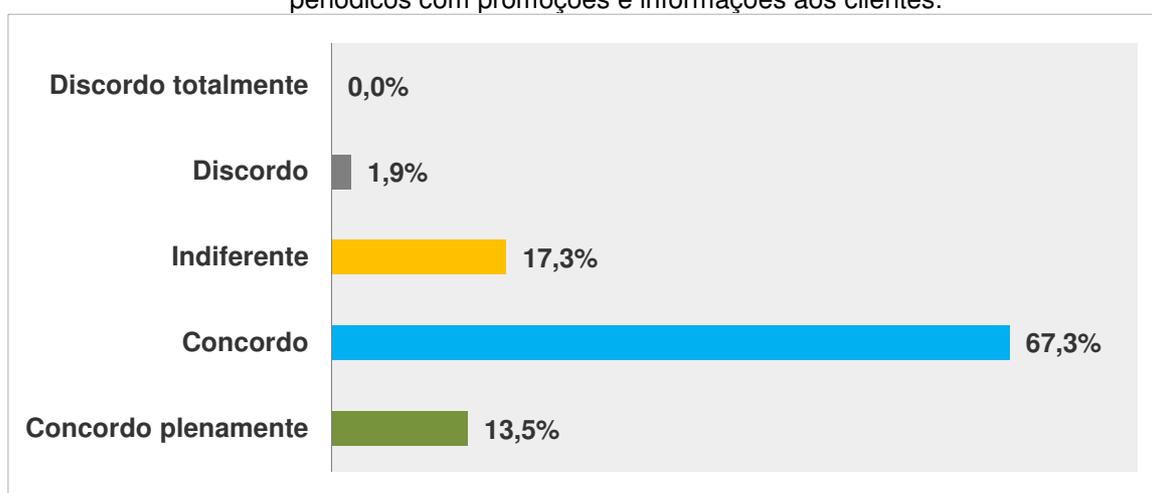
Fonte: O Autor

As respostas presentes na figura 37 mostram que a maioria, 63,4%, dos entrevistados valida a afirmação de que a internet interferiu na redução de clientes; 51,9% concordaram com a afirmação e 11,5% concordaram plenamente. É possível inferir que a maioria das empresas entrevistadas teve queda no número de clientes em decorrência da popularização da internet, como exposto por Lang (2000), uma vez que o cliente fica cada vez mais familiarizado com a internet, deixando de procurar o agente de viagens. Uma parcela de 15,4% dos entrevistados foi indiferente à afirmação, e outros 17,3% discordam da afirmação e 3,8% discordam totalmente, um total de 21,1% dos entrevistados. Esses números possibilitam inferir que se trata, provavelmente, de empresas novas, que já estão operando com clientes provenientes da internet e que já podem ter seus negócios baseados nas tecnologias de informação e comunicação disponíveis na internet. De acordo com o resultado da questão, 5,46% dos entrevistados são empresas com menos de nove anos de existência, relativamente novas e que já surgiram em uma época em que a internet é amplamente utilizada. Para empresas que surgiram antes dos anos 2000 e 2001, o impacto das novas ICTs e as mudanças no mercado foram mais sentidas, conforme corroboram os estudos de Buhalis, Ma e Song (2003), Marín (2004),

Álvares, Martín e Casielles (2007), Buhalis e Law (2008) e Manzano e Valpuesta (2010).

Com a nova realidade impulsionada pela internet e as efervescentes ICTs foi formulada a afirmação 31, que avalia se é determinante para o sucesso da empresa possuir um programa de envio de *e-mails* periódicos com promoções e informações aos clientes. Parte-se da premissa de que a utilização das ICTs na comunicação periódica com o cliente seja um fator importante para o desempenho da empresa.

Figura 38 – É determinante para o sucesso da empresa possuir um programa de envio de *e-mails* periódicos com promoções e informações aos clientes.



Fonte: O Autor

Uma grande parcela dos entrevistados aprova a afirmação, conforme pode ser observado na figura 38, perfazendo um total de 80,8% a favor da afirmação de que possuir um programa de envio de *e-mails* periódicos aos clientes seja determinante para o sucesso da empresa; 67,3% dos entrevistados concordam e 13,5% concordam plenamente, o que valida a percepção de que os entrevistados reconhecem a importância da utilização de uma ICT no relacionamento com o cliente, e que essa ação é importante para sua competitividade no mercado. Uma parcela não muito pequena de 17,3% dos entrevistados declarou-se indiferente à afirmação e preferiram não tomar uma posição contra ou a favor, e apenas 1,9% dos entrevistados discordou da afirmação.

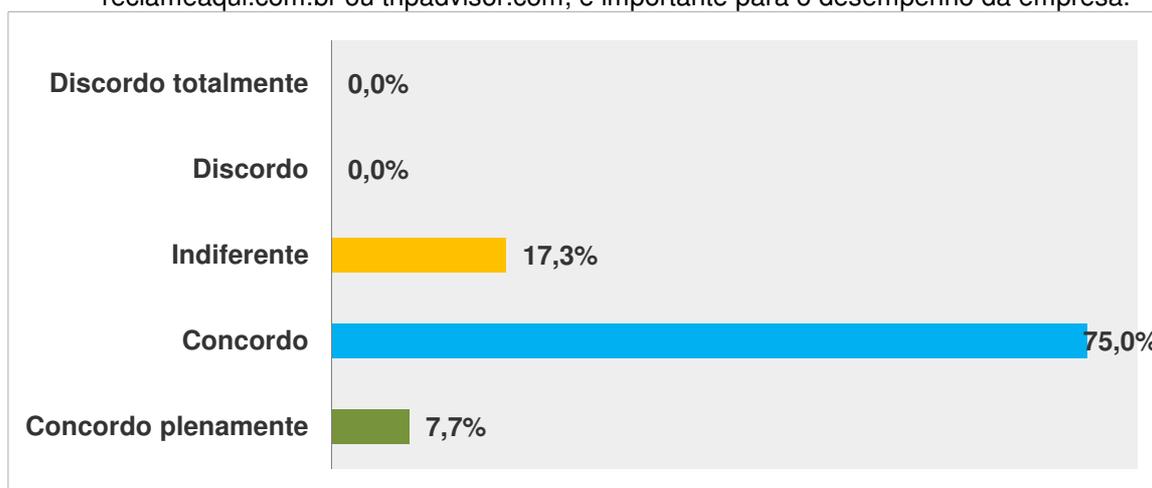
Como foi comentado anteriormente, a internet tem modificado o perfil do cliente e disseminado informações a favor e contra as empresas do turismo. Essa contradição pode ser verificada por meio dos estudos de Buhalis e Law (2008), que apresentam o caso do site untied.com, sobre a reclamação de passageiros contra a

companhia aérea United, talvez uma das reclamações mais famosas no segmento do turismo norte-americano.

Partindo dessa premissa, foi elaborada a afirmação 32, que busca avaliar se as empresas entrevistadas estão atentas aos *sites* que expressam as opiniões dos clientes/turistas, seja a favor seja contra as empresas turísticas. Como auxílio à pergunta, foi inserido o exemplo do site “reclameaqui.com.br”, *site* famoso no Brasil por receber as reclamações dos clientes a diversos tipos e segmentos de empresas, inclusive do turismo, e o site “tripadvisor.com” que recebe opiniões de diversos turistas do mundo sobre inúmeros destinos, fornecedores e serviços turísticos. Tais *sites* auxiliam na formação da opinião do novo turista, por estar atento ao trabalho oferecido pelas agências, e pode ser elemento importante para o desempenho da empresa.

A figura 39 apresenta que a grande maioria dos entrevistados, um total de 82,7%, é a favor da afirmação, 75% concordaram e 7,7% concordaram plenamente que estar atento a *sites* de reclamações e opiniões de viagens é importante para o desempenho da empresa. O restante dos entrevistados, 17,3%, declarou-se indiferente à afirmação e não houve empresas que discordassem do que foi colocado. É possível inferir que a maioria das empresas conhece esses e outros *sites* sobre opiniões de viagens e indicaram estar atentas a eles.

Figura 39 – Estar atento a sites de reclamações *online* ou de opiniões sobre viagens, como reclameaqui.com.br ou tripadvisor.com, é importante para o desempenho da empresa.



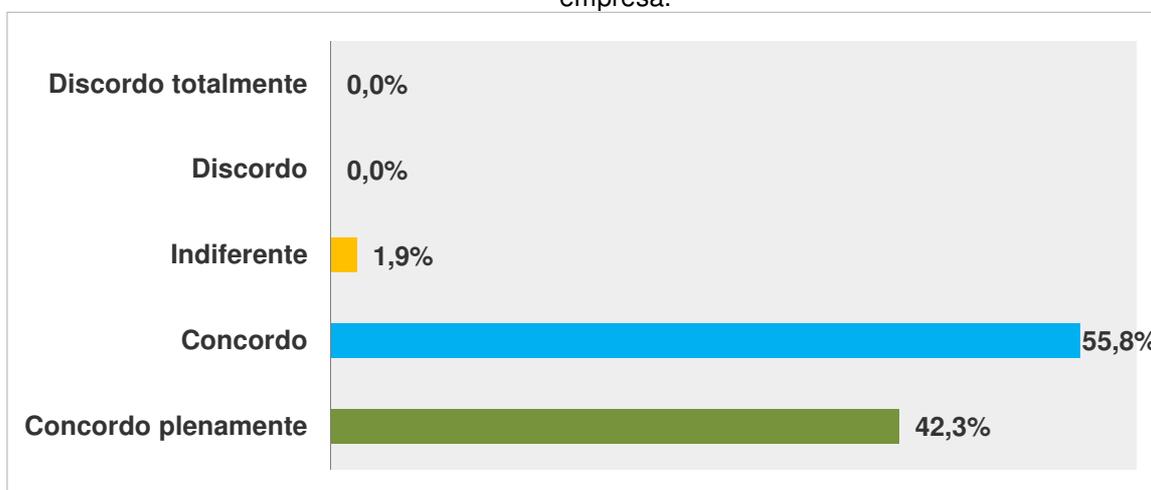
Fonte: O Autor

Os trabalhos desenvolvidos por Tomelin (2001) e Beni (2007) corroboram que as agências de viagens e turismo são empresas que distribuem os produtos/serviços turísticos. Dessa forma, necessitam possuir contatos e relacionamento com diversas

empresas que executam os serviços e com os seus fornecedores, como exemplo as próprias companhias aéreas. Em muitos casos, essa relação possui um desequilíbrio, pois, como indicado por Vrana e Zafirooulos (2006), há muitas agências de viagens e turismo que são dependentes dos seus fornecedores, tanto em distribuição de serviços como no que tange ao acesso a novas tecnologias. Com base nessas constatações, foi elaborada a afirmação de que o relacionamento com os principais fornecedores é determinante para o sucesso da empresa, com o intuito de identificar se esses empreendimentos valorizam mais ou menos a relação com esse parceiro de negócios.

A concordância em relação à afirmação 33, cujos resultados são mostrados pela figura 40, apresenta que 98,1% dos entrevistados concordam que o relacionamento com os principais fornecedores seja determinante para o sucesso da empresa, 42,3% concordam plenamente e 55,8% concordam com a colocação. Somente 1,9% dos entrevistados posicionaram-se como indiferentes, o que corresponde a um pequeno número das empresas. É possível inferir a notoriedade de que a relação estreita com os fornecedores seja determinante para o sucesso dessas empresas. Essa situação pode expor uma relação de dependência, pois, se o relacionamento é ruim, as agências podem ficar sem uma gama significativa de serviços, ou sem diferenciais competitivos, ou sem acesso a novas tecnologias decorrentes de fornecedores, conforme pode ser corroborado pelas pesquisas de Vrana e Zafirooulos (2006).

Figura 40 – O relacionamento com os principais fornecedores é determinante para o sucesso da empresa.

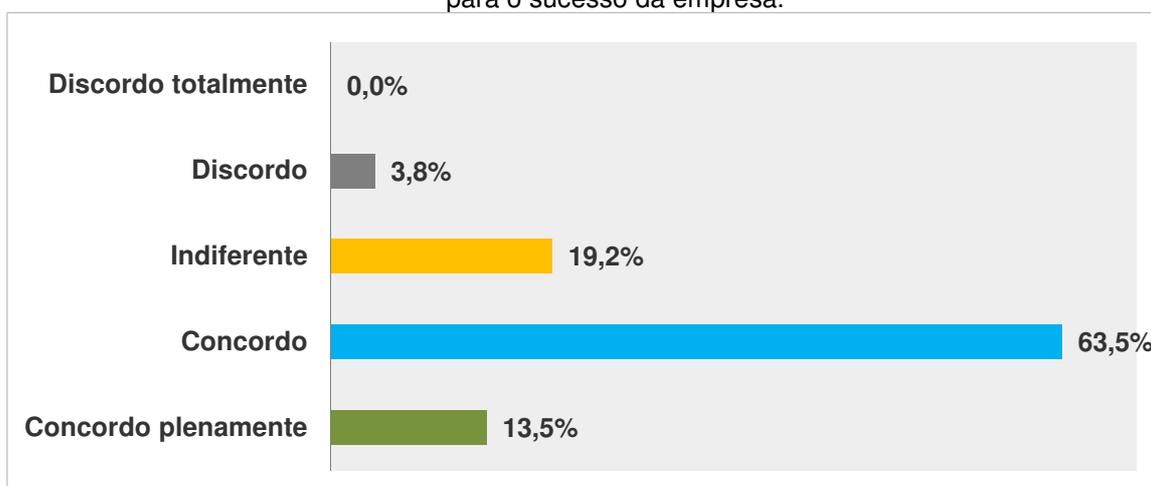


Fonte: O Autor

A interferência da internet no mercado do turismo tem favorecido os fornecedores, com o processo de desintermediação dos serviços, como apontado por Marín (2004) e Buhalis e Law (2008); outrossim, diversos fornecedores montam suas OTAs para atendimento direto ao cliente, segundo corrobora o trabalho de Álvares, Martín e Casielles (2007). Muitas vezes, a condução do mercado, bem como a inserção de novas tecnologias e tendências, é ditada pelos fornecedores, acrescentam Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010). De acordo com os resultados mostrados na figura 40, é possível inferir que é clara essa relação de dependência das agências de viagens e turismo com os fornecedores, como foi destacado pelos autores citados.

Mesmo com a dependência de fornecedores, as agências de viagens e turismo atuam como empresas essencialmente de prestação de serviços, o que pode ser corroborado pelos estudos de Acerenza (1990), Tomelin (2001), Buhalis (2003) e MTUR (2013). Necessitam, porém, observar o seu ambiente interno, com o intuito de desenvolver suas capacidades dinâmicas de maneira a que cada empresa tenha possibilidade de desenvolver suas próprias vantagens competitivas, o que é confirmado pelo trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997). Com base nesses pressupostos, a afirmação 34 verifica se o fato de possuir uma intranet ou processo interno para a comunicação com a equipe seja considerado como determinante para o sucesso da empresa.

Figura 41 – Possuir uma intranet ou processo interno para comunicação com a equipe é determinante para o sucesso da empresa.



Fonte: O Autor

A grande maioria dos entrevistados, 77%, aprova a afirmação de que haver um processo interno ou uma intranet para aprimorar a comunicação interna da

empresa seja determinante para o seu sucesso, 63,5% concordam e 13,5% concordam plenamente com a colocação, conforme se pode observar por meio da figura 41. A comunicação dentro das empresas é determinante para a melhor prestação de serviços. Kotler e Keller (2006) apontam fatores determinantes para a qualidade de serviços e atendimento das expectativas dos clientes, dentre eles, a capacidade de resposta e dispor rapidamente de informações aos clientes. Informações estas que podem estar mais disponíveis para um funcionário do que outro, podendo haver diferença de qualidade de atendimento entre essas pessoas. Dessa maneira, o investimento em comunicação interna auxilia na melhora da troca de informações e conseqüentemente na melhora da prestação de serviços.

Uma parcela de 19,2% dos entrevistados é indiferente à afirmação 24, o que pode indicar o desconhecimento da importância da comunicação interna na melhora dos serviços. Uma pequena parcela de 3,8% não concorda com a afirmação, o que pode indicar a falta de familiaridade com ICTs que favoreçam a troca de informação interna na empresa e/ou técnicas e processos que favoreçam tais permutas de dados de forma estruturada (KOTLER; KELLER, 2006).

Analisar o mercado é determinante para a competitividade das empresas, o que é corroborado por Porter (2004); identificar se seus concorrentes diretos e indiretos estão utilizando-se de novas tecnologias como venda *online* em sua página na internet pode indicar se a empresa está alinhada à dinâmica do mercado em que está inserida. Para Álvares, Martín e Casielles (2007), agências de viagens que possuem loja física e venda *online* por meio da internet possuem uma vantagem competitiva sobre as demais empresas do setor. A afirmação 35 busca avaliar se os principais concorrentes da empresa possuem venda online.

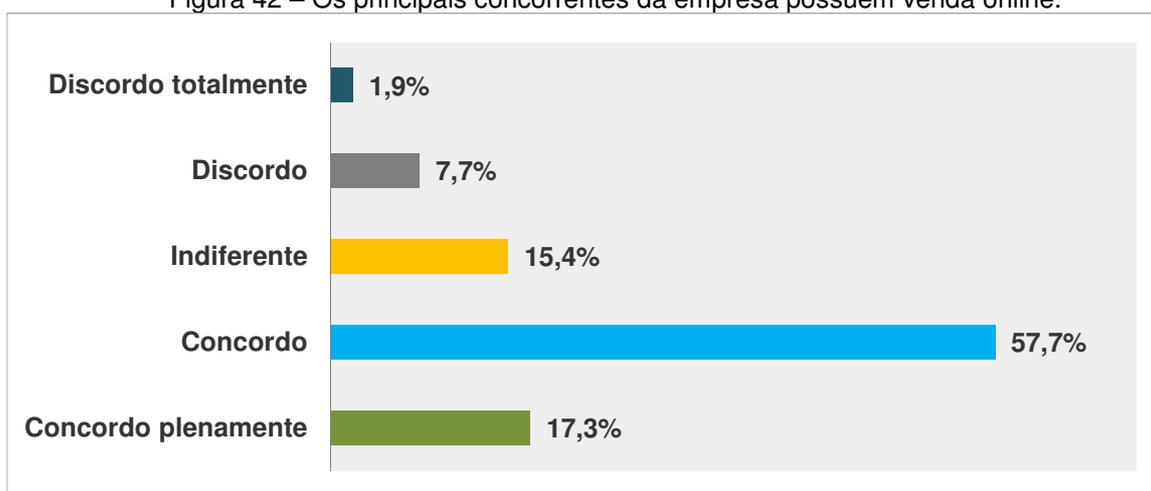
A figura 42 demonstra que a maioria das empresas concorda com a afirmação, perfazendo um total de 75% dos entrevistados validando o quesito, sendo 57,7% que concordam e 17,3% que concordam plenamente. É possível inferir que a concorrência da maioria das empresas já possui venda *online*, ou essa concorrência é decorrente das OTAs disponíveis no mercado brasileiro<sup>56</sup>. Uma parcela de 15,4% dos entrevistados posicionou-se como indiferente à afirmação e o total de 9,6% dos entrevistados posicionou-se contrariamente ao que era proposto nessa afirmação, 7,7% discordam da afirmação e 1,9% discordam totalmente. Dentre as agências de

---

<sup>56</sup> Dentre as OTAs do mercado brasileiro, é possível destacar Decolar.com, Submarinoviagens.com, Booking.com, dentre outras.

viagens e turismo que responderam não concordar com a afirmação, podem estar as que possuem nichos de mercado os quais ainda hoje a internet não interferiu em seu modelo de negócios, quais sejam: as que operam no segmento de viagens de incentivo, com grupos religiosos, dentre outros roteiros muito específicos.

Figura 42 – Os principais concorrentes da empresa possuem venda online.

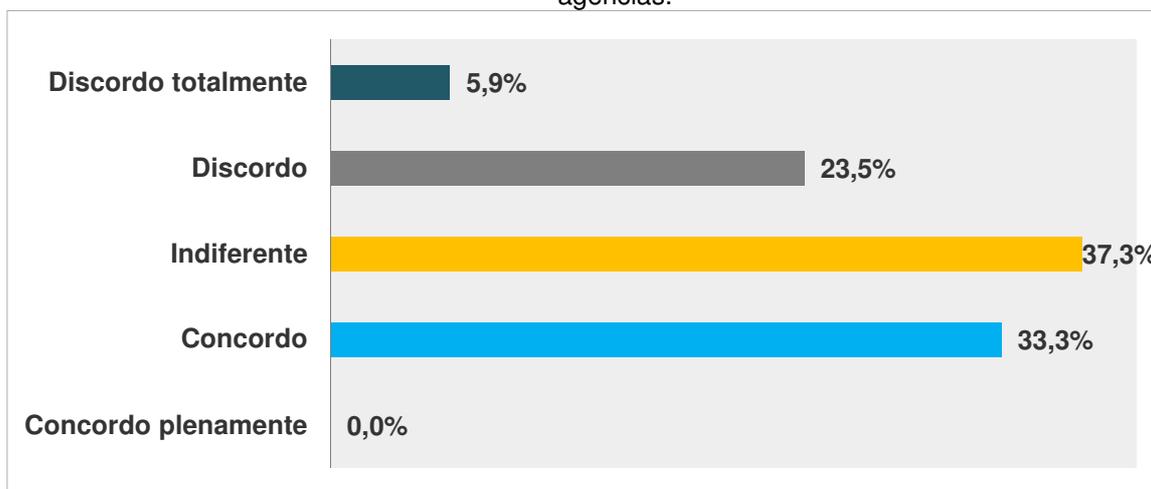


Fonte: O Autor

Porter (2004) constatou em seus estudos que a rentabilidade de um setor é determinada, em parte, pela rivalidade existente entre os concorrentes inseridos no mercado a ser analisado. No mercado das agências de viagens e turismo, diversas OTAs entraram para tornar o mercado cada vez mais competitivo e com rentabilidades cada vez mais baixas, uma vez que as próprias companhias aéreas buscam atender diretamente o cliente, o que pode ser corroborado por intermédio dos estudos de Manzano e Valpuesta (2010). Além disso, o preço médio das OTAs tende a ser mais baixo do que o das agências de viagens convencionais, acrescentam Buhalis e Law (2008).

Além da análise do mercado sugerida por Porter (2004) e reforçada por Mintzberg (2003) e Kotler e Keller (2006), Buhalis (2003) e Cheyne, os autores Downes e Legg (2006) apontam que as agências de viagens e turismo que fizerem parte de uma rede de agências tendem a se fortalecer; compartilham experiências, boas práticas de gestão e possuem maior poder de barganha na negociação com fornecedores. Dessa forma, a afirmação 43 foi elaborada para identificar se a agência de viagens considera que seja mais competitiva do que as concorrentes por participar de uma rede de agências.

Figura 43 – Nossa agência é mais competitiva do que as concorrentes por participar de uma rede de agências.



Fonte: O Autor

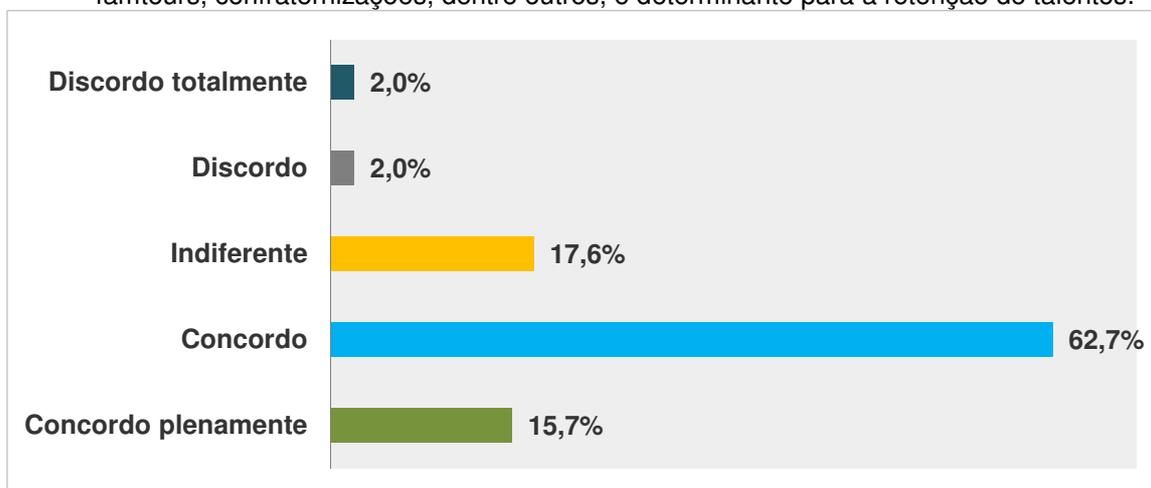
As respostas, que podem ser observadas por meio da figura 43, encontram-se muito divididas, a maior parcela das empresas entrevistadas posicionou-se como indiferente à afirmação, perfazendo um total de 37,3%. Uma parcela de 33,3% concorda com a afirmação e nenhum entrevistado concordou plenamente. Em contraponto, 23,5% discordam da afirmação e 5,9% discordam totalmente, consolidando um total de 29,4% de empresas que são contra o que foi afirmado. Praticamente um terço dos entrevistados posicionou-se a favor, um terço contra e um terço foi indiferente à afirmação, indicando que essa premissa conduz a opiniões muito divergentes e que não há um consenso entre as agências de viagens e turismo entrevistadas. Para tanto, a afirmação de Buhalis (2003) e Cheyne, Downes e Legg (2006) não pode ser totalmente validada, muito provavelmente pela falta de percepção por parte das agências de viagens e turismo do Brasil de que haja uma real vantagem em participar de uma rede. Consideram, pois, que se unir a outros concorrentes não seja a melhor maneira de gerir interesses que venham a ser comuns.

De acordo com Standing e Vasudavan (1999), os consultores de viagens podem ser considerados como o pessoal de linha de frente do atendimento das agências e buscam fornecer aos clientes uma real percepção, ou não, de qualidade em serviços. Além disso, conforme Castelli (2001), Marín (2004) e Beni (2007), os serviços dessas empresas devem ser pautados na qualidade em serviços. Para Standing e Vasudavan (1999) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010), o relacionamento das agências com os clientes é feito por meio de sua equipe e, dessa maneira, a alta rotatividade de funcionários pode significar má prestação de

serviços. A afirmação 37 busca identificar se as empresas acreditam ser importante investir em sua equipe e se há a percepção de que a gestão de pessoas é determinante para o sucesso da empresa. Com isso, foi apresentada a afirmação de que a empresa possuir programas de incentivo à equipe como prêmio de vendas, viagens, famtours<sup>57</sup>, confraternizações, dentre outros, é determinante para a retenção de talentos.

Os resultados apresentados por meio da figura 44 demonstram que 78,4% das empresas validam a afirmação, com 62,7% dos entrevistados que concordam e 15,7% que concordam plenamente. A maioria das empresas percebe que o investimento na equipe, quanto à gestão das pessoas, é importante para a retenção de talentos. O endomarketing pode vir a reduzir a rotatividade de funcionários da empresa e impactar positivamente no relacionamento com os clientes, que estariam familiarizados com os agentes de viagens da empresa, segundo corroboram os estudos elaborados por Standing e Vasudavan (1999); Castelli (2001); Marín (2004); Law, Leung e Wong (2004) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010).

Figura 44 – A empresa possuir programas de incentivo à equipe como prêmio de vendas, viagens, famtours, confraternizações, dentre outros, é determinante para a retenção de talentos.



Fonte: O Autor

De acordo com Porter (2004), é necessário estar atento às forças que se impõem no mercado, como o aumento da rivalidade entre os concorrentes existentes; o surgimento de novos entrantes; o aumento do poder de barganha tanto de fornecedores quanto de clientes e também a oferta de produtos ou serviços

<sup>57</sup> Viagem de incentivo geralmente promovido por fornecedores de turismo, como operadoras, para os agentes de viagens, com o intuito de apresentar o destino turístico e os fornecedores que neles atuam, como hotéis e empresas de receptivo (TOMELIN, 2001).

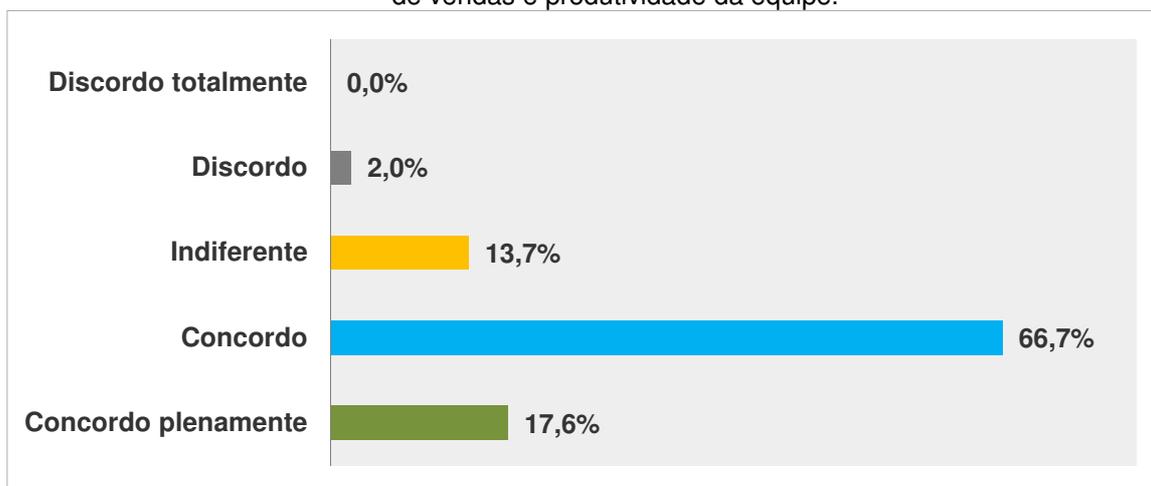
substitutos, que podem vir a afetar de forma negativa a rentabilidade do setor. Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a avaliação do ambiente interno pode proporcionar a visualização de demais recursos do que os normalmente observados. Dessa forma, aprimoram-se os processos internos e melhora-se a competência essencial das empresas, conduzindo ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas únicas que podem vir a gerar um conjunto de diferenciais competitivos. No mesmo sentido, Mintzberg (2003) reforça que os processos internos fornecem suporte para as estratégias das empresas, seja para aprimorar os serviços e a sua qualidade, seja apenas para manter a empresa competitiva no mercado.

Com base nos autores citados, é possível afirmar que o controle financeiro da empresa também seja determinante para o que foi proposto no planejamento estratégico da empresa possa ser cumprido, ideia corroborada pelo trabalho de Gitman (2004). Partindo dessas premissas, foram formuladas as afirmações de 38 a 40 para identificar a preocupação das agências de viagens e turismo entrevistadas quanto aos processos de produtividade da sua equipe de atendimento; os processos de controle de receita/lucratividade e se o planejamento da empresa chega ao alcance de todos. Caso seja considerado desnecessário, ou se não é bem comunicado, torna-se difícil fazer os objetivos traçados serem alcançados.

A figura 45 apresenta os resultados associados à afirmação de que é determinante para o sucesso da empresa o controle diário ou semanal de metas de vendas e produtividade da equipe. Conforme os resultados apresentados na figura 45, pode-se constatar que a maioria, 84,3%, dos entrevistados validam a afirmação de que o controle diário ou semanal das metas e produtividade da equipe é um fator determinante para o sucesso da empresa. Um total de 66,7% dos entrevistados concordou com a questão e outros 17,6% concordaram plenamente. Houve 13,7% dos entrevistados que se mostraram indiferentes à questão, e outros 2% que discordam que tal ação seja determinante para o melhor desempenho da empresa.

O resultado expõe que a maioria das empresas está consciente da importância de envolver todos da empresa no acompanhamento do planejamento, objetivos e metas traçados. As empresas que se mostraram indiferentes ou que discordaram, talvez estejam sujeitas ao convívio com ambientes de trabalho nos quais não haja planejamento e/ou comunicação aberta aos colaboradores sobre as metas e planejamentos da empresa.

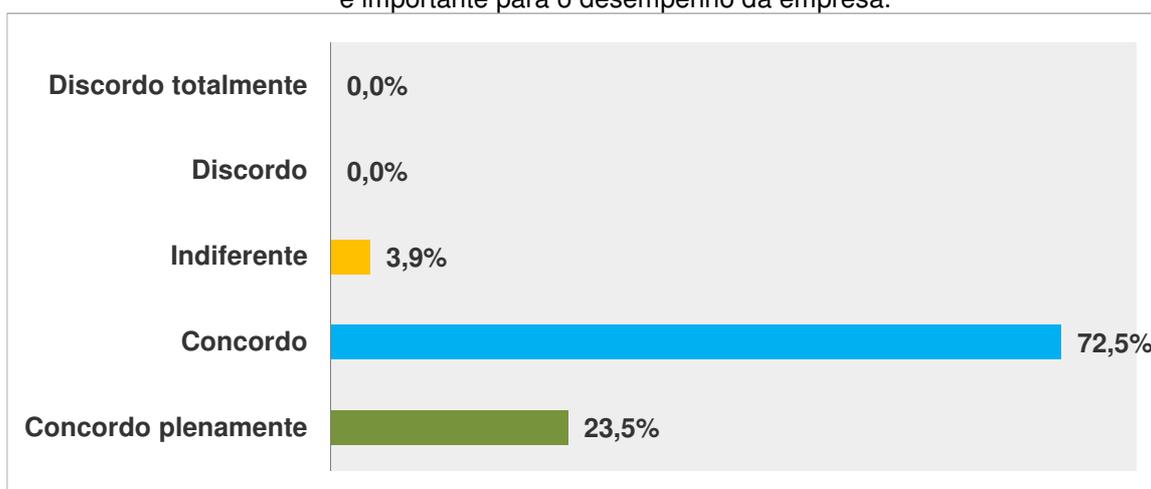
Figura 45 – É determinante para o sucesso da empresa o controle feito diário ou semanal de metas de vendas e produtividade da equipe.



Fonte: O Autor

A afirmação 39 é análoga à 38, mas está associada à verificação de que o controle da lucratividade da empresa efetuado periodicamente, todo mês, por exemplo, possa ser considerado como importante para o desempenho da empresa. Afirmação que busca identificar se a empresa possui um processo de comunicação e/ou integração com a equipe nas suas diretrizes financeiras, e também no controle da rentabilidade diária, semana ou mensal, das vendas, elemento que pode ser considerado como determinante para a sustentação da empresa no ambiente em que atua.

Figura 46 – O controle da lucratividade da empresa efetuado periodicamente, todo mês, por exemplo, é importante para o desempenho da empresa.



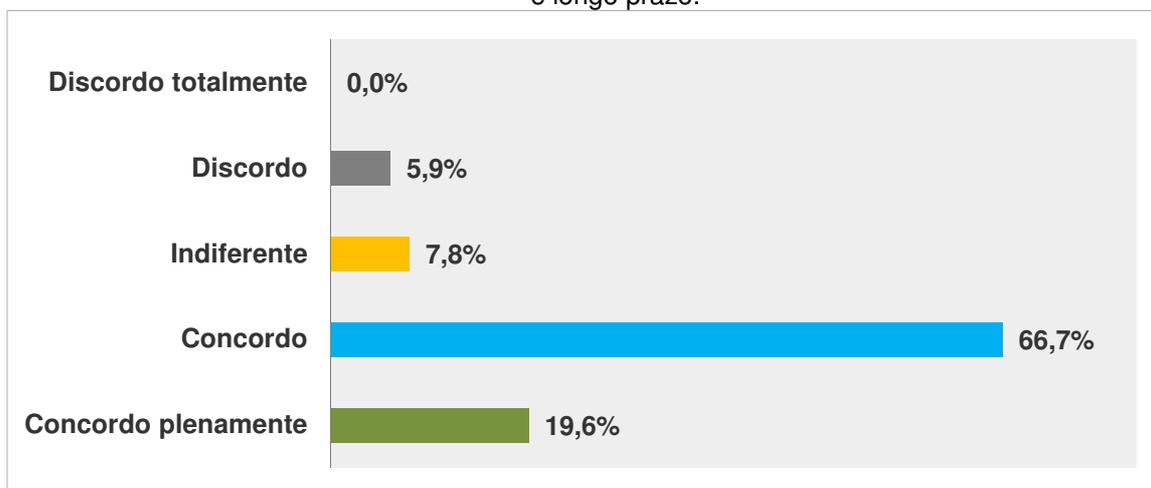
Fonte: O Autor

A grande maioria dos entrevistados aprova a afirmação de que o controle da lucratividade da empresa seja determinante para o seu sucesso, conforme pode ser

observado por meio da figura 46, uma vez que um total de 96% dos entrevistados valida a afirmação. Uma parcela de 72,5% concorda e 23,5% concordam plenamente. Com esse resultado, é possível inferir que a maioria das empresas está atenta à lucratividade dos serviços prestados e à sustentação financeira do empreendimento, elemento-chave para o seu sucesso. Apenas uma parcela de 3,9% dos entrevistados posicionou-se indiferente à afirmação, uma parcela muito pequena em contraponto aos que foram a favor. Não houve entrevistados que discordassem da afirmação.

A última afirmação que faz parte do instrumento de pesquisa está associada à verificação quanto ao fato de os gestores da empresa comunicarem quais são as ações baseadas no planejamento de curto, médio e longo prazo. Tal assertiva busca identificar se as empresas entrevistadas possuem planejamento de curto, médio ou longo prazo, e se é comunicado para a sua equipe.

Figura 47 – Os gestores da empresa comunicam ações baseadas em planejamentos de curto, médio, e longo prazo.



Fonte: O Autor

De acordo com os resultados apresentados na figura 47, a grande maioria das empresas, 86,3%, posicionou-se a favor da afirmação de que os gestores da empresa comunicam as ações baseadas no planejamento, o que indica que a maioria das empresas possui um programa, seja de curto, médio ou longo prazo. Uma parcela de 66,7% dos entrevistados concordou com a afirmação e 19,6% concordaram plenamente. Houve uma parcela de 7,8% que se posicionou de forma indiferente à afirmação e 5,9% dos entrevistados mostraram-se contra. Os que discordaram podem atuar em empresas que não comuniquem ou que não tenham planejamento, uma parcela pequena; porém, preocupante, porque a inexistência de

qualquer tipo de planejamento pode deixar a empresa pouco, ou nada, preparada para as novas tecnologias e mudanças do mercado, como novos concorrentes, mudança do perfil do cliente, dentre outros.

As agências de viagens e turismo são eminentemente empresas prestadoras de serviços, necessitando, portanto, estar atentas à importância da periodicidade da venda dos seus produtos/serviços. Dessa forma, as últimas questões buscaram identificar se as empresas possuíam controles e planejamentos, se esses programas chegam à sua equipe de atendimento e se são comunicados a todos na empresa.

#### 4.5 SÍNTESE DAS ANÁLISES

Nesta parte do presente estudo, será feita uma avaliação conjunta dos resultados obtidos de forma a verificar se os objetivos específicos definidos na introdução foram atingidos. Iniciando com o primeiro objetivo traçado, pode-se verificar, conforme os resultados obtidos por meio da pesquisa, que o perfil das agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo é, em sua maioria, formado por empresas de capital nacional. Geralmente não possuem filiais, localizadas em salas comerciais alugadas, e que possuem até 49 funcionários, abrangendo microempresas e/ou empresas de pequeno porte, o que vem a corroborar os estudos feitos pelo SEBRAE (2012). De acordo com o BNDES (2014), a maior parte das empresas tem faturamento inferior ou igual a R\$ 16 milhões, também dentro do grupo de microempresas e/ou empresas de pequeno porte. Além disso, a média geral de tempo de mercado das empresas entrevistadas é de 14 anos e o tempo médio de trabalho das equipes é de quatro anos. Tem-se, portanto, uma diferença grande entre os resultados que podem indicar empresas com alta rotatividade de funcionários, constatação similar à dos estudos de Standing e Vasudavan (1999) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010).

É possível inferir que as agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo ainda estão iniciando a valorização do profissional com formação em Turismo, o turismólogo. Um quarto da amostra não possuía turismólogos na equipe, e a média da maioria das empresas era a de possuir menos de cinco pessoas com formação em Turismo em suas equipes. Se se levar em conta que a maioria das empresas possui 49 ou menos funcionários, é uma parcela muito pequena ainda de

profissionais com formação específica na área. Dessa forma, é possível constatar que as empresas não priorizam muito a formação do profissional de Turismo, da mesma forma como foi apontado por Bridi (2010).

No que concerne à verificação do que fora proposto pelo segundo objetivo específico, foi possível constatar por meio da pesquisa que grande parte dos entrevistados valoriza a atualização do seu *site*, mas diverge um pouco ao analisar se é determinante a promoção do seu *website* na internet. Há mais divergência ainda sobre a questão de ser determinante possuir venda *online*, pois houve mais entrevistados que foram contra e indiferentes, do que os que concordaram. Com isso, é possível inferir que ainda há muito a ser explorado sobre a utilização da internet nessas empresas e que a grande maioria não possui um consenso sobre as afirmações propostas, com base no que comentam os autores Buhalis e Licata (2002); Buhalis, Ma e Song (2003); Marín (2004); Vrana e Zafiroopoulos (2006); Álvares, Martín e Casielles (2007); Sigala (2007); Buhalis e Law (2008); Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010) e Manzano e Valpuesta (2010).

Ao mesmo tempo, houve um consenso entre os entrevistados da importância de utilizar um sistema de *back office*, para controle das vendas, processos administrativos e financeiros, programas que geralmente funcionam de forma *offline*, sem depender da internet. Ao se testar a afirmação sobre importância de possuir um sistema de *front office*, houve uma parte significativa que se mostrou indiferente e que discordou da afirmação, resultado similar ao da pergunta que testa se o *front office* provido por algum fornecedor era determinante para o sucesso da empresa. Tais resultados podem indicar um conhecimento maior dessas empresas em relação à tecnologia de *back office* e um desconhecimento ou não priorização para a tecnologia de *front office*, conforme a atuação de cada empresa. A partir dessas constatações, é possível inferir que o mercado da cidade de São Paulo pode estar atuando de forma reativa à utilização de novas tecnologias que estão surgindo, da mesma forma como foi apontado por Vrana e Zafiroopoulos (2006) em estudo feito na Grécia.

Em relação ao teste quanto ao fato de possuir a tecnologia de GDS próprio, houve um consenso, tendo em vista que a maioria concordou e muito poucos discordaram; contudo, ao repetir a afirmação incluindo um fornecedor (terceiro) como provedor do sistema, houve uma grande divisão nas respostas, quando praticamente um terço mostrou-se indiferente, um terço posicionou-se contra a

afirmação e outra terceira parcela de mesmo tamanho manifestou-se a favor da questão. Com esses resultados, é possível inferir que a preferência das agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo é possuir o seu próprio sistema de GDS, tecnologia há anos disponível para esse segmento de empresas, corroborando os resultados obtidos pelos estudos de Standing e Vasudavan (1999); Cheyne, Downes e Legg (2006); Vrana e Zafiroopoulos (2006); Álvares, Martín e Casielles (2007); Buhalis e Law (2008) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010).

Ao testar a afirmação de que o sucesso da empresa está ligado ao fato de possuir processos automatizados: a venda de uma passagem aérea, ou outro serviço turístico, gera automaticamente um lançamento de venda, simultaneamente cria também a fatura e o boleto ao cliente sem a necessidade de que sejam inseridos outros dados manualmente, o resultado indicou que a maioria concorda com a afirmação; porém, aproximadamente dois quintos da amostra posicionaram-se indiferentes e contra a afirmação. Tal resultado pode indicar que as empresas não estão atentas ao ganho de produtividade e à melhora na prestação dos serviços que a integração de sistemas pode proporcionar como: resposta mais rápida ao cliente; processos padronizados de qualidade e criação de outros diferenciais internos da corporação. Essa constatação contribui para que sejam validados os resultados dos estudos feitos por Teece, Pisano e Shuen (1997); Mintzberg (2003); Álvares, Martín e Casielles (2007); Buhalis e Law (2008) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010).

O terceiro objetivo específico buscou identificar se as empresas entrevistadas percebem que processos utilizando as ICTs disponíveis podem melhorar o relacionamento com o cliente. Partindo dessa premissa, a primeira afirmação testou se possuir um programa CRM<sup>58</sup> é considerado fator determinante para o sucesso da empresa. Os resultados apontaram para um consenso, porque praticamente 90% dos entrevistados concordaram com a afirmação. Com isso, pode-se observar que as empresas valorizam a atenção ao cliente e a utilização de processos via ICTs para aprimorar a comunicação e o relacionamento com o comprador, conforme corroborado pelos estudos de Sigala (2007) e Álvares, Martín e Casielles (2007).

---

<sup>58</sup> Vide nota 33.

Ao testar a utilização, por parte das empresas entrevistadas, das novas mídias sociais, como Facebook e Twitter, dentre outros, houve uma parcela maior que concordou com a utilização por parte da empresa desses novos canais de comunicação com os clientes. Quando, entretanto, avaliou-se a afirmação quanto ao fato de que, se os gestores da empresa possuísem contas nessas mídias fosse determinante para o bom desempenho da empresa, verificou-se a obtenção de resultados mais divergentes, em que pouco mais da metade dos entrevistados mostrou-se indiferente à afirmação. Por conseguinte, é possível identificar que as empresas consideram ser importante estar participando das novas mídias sociais; mas que não possuem certeza de que, caso seus gestores possuam contas nessas novas ICTs, isso possa ser avaliado como positivo para os negócios, como foi constatado pelos estudos de Buhalis e Law (2008), a utilização dessas novas tecnologias é importante para obter novos canais de comunicação com os clientes. Soma-se ao fato de que os gestores são parte integrante dessas empresas, as quais na maioria são de pequeno porte, e o cliente tem acesso direto a esses indivíduos; logo, é possível inferir que a indecisão dos gestores em utilizar as mídias sociais pode prejudicar a disseminação dessas novas ICTs em suas empresas, pois são responsáveis pela gestão e direcionamento de seus empreendimentos.

Na busca de respostas em relação às afirmações: de que possuir um conjunto de processos de atendimento a ser seguido pelos consultores de viagens seja responsável pelo sucesso da empresa; de que os processos para contatar todos os clientes ao voltarem de viagem sejam parte fundamental do sucesso da organização e de que oferecer um atendimento emergencial seja elemento indispensável para o sucesso do empreendimento, foram obtidas respostas similares. Pôde-se perceber que uma pequena parcela posicionou-se de forma indiferente e a grande maioria concordou com a importância desses procedimentos para melhorar o relacionamento com o cliente, o que vem a corroborar os resultados obtidos por Sigala (2007); Álvares, Martín e Casielles (2007); Buhalis e Law (2008); Manzano e Valpuesta (2010); Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010) e Corrêa (2010). Resultados semelhantes foram verificados ao testar-se a importância de resolver problemas de forma imediata e também sobre a importância do treinamento periódico de sua equipe. Números que indicam que as empresas estão atentas à qualidade de serviços que necessitam para continuarem

competitivas em seu local de atuação, conforme apontado por Castelli (2001), Kotler e Keller (2006) e Beni (2007).

O último objetivo específico buscou identificar de que forma se dá a interferência da internet na competitividade das agências de viagens e turismo de São Paulo, por meio de afirmações que testaram a percepção dessas empresas quanto à internet, seus concorrentes, redes de agências, e processos internos de gestão. Quando se questiona se a internet pode ser considerada uma ameaça para a empresa, praticamente metade dos entrevistados concordou com a afirmação; todavia, ao inquirir se a rede mundial de computadores é considerada uma aliada da empresa, quase 90% dos entrevistados concordaram com a afirmação. Dessa forma, é possível inferir que o segmento considera a internet mais como um fator positivo aos negócios do que negativo.

Em contraponto a esse dado positivo sobre considerar a internet mais como uma aliada do que uma ameaça, a questão seguinte apresentou um resultado em que dois quintos dos entrevistados concordaram que a internet, e as suas mudanças no mercado, tem reduzido o número de clientes nessas empresas. Logo, é possível visualizar que as agências de viagens e turismo entrevistadas tiveram o número de clientes reduzido pelo fenômeno da desintermediação dos serviços impulsionados pela internet; porém, mesmo assim, consideram-na uma aliada para os negócios e estão conscientes de que a forma de trabalho mudou e continuará mudando com o avanço das ICTs, corroborando os resultados verificados nos estudos de Lang (2000); Buhalis, Ma e Song (2003); Sigala (2007); Buhalis e Law (2008) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010).

As afirmações voltadas à verificação de que seja determinante para o sucesso da empresa o fato de possuir um programa de envio de *e-mails* periódicos; considerar importante estar atenta aos *sites* de reclamações *online*; e que possuir uma intranet de comunicação interna na empresa seja bom para o desempenho da mesma; apresentaram resultados similares nas respostas, porque a maioria dos entrevistados concordou com as afirmações. Com isso, é possível inferir que as empresas entrevistadas estão atentas aos programas de ICTs para uso de comunicações aos clientes e a sistemas internos que favorecem a comunicação e aprendizado interno de seus colaboradores; logo, estar atento a *sites* que moldam a opinião do cliente é determinante para o bom desempenho de seus negócios, como

apontado por Teece, Pisano e Shuen (1997); Sigala (2007); Buhalis e Law (2008) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010).

Ao abordar a afirmação de que os concorrentes possuem vendas *online* e que participar de uma rede de agências auxilia na competitividade do negócio, buscou-se identificar se as empresas entrevistadas estão conscientes das forças externas ao seu negócio, o que é corroborado por Porter (2004). A questão sobre possuir um programa de incentivo para a equipe a fim de reter talentos é importante para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas de cada empresa e seus processos. Essa constatação vai ao encontro dos estudos de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Mintzberg (2003), que culminarão na melhora dos serviços prestados, de acordo com o que foi indicado por Castelli (2001); Marín (2004); Law, Leung e Wong (2004); Kotler e Keller (2006) e Beni (2007). O resultado das afirmações apontou que a maioria concordou com elas, mostrando que as empresas estão sintonizadas com as mudanças do mercado, aos concorrentes e ao seu ambiente interno, que necessita de tanta atenção e dedicação quanto o cliente.

A afirmação 33 abordou se o bom relacionamento com os fornecedores é determinante para os negócios e permitiu a constatação de que 98% dos entrevistados, praticamente todos, concordaram com a afirmação. Confirmaram-se, portanto, os resultados dos estudos de Vrana e Zafiropoulos (2006), que mostram que o segmento é muito dependente dos fornecedores e a boa relação com eles pode oferecer diferenciais competitivos para essas empresas. É possível inferir que, da mesma forma que na Grécia, as empresas brasileiras possuem consciência da importância do bom relacionamento com os fornecedores e apresentam ser dependentes desses, pois se torna difícil atuar nesse segmento sem auxílio de terceiros.

As últimas três afirmações abordaram assuntos pertinentes à gestão de produtividade, lucratividade e planejamento dessas empresas, conforme pressupostos baseados nos estudos de Porter (2004), Teece, Pisano e Shuen (1997), Mintzberg (2003), Gitman (2004) e Kotler e Keller (2006). Os resultados das três afirmações foram similares e indicam que as empresas valorizam tais ações de controle e planejamento. O controle de lucratividade obteve uma parcela maior de concordância do que as outras duas afirmações, o que pode indicar que o controle

de produção/vendas unitárias e a disseminação ou existência clara de um planejamento podem não ser tão comuns no dia a dia dos entrevistados.

As questões e afirmações formuladas apresentaram resultados que são similares aos obtidos em diversos lugares do mundo como a Austrália, a Grécia, a Inglaterra e a Espanha, e corroboram os dados constatados pelos trabalhos de Standing e Vasudavan (1999), Vrana e Zafiroopoulos (2006), Buhalis e Law (2008) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010). Nesses estudos percebe-se que o mercado de agências de viagens e turismo tem o seu perfil similar ao do Brasil, porque essas empresas atuam de forma reativa às novas tecnologias disponíveis e priorizam muito a qualidade no atendimento, que pode ser considerada como a competência essencial de seus negócios. Os resultados apresentam que a internet interfere positivamente nos negócios dessas empresas, na maioria das vezes, tanto que modificou o relacionamento com os clientes; impulsionou a necessidade de investimentos em ICTs; promoveu a diminuição de clientes, e também se mostra como aliada para tornar viável a manutenção dos negócios nesse novo cenário que se apresenta, onde as novas tecnologias surgem cada vez mais rápidas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar a interferência da internet na competitividade das agências de viagens e turismo na cidade de São Paulo. Dessa forma, o trabalho navegou por diversas áreas do conhecimento, desde as raízes conceituais do Turismo, do sistema turístico e dos protagonistas distribuidores dos produtos/serviços turísticos, local em que as agências de viagens e turismo encontram-se inseridas. Seguiu-se para a história dessas empresas no mundo e no Brasil, o que possibilitou a constatação de que as agências são muito suscetíveis a interferências de agentes externos em seus negócios. Sofrem pela intervenção do Governo, com novas taxas sobre valores para viagens ao exterior, de acordo com Sales (2004), seja pela interferência das companhias aéreas na rentabilidade do setor, como aconteceu no ano 2000 ao reduzir o comissionamento das passagens aéreas (TOMELIN, 2001; MARÍN, 2004; SANTOS, 2008; BRIDI, 2010) e também pela interferência da internet que promoveu novas ICTs, como apontado por Buhalis e Law (2008).

As agências de viagens e turismo são empresas prestadoras de serviços, que no geral representam serviços de terceiros, como na venda de passagens aéreas, como sustentado por Tomelin (2001) e Beni (2007). Este trabalho apresentou que o perfil das empresas entrevistadas na cidade de São Paulo é similar ao de agências em diversos locais do mundo, pois na sua maioria é composto por empresas de micro e pequeno porte, com poucos funcionários, e possuem alta rotatividade de colaboradores, da mesma forma que em outros países como Austrália, Grécia, Inglaterra e Espanha, segundo mostram os estudos de Standing e Vasudavan (1999); Vrana e Zafiropoulos (2006); Buhalis e Law (2008) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010). Igualmente, essas instituições possuem uma relevância social muito grande por empregarem inúmeras pessoas, conforme MTUR (2012).

Por conseguinte, é possível inferir que o objetivo específico inicial de identificar o perfil das agências de viagens e turismo na cidade de São Paulo e a sua relevância social foi atingido. É possível considerar que as agências de viagens e turismo necessitam estar atentas às mudanças frequentes no mercado e no seu

ambiente interno, pois a gestão de suas capacidades dinâmicas poderá auxiliar na resposta rápida às transformações do local que estão inseridas, igualmente contribuir para que melhorem a sua competitividade, sua atuação e a sua permanência no mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As empresas entrevistadas demonstraram estar atentas às novas tecnologias de comunicação e informação disponíveis no mercado, mas não houve consenso sobre a importância dessas novas ferramentas, indicando que ainda não possuem certeza quanto às vantagens de tais tecnologias. Da mesma forma que agências entrevistadas na Grécia, por Vrana e Zafiroopoulos (2006), conforme comentado anteriormente, podem indicar que o mercado brasileiro também atua de forma reativa às novas tecnologias, pressionado pelo cliente e pelos fornecedores. Os principais pontos de maior concordância entre as empresas entrevistadas na utilização da internet em suas organizações estão ligados ao sistema de *back office* e, ao GDS utilizado, sistemas que estão no mercado há anos e, principalmente, que estão na base das grandes transformações tecnológicas que aconteceram depois do ano 2000. Com isso, o segundo objetivo específico também pode ser atingido, pois foi identificada a forma de utilização da internet nessas empresas e, com isso, é possível inferir que as agências de viagens e turismo possuem um longo caminho para melhor aproveitar as ICTs disponíveis no mercado.

A evolução tecnológica impulsionada pela internet desde sua popularização, corroborando as pesquisas de Laudon e Laudon (2006), fez mudar a forma de gerir as empresas. No caso das agências de viagens e turismo, a interferência da rede mundial de computadores afeta diretamente sua competência essencial, que é prestar serviços, servir ao cliente, trazendo consigo uma nova realidade muitas vezes difícil de ser acompanhada, como pode ser observada nos estudos de Standing e Vasudavan (1999); Lang (2000); Buhalis e Licata (2002); Buhalis, Ma e Song (2003); Law, Leung e Wong (2004); Cheyne, Downes e Legg (2006); Vrana e Zafiroopoulos (2006); Sigala (2007); Álvares, Martín e Casielles (2007); Buhalis e Law (2008); Manzano e Valpuesta (2010) e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010), os quais compõem o estado da arte inicial deste trabalho.

Ao pesquisar a importância dos processos nessas empresas, foi obtido um resultado muito positivo de que a maioria delas concorda que a padronização das atividades, o treinamento do seu pessoal, serviços exclusivos ao cliente, são fatores que podem determinar seu sucesso. Esses resultados indicam que as

agências de viagens e turismo estão atentas à necessidade de manutenção do relacionamento com o cliente por meio da estruturação do seu processo de prestação de serviços, segundo corroboram autores como Castelli (2001); Marín (2004); Law, Leung e Wong (2004); Kotler e Keller (2006); Beni (2007); Bridi (2010); e Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010). Tais constatações confirmam o terceiro objetivo específico, ao identificar processos que auxiliem no relacionamento com os clientes por meio das tecnologias de informação e comunicação empregadas em cada empresa. Igualmente, apresenta-se de forma notória a constatação de que as empresas entrevistadas querem fortalecer cada vez mais os laços com os seus clientes, ação totalmente relevante para o sucesso.

A interferência da internet também mudou o perfil do cliente, que está mais exigente e capacitado, uma vez que tem cada vez mais facilidade de acesso às informações de viagens, conforme destacam Buhalis e Law (2008). A partir disso, foi constatado que as novas ICTs mudam a relação de tempo, tornando-o acelerado e simultâneo, alterando todo o modo de interação entre as pessoas, sociedades, mercado, culturas, dentre outros intercâmbios. Tais evoluções tecnológicas que mudaram o perfil dos clientes tornam-se difíceis de ser acompanhadas pelas agências de viagens e turismo, como constatado nos resultados desta pesquisa. Muitas ainda não possuem certeza sobre a importância das novas tecnologias e formas de comunicação com o cliente, o que corrobora os dados obtidos por Álvares, Martín e Casielles (2007) e Buhalis e Law (2008).

Com a qualificação do cliente e o fácil acesso aos fornecedores diretamente, fenômeno da desintermediação (TOMELIN, 2001), foi possível constatar que a quantidade de clientes das agências de viagens e turismo teve o seu número reduzido; porém, de acordo com o MTUR (2012), o número de empresas desse segmento tem crescido. Com isso, estas empresas têm identificado a internet como grande aliada, mas também como uma ameaça. As novas ICTs promovem a melhora nos processos, mas trazem consigo também novos entrantes no setor e, quando se soma o perfil de empresas pequenas que compõe o setor, é possível inferir que o mercado tem se pulverizado bastante, surgindo muito mais concorrentes do que havia no passado.

As empresas entrevistadas demonstraram estar atentas ao controle de seus processos internos de gestão, principalmente aos de lucratividade, mas um pouco menos focadas nos controles de produtividade e de planejamento, de acordo com

as respostas obtidas. Esses resultados podem indicar que essas empresas ainda podem melhorar sua maneira de gerir o negócio por meio do aprendizado de mais técnicas de gestão de produtividade em serviços e sobre planejamento estratégico, que visa rever todos os processos internos da empresa, o que é corroborado por Teece, Pisano e Shuen (1997); Mintzberg (2003); Porter (2004); Gitman (2004) e Kotler e Keller (2006).

O último objetivo específico foi considerado atingido, quando se constata que as empresas entrevistadas estão atentas à internet mais como uma aliada do que como ameaça; concordam ser importante possuir ferramentas de trabalho por meio da internet para melhorar a comunicação com o cliente; valorizam o investimento em suas equipes para manutenção e retenção de talentos; é determinante para o seu desempenho estarem atentas a *sites* de aconselhamento de viagens e de reclamações e que a gestão da produtividade, lucratividade e planejamento da empresa auxiliam no bom desempenho das atividades. Tais constatações podem confirmar os resultados de trabalhos feitos por vários autores com diferentes opiniões, tais como: Teece, Pisano e Shuen (1997); Stanting e Vasudacan (1999); Lang (2000); Tomelin (2001); Castelli (2001); Buhalis, Ma e Song (2003); Buhalis (2003); Mintzberg (2003); Gitman (2004); Marín (2004); Porter (2004); Law, Leung e Wong (2004); Kotler e Keller (2006); Vrana e Zafiroopoulos (2006); Cheyne, Downes e Legg (2006); Beni (2007); Álvares, Martín e Casielles (2007); Buhalis e Law (2008); Sigala (2007); Andreu, Aldás, Bigné e Mattila (2010) e Manzano e Valpuesta (2010).

Ao analisar a forma de utilização da internet e das novas ICTs nas agências de viagens e turismo foi possível constatar inúmeras formas de aprimorar o relacionamento com o cliente, de acordo com Álvares, Martín e Casielles (2007) e analisar os seus processos internos para aprimorar os serviços, segundo Porter (2004); Teece, Pisano e Shuen (1997); Castelli (2001); Mintzberg (2003); Marín (2004); Law, Leung e Wong (2004); Gitman (2004); Kotler e Keller (2006) e Beni (2007). Com isso, é possível inferir que, ao investir em novas tecnologias para melhorar os processos internos da empresa, cria-se uma tendência de entrega de valor maior aos serviços prestados, e conseqüentemente melhora na fidelização e manutenção dos clientes. É um processo cíclico e sempre em constante aperfeiçoamento, de acordo com o que foi citado na figura 10 do referencial teórico

entre as relações de internet e ICTs, competitividade e processos, e qualidade e relacionamento.

A interferência da internet nas agências de viagens e turismo é notória: tem influenciado todo o modo de trabalho dessas empresas, tem modificado as relações profissionais do mercado, as comunicações e informações, o dia a dia do agente de viagens. Conforme Marín (2004), com o advento da internet a “velha economia” fica para trás, torna-se passado. Essa nova realidade impõe uma nova postura das agências de viagens e turismo em se relacionar com todos os envolvidos, clientes, funcionários, fornecedores, dentre outros. Tomelin (2001, p. 85) acrescenta que “[...] trata-se de um novo perfil que exige um reposicionamento dos serviços de agenciamento em meio ao conflito de papéis de distribuidor e consultor [...]”, pois possuem contato direto com o cliente, fomentado pela internet e pelas novas tecnologias que crescem aceleradamente.

Com a confirmação do teste das variáveis dos objetivos específicos, é possível afirmar que o presente trabalho responde à pergunta central do estudo: *Como a internet interfere na competitividade das agências de viagens e turismo na cidade de São Paulo?* Apresenta que essas empresas, independentemente do seu tamanho ou nicho de mercado, necessitam estar atentas ao seu negócio, aos seus diferenciais, às suas competências essenciais, e à gestão de sua equipe. As mudanças ocorridas no mercado, fomentadas pela internet, alteraram todo o segmento nos últimos anos e o modo de operação dessas empresas, acentuando atividades que antes do ano 2000 não eram tão importantes, como atenção ao agente de viagens que possui contato direto com o cliente; o papel do profissional turismólogo; o relacionamento mais próximo do cliente que tem inúmeras formas de comprar sem o agente de viagens; o controle transparente das transações e processos, buscando maior efetividade no trabalho. Todas essas atividades que possuem maior relevância atualmente necessitam estar alinhadas com o planejamento estratégico da empresa para que, como um pequeno barco, possam navegar de forma ágil pelas turbulentas águas do mercado, reagindo de forma rápida às intempéries.

A relação entre internet e ICTs, competitividade e processos, qualidade e relacionamento na prestação de serviços com clientes, proposta na construção do marco teórico, mostra-se como elemento-chave para o sucesso das agências de viagens e turismo no mercado atual. Essa abordagem expõe diversas áreas da

empresa que juntas compõem a entrega de valor ao cliente. Se bem desenvolvidas, podem aumentar o valor agregado dos serviços e contribuir para a melhora da competitividade e seu posicionamento no mercado de atuação, seja com atuação mista de serviços seja em um nicho específico. Se há uma diminuição do número de clientes promovida pela internet, novas ICTs e novos entrantes no mercado; em contrapartida, a apropriação dessas novas tecnologias pode promover a manutenção de clientes e melhora na criação de valor agregado, tornando essas empresas mais rentáveis e competitivas no meio em que estiverem inseridas (STANDING; VASUDAVAN, 1999; BUHALIS; LICATA, 2002; KOTLER; KELLER, 2006; SIGALA, 2007; ANDREU; ALDÁS; BIGNÉ; MATTILA, 2010).

É possível extrair do estudo que as agências de viagens e turismo não irão deixar de existir; todavia, em um curto prazo de tempo, terão os seus negócios afetados pelas ICTs, devendo manter-se atentas às tendências do mercado de atuação, o que pode ser decisivo para sua sobrevivência, uma vez que viria a auxiliá-las na descoberta de novas oportunidades de negócio ainda não exploradas.

Algumas tendências foram sugeridas por diversos autores, como Tomelin (2001) que apontou que surgiriam fusões de agências, redes de agências e diversas agências virtuais, as OTAs. Disposições que se concretizaram no decorrer dos anos e que podem ser acrescidas ao que Buhalis (2003) aponta para o futuro, quando as agências de viagens *online* (OTAs) passarão a atender uma grande fatia do mercado, algo em torno de 40%. Os outros 40% ficarão para serem trabalhados pelas agências de viagens e turismo convencionais, cuja meta será trabalhar com grupos e nichos de mercado específicos, e restarão apenas 20% para serem disputados por todas as empresas restantes que compõem o mercado. Destes 20% de mercado misto previsto ao futuro, é possível estimar que, atualmente, em 2014, estejam inseridas em torno de 70% das empresas do segmento de agências de viagens e turismo do Brasil. Previsão que reforça a afirmação de que as mudanças no segmento dessas empresas continuarão cada vez mais acentuadas pela interferência da internet.

Tais tendências, apontadas por Tomelin (2001) e Buhalis (2003), fazem parte do que Harvey (1999, p.52) aponta ao analisar a condição pós-moderna onde: “[...] os grupos têm o direito de falar por si mesmos, com sua própria voz, e de ter aceita essa como autêntica e legítima, é essencial para o pluralismo pós-moderno [...]”. Dessa forma, a inclusão de minorias é determinante para a instauração do pós-

modernismo, como diversos movimentos sociais (gays, negros, ecologistas, mulheres, dentre outros) que antes não possuíam espaço para se comunicarem/posicionarem-se. Essa nova realidade serve para as agências de viagens e turismo, com as novas ICTs, explorarem novos segmentos de mercado (PRAHALAD; HART, 2002), pois é possível supor que seja mais fácil para uma agência ser excelente em trabalhar um nicho de mercado apenas do que ser excelente trabalhando com diversos segmentos.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES

O presente estudo navegou pelo universo das agências de viagens e turismo com o intuito de ampliar os estudos nessa área e contribuir com a discussão acadêmica sobre essas empresas, pois ainda há poucas publicações sobre esta área do Turismo (SIGALA, 2007; BUHALIS; LAW, 2008; ANDREU; ALDÁS; BIGNÉ; MATTILA, 2010).

A pesquisa bibliométrica efetuada auxiliou para ampliar a discussão sobre o tema envolvendo internet e agências de viagens e turismo. Por meio da pesquisa bibliométrica, foi possível ter contato com diversos autores de outros países que abordam temas relacionados ao mercado dessas empresas. Mesmo que ainda exista pouca literatura nacional sobre o tema, é gratificante ter contato com trabalhos de outros autores espalhados pelo mundo que agregam validade às questões levantadas.

O trabalho de revisão teórica envolveu os principais autores nacionais do turismo sobre as agências de viagens, tecnologias de comunicação e qualidade em serviços e relacionamento com o cliente, quais sejam: Tomelin (2001), Castelli (2001), Marín (2004), Sales (2004), Beni (2007) e MTUR (2012). Estudiosos que contribuíram para a discussão acadêmica do tema sob esse prisma que se entrelaça no dia a dia dessas empresas. Acrescenta-se a esse enfoque o detalhamento dos processos de gestão que podem ser aprimorados conforme autores da administração, marketing e finanças, bem como o destaque para o planejamento estratégico das empresas e o seu detalhamento. Imiscuem-se desde a avaliação externa e interna da empresa, suas competências essenciais, diferenciais de serviços e gestão de qualidade, até as atividades e processos financeiros, pois são partes integrantes das empresas e de sua competitividade no

meio em que atuam, o que serve para corroborar os resultados obtidos por Teece, Pisano e Shuen (1997); Mintzberg(2003); Porter (2004); Kotler e Keller (2006) e Gitman (2004).

O presente trabalho contribuiu para a discussão sobre a competitividade das agências de viagens e turismo frente às novas tecnologias de comunicação e informação promovidas por meio da internet. Com isso, é possível indicar que se torna pertinente aprofundar estudos sobre a competitividade em empresas turísticas, não só agências de viagens e turismo, mas a relação entre gestão competitiva e as novas ICTs, cada vez mais inovadoras e de rápida aceitação pelos clientes/consumidores.

Ao identificar o perfil das agências de viagens e turismo, em sua maioria micro ou pequenas empresas, buscou-se expor a importância social dessas empresas. A relevância deste trabalho foi de contribuir para que empresas desse porte possam ser objeto-alvo de outros estudos e que sirvam de base para reflexão sobre seu papel no cenário brasileiro.

## 5.2 LIMITAÇÕES

O estudo sobre a interferência da internet nas agências de viagens e turismo efetuado com empresas da cidade de São Paulo navegou por diversas áreas do conhecimento, não conseguindo se aprofundar em cada tema específico, ficando como destaque alguns que podem ser abordados com maior especificidade em outros trabalhos.

As poucas publicações sobre agências de viagens e turismo e a relação com a internet, e também internet e competitividade em empresas turísticas, foram as maiores dificuldades encontradas pelo pesquisador que teve de recorrer a bancos de dados internacionais para chegar ao estado da arte sobre os temas. Aqui se destacam áreas do conhecimento sobre agências de viagens e turismo que podem ser exploradas no futuro. Dessa forma, investir em publicações nacionais sobre o tema pode ser muito relevante, uma vez que os principais autores são de origem estrangeira.

O fator tempo também foi um limitante para aprofundamento dos conceitos teóricos e para maior busca por autores que pudessem compor o estado da arte utilizado. O tempo investido na obtenção das respostas do questionário foi maior do

que o previsto no projeto de qualificação deste trabalho, o que consumiu horas de maior aprofundamento em alguns conceitos como o de competitividade, perfil de compra do consumidor moderno, dentre outros.

Uma das limitações encontradas pelo pesquisador foi a receptividade das agências de viagens e turismo, as quais não receberam a pesquisa como um meio de reflexão sobre o seu papel dentro do Turismo, mas a interpretaram como um fardo a ser cumprido ou algo que não lhes interessasse participar, o que levou muitas empresas a negarem o preenchimento do questionário. Tal reação pode expor a falta de atenção ou de interação da academia com essas empresas, e vice-versa, e refletir uma contradição antiga do senso comum de que há uma distância muito grande entre o pensar e agir, academia e mercado, duas áreas que andam juntas, coexistem, dependem uma da outra.

### 5.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O perfil de compras do turista “pós-moderno” forma outra vertente para futuras pesquisas, tanto para consumidores de agências de viagens e turismo, como para outras empresas turísticas, abordando a relação de como as novas ICTs têm mudado o seu perfil de compra; mudado e moldado a formação desse cliente cada vez mais bem informado e qualificado, que não aceita qualquer produto. Analisar o público-alvo de empresas turísticas torna-se um tema cada vez mais relevante e pertinente para o mercado das empresas turísticas.

Conforme os estudos feitos, é possível indicar que diversas áreas do conhecimento podem ser aprofundadas a partir do que foi exposto no trabalho.

Áreas como:

- A transformação dos interesses de compra do turista moderno que está tendo as suas preferências cada vez mais moldadas por tecnologias de informação e comunicação (ICTs).
- Perfil de compra do turista “pós-moderno” que utiliza agências de viagens e turismo tradicionais e/ou *online travel agency* (OTA).
- Análise aprofundada das novas tecnologias de informação e comunicação para empresas de pequeno porte.
- Gestão de processos em empresas de pequeno porte que estão começando a utilizar ICTs.

- Competitividade para empresas de pequeno porte do turismo, bem como agências de viagens, hotéis, locadoras de automóveis, dentre outras.
- Criação de índices de avaliação da competitividade em empresas de turismo. Criação de uma compilação ou síntese de ações que possam ser executadas por empresas pequenas a fim de medir a sua competitividade no meio em que atuam, de acordo com fatores relevantes de mercado.
- Tendências para o setor de organização de viagens com o uso da internet e as novas ICTs.

É possível sugerir, por fim, que novas pesquisas possam ser incentivadas e feitas para micro e pequenas empresas, expondo a sua relevância social e as dificuldades enfrentadas com o advento das novas tecnologias. Todos devem adaptar-se aos novos cenários cada vez mais informatizados nas relações interpessoais e comerciais; para tanto, é possível sugerir que se possa ter um entendimento ético e coerente, pautado nos princípios da sustentabilidade (econômico, social e ambiental) para lidar com tais transformações.

## REFERÊNCIAS

ABAV – Associação Brasileira das Agências de Viagens. Disponível em: <<http://www.abavsp.com.br>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

ACERENZA, M. A. **Agencias de viajes, organización y operación**. México: Trilhas, 1990. 29 p.

AIRMET – Rede de Agências de Viagens Independentes. Disponível em: <<http://www.airmet.com.br>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

ÁLVARES, L. S.; MARTÍN, A. M. D.; CASIELLES, R. V. Relationship marketing and information and communication technologies: analysis of retail travel agencies. **Journal of Travel Research** 2007, 45: 453.

ANDREU, Luisa; ALDÁS, Joaquín; BIGNÉ, J. Enrique; MATTILA, Anna S. An analysis of e-business adoption and its impact on relational quality in travel agency–supplier relationships. **Tourism Management**, 31, pp.777-787, 2010.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatísticas aplicadas às Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC, 1994.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 12. ed. rev. e atual. São Paulo: SENAC, 2007.

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)>. Acesso em: 23 jan. 2014.

BUHALIS, Dimitrius. **eTourism: information technologies for strategic tourism management**. England: Prentice Hall, 2003.

BUHALIS, Dimitrius; LAW, Robert. Progress in information technology and tourism management- 20 years on and 10 years after the Internet – the state of e-tourism research. **Tourism Management**, 29, pp.609-623, 2008.

BUHALIS, Dimitrius; LICATA, Maria L. The future eTourism intermediaries. **Tourism Management**, 23, pp.207-220, 2002.

BUHALIS, Dimitrius; MA, Jenifer Xiaoqiu; SONG, Haiyan. ICTs and Internet adoption in China's tourism industry. **Tourism Management**, 23, pp.451-467, 2003.

BRIDI, Guilherme. **Formação e atuação do turismólogo no cenário das agências de turismo: contrapondo competências**. 2010. 150 f. Dissertação (Mestrado em Turismo). Programa de Pós-Graduação em Turismo. Universidade de Caxias do Sul, UCS, Caxias do Sul, RS, 2010.

CALDAS, Ricardo Wahrendorff; FLORES, Mauren. **Estudos da competitividade do Turismo brasileiro**, Serviço de Turismo no Brasil: agências e operadoras. Brasília: Ministério do Turismo, 2007.

CASTELLI, Geraldo. **Turismo: atividade marcante**. 4.ed. revisada e ampliada – Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CHEYNE, Jo; DOWNES, Mary; LEGG, Stephen. Travel agent vs internet: What influences travel consumer choices? **Journal of Vacation Marketing**, 12, 41, 2006.

CIDADE DE SÃO PAULO. Site oficial da cidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.cidadedesapaulo.com/sp/br/sao-paulo-em-numeros>>. Acesso em: 23 jan. 2014.

CORRÊA, Cynthia Harumy Watanabe. E-Turismo: o caso da TAM linhas aéreas. **Anais [...] VI Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – SEMINTUR**. Caxias do Sul: UCS, 2010.

CUNHA, L. **Introdução ao turismo**. Lisboa: Editorial Verbo, 2001.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.

EMERALD. Base de Dados. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

GASTAL, S. A. Correio Aéreo e aviação civil: os primeiros passos da Varig. **Turismo & Sociedade**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-211, outubro de 2009.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GOOGLE. Mecanismo de busca. Disponível em: <<http://www.google.com.br>>. Acesso em: 13 apr. 2013.

GUIA MAIS. Guia privado de informações. Disponível em: <<http://www.guiamais.com.br>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

JUCESP. Junta Comercial do Estado de São Paulo. Disponível em: <[www.fazenda.sp.gov.br/jucesp/](http://www.fazenda.sp.gov.br/jucesp/)>. Acesso em: 06 mar. 2014.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- KUNST, I. Tourist destination competitiveness assessment – approach and limitations. **Acta Turistica**. Vol. 21, Nº 2, pp.123-159, 2009.
- LANG, Tania C. The effect of internet on travel consumer purchasing behavior and implications for travel agencies. **Journal of Vacation Marketing**, v. 6, n. 4, pp.368-385, 2000.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAW, Robert; LEUNG, Kenith; WONG, R. James. The impact of Internet on travel agencies. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 16, n. 2, pp.100-07, 2004.
- LEIPER, N. Tourist attraction systems. **Annals of Tourism Research**. v. 17, n. 3, pp. 367-384, 1990.
- MANZANO, José I. C.; VALPUESTA, Lourdes L. The decline of the traditional travel agent model. **Transportation Research**, Part E, n. 46, pp.639-649, 2010.
- MARÍN, Aitor. **Tecnologia da informação nas agências de viagens: em busca da produtividade e do valor agregado**. São Paulo: Aleph, 2004. (Turismo)
- MTUR. MINISTÉRIO DO TURISMO. Anuário Estatístico do Ministério do Turismo 2012. Disponível em: <<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/anuario/>> Acesso em: 13 abr. 2013.
- \_\_\_\_\_. Marcos Conceituais, 2013. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Marcos\\_Conceituais.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marcos_Conceituais.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2013.
- \_\_\_\_\_. Espaço acadêmico, glossário de turismo. Disponível em: <[http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/espaco\\_academico/glossario/detalhe/A.html](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/espaco_academico/glossario/detalhe/A.html)>. Acesso em: 23 jan. 2013.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; e GHOSHAL, Sumantra. **The Strategy Process**. 4ª Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2003.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the botton of the pyramid. **Strategy+business magazine**, issue 26, 2002.
- OMT. Organização Mundial do Turismo. **E-business para turismo: guia prático para destinos e empresas turísticas**. São Paulo: Bookman, 2003.
- OPODO. *Online Travel Agency*. Disponível em: <<http://www.opodo.com>>. Acesso em: 13 abr. 2013.
- PALHARES, Guilherme L.; PANOSSO NETTO, Alexandre. **Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas**. São Paulo: Aleph, 2008. (Série Turismo)

PANOSSO NETTO, Alexandre. **Filosofia do turismo: teoria e epistemologia**. São Paulo: Aleph, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAMOS, Bernardo V. C. **Interferências do uso turístico na qualidade ambiental de lagoas costeiras do litoral norte do Rio Grande do Sul**. 2012. 133 f. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Programa de Pós-Graduação em Turismo. Universidade de Caxias do Sul, UCS, Caxias do Sul, RS, 2012.

REDETUR. **Rede de Agências de Viagens Independentes**. Disponível em: <<http://www.redetur.tur.br>>. Acesso em: 13. abr. 2013.

REJOWSKI, Mirian; PERUSSI, Regina. Trajetória das agências de turismo: apontamentos no mundo e no Brasil. In: BRAGA, Débora Cordeiro; TAVARES, Adriana et al. (Org.) **Agências de viagens e turismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SAGE. Base de dados. Disponível em: <<http://www.sagepub.com/aboutCompany.nav>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

SALES, Luiz. Associação Brasileira das Agências de Viagens – ABAV. **1953 – 2003, 50 anos de história, lutas e vitórias**. São Paulo: Graph-in Comunicação, 2004.

SALVADOR, Paulo. 45% dos agentes de viagem americanos são home office. **Revista Eletrônica PANROTAS**. Disponível em: <<http://blog.panrotas.com.br/tendenciasetecnologia/?p=1261>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

SANTOS, Célia Maria. Os processos de intermediação, desintermediação, reintermediação e seus reflexos sobre a remuneração das agências de turismo. In: BRAGA, Débora Cordeiro; TAVARES, Adriana et al. (Org.) **Agências de viagens e turismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCIENCE DIRECT. Base de Dados. Disponível em: <<http://www.info.sciverse.com/sciencedirect/about>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

SEBRAE-SP. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/25-biblioteca/estudos-e-pesquisas/mortalidade-de-empresas/505-12-anos-de-monitoramento-da-sobrevivencia-e-mortalidade-de-empresas-ago-10>>. Acesso em: 06 dez. 2013.

SIGALA, Marianna. Investigating the internet's impact on interfirm relations: Evidence from the business travel management distribution chain. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 20, n. 3, pp. 335-355, 2007.

SPTURIS. São Paulo Turismo S/A, empresa de turismo e eventos da cidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.spturis.com/v7/quemsomos.php>>. Acesso em: 23 jan. 2014.

STANDING, Craig; VASUDAVAN, T. The impact of the Internet on the role of travel consultants. **Participation and Empowerment: An International Journal**, v. 7, n. 8, pp. 213–226, 1999.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. v. 18, n. 7, pp. 509-533, 1997.

THEFREEDICTIONARY. Dicionário on Line. Disponível em: <<http://es.thefreedictionary.com/web>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

TOMELIN, Carlos Alberto. **Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias**. São Paulo: Aleph, 2001.

TRIPADVISOR. Site de opiniões de viagens. Disponível em: <<http://www.tripadvisor.com>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

VIANNA, Silvio L. G. A competitividade e a qualidade de vida na destinação turística: análise quanto à sua correspondência. 2011. 336 f. Tese (Doutorado em XXXX) – Programa de Pós-Graduação em XXX. Universidade do Vale do Itajaí, Univali, Biguaçu, SC, 2011.

VRANA, Vasiliki; ZAFIROPOULOS, Costa. Tourism agent's attitudes on internet adoption: an analysis from Greece. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 7, pp. 601–608, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXO 1 – E-MAIL TROCADO COM ENTREVISTADO

Gmail - Pesquisa sobre competitividade nas agências de viagens e turi... <https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=b5a68b1071&view=pt&se...>



Maguil Marsilio <maguil.marsilio@gmail.com>

### Pesquisa sobre competitividade nas agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo

3 mensagens

**Maguil Marsilio** <maguil.marsilio@gmail.com>  
Para: reservas@adturismo.com.br

14 de janeiro de 2014 15:28

Olá Sr. Charles,

Tudo bem?

A Sra. Maria me passou o seu contato.

Sou aluno do Mestrado em Turismo da UCS, Universidade de Caxias do Sul, e estou pesquisando a interferência da Internet na competitividade das agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo.

Acredito que a você não tenha tido muito contato com pesquisas específicas para o setor de agências de viagens e turismo, digo isso porque sou agente de viagens desde 1998. Portanto o meu interesse em pesquisar a nossa área, devido à falta de pesquisas que podem auxiliar no fortalecimento do setor.

O contato da sua empresa foi obtido na ABAV de São Paulo, porque a pesquisa está sendo feita com empresas que sejam associadas.

Para responder a pesquisa basta acessar o link abaixo, são algumas páginas com questões que irão gerar resultados que podem auxiliar no seu negócio.

<https://pt.surveymonkey.com/s/AgenciasTurismoAbav>

Havendo interesse em receber os resultados, por favor insira o seu nome e email no final do questionário e/ou me solicite por email. Terei o maior prazer em divulgar os resultados.

Desde já agradeço a atenção disposta.

Obrigado,  
Mestrando Maguil Marsilio  
[maguil.marsilio@gmail.com](mailto:maguil.marsilio@gmail.com)  
(54) 8123-0029

**Atendimento AD** <atendimento@adturismo.com.br>  
Para: Maguil Marsilio <maguil.marsilio@gmail.com>

14 de janeiro de 2014 15:44

Caro Maguil, boa tarde.

Acabei de responder seu questionário mas com pensamento de minha outra empresa, a Casa do Agente, que se trata de uma empresa mais voltada ao lazer, ok?!

Um abraço e sucesso em sua pesquisa, depois envie os resultados e conclusões se for permitido.

Sds

Gmail - Pesquisa sobre competitividade nas agências de viagens e turi... <https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=b5a68b1071&view=pt&se...>



A AD Turismo apoia a



**De:** Maguil Marsilio [mailto:[maguil.marsilio@gmail.com](mailto:maguil.marsilio@gmail.com)]

**Enviada em:** terça-feira, 14 de janeiro de 2014 15:28

**Para:** Reservas

**Assunto:** Pesquisa sobre competitividade nas agências de viagens e turismo da cidade de São Paulo

[Texto das mensagens anteriores oculto]

---

**Maguil Marsilio** <[maguil.marsilio@gmail.com](mailto:maguil.marsilio@gmail.com)>

14 de janeiro de 2014 15:46

Para: Atendimento AD <[atendimento@adturismo.com.br](mailto:atendimento@adturismo.com.br)>

Perfeito Charles,

Obrigado pelo preenchimento da pesquisa.

Irei finalizar a pesquisa dentro de dois meses e lhe enviarei os resultados sim.

Muito obrigado.

Mestrando Maguil Marsilio

Em 14 de janeiro de 2014 15:44, Atendimento AD <[atendimento@adturismo.com.br](mailto:atendimento@adturismo.com.br)> escreveu:

[Texto das mensagens anteriores oculto]

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO

### Pesquisa sobre: A interferência da internet na competitividade das

O objetivo da pesquisa é analisar a interferência da internet na competitividade das agências de viagens e turismo na cidade de São Paulo. Esta pesquisa está sendo desenvolvida pelo mestrando Maguil Marsilio\*, agente de viagens desde 1998, e que está sob orientação do Professor Dr. Sívio Luiz Gonçalves Vianna\*\*, como parte integrante de sua Dissertação de Mestrado do curso de Mestrado em Turismo, da Universidade de Caxias do Sul - UCS.

Agradecemos a sua colaboração!  
Pesquisa disponível até 15/03.

\*Bacharel em Turismo pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU (2004) e Especialização em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP (2009). Atualmente cursando Mestrado em Turismo na UCS, Universidade de Caxias do Sul. Atua na área de agências de viagens desde 1998. Email: maguil\_marsilio@hotmail.com // mmarsilio@ucs.br

\*\*Administrador formado pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC (1994), Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (2003) e Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI (2011). Professor Adjunto da Universidade de Caxias do Sul – UCS, no Programa de Pós-Graduação Mestrado em Turismo. Email: sigvianna@ucs.br

#### \*1. Qual é a constituição do capital da empresa?

- 100% Nacional
- 100% Internacional
- Capital misto

#### \*2. Qual a quantidade de filiais da empresa?

- Nenhuma
- Uma filial
- Duas filiais
- Três filiais
- Cinco filiais
- Mais que cinco filiais

#### \*3. Qual a quantidade de funcionários?

- Até 09 funcionários
- De 10 a 49 funcionários
- De 50 a 99 funcionários
- Mais de 100 funcionários

**Pesquisa sobre: A interferência da internet na competitividade das****\*4. Qual o volume anual de faturamento da empresa?**

- Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
- Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
- Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
- Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- Maior que R\$ 300 milhões

**\*5. Qual o tempo no mercado da empresa?**  
**\*6. Qual o tempo médio de trabalho, em anos, da equipe de vendas?**  
**\*7. Quantos Turismólogos (formados em Turismo) há na equipe?**  
**\*8. Assinale quais nichos de mercado abaixo a empresa atua?**

- Turismo de Lazer (Pacotes Turísticos)
- Turismo Corporativo (atendimento às empresas)
- Turismo de Eventos (feiras, congressos)
- Viagens de Incentivo e/ou Grupos Religiosos
- Outros

Para outros especifique:

**\*9. A sede da empresa é própria ou alugada?**

- Própria
- Alugada

## Pesquisa sobre: A interferência da internet na competitividade das

### \*10. Qual a localização da empresa?

- Loja na rua  
 Loja em Shopping  
 Sala em prédio comercial  
 Outros

Para outros especifique

### \*11. O sucesso da empresa deve-se ao fato de priorizar a atualização de sua página na internet.

- Concordo plenamente  
 Concordo  
 Indiferente  
 Discordo  
 Discordo totalmente

### \*12. A promoção de vendas por meio da internet, em sites, é determinante para o bom desempenho da empresa.

- Concordo plenamente  
 Concordo  
 Indiferente  
 Discordo  
 Discordo totalmente

### \*13. O sucesso da empresa deve-se ao seu site com vendas online.

- Concordo plenamente  
 Concordo  
 Indiferente  
 Discordo  
 Discordo totalmente

### \*14. Trabalhar com sistema de back office (controle de vendas, financeiro e administrativo) é determinante para o bom desempenho da empresa.

- Concordo plenamente  
 Concordo  
 Indiferente  
 Discordo  
 Discordo totalmente

### \*15. A empresa possuir sistema de front Office (sistema de reservas via Internet direto no cliente para reservas) próprio é determinante para o seu bom desempenho.

- Concordo plenamente  
 Concordo  
 Indiferente  
 Discordo  
 Discordo totalmente

### \*16. A empresa possuir sistema de front Office (sistema de reservas via Internet direto no cliente para reservas) oferecido por algum fornecedor é determinante para o bom desempenho da empresa.

- Concordo plenamente  
 Concordo  
 Indiferente  
 Discordo  
 Discordo totalmente

### Pesquisa sobre: A interferência da internet na competitividade das

**\*17. Um dos motivos do sucesso da empresa deve-se ao GDS (General Distribution System), como Amadeus ou Sabre, ser próprio.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*18. Um dos motivos do sucesso da empresa deve-se ao GDS (General Distribution System), como Amadeus ou Sabre, ser oferecido por um fornecedor externo, como por um Consolidador.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*19. O sucesso da empresa está ligado ao fato de que a venda de uma passagem aérea, ou outro serviço turístico, já gerar automaticamente um lançamento de venda que gera também fatura e boleto ao cliente sem necessitar inserir dados manualmente.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*20. Possuir um programa de controle de relacionamento com o cliente, com mapeamento do tempo de contato, pós-vendas, datas de visitas, dentre outros, é importante para o bom desempenho da empresa.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*21. O investimento em mídias sociais, como Facebook, Twitter, Instagram, dentre outros, é determinante para o sucesso da empresa.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*22. O bom desempenho da empresa deve-se também ao fato dos proprietários da empresa possuírem contas em mídias sociais, como Facebook, Twitter, dentre outros.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*23. No atendimento aos clientes, é determinante para a sua qualidade seguir um procedimento padrão, um roteiro de atendimento com etapas a serem cumpridas, por cada consultor e com cada cliente.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

### Pesquisa sobre: A interferência da internet na competitividade das

**\*24. O sucesso da empresa deve-se também ao processo de pós-vendas estruturado, com procedimentos e padrões, efetuado com todos os clientes.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*25. Oferecer um serviço de atendimento emergencial ou 24 horas aos clientes é elemento chave no sucesso da empresa.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*26. Ao ocorrer um problema a empresa rapidamente busca como solucioná-lo e obter um retorno com a opinião dos clientes quanto ao transtorno ocorrido, e esta ação impacta positivamente no seu sucesso.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*27. O treinamento periódico de seus colaboradores é determinante para o sucesso da empresa.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*28. A internet deve ser considerada uma ameaça para a empresa.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*29. A internet deve ser considerada uma aliada da empresa.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*30. As alterações ocorridas no mercado com o avanço da internet têm reduzido o número de clientes da empresa.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*31. É determinante para o sucesso da empresa possuir um programa de envio de emails periódicos com promoções e informações aos clientes.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

### Pesquisa sobre: A interferência da internet na competitividade das

**\*32. Estar atento a sites de reclamações online ou de opiniões sobre viagens, como reclameaqui.com.br ou tripadvisor.com, é importante para o desempenho da empresa.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*33. O relacionamento com os principais fornecedores é determinante para o sucesso da empresa.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*34. Possuir uma intranet ou processo interno para comunicação com a equipe é determinante para o sucesso da empresa.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*35. É possível afirmar que os principais concorrentes da empresa possuem venda online.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*36. Nossa agência é mais competitiva do que as concorrentes por participar de uma rede de agências.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*37. A empresa possuir programas de incentivo à equipe como prêmio de vendas, viagens, Famtours, confraternizações, dentre outros, é determinante para a retenção de talentos.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*38. É determinante para o sucesso da empresa o controle feito diário ou semanal de metas de vendas e produtividade da equipe.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**\*39. O controle da lucratividade da empresa efetuado periodicamente, todo mês por exemplo, é importante para o desempenho da empresa.**

Concordo plenamente   
  Concordo   
  Indiferente   
  Discordo   
  Discordo totalmente

**Pesquisa sobre: A interferência da internet na competitividade das**

**\*40. Os gestores da empresa comunicam ações baseadas em planejamentos de curto, médio, e longo prazo.**

Concorde  
plenamente

Concorde

Indiferente

Discordo

Discordo totalmente

**41. Muito obrigado por contribuir para a nossa pesquisa!**

**A identificação é facultativa, se tiver interesse em receber o resultado da pesquisa deixe seu nome e email abaixo.**

**Mestrando Maguil Marsilio**  
**ucs.pesquisa.turismo@gmail.com**  
**maguil\_marsilio@hotmail.com**  
**mmarsilio@ucs.br**

