

**Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Turismo e Desenvolvimento de Destinos e  
Produtos**

Trabalho de Projeto

**Base de dados de perfil de cliente - um contributo para a  
competitividade das AVs**

Catarina Alexandra Heliodoro André Pitadas

Orientadora | Prof<sup>a</sup> Doutora Joana Lima

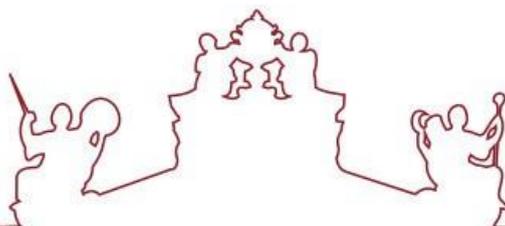
Évora 2021

---

---

---

---



**Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Turismo e Desenvolvimento de Destinos e  
Produtos**

Trabalho de Projeto

**Base de dados de perfil de cliente - um contributo para a  
competitividade das AVs**

Catarina Alexandra Heliodoro André Pitadas

Orientadora | Prof<sup>a</sup> Doutora Joana Lima

Évora 2021

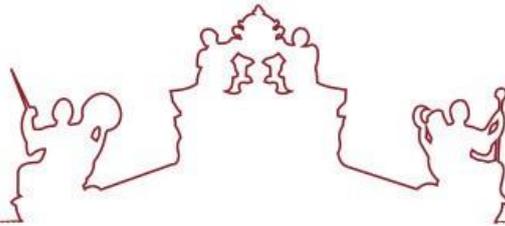
---

---

---

---

---



O trabalho de projeto foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente / Noémi Marujo (Universidade de Évora)

Vogais / Joana Lima (Universidade de Évora) (Orientador)  
Maria do Rosário Borges (Universidade de Évora) (Arguente)

## **Resumo**

O presente projeto, pretenderá justificar a pertinência e estrutura ideal de uma base de dados partilhada pelas AVs da NUT II Alentejo, para que, se possa conhecer o perfil de cliente que visita a região para que, desta forma, se consigam adaptar os produtos existentes aos consumidores. Este sistema permitirá apoiar a atividade das AVs, e até mesmo dos destinos, nas seguintes vertentes: Adaptação de produtos de acordo com as preferências de cada cliente, conhecimento das características específicas de cada grupo de clientes das Avs, uma melhor gestão do mercado e maior capacidade de fidelização de clientes para as AV, produtos, serviços e destinos.

**Palavras Chave:** Agências de Viagens; Turismo; Perfil de Cliente; Viagens; Destinos

## **Customer profile database - a contribution to competitiveness of TAs**

### **Abstract**

The present project intends to justify the relevance and ideal structure of a database shared by the AVs of NUT II Alentejo, so that the profile of the client who visits the region can be understood and, in this way, they can be able to adapt existing products to its effective and potential consumers. This system makes it possible to support the activity of TAs, and even destinations, in the following areas: Adaptation of products according to the preferences of each client, knowledge of the specific characteristics of each group of TAs clients, a better market management and greater customer loyalty capacity for TAs, products, services and destinations.

**Keywords:** Travel Agencies; Tourism; Customers Profile; Travels; Destinations

# Índice

Índice de Figuras .....	V
Índice de Tabelas .....	V
Lista de Abreviaturas .....	VI
I- Introdução .....	1
II- Revisão da Literatura .....	3
<b>2- As agências de viagens e perfil do seu cliente.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1- Agências de viagens no tempo: evolução do sector até aos dias de hoje .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2- Desafios atuais para as agências de viagens .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3- Perfis de cliente das AVs .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.1- Satisfação do cliente .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4- Redes de Agências de Viagens.....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.1- Conceito de rede e de cooperação em rede .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.2- Vantagens e desvantagens de redes de AVs .....</b>	<b>44</b>
<b>2.5- Base de Dados .....</b>	<b>48</b>
<b>2.5.1- Construção e gestão de uma base de dados .....</b>	<b>52</b>
III- Projeto .....	57
<b>3.1- Introdução .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2- Metodologia para desenvolvimento da ideia do Projeto.....</b>	<b>57</b>
<b>3.3- Casos de estudo - redes implementadas e contextualização do</b>	
<b>território em análise .....</b>	<b>62</b>
<b>3.3.1 Caraterização da NUT II Alentejo.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3.1- RAVT .....</b>	<b>66</b>
<b>3.3.2- GEA .....</b>	<b>67</b>
<b>3.3.3- Go4Travel .....</b>	<b>69</b>
<b>Casos de sucesso internacionais .....</b>	<b>70</b>
<b>3.3.4- Dinamarca.....</b>	<b>70</b>

<b>3.3.5- Irlanda</b> .....	70
<b>3.3.6- Japão</b> .....	72
<b>3.4- Análise dos dados recolhidos</b> .....	73
<b>Análise às entrevistas das AVs do Alentejo</b> .....	73
<b>3.5- Proposta de Rede</b> .....	78
<b>1) Envolvidos</b> .....	78
<b>2) Objetivos</b> .....	79
<b>3) Modo de funcionamento</b> .....	80
<b>Gestão da rede</b> .....	80
<b>Implicações / Desafios</b> .....	81
<b>IV- Conclusão</b> .....	82
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	84
<b>Apêndices</b> .....	88
<b>Apêndice 1- Entrevista 1</b> .....	88
<b>Apêndice 2- Guião para entrevista AVs Alentejo parte 1</b> .....	89
<b>Apêndice 3- Guião para entrevista AVs Alentejo parte 2</b> .....	90
<b>Apêndice 4- Guião para entrevista AVs Alentejo parte 3</b> .....	91
<b>Apêndice 5- Guião para entrevista AVs Alentejo parte 4</b> .....	92

## Índice de Figuras

Figura 1- Atividades exercidas pelas agências .....	6
Figura 2- Principais funções das agências de viagens .....	8
Figura 3- Principais indicadores do setor .....	10
Figura 4- Rede no Turismo .....	36
Figura 5- Relações das redes de cooperação .....	37
Figura 6- Níveis de objetivos das redes .....	39
Figura 7- Nº de Hóspedes .....	62
Figura 8- Criação de uma rede de AVs independentes .....	73
Figura 9- Nível de implementação da rede.....	74
Figura 10- Existência de sistemas que dão a conhecer o perfil de cliente.....	75
Figura 11- Integração das agências na rede é uma mais valia ?.....	76
Figura 12- Base de dados poderá fornecer novas formas de fidelização? .....	77

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Exigências da nova proposta da criação de valor das AVs .....	12
Tabela 2- Domínios abrangidos pelos drivers da economia digital.....	17
Tabela 3- Desafios a enfrentar pelas Avs em Portugal .....	24
Tabela 4- Elaboração da Entrevista 1.....	58
Tabela 5- Elaboração da Entrevista 2.....	60
Tabela 6- Alto Alentejo .....	63
Tabela 7- Lezíria do Alentejo .....	63
Tabela 8- Alentejo Central.....	64
Tabela 9- Alentejo Litoral .....	64
Tabela 10- Baixo Alentejo .....	65

## Lista de Abreviaturas

<b>AEP</b>	Associação Empresarial de Portugal
<b>APAVT</b>	Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo
<b>AVs</b>	Agências de Viagens
<b>AVT</b>	Agências de Viagens e Turismo
<b>BD</b>	Base de Dados
<b>CCDR</b>	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional
<b>CRM</b>	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão de relacionamento com o cliente)
<b>CRS</b>	<i>Central Reservation System</i> (Sistema Central de Reservas)
<b>DDL</b>	<i>Data-Definition Language</i> (Linguagem de Definição de Dados)
<b>DML</b>	<i>Data-Manipulation Language</i> (Linguagem de Manipulação de Dados)
<b>FMI</b>	Fundo Monetário Internacional
<b>GDS</b>	<i>Global Distribution System</i> (Sistema Global de Distribuição)
<b>IATA</b>	<i>International Air Transport Association</i> (Associação Internacional de Transporte Aéreo)
<b>NUT</b>	Nomenclatura de Unidade Territorial
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
<b>ODM</b>	Objetivos de desenvolvimento do Milénio
<b>OEM</b>	<i>Original Equipment Manufacturer</i> (fabricante do equipamento original)
<b>OMT</b>	Organização Mundial do Turismo
<b>PME</b>	Pequenas e Médias Empresas
<b>RL</b>	Revisão de Literatura

<b>SGBD</b>	Sistema de Gestão de Base de Dados
<b>SO</b>	Sistema Operativo
<b>STIAC</b>	<i>Science Technology and Innovations Advisory Council</i> (Conselho Consultivo de Tecnologia da Ciência e Inovações)
<b>TIC</b>	Tecnologia de Informação e Comunicação
<b>WTOBC</b>	<i>World Tourims Organization Business Council</i> (Conselho Empresarial da Organização Mundial de Turismo)
<b>WTTC</b>	<i>World Travel and Tourism Organization</i> (Organização Mundial de Viagens e Turismo)

# **I- Introdução**

O presente trabalho enquadra-se no âmbito do Mestrado em Turismo e Desenvolvimento de Destinos e Produtos na Universidade de Évora, e tem como objetivo dar a conhecer o projeto elaborado para a finalização do Mestrado. Originalmente este trabalho seria um relatório de estágio, do estágio realizado na agência de viagens El Corte Inglés, em Évora. No entanto devido à pandemia Covid-19 o estágio foi interrompido às duas semanas, o que impossibilitou a realização do estágio. Deste modo o formato do trabalho foi alterado para trabalho de projeto.

O projeto que irá ser apresentado neste trabalho tem o título de “Base de dados de perfil de cliente- um contributo para a competitividade das AVs”. Como o próprio nome já o indica, pretende-se estudar o perfil de cliente das agências de viagem da NUT II Alentejo através de uma base de dados partilhada entre todas elas, para perceber como esse conhecimento pode ser um fator importante para o sucesso e o crescimento das AVs, assim como, se porventura a criação de uma rede de colaboração de AVs a nível regional, incluindo a partilha desses dados sobre os clientes, poderá ser ou não um fator positivo para o aumento da competitividade das AVs do Alentejo.

Para a revisão de literatura, realizou-se pesquisa bibliográfica e documental, enquanto para o estudo empírico optou-se pela realização de um estudo exploratório das perceções das AVs acerca do conceito do projeto.

Este trabalho irá estar dividido em 3 partes: primeiramente será apresentada uma revisão de literatura onde serão abordados diversos tópicos das Agências de Viagens, redes de AVs e Perfil de Cliente, para que assim se possa contextualizar o tema do projeto, obter uma visão mais detalhada da informação que já existe e compreender também quais os pontos que podem ainda ser explorados. Em seguida apresenta-se o projeto, começando pela metodologia seguida, análise de alguns casos de sucesso de redes independentes em Portugal e de outras a nível internacional. Para finalizar depois de toda a análise já realizada será então apresentada a ideia para a concretização deste projeto. Ao longo deste ponto será descrito toda a base de dados, ou seja, como funcionará a base e quais os seus objetivos, quem está envolvido na sua

construção; a sua governança; as suas implicações, os fatores para que a sua implementação seja um sucesso, assim como, os desafios que poderão existir quando esta partilha de dados for executada.

## **II- Revisão da Literatura**

### **2- As agências de viagens e perfil do seu cliente**

#### **2.1- Agências de viagens no tempo: evolução do sector até aos dias de hoje**

Em 1998 a Organização Mundial do Turismo, definiu turismo como sendo o “conjunto de atividades de pessoas que viajam e/ou que recebem em locais fora do seu habitat natural, por um período não superior a um ano, por motivos de lazer, negócios ou outros” (Abranja & Magalhães, 2018).

A distribuição turística segundo Silva (2009) é um dos pilares fundamentais do setor do turismo, uma das suas principais funções tem sido a interligação dos produtores com os clientes atuais, bem como com os potenciais clientes através dos vários canais com diferentes formas de atuação. A diversificação do turismo tem por missão colocar o produto ou serviço à disposição do cliente, quando e onde este precisar, apresentando-o de forma atrativa para que a sua compra seja incentivada, é também o veículo que faz o serviço do produtor ser acessível ao consumidor. O seu sucesso é baseado em vender as taxas mais altas, enquanto obtém os custos mais baixos possíveis.

Na opinião de Oliveira, Faria, & Guerreiro (2013) é possível identificar os seguintes fatores críticos para a distribuição turística em Portugal:

- Globalização e introdução das TIC, com impactos diretos ao nível do negócio turístico e ao nível do novo consumidor;
- Relação crescente entre o Turismo e as TIC;
- Partilha de conhecimento a nível mundial;
- Sucesso do comércio eletrónico no turismo;
- Importância das redes sociais e motores de busca;
- Importância da presença online dos agentes de viagens;
- Necessidade de acompanhamento e atualização constante;
- Alteração dos padrões de comportamento dos consumidores no processo de compra, com maior antecedência no planeamento e compra de viagens assim

como, a priorização de uma melhor relação qualidade/preço nos diferentes tipos de viagens;

- O foco no cliente, promoveu com sucesso a distribuição de viagens, requerendo a adaptação das agências de viagens à crescente segmentação de mercado, exigindo maiores níveis de formação e especialização dos recursos humanos, especialmente na componente comercial;
- A importância da inovação nas agências de viagens, através da criação de novos produtos e proporcionando ao consumidor experiências autênticas, reais e únicas;
- Desenvolvimento dos fatores críticos das agências de viagens (credibilidade/segurança; apoio/assistência, informação/experiência, maior leque de oferta, 24 horas de atendimento);

Um dos intermediários principais do setor do turismo e elemento essencial da distribuição turística são as agências de viagens. Segundo Young, E. , & Associados, A. M. (2018), as agências de viagens são agentes de ligação entre os consumidores e a oferta turística, que abrange um conjunto de atividades como o alojamento, a restauração, os transportes, os serviços culturais e os mais variados agentes turísticos envolvidos na receção de turistas. Acrescentam ainda que as agências de viagens são, historicamente, o “elemento retalhista” da indústria turística que planeia a viagem (seja para clientes individuais ou organizacionais) e contacta com os prestadores de serviços (companhias aéreas, hotéis, operadores, etc.) em nome do cliente. Assumem-se como o intermediário visível para o consumidor final e são em geral renumeradas através de uma comissão sobre os produtos e serviços envolvidos.

De acordo com Abranja & Magalhães (2018), para Munõz Oñate (1994), as agências de viagens são empresas retalhistas e distribuidoras de viagens com as seguintes características:

- Trabalham em parceria com vários produtores turísticos, com a finalidade de completar os diferentes serviços que os clientes exigem;
- Têm um posicionamento direto em relação ao cliente final, dentro do canal de distribuição (finalizam e concretizam todo o processo de distribuição).

- Vendem o produto turístico, tradicionalmente, ao comprador/consumidor;
- Não podem fabricar produtos turísticos, para distribuir através de outras agências de viagens
- Cobram ao cliente pelos serviços efetuados, no momento da entrega da documentação e da realização da venda;
- Recebem uma remuneração originária do fornecedor, geralmente designada percentagem económica da venda realizada;
- Segmentam os produtos turísticos comercializados, como por exemplo:
  - **Produtos turísticos:** conjunto de diversos serviços turísticos selecionados para o efeito e que são provenientes dos operadores turísticos. Estes pacotes não apresentam os valores detalhados por cada serviço, mas sim, um valor total;
  - **Produtos básicos turísticos:** comercializados pelos grandes fabricantes turísticos e vendidos em qualquer agência retalhista;
  - **Produtos complementares:** outros serviços, turísticos ou não, que suplementam o tempo livre dos clientes durante a estadia.
- Estão vinculadas por contratos com os produtores turísticos. As condições impostas por ambas as partes variam em cada contrato.

Apesar de as agências de viagens serem já uma referência com alguns anos, são um meio que se encontra em constante em mudança, portanto, conforme o *paper* elaborado por Meireles (2017) estas têm vindo a passar por grandes mudanças estruturais e comerciais, sendo um forte contributo no rápido desenvolvimento turístico, atuando como um canal de distribuição indireto entre a procura do consumidor e a oferta dos produtores de turismo, podendo definir--se, sob o ponto de vista comercial, como uma empresa intermediária entre o cliente e o prestador dos serviços turísticos e de lazer (companhias aéreas, meios de alojamento, operadores, restaurantes), recebendo destes uma comissão pelos serviços que presta.

De uma forma geral, as tarefas das AVT não se prendem exclusivamente com a venda de viagens, há todo um trabalho de marketing e comunicação que estas devem cumprir, tal como, fazer a sua gestão; desenvolver estratégias para os seus produtos; apresentar catálogos, criar processos de informação para o cliente; aconselhar os clientes; efetuar reservas, confirmações e *ticketing*.

No contexto legal português, nos termos do Decreto-Lei n.º 17/2018 considera-se uma agência de viagens e turismo, pessoas singulares ou coletivas que desenvolvam as seguintes atividades mencionadas na figura abaixo apresentada (ver Figura 1):

Figura 1- Atividades exercidas pelas agências

Atividades Principais	Restantes Atividades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estruturar e vender viagens organizadas assim como a facilitar os serviços de viagem quando se recebe os pagamentos do viajante, que dizem respeito aos serviços prestados por terceiros;</li><li>• Representação de outras agências de viagens e turismo, nacionais ou estrangeiras, bem como a intermediação na venda dos respetivos produtos;</li><li>• A reserva de serviços em empreendimentos turísticos e em estabelecimentos de alojamento local;</li><li>• Venda de bilhetes e reserva de lugares em qualquer meio de transporte;</li><li>• Receção, transferência e assistência a turistas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obter certificados coletivos de identidade, vistos ou outros documentos necessários à realização de uma viagem</li><li>• Organizar congressos e eventos semelhantes; reservar a venda de bilhetes para espetáculos e outras manifestações públicas</li><li>• Realizar operações cambiais para uso exclusivo dos clientes, de acordo com as normas reguladoras da atividade cambial;</li><li>• Intermediar contratos de aluguer de veículos de passageiros sem condutor</li><li>• Comercializar seguros de viagem e de bagagem em conjugação e no âmbito de outros serviços por si prestados, sem prejuízo do previsto no diploma que regula as condições de acesso e de exercício da atividade de mediação de seguros ou de resseguros</li><li>• Vender guias turísticos e de publicações semelhantes</li><li>• Efetuar o transporte turístico no âmbito de uma viagem turística;</li><li>• Prestar serviços ligados ao acolhimento turístico, nomeadamente a organização de visitas a museus, monumentos históricos e outros locais de relevante interesse turístico.</li><li>• As agências de viagens e turismo só podem comercializar serviços de viagem prestados por entidades que cumpram os requisitos de acesso e exercício das respetivas atividades, de acordo com a legislação aplicável.</li></ul>

Fonte: Decreto-Lei n.º 17/2018

Outro intermediário importante é o operador turístico. De acordo com Silva (2009), a OMT (2001) refere que os operadores são “agências de viagens de grandes dimensões, criadas habitualmente por integrações empresariais de carácter horizontal, ou seja, com outras agências de viagens, ou vertical, com companhias aéreas, cadeias hoteleiras.”. A mesma autora acrescenta que a suas principais funções são a elaboração de pacotes para oferta em grande escala (que podem também actuar como distribuidoras); adaptação da oferta à procura; realização das actividades de marketing; ajuda na dinamização dos destinos e fornecimento de informações exclusivas aos agentes de viagens e aos clientes. Geralmente, estas acções ocorrem através dos folhetos, onde se encontram incluídos os dados informativos sobre os destinos, as formalidades que os destinos exigem, descrição do itinerário da viagem e do serviço, preços, a frequência das partidas, fornecedores, as actividades opcionais

e as condições gerais da viagem a ser contratada, que serve como contrato e proteção legal. Para concluir acrescenta ainda que, de acordo com (Holloway, 2006), os operadores podem ser generalistas ou especializados (dependendo da estratégia escolhida) e podem ser internacionais, nacionais ou receptivos (independentemente da sua estratégia).

Ainda sobre o operador turístico, Abranja & Magalhães (2018) acrescentam que este, é a empresa grossista de viagens que ajusta todas as componentes necessárias a uma deslocação, vendendo-a diretamente ao consumidor final ou através de agências de viagens ou outros pontos de venda retalhista. É também um criador de “pacotes turísticos”, que colhe uma série de serviços individuais promovidos por diversas empresas. Para estes autores, o operador turístico é diferente de uma agência grossista, pois, enquanto o operador pode vender diretamente ao consumidor final, a agência venderá unicamente, através de agências de viagens. Para Yevstafyev & Yevstafyev (2015), o estabelecimento de parcerias de longo prazo com agências de viagens é uma maneira importante de expansão geográfica dos grandes operadores turísticos, sendo esse relacionamento uma alternativa estratégica para a interação dos operadores turísticos com os agentes de viagens independentes através de transações de mercado. Mencionam ainda que, o grau de foco dos operadores turísticos nas parcerias com agências de viagens, depende principalmente da estratégia de expansão do mercado escolhida por cada uma delas.

No presente trabalho, o objetivo de análise são as agências de viagens. Assim, centrar-se-à a análise de literatura neste intermediário.

Salvado, Ferreira e Costa (2014) referem que a função do agente de viagens ou retalhista, está profundamente ligada às tendências de crescimento do turismo e aos modelos de distribuição, sendo que Goeldner e Ritchie (2006) e Abranja & Magalhães (2018) indicam três funções genéricas que são executadas por estes profissionais: a função produção, a função de assessoria e a função de mediação (ver Figura 2).

Figura 2- Principais funções das agências de viagens



Fonte: Adaptado de Abranja & Magalhães (2018)

A função mediadora diz respeito ao dever de agir tanto pelos produtores como pelos consumidores turísticos sendo o intermediário entre os fornecedores de alojamento, transporte, espetáculos, restaurantes, etc. A função assessora é usada quando a dificuldade das viagens não permite ao consumidor, que não é experiente, entender o que precisa saber sobre a viagem. Neste sentido, as agências de viagens devem ser especialistas com um vasto conhecimento sobre viagens. Inversamente, quando as agências de viagens alugam serviços e/ou bens de diversos produtores, também possuem a função de produção, que tem como objetivo criar os seus próprios produtos ou pacotes de viagem e comercializá-los no seu ponto de venda. Esta mesma função tem por base a preparação e organização técnica das viagens, e permite adquirir serviços turísticos distintos, combinando-os, para obter um produto final diferente e mais complexo.

Um elemento fundamental à atividade das agências têm sido os sistemas informáticos, particularmente as centrais de reserva (CRS) e depois os Sistemas de Distribuição Global (GDS). Segundo Silva (2009), o CRS é um *software* com o qual a empresa pode organizar o seu stock e colocá-lo à disposição dos seus funcionários no canal de vendas. Inicialmente, as suas funções eram: o controlo e o inventário de custos; armazenamento e gestão de dados sobre os voos, lugares e tarifas nas companhias aéreas; controlo de produção e distribuição proporcional das tarifas. Este sistema foi evoluindo até à sua função atual de organização e controlo de reservas, oferece diversas vantagens competitivas para produtos e agentes de viagens. Os agentes agregam valor ao aumentar a disponibilidade de serviços no sistema, possibilitando uma redução de custos, gestão operacional e comunicação eficiente,

além de diminuir o número de transações a serem realizadas, simplificando e acelerando o processo de vendas.

Já o sistema GDS é um sistema que permite a apresentação dos lugares disponíveis, a reserva e emissão de bilhetes aos agentes de viagens a nível internacional, criando desta forma um relacionamento mais próximo entre os diversos fornecedores sem a existência de qualquer barreira. Foi fundada em 1987 e destina-se exclusivamente a agências de viagens. Possui quatro funções básicas: 1) informar sobre horários de voos e a sua disponibilidade com as companhias aéreas, bem como as suas tarifas; 2) receber informações sobre hotéis, aluguer de veículos, operadores de turismo, voos charter, barcos e cruzeiros; 3) reservar todos os serviços de viagens de um cliente e 4) fornecer os bilhetes de voo através de um sistema eletrónico que permite a venda de bilhetes das várias empresas existentes em todo o mundo e inclui uma fatura geral de todos os serviços promovidos. Este sistema também permite: 1) imprimir itinerários em vários idiomas para que o cliente tenha todas as informações sobre a viagem; 2) gerir e facilitar as vendas conectando-se ao sistema de contabilidade e gestão da agência ou GDS; 3) ajuda e realiza formação online para resolução de problemas e esclarecimento de dúvidas; 4) apresentação em Windows com possibilidade de criação de uma pasta de cliente com acesso a empresas; 5) serviços de mensagens, incluindo serviços financeiros. O sistema GDS é um sistema proveniente do CRS e foi criado através da transformação e expansão que foi existindo ao longo do tempo.

De acordo com Oliveira & Ikeda (2002), a reorganização do mercado turístico, através do aparecimento das novas tecnologias e concorrência incitada, tem levado as agências de viagens a repensarem as suas estratégias com o objetivo de obter uma maior competitividade. No que diz respeito à visão geral das agências de viagens apresentada por Young, E., & Associados, A. M. (2018), estas integram mais de duas mil empresas, que, em 2016 registaram vendas superiores a 2,1 milhões de euros e empregam praticamente dez mil trabalhadores, em Portugal. O mesmo estudo permite perceber em maior detalhe alguns indicadores que dão uma imagem geral da importância deste sector no turismo em Portugal (ver Figura 3).

Figura 3- Principais indicadores do setor



Fonte: Adaptado de Young, E., & Associados, A. M. (2018).

Para Young, E., & Associados, A. M. (2018), a evolução do turismo e das condições da concorrência no setor refletiram-se na maneira como as agências de viagens se posicionam e atuam, o seu desenvolvimento mundial foi e será influenciado por muitos fatores que são configurados como tendências principais. Essas tendências podem ser de variada ordem económica, política, geográfica, social, demográfica, ambiental, comportamental e tecnológica e combinam-se ao longo do tempo com diferentes intensidades e movimentos, afetando os fluxos turísticos e os resultados do setor e dos agentes que trabalham na sua cadeia de valor, que inclui agências e organizadores de viagem. O impacto dessas tendências na interação entre a indústria turística e consumidores, não mostra apenas as características estruturais com características específicas do setor, mas também mostra a contínua “revolução” provocada pela tecnologia de informação e da economia digital na indústria do turismo. Essa “revolução” acontece derivada dos seguintes fatores: o crescimento da classe média nas economias emergentes; o envelhecimento da população em países que tradicionalmente viajam de e para países; a incerteza da periodicidade e duração; o impacto de questões de segurança relacionadas a certos fatores; alterações nas preferências e necessidades de destino ou consumidor.

Enfrentar os pedidos mais exigentes dos turistas no momento em que reservam as suas viagens e o aumento das vendas diretas de várias operadoras para os clientes

finais, significa aproveitar as oportunidades relacionadas ao crescimento contínuo do fluxo turístico e à subdivisão contínua das suas preferências para que se possam ajustar as propostas (Abranja & Magalhães, 2018). A diversificação, complexidade e/ou autenticidade dos produtos são usadas para avaliar o valor das agências de viagens para que estas atinjam um nível de excelência. Os mesmos autores falam ainda, sobre os desafios e as oportunidades na distribuição turística em Portugal, pois as agências de viagens apresentam-se cada vez mais como plataformas de intermediação, qualificadas e criadoras de valor quer para prestadores de serviços turísticos, quer para turistas. O mesmo estudo refere que as ameaças, desafios e oportunidades que se colocam, atualmente e no futuro, exigem que as agências de viagens se tornem, prestadoras de serviços qualificados e diferenciadores e, cada vez menos, simples operadores comerciais, em que a pressão competitiva sobre os preços requer a exploração de muitas formas e processos de concentração e cooperação comercial para atingir um grau elevado de eficiência.

Diante do desafio de os turistas se terem tornado mais independentes ao reservar viagens e do aumento nas vendas diretas de vários operadores para os clientes finais, aproveitar as oportunidades relacionadas com o crescimento contínuo do tráfego turístico e a crescente discriminação das preferências para ajustar a criação do valor da agência de viagens, será essencial, apostando na diversidade, complexidade e/ou autenticidade da oferta no alvo, para atingir um excelente nível de destino. A adoção desta nova proposta requer um conjunto de cuidados, sistematizado na tabela abaixo apresentada (ver Tabela 1).

Tabela 1- Exigências da nova proposta da criação de valor das AVs

<p>Maior focalização numa procura cada vez mais diferenciada</p>	<p>Separando os clientes de acordo com o que precisam e preferem, privilegiando a relação com os que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizam um acompanhamento personalizado durante a preparação da viagem e/ou a programação de todos os detalhes antes da partida;</li> <li>• Valorizam o acompanhamento personalizado no destino, como forma de assegurar a fiabilidade do itinerário previsto e dos serviços contratados e a assistência imediata quando ocorrem imprevistos;</li> <li>• Pretendem dedicar pouco tempo à preparação da viagem (no qual o <i>value for time</i> é um fator chave, crucial no segmento <i>corporate</i> mas também no lazer, em particular para algumas tipologias de clientes) e garantir eficiência nos objetivos programados;</li> <li>• Têm maior poder de compra, com reflexos na propensão para viajar mais vezes e para contratar transporte e alojamento mais caros, assim como serviços auxiliares (e.g. seguros, transferes) que garantam a qualidade e segurança desejadas, estando mais dispostos a pagar pelos serviços de intermediação prestados pelos intermediários.</li> </ul>
<p>Maior diferenciação na oferta</p>	<p>Diversificação e segmentação da oferta, em resposta às tendências de diversificação da procura, apostando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na promoção do encontro entre as preferências de cada segmento de clientes e a oferta de novos ou melhorados produtos bem como de serviços complementares (e.g. acesso a cuidados de saúde e bem-estar, vistas guiadas) que valorizem a experiência da viagem e a fiabilidade e qualidade do pacote de serviços contratado;</li> <li>• Na oferta de serviços que respondam às necessidades de novas procuras (e.g. especificidades culturais dos turistas dos mercados emergentes, clientes com necessidades especiais programas adaptados a viagens de duração mais curta), visando aumentar o valor acrescentado associado às ofertas e a captação de novos clientes/mercados;</li> <li>• Em produtos, modelos de viagem e mercados onde o valor acrescentado e as comissões tendem a ser mais elevadas (e.g. MICE);</li> <li>• Na diversificação dos mercados de destino como forma de captar novas procuras e fidelizar as procuras existentes.</li> </ul>
<p>Maior acompanhamento e fidelização dos clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fidelização dos clientes passa por um maior acompanhamento dos turistas ao longo do seu ciclo de vida na construção, vivência e partilha de experiências das viagens, tirando partido das novas tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>• A fase de programação da viagem é uma etapa relevante da interação com os turistas além do conhecimento dos destinos importa igualmente fazer o cliente sonhar e experienciar as propostas apresentadas, recorrendo cada vez mais às novas tecnologias de informação;</li> <li>• Muitas vezes as agências "saem" do ciclo de vida da viagem prematuramente. Uma maior aposta no acompanhamento do cliente no destino, e depois do regresso, aferindo o grau de satisfação do cliente perante as suas expectativas contribuirá certamente para um maior nível de fidelização.</li> </ul>
<p>Maior investimento em marketing e comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captação de novas procuras e a maior disposição dos clientes para recorrer aos serviços das agências de viagens depende da presença destes operadores nos principais canais de comunicação com impacto no turismo e da perceção que os clientes têm do valor adicional associado aos serviços de intermediação prestados</li> </ul>

<p>Maior eficiência operacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração em redes internacionais que suportem parcerias com outros agentes e operadores nos principais (ou emergentes) mercados de origem e destino dos fluxos turísticos;</li> <li>• Desenvolvimento de parcerias com marcas e/ou grupos aprofundando a cooperação vertical como forma de ganhar competitividade nos preços e diferenciação nos serviços;</li> <li>• Estabelecer alianças com outras agências e operadores, como forma de ganhar escala;</li> <li>• Estabelecer parcerias com empresas tecnológicas e/ou outras entidades do Sistema Científico e Tecnológico que assegurem a introdução de inovação nos produtos e processos;</li> <li>• Combinar adequadamente a cooperação privado-privado e público-privado, juntando esforços e recursos para o reforço da promoção do destino de Portugal e dos seus produtos turísticos para valorização da atividade de Distribuição Turística.</li> </ul>
-------------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Young, E. &, & Associados, A. M. (2018)

Para que as agências de viagens se possam adaptar a um mercado cada vez mais competitivo é necessário que os empresários façam algumas mudanças, como por exemplo, utilizar políticas de recursos humanos adequadas ao contexto atual. Desta forma, parece que se deverá investir nos profissionais através, por exemplo, da qualificação/formação e da criação de programas de incentivos, já que bons programas internos criam satisfação no empregado, que, conseqüentemente, irá resultar na satisfação do cliente.

Assim, atualmente, uma agência terá de estabelecer o seu negócio em dois pilares fundamentais: a **tecnologia** e a **qualidade dos seus recursos humanos**. É necessário ter uma base de bons profissionais preparados para atender um cliente cada vez mais exigente e uma tecnologia cada vez mais versátil e em constante evolução. Uma AV que deseja sobreviver no longo prazo deve maximizar, os seus funcionários, para não perder os clientes. O seu papel compreende também quatro grandes atividades; informar, aconselhar, reservar e vender. Diante de toda esta informação que foi apresentada, é de destacar a responsabilidade de quem faz parte do setor de viagens, pois comercializa informações que muitas vezes podem ser fundamentais para a satisfação de clientes que apreciam ou pretendem utilizar um determinado serviço. Destaca-se ainda que esta aposta vem no seguimento de uma série de desafios que se colocam ao sector e que serão explorados na secção que se segue.

## 2.2- Desafios atuais para as agências de viagens

O sector das agências de viagens é um sector particularmente competitivo pelas características e especificidades que se identificaram na secção anterior, mas também porque existe atualmente uma série de desafios para estas empresas.

Além dos vários desafios que já existem no dia a dia das AVs, o ano de 2020 veio ainda trazer uma série de novos desafios, que fizeram com que estas se tivessem de adaptar rapidamente a uma nova realidade de modo a poderem sobreviver, todos eles surgiram devido à epidemia que se instaurou no mundo neste ano chamada Covid-19. Segundo Tomaz (2020) devido à pandemia terão de existir grandes mudanças quer a nível das infra-estruturas quer a nível relacional e comunicacional. Para Portugal o FMI prevê que exista uma recessão de 8% que poderá levar a uma depressão económica comparável ao *crash* da bolsa de 1929. Toda a economia mundial foi afetada e o setor do turismo assim como toda a sua cadeia económica foram os primeiros a sofrer (ex: companhias aéreas com quase todas as suas frotas paradas; a hotelaria a encerrar temporariamente a sua atividade; companhias de cruzeiros a suspenderem os programas; operadores turísticos e AVs com operações canceladas). Os efeitos desta pandemia vão obrigar as empresas a rever e a reinventar a maneira como as agências gerem a sua atividade e a forma de trabalhar dos profissionais e o que consumidor final procura. A nível da procura, será importante reconstruir a confiança do consumidor e criar todas as condições para que este volte a querer viajar. Nesta primeira fase o turismo interno terá de ser a prioridade, pois este irá procurar destinos próximos, pouco massificados e que transmitam confiança. Já Regis (2020) acrescenta ainda, que a pandemia evidenciou o grande problema do setor, enquanto as operadoras e as companhias aéreas flexibilizaram as suas políticas de cancelamento, as agências de viagens passaram o último mês a ter como únicas atividades os cancelamentos e alterações realizadas pelos seus clientes.

O alastrar e prolongar da pandemia está a ter impactos muito significativos na atividade turística, e de acordo com Guerreiro (2020) devido aos desenvolvimentos existentes, as principais organizações internacionais tiveram de rever as suas estimativas anuais, pois é cada vez mais evidente uma quebra na procura turística mundial. Para a OMT (2020) o turismo internacional irá ter uma quebra de aproximadamente 20 a 30 % representando cerca de 290 a 440 milhões de turistas

internacionais, a OCDE estima por outro lado uma quebra de 45% sendo que se a recuperação apenas se iniciar em Setembro chegará aos 70%, de acordo com WTTC devido à pandemia estarão cerca de 70 milhões de empregos em risco mundialmente, por fim a IATA prevê que seja uma quebra de cerca de 38% equivalente a 252 milhões de euros.

Segundo Lamb, Winter, Rice, Ruskin, & Vaughn (2020) num inquérito realizado pela IATA em Abril de 2020, para que estes tomassem conhecimento da opinião da população sobre voltar a viajar, concluíram que: 30% das pessoas questionadas disseram que esperariam 6 meses ou mais para viajar em voos comerciais e outros 10% não viajariam antes de um ano ou mais. Depois que a confiança dos passageiros começar a aumentar é expectável que as pessoas vão preferir voar em rotas domésticas em oposição às rotas internacionais. O impacto económico desta pandemia é bem difundido e porque variados fatores podem impedir as pessoas de viajar, as companhias aéreas necessitarão de desenvolver uma estratégia para que possam proteger os seus passageiros.

Um dos aspetos que a pandemia veio pôr a descoberto foi as fragilidades existentes nas agências de viagem. Numa entrevista realizada pela Ambitur (2020) ao diretor geral da Airmeto<sup>1</sup>, Paulo Mendes concluiu-se que o voucher é uma opção que irá permitir às Avs gerirem os reembolsos que tem de efetuar aos seus clientes num maior espaço temporal mas que não é uma solução a longo prazo. Em segundo lugar parece fundamental que o estado crie condições que permitam aos clientes voltar a viajar, pois é necessário que as empresas voltem a faturar, para que isso aconteça todos devem estimular a procura e articular com os diversos fornecedores a melhor oferta de modo a obter os melhores preços para que o mercado português possa aceder. Por fim as AVs e/ou operadores turísticos não devem ter a responsabilidade total quando tiverem que reembolsar os seus clientes pois as companhias aéreas têm um peso tão importante quantos estas, no valor final de uma viagem e geralmente não são chamadas quando é para reembolsar as AVs.

Para Meireles (2017) um dos impactes mais perduráveis que as agências sofreram foi a possibilidade de os produtores venderem os seus produtos turísticos diretamente ao consumidor. Ora deste modo, os custos de distribuição reduziram consideravelmente

---

<sup>1</sup> Rede de Agências de Viagem

e permitiram que os fornecedores competissem com as próprias agências de viagens, tornando as agências um meio intermediário na maioria das vezes desnecessário. A autora refere ainda que de acordo com Lago (2005), se considerarmos esta situação onde as agências são desnecessárias, para que estas possam sobreviver e ter sucesso num ambiente que se encontra em constante mudança, além do produto a ser comprado, também devem fornecer aos seus clientes algumas vantagens competitivas e/ou diferenciadas. Numa perspetiva mais generalizada pode-se constatar que a indústria do turismo está a enfrentar um enorme paradoxo, pois ao mesmo tempo que a Internet oferece aos agentes uma maior eficiência através de uma maior flexibilidade e da possibilidade de fazer alterações a qualquer momento, por outro lado, resultou numa diminuição das margens de lucro e forçou muitas empresas a entrar em acordos de fusão ou aliança para permanecer no mercado. Estas alterações representam uma nova era para as AVs, uma era de maior eficiência, baixos custos, uso intensivo da tecnologia com acesso a um conjunto quase ilimitado de informações, mas ao mesmo tempo carregando uma maior competição global, a guerra de preços e a desintermediação de empresas. Neste contexto, as AVs devem adaptar as suas estruturas e processos nas formas atuais para que se mantenham competitivos num ambiente caracterizado pela possibilidade de produtos e serviços receberem a forma digital.

Para que as AVs possam competir no mercado atual é preciso que atuem rápido para identificar as novas oportunidades, mas também é necessário que possuam o poder da negociação, pois com a concorrência que existe a nível global e a profissionalização da atividade, muito dificilmente conseguirá espaço para um agente de viagens que seja amador. Uma alternativa para as agências é procurar identificar necessidades específicas dos consumidores que não são facilmente atendidas pelos sistemas computadorizados ou por segmentos que não podem ser massificados, restando apenas a certeza de que a mudança é definitiva.

Para Salvado (2009), “a distribuição turística reconhece nos *drivers* da economia digital um efeito incentivador da produtividade e da rendibilidade, tomando consciência da necessidade de uma política de inovação e de conhecimento, de modo a alcançar vantagens competitivas sustentáveis. Conforme refere Buhalis (1998) o Turismo é inevitavelmente afetado pelos desenvolvimentos tecnológicos e nenhum dos *players* envolvidos pode escapar ao seu impacto”. Afirmam também que este

aspecto é observado numa perspectiva de acelerada mudança onde se abrangem múltiplos domínios (ver Tabela 2).

Tabela 2- Domínios abrangidos pelos drivers da economia digital

<p><b>Domínio Geopolítico</b></p>	<p>A humanidade deixou de ser bipolar, consequência de uma revolução da informação, que tornou o mundo mais plano por meio da Internet.</p>
<p><b>Domínio Económico</b></p>	<p>A globalização dos mercados, a internacionalização das empresas, a liberalização do comércio, a desregulamentação do transporte aéreo, a queda contínua do preço das viagens, a livre circulação de pessoas e recursos, o surgimento de novos produtos e serviços, a redução do ciclo de vida do produto e serviço, e a redução do ciclo de vida do produto mudaram a natureza estratégica dos negócios.</p>
<p><b>Domínio dos Fluxos Migratórios</b></p>	<p>Elevada mobilidade espacial das populações, assim como uma crescente democratização das viagens, sempre em busca de novas oportunidades de negócios ou mesmo entretenimento e lazer.</p>
<p><b>Domínio Tecnológico</b></p>	<p>A disseminação da tecnologia tem um efeito profundo nas cadeias de valor no fornecimento e na forma como as empresas competem.</p>
<p><b>Domínio do Turismo</b></p>	<p>O surgimento de novos perfis de demanda e padrões de consumo inovadores incentiva o surgimento de um Turismo ‘inovador’ e, consequentemente, das Agências de Viagens do Futuro.</p>

Fonte: Adaptação de Salvado (2009)

Os designados “Drivers do Negócio”, vão constituir-se como agentes de pressão sobre a atividade das agências de viagens, obrigando-as, deste modo, à reformulação completa da organização dos processos, dos canais de ligação ao mercado, e das cadeias de valor e oferta. De acordo com esta perspetiva, para se manterem competitivas e líderes de mercado, as agências de viagens, precisam desenvolver 5 blocos denominados de “convergência tecnológica” constituídos por:

- Maior participação do utilizador;
- Humanização da tecnologia;
- Sistemas de informação inteligentes;
- Informação em tempo real e interativa;
- Novas TICs.

Estes elementos, quando todos juntos, permitem um efeito catalisador nas competências *core*, ao originar aumentos de produtividade e de eficiência operacional.

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

As características principais deste modelo são várias, sendo que se destacam:

1. **Vantagens competitivas assentes na diferenciação e o conhecimento:** A procura de vantagens competitivas sustentáveis tem se tornado o principal desafio das organizações, portanto a chave para essa competitividade e produtividade das empresas é o conhecimento adquirido através do acesso simples e rápido a melhores informações e exploração de mercado.
2. **Perfil do profissional agente de viagens** (consultor, mediador etc.): os consultores desempenham um papel importantíssimo na consolidação do cliente. O seu objetivo é facilitar a inovação no que diz respeito às escolhas e formatos de viagens, a partir dos clientes, dando maior foco ao cliente, pois este escolhe o prestador de serviços que mais lhe agrada
3. **TICs inovadoras:** as agências de viagens integram tecnologia ao produto, processo e organização. Utilizam tecnologias de informação em tempo real no *front-office*, que auxiliam na realização de destinos e roteiros personalizados.

4. **Relação com *players*:** todos eles se movem em redes colaborativas, de tipo, verticais, horizontais, diagonais, e de interesse, modelando as cadeias de valor e de oferta.
5. **Conhece mercado:** é importante explorar todo o potencial dos vários canais de distribuição e assumir uma posição única no segmento de mercado.
6. **Cliente:** existe uma preocupação em equilibrar o “valor por tempo” o “valor por dinheiro” e o “valor por experiência” do cliente, em oposição aos interesses exclusivos do fornecedor.

A Internet é atualmente o meio mais utilizado pelos fornecedores para venderem os seus produtos aos potenciais clientes a qualquer hora do dia. Estes podem, deste modo, verificar os seus serviços para que sejam vendidos rapidamente. Para os clientes a internet permite que estes evitem as agências comprando assim todo o tipo de produtos e serviços a qualquer altura do dia. O comércio online não pode passar despercebido, para que possam manter-se competitivas, as AVs devem-se adaptar às novas tecnologias, criando estratégias de marketing e ser um impulsionador de aptidões inovadoras (Buyukozkan & Ergun, 2010).

Lago (2005) acrescenta ainda ao mesmo tema que, a internet permite a proximidade entre o cliente e o consumidor, não se restringindo apenas ao ambiente de negócios, mas também o ambiente privado. Consequentemente, a competição entre as empresas mudou do local para o global. O aumento do número de agências tem causado destruição no mercado, o que compromete o poder de negociação das agências com seus fornecedores, principalmente as companhias aéreas. Com o aparecimento dos negócios na Internet, os fornecedores passaram a contar com outro canal onde não há necessidade de pagar comissões a não ser o facto de que o produto estaria disponível para qualquer pessoa em qualquer lugar.

Para Moraes (2007), a facilidade cada vez maior de acesso à internet permite que cada vez mais, as empresas e pessoas tenham acesso a esse veículo de informação, resultando em uma distribuição mais democrática do conhecimento sobre a humanidade, dando oportunidades e mercados aos aqueles que têm competência. As tecnologias de informação para as agências de viagens hoje são fortes aliadas, pois fornecem informações instantâneas, estruturas de backup completas e suporte à mediação entre consumidores e agentes.

Para o desenvolvimento do processo de informatização, alguns recursos de TIC são necessários: 1) equipamentos, hardware, incluindo computadores e periféricos, 2) sistemas básicos, softwares, para o funcionamento desses equipamentos, 3) sistemas de gestão de banco de dados, genericamente chamados de gerenciadores de banco de dados, 4) recursos de comunicações e telecomunicações, hardware e software que podem fornecer a conexão de computadores convencionais e equipamentos de comunicação, bem como 5) sistemas de informação, adquiridos prontos ou desenvolvidos sob encomenda por especialistas da própria organização ou por terceiros designados para o efeito.

No caso específico das agências de viagens não poderia ser de outra forma, foi criado um *software* com um amplo leque de variáveis, tanto para o agente de viagens como para o cliente. Esses sistemas permitem que as agências tenham acesso às informações e reservem voos comerciais, cadeias de hotéis, aluguem carros, barcos e diversos serviços auxiliares. “De acordo com Cooper (2003: 460) os quatro sistemas mais usados no mundo atualmente são: Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan. A maioria desses sistemas foram desenvolvidos por companhias aéreas nos anos 80, que ao expandir a cobertura geográfica e integrar-se horizontal e verticalmente para assumir todo o campo de intermediários e grandes agentes.” (Moraes, 2007, pp. 6).

Em seguida, os fornecedores de produtos individuais perceberam que a integração desses sistemas e a consequente criação de uma vitrine, permitindo que os produtos fossem expostos e adquiridos em qualquer lugar do mundo, se tornaria um fator determinante de competitividade e lucratividade nas operações efetuadas.

A Internet complementou o uso do GDS, seu avanço facilitou a distribuição de informações multimídia e interatividade entre os principais agentes consumidores. A *World Wide Web* permitiu aos provedores de serviços turísticos uma infraestrutura para a distribuição global e o fornecimento de informação multimídia de natureza turística e a possibilidade de o consumidor obter mais informações sobre a viagem que pretende fazer, o hotel em que pretende ficar, etc. Outra associação estabelecida entre os sistemas de reserva e a Internet é que os GDS estão a desenvolver interfaces adequadas para os consumidores e para a indústria, como agências de viagens eletrônicas e serviços corporativos. No entanto, espera-se que os sistemas de distribuição global que exploram a Internet, ofereçam cada vez mais e a um ritmo

mais acelerado, interfaces inovadoras para que comuniquem diretamente com os consumidores e mantenham a tendência emergente de seu próprio comércio de viagens.

Na opinião de Oliveira, Faria, & Guerreiro (2013) a crescente prioridade da indústria do turismo como um setor de crescimento económico, a globalização do mercado e as mudanças no campo das tecnologias de informação e comunicação criaram um ambiente competitivo para os destinos turísticos e suas empresas, pois mudou a forma como conduzem os negócios na indústria do turismo, impulsiona as alterações no perfil dos consumidores de viagens e incentiva a participação no processo de criação de uma experiência turística.

No turismo existe um crescente interesse no estudo dos hábitos dos viajantes e na opinião de Buyukozkan & Ergun (2010), atualmente pode-se constatar que apesar da vasta informação disponível poder ajudar os viajantes a planejar a sua viagem e a criar desejos e expectativas, pode causar uma avalanche de informação, que pode por vezes acabar por aborrecer os consumidores, por estas razões esta pesquisa deve ser mais específica.

As expectativas criadas pelos visitantes tornam-se numa componente determinante de todo o processo de produção de serviços ou práticas turísticas. Se aumenta a procura de visitantes por um lado, por outro, aumenta também a sofisticação dos serviços prestados e a distinção entre os ambientes de acolhimento criados nas zonas turísticas. Os critérios de definição e gestão da qualidade exigem categoricamente que as expectativas criadas se aproximem das expectativas que são satisfeitas, em sucessivos ciclos de aproximação, permitindo, deste modo, alcançar elevados níveis de satisfação nas visitas realizadas pelos turistas. Em suma, as agências devem continuar a utilizar as novas tecnologias como instrumentos aliados para se aproximarem cada vez mais do cliente, atendendo às suas necessidades e expectativas, de forma a retê-lo no longo prazo. Este trabalho de fidelização implica que as AVs implemente estratégias comerciais capazes de responder de forma eficaz às exigências dos seus clientes e ao crescimento da atividade turística.

Para Silva (2009), este novo quadro competitivo requer que as agências de viagens repensem como vão gerir os seus negócios. Advoga-se uma maior necessidade de foco nas viagens e lazer, nos cruzeiros e nos resorts *all-inclusive*, criação de pacotes

*tailor-made*, a alteração de horários de funcionamento e uma aposta em mercados especializados, combatendo assim a dependência das comissões.

A autora refere ainda que, segundo Machado e Almeida (2010), a navegação no website, a rapidez e eficiência no processo de compra, a validade do conteúdo colocado no website, a segurança das operações realizadas no website, entre outras, são fatores importantes a ter em conta para uma empresa poder fidelizar o cliente durante a sua compra online. A questão da transparência assume igualmente um papel importante no processo de planeamento e compra de viagens. Se este foi um domínio que durante anos constituiu um ponto forte da oferta das agências de viagens, a emergência das novas tecnologias fez com que, também aqui, a influência do consumidor se faça sentir de forma crescente, usando as suas redes (as redes sociais) como forma de conhecer, distinguir, avaliar e influenciar. Este desafio parece manter-se atual, dado que a gestão das tecnologias e a adaptação a tudo o que de novo vem permitindo, é um desafio para as Avs.

Devido à crescente informação e à facilidade com que se obtêm essas informações através das TIC, houve uma renovação no perfil dos clientes das agências de viagens. De acordo com Erig & Nascimento (2015), Montanarin (2003) constatou que os clientes chegam à agência com muita informação e, desta forma, precisavam de ajuda para escolher as melhores opções para que realizassem a sua viagem, surgindo assim a figura do agente de viagens, o qual desempenha um papel importante na distribuição dos diversos serviços turísticos, como um consultor de viagens. A velocidade da informação fez com que a maioria dos clientes ficasse mais exigente, procurando produtos personalizados de acordo as suas necessidades. O turista procura um consultor que lhe solucione os seus problemas.

Mesmo antes de existir este novo perfil de cliente mais informado, um pacote turístico bem planeado e construído foi desde sempre um fator importante para a satisfação do cliente. Para isso acontecer, de modo a que sejam alcançados os objetivos definidos através de um processo sistemático, dinâmico e contínuo, esse processo tem de ter como base um conhecimento sustentado dos recursos em causa. Para que tal aconteça é essencial que a equipa que a constrói dirija e faça compreender, a todos os que se encontram envolvidos: 1) qual a sua missão, 2) os

seus objetivos, 3) estratégias, 4) políticas, 5) procedimentos, 6) métodos, 7) normas e 8) orçamentos a tomar para alcançar esse mesmo sucesso, do mesmo modo que se deve definir quais os tipos de programa que se pretende produzir e aplicar.

No sector do turismo, para oferecer serviços de qualidade, é necessária uma formação profissional de qualidade, ou seja, só com educação e formação profissional especializada se pode dar uma resposta aos desafios que se colocam a esse sector e às mudanças tecnológicas que o mundo apresenta, bem como a necessidade de atrair e reter bons profissionais para ser uma preocupação constante. De acordo com Corrêa & Teixeira (2014), Spinelli (2002) referia que o futuro profissional deve desenvolver as competências que o mercado exige, ou seja, a qualificação profissional de quem exerce atividades relacionadas com o turismo deve ser abordada com a responsabilidade que o crescimento do setor exige. Acrescentam também que o crescimento do turismo, de acordo com Castelli (2001), tem facilitado um crescimento acelerado das empresas hoteleiras, exigindo do elemento humano uma formação especial, preparada para todos os níveis de ocupação que constituem a estrutura organizacional do hotel. “Segundo Swarbrooke e Horner (2002), o setor turístico tem se tornado o maior segmento na geração de empregos em escala mundial, contribuindo para a melhoria na distribuição de renda e para o crescimento económico, que são questões latentes e imprescindíveis para um país.” (Corrêa & Teixeira, 2014, pp. 424). Nodari (2007) complementa a frase anteriormente referida ao afirmar que o turismo é considerado um fenómeno social devido ao desenvolvimento e dinamismo da sociedade moderna, e que, embora o setor do turismo seja muito dinâmico e geralmente cresça mais rápido que outras atividades económicas, é considerado um dos setores mais promissores da atualidade.

Para Lago (2005) o setor do turismo vive grandes paradoxos pois, enquanto alguns autores acreditam que os intermediários vão deixar de existir, é possível ver verdadeiros impérios serem erguidos. Ao mesmo tempo em que o fluxo turístico continua a crescer as empresas constataam que estão cada vez mais sufocadas pelas margens de lucro baixas, dando a noção de existir um movimento de concentração de mercado, ou seja, um menor número de grandes empresas. Isso pode ser observado por toda a indústria turística, companhias aéreas em processo de fusão ou com a criação de alianças, grandes redes hoteleiras a avançar sobre o mercado de reservas e até mesmo pequenas empresas.

De acordo com Mateus (2017) o principal desafio estratégico que se apresenta para o desenvolvimento do turismo em Portugal é o reequilíbrio das condições necessárias e suficientes para garantir o acesso a uma maior facilidade de deslocação em termos de custo, tempo, serviço, disponibilidade e fiabilidade, bem como maior rentabilidade no agregado. valor gerado, como destino turístico reconhecido e premiado pela sua sustentabilidade económica, social e ambiental.

O mesmo autor ainda acrescenta que Portugal deve ser capaz de fazer face a um conjunto de desafios mais específicos que organizem os processos específicos que vão aumentar o tempo de permanência e aumentar a despesa média dos turistas, que podem ser sistematizados em cinco dimensões principais (na Tabela 3):

Tabela 3- Desafios a enfrentar pelas Avs em Portugal

Um desafio de internacionalização	O constante desenvolvimento das viagens e do turismo em Portugal exige uma participação mais forte e ativa na globalização, quer através da internacionalização dos negócios, quer através da expansão e aprofundamento de mercados emissores para os quais o destino Portugal ultrapassa um nível crítico de relevância, seja pela expansão, seja pela diversificação. as combinações de produtos e experiências de acordo com as características dos requisitos mais dinâmicos na geometria dos cursos de viagem, adaptados à posição geoestratégica do nosso país.
Um desafio de atratividade	Reforçar a atratividade do destino Portugal passa pela consolidação e comunicação de fatores estabelecidos, onde a hospitalidade e a segurança são absolutamente essenciais, mas também onde uma nova ambição na reabilitação e revitalização do património, construção e comunicação. de novos fatores não deve ser negligenciada. Aliar a identidade, autenticidade, inovação e criatividade - onde não se pode deixar de parte a projeção, concretizada no presente, da experiência histórica portuguesa de aproximação entre povos e civilizações - num quadro que permite uma diferenciação positiva nas motivações dos turistas no contexto competitivo do destino Portugal.
Um desafio de competitividade	O reforço da atratividade de Portugal como destino turístico não pode ser feito sem o reforço da competitividade dos agentes, operadores e empresas turísticas, o que passa pelo reforço da eficiência e da organização dos negócios, o que promove a capitalização, o ritmo de inovação e ganhos de produtividade, um aprofundamento da lógica

	colaborativa ao longo da cadeia de valor, uma qualificação significativa do capital humano e uma diversificação, refinamento e/ou autenticidade de ofertas dirigidas a níveis objetivos de excelência
Um desafio de sustentabilidade	O desenvolvimento sustentável do turismo em Portugal exige uma nova atitude de respeito, preservação e valorização das diversas e diversificadas formas de capital natural, ultrapassando simultaneamente as vistas limitadas que, por um lado e por outro, impedem a construção e consolidação de sinergias eficazes. entre o turismo e o ambiente e a afirmação das paisagens como fatores de atração turística e permitindo ofertas turísticas demasiado estreitas e/ou pesadas em termos de custos coletivos.
Um desafio de governação	A eficácia das políticas públicas de apoio ao desenvolvimento competitivo do turismo em Portugal e nas suas regiões depende decisivamente da qualidade de um verdadeiro modelo de governação, onde a confiança entre os agentes mais relevantes se torne mais eficaz, combinando de forma adequada a cooperação público-público, privado-privado e público-privado, onde se produz informação de melhor qualidade e com maior disponibilidade para gerar conhecimento e dar inteligência às decisões estruturais e onde é possível conjugar esforços e recursos no fortalecimento global da promoção turística.

Fonte: Adaptação de Mateus (2017)

Para o referido autor, o principal objetivo para a melhoria da competitividade em Portugal só pode ser o aumento da eficiência geradora de riqueza suportada na qualidade dos modelos de negócio, através do dinamismo dos mercados de distribuição e vendas, bem como a adequação dos processos, como por exemplo o acesso à tecnologia e ao conhecimento. Melhorar a competitividade da economia portuguesa só será uma realidade duradoura se assentar no reforço da capacidade competitiva. A promoção da competitividade está na origem da construção de um novo equilíbrio entre inovação e diferenciação, bem como de reformas e ações que contribuam para acelerar o movimento em direção a novos princípios de competitividade e atratividade no comércio e investimento internacional.

## 2.3- Perfis de cliente das AVs

Os investigadores na área de marketing sugerem que compreender as diferenças entre os novos clientes e os que já fidelizados pode fornecer uma excelente base para descobrir a segmentação do mercado mais adequada a cada empresa/produto. Vários estudos identificaram perfis de turistas, principalmente com foco em destinos turísticos, festivais e eventos culturais, cruzeiros ou rafting. Essas diferenças são fundamentais para o desenvolvimento de estratégias eficazes nos negócios e no marketing, bem como para entender a motivação do cliente e para construir conhecimentos teóricos sobre a tomada de decisão (Talón-Ballester, González-Serrano, Soguero-Ruiz, Muñoz-Romero, & Rojo-Álvarez, 2018).

Para Radulescu e Cetina (2012) é importante para qualquer empresa a análise dos seus atuais e potenciais consumidores. A análise do cliente exige assim, que se concentrem esforços em reunir informação acerca das seguintes áreas: **perfil do consumidor, monitorização da satisfação do cliente e valor do cliente para a organização.**

Estas estratégias são possíveis apenas quando a organização possui dados e informações sobre o comportamento do cliente como comprador, utilizador, pessoa ou organização. Quando isso não existe, o estudo utiliza fontes internas e externas para determinar quem compra os produtos, como compra, onde compra, quais os fatores que influenciam a decisão de compra. A criação do perfil de clientes da organização é feita através das seguintes questões:

- **Comportamento de compra:** tipologia de produtos comprados pelo cliente, quantidade solicitada, frequência dos pedidos, comportamento de pagamento em (sério, método de pagamento, faixa de liquidação);
- **Estilo de vida (para clientes individuais):** atividades, interesses e opiniões;
- **Valor do cliente para a organização:** o valor anual das compras feitas pelo cliente, participação do cliente, valor presente líquido do lucro estimado gerado durante o curso do relacionamento com o cliente (25 anos ou mais).

No que diz respeito aos perfis de clientes, o estudo elaborado por Gutiérrez (2003) divide em dois tipos os clientes das agências, os clientes "relacionais" com uma empresa, e os "transacionais" de uma empresa. Para a autora, o motivo mais frequente para o cliente manter um relacionamento (clientes relacionais) com uma agência de viagens específica é a satisfação com contatos e resultados anteriores ( em 58,93% dos casos). A fidelização a uma agência de viagens está relacionada à frequência com que contratam o seu serviço, e o motivo pelo qual o indivíduo se desloca até à agência (maior fidelidade ao profissionalismo, reduz o tempo de pesquisa ou mitiga a incerteza associada à decisão). O perfil dos consumidores com tendência a procurarem uma agência de viagens (clientes "relacionais"), de acordo com Gutiérrez (2003), integra principalmente mulheres, indivíduos separados e divorciados, os mais jovens, funcionários públicos e donas de casa. Enquanto aposentados, estudantes e desempregados optam pela agência de viagens que oferece o melhor preço, os trabalhadores independentes procuram reduzir o tempo de pesquisa e os empregados por conta de outrem e donas de casa contratam esse serviço para reduzir a incerteza em relação a aspetos como as condições dos serviços. Além disso, os hábitos de compra influenciam significativamente a lealdade ao prestador de serviços. Assim, consumidores que se declaram leais a marcas, vendedores e empresas, aqueles que não comparam alternativas antes de tomar uma decisão de compra e aqueles que procuram negociar com o mesmo vendedor, são favoráveis ao relacionamento com uma agência de viagens.

Em relação aos clientes "transacionais" de uma empresa a autora refere que, a decisão de um consumidor de não se comprometer com nenhuma agência de viagens específica está principalmente relacionada com a crença de que todas são semelhantes (40,57%). A falta de fidelização a uma agência de viagens mostra uma relação significativa com o nível de escolaridade: a crença de que todos são semelhante ocorre principalmente no caso dos consumidores sem estudos ou estudos de nível mais baixo ou médio, enquanto a preferência pela variedade de alternativas e tentar outra diferente é a razão para a falta de compromisso em mais frequentes Indivíduos com ensino superior e falta de confiança nas empresas o fazem para indivíduos sem estudos (além de famílias de baixa renda). O desejo de não depender de uma única empresa está ligado ao fato de que certas pessoas não querem conselhos antes de decidir. O perfil de clientes "transacionais" de uma agência de viagens corresponde

essencialmente a homens, com menos de trinta anos, solteiros, desempregados e estudantes.

Por outro lado, Radulescu & Cetina (2012) dizem que um dos modelos de avaliação de clientes, procura a sua divisão em grupos de acordo com a atratividade e a lealdade dos clientes. A atratividade dos clientes é dada por várias questões, como lucro líquido obtido pelos clientes, recomendação potencial, potencial venda cruzada, informações, etc. No que diz respeito à fidelização (ou lealdade) do cliente, os autores referem que também pode ser dividido em **incondicional**, caracterizada pela confiança e alto grau de satisfação, e **condicional**, pelas várias facilidades oferecidas ou pelos contratos. Assim, de acordo com esses dois indicadores, existem quatro grupos de clientes a serem abordados de maneira diferente:

1. Clientes com alta atratividade e alto grau de fidelidade, grandes lucros para a organização;
2. Clientes com alta atratividade, mas com menor grau de fidelidade: são aqueles que têm alto poder de compra, mas migram facilmente de uma empresa para outra e de uma marca para outra. Portanto, a organização deve procurar obter a sua lealdade e criar barreiras de saída que impeçam a sua migração;
3. Os clientes com baixo, mas alto grau de fidelidade, devem ser incentivados a aumentar as áreas para onde viajam;
4. Clientes com baixa atratividade e baixo grau de fidelidade são uma grande questão para a empresa, ou seja, é possível transformar o típico cliente em um cliente dos três grupos mencionados?

Outro estudo realizado por Kilipiris & Zardava (2012), refere que os vários tipos de turistas influenciam a natureza do destino escolhido para férias. Existem diferentes classificações de tipos de turistas na literatura (por exemplo, as de Plog e Cohen), que os destinos devem ter em conta nas suas estratégias de marketing. Ao nível das AVs conhecer o tipo de cliente que a procura é igualmente importante.

No relatório realizado por Erig & Nascimento (2015) é constatado que, de acordo com uma pesquisa realizada pela empresa Vox Populi, em julho de 2009 para o Ministério do Turismo do Brasil, 75% dos viajantes negociaram diretamente com fornecedores de produtos turísticos e 24% utilizaram Agências de Viagens. Dado que

95% destes passageiros pretendem continuar a viajar, é necessário ganhar esta enorme quota que ainda é negociada sem a intervenção das Agências de Viagens.

Através das bases de dados temos todas as informações necessárias para aumentar as receitas, procurando uma maior interatividade com o cliente individual e desenvolvendo a fidelização através da criação de fortes vínculos com clientes de maior valor. Agora, ao possuir as ferramentas para aumentar a rentabilidade das agências, é necessário que seja criado um relacionamento contínuo de interações entre empresa e o cliente, garantindo que todos os funcionários estejam prontos para interpretar e registar todos os seus sentimentos, desenvolvendo uma história única com o cliente.

Apesar de tudo isto, e de acordo com Oliveira , Faria, & Guerreiro (2013) ao longo de todos estes anos constata-se uma alteração no perfil do consumidor de viagens, tanto pela transformação dos mercados do local de origem do turista, como nos estilos de vida dos consumidores pois estes estão mais esclarecidos no que diz respeito às questões de saúde, do clima e ambientais. Por este motivo é necessária informação mais vasta e uma maior diversificação de serviços para que as AVs se ajustem às necessidades dos seus clientes.

### **2.3.1- Satisfação do cliente**

O estudo realizado por Talón-Ballester et al. (2018), sugere que o conhecimento do cliente é vital e ajuda a melhorar a oferta de serviços de qualidade a relação com os clientes assim como a abordagem de estratégias de marketing, resultando numa melhor satisfação do cliente que aumenta a lealdade e assegura o retorno dos clientes proporcionando uma maior rentabilidade. ~

O CRM<sup>2</sup> aparece como sendo uma chave para melhorar a satisfação e retenção dos clientes, sendo também benéfico para as organizações pois gera informação valiosa sobre os seus clientes.

---

<sup>2</sup> *Customer Relationship Management*: É o processo usado por pequenas e grandes empresas para gerir e analisar as interações do cliente, antecipar as suas necessidades e desejos, otimizar a sua rentabilidade, aumentar as suas vendas e personalizar as campanhas para adquirir novos clientes.

No que diz respeito à satisfação do cliente, Gutiérrez (2003) afirma que é importante fornecer serviços superiores que possam incluir a evolução e desenvolvimento da oferta incorporando serviços diferenciados e personalizando os mesmos serviços. A satisfação do consumidor só pode ser alcançada se um processo apropriado estiver em vigor para garantir que o serviço atenda às necessidades e desejos do público-alvo, essa satisfação baseia-se na lacuna entre expectativas e experiências, onde as expectativas têm dois componentes: o primeiro diz respeito à expectativa de uma troca e o segundo à expectativa de como serão tratadas. “Sudharsan comenta que a satisfação e o encantamento dos consumidores estão baseados na lacuna entre expectativas e experiências e que as expectativas apresentam dois componentes, o primeiro refere-se à expectativa de troca a ser obtida e o segundo refere-se à expectativa de como são tratados.” (Oliveira & Ikeda, 2002, pp. 37). Os autores declaram ainda que para realizar melhorias, inovações e adaptações nos serviços que possam agregar valor à oferta, a empresa deve reconhecer as expectativas do seu público e avaliar a relação custo/benefício das ações realizadas para atingir essas expectativas.

É importante que as empresas estejam atentas, de modo a reconhecer os atributos mais valorizados e os atributos essenciais da prestação de serviços na opinião dos seus clientes, desta forma, as empresas podem aperfeiçoar os seus pontos positivos e melhorar os seus pontos negativos, aproximando assim as condições da sua oferta das expectativas do seu público através da diferenciação de serviços e adaptações dos serviços existentes.

Estudos sobre o perfil do cliente das agências serão, então, importantes para esse processo de garantia/ aumento da satisfação e melhoria da competitividade de uma agência.

Em relação às expectativas do cliente Oliveira & Ikeda, (2002) dizem que “segundo Berry (1995:84) as organizações precisam estabelecer um sistema de informações sobre a qualidade do serviço, em vez de apenas realizar estudos isolados. O autor propõe que sejam realizadas, de forma complementar, pesquisas transacionais, pesquisas de mercado, ‘compra misteriosa’, pesquisas com clientes novos, desistentes e ex-clientes, entrevistas com grupos de foco e também relatórios de campo de funcionários, principalmente daqueles que lidam diretamente com o consumidor, já que eles possuem informações que muitas vezes não são captadas por outros meios”.

A relação entre a satisfação do cliente e lealdade nem sempre existiu, segundo Silva & Gonçalves (2016) a conceptualização e a medição da lealdade do cliente são diversas estas são analisadas através da perspectiva do comportamento e a maneira como abordam tendo cada uma diferentes consequências na evolução dos fatores determinantes para a lealdade. Essa lealdade é um mix de atitudes e comportamentos que se tornam num compromisso de voltar a comprar um produto ou serviço no futuro. Estas autoras mencionam também que de acordo com Oliver (1999) existem 4 níveis de lealdade: 1) cognitiva, 2) afetiva, 3) conotativa e 4) comportamental.

Para as autoras, se depois de uma viagem a agência conseguiu satisfazer o cliente então ele provavelmente voltará a repetir a experiência e poderá até fidelizar-se, pois para o cliente a confiança em uma AV é como o sentimento de segurança de que o pacote de viagens oferecido por esta atenderá as suas expectativas e necessidades.

Associado à satisfação do cliente, aparece o valor do cliente para a agência.

Para Radulescu & Cetina (2012), o valor percebido pelo consumidor é a diferença entre o que o consumidor recebe e o que a organização oferece, de maneira a atender às necessidades. Os consumidores escolhem um produto específico por causa do valor oferecido pelo produto, portanto, os especialistas usam essa análise do valor do cliente oferecido, revelando os pontos fortes e fracos da empresa contra os seus concorrentes. As principais etapas dessa análise são:

1. Identificar os principais atributos e benefícios que os consumidores apreciam, estes pesquisam sobre os atributos, benefícios e desempenho que procuram na escolha de um produto ou serviço;
2. Avaliação quantitativa da importância de vários atributos ou benefícios, solicitando-se aos consumidores que determinem a importância de cada atributo e a vantagem do produto;
3. Avaliação do desempenho da empresa e dos concorrentes, dependendo dos atributos e vantagens mencionados em relação à sua importância;
4. Analisar se os consumidores gostam da oferta da empresa em um determinado segmento, de acordo com os principais concorrentes (se a oferta da empresa for melhor que todos os atributos mencionados, a empresa pode optar por

aumentar ou manter o seu preço no nível dos concorrentes e ser capaz de aumentar a participação de mercado);

5. Monitoramento contínuo do valor para os consumidores (a empresa deve realizar pesquisas regularmente para determinar o valor percebido pelo consumidor).

A avaliação de uma organização não pode ser alcançada sem conhecer o nível de satisfação do cliente em produtos, serviços, organização da equipe, comunicação com a organização. A medição da satisfação do cliente pode ser alcançada usando vários métodos:

- **Pesquisa periódica:** a satisfação do cliente pode ser medida diretamente e também pode ser usada para determinar a intenção dos entrevistados de comprar ou desejar recomendar a empresa ou marca a outros consumidores;
- **Taxa de perda de clientes:** nas pesquisas sobre clientes perdidos, buscam informações sobre o tamanho da taxa de perda da organização do cliente e sua evolução ao longo do tempo, o tamanho da taxa de perda de clientes que inclui a organização; tipologia da organização em que eles perdem clientes, motivos de perda de clientes, outros fornecedores para os quais os clientes perderam turnos, influência de mudanças de preço no nível de retenção de clientes, variação do nível de retenção de clientes por região, utilizadores de marketing de canal, distribuidores etc. vendedor. (Balan, 2008);
- **Compras misteriosas:** fornecem informações sobre o comportamento da equipe de vendas e a satisfação do cliente;
- **Análise de reclamações de consumidores:** pode ser usada como um método de insatisfação do consumidor, mas com muitas reservas, porque estudos demonstraram que, embora os consumidores possam estar insatisfeitos, apenas uma minoria de consumidores reclama, enquanto outros consideram que não vale a pena se esforçar, pois não sabe onde ou para quem ligar.

## **2.4- Redes de Agências de Viagens**

### **2.4.1- Conceito de rede e de cooperação em rede**

De acordo com Silva (2009) a rede é um sistema organizacional que pode agrupar indivíduos e instituições de forma democrática e comunicativa em roda de objetivos e temas semelhantes. É um conjunto de estruturas flexíveis e harmoniosas estabelecidas por relações horizontais, interconectadas e que têm motivação para a cooperação e trabalho participativo. A rede é mantida através da vontade e conexão dos seus membros, que é descrita como um importante recurso organizacional para a qual a ideia de sociedade é inseparável.

O normal funcionamento da rede depende do processo de interação, discussão e construção coletiva que pode determinar interesses em comum. Múltiplas redes acabam por vergar-se a esse processo e não conseguem criar o hardware necessário para uma operação eficiente: o processo de rede. Nessas situações, a consequência mais comum é que os membros percam o interesse, e soltem gradativamente os laços que compõem a rede. Sem a existência da rede e os benefícios reconhecidos, sem a troca de informações, a partilha de experiências, a aprendizagem comum ou a ação coletiva, a rede ficará fragilizada e a sua existência perderá a sua razão de ser.

Cada vez mais o turismo é realizado em rede, ou seja, é organizado de modo a que as Avs consigam realizar as suas reservas e obter informações sobre o que necessitam através de sistemas utilizados internamente por estas. Tanto é que a autora Silva (2009) refere que segundo a OMT (2010) hoje em dia a oferta existente no turismo, é composta na sua grande maioria, pelas PME's que escolhem cada vez mais pela concentração ou fusão, como é o caso das companhias aéreas; operadores turísticos, cadeias hoteleiras e agências de viagens. Este facto é visto como uma potencialidade para a partilha de experiências e informações as quais estimulam o conhecimento e a inovação do sector. Esta acrescenta ainda que na opinião de Costa (2005) as redes permitem uma maior capacidade de competição no mercado e uma maior superação no caso de retrocesso e crises no mercado. As redes de turismo fornecem segurança ao comportamento empresarial, possibilitam melhores políticas e estratégias e são fundamentais para o desenvolvimento do turismo sustentável.

Estando integradas em rede as agências, afirma Carneiro, et al. (2007) podem usufruir de privilégios dados ao grupo exclusivamente, tais como, bons níveis de contratação com os fornecedores diretos e outros inerentes e necessários à sua atividade enquanto agência de viagens. Podem ter acesso a serviços especializados, tais como: assessoria jurídica, tributária ou técnica, que não poderiam subsidiar financeiramente se estivessem por conta própria, tendo em vista que o investimento financeiro necessário para uma agência se integrar em uma rede normalmente é pequeno, rápido e facilmente compensável com as vantagens que pertencer a uma rede possui.

Na parte que respeita à cooperação em rede, “é amplamente reconhecido que, no contexto actual, a cooperação entre empresas é um factor crucial de competitividade em particular para as micro, pequenas e médias empresas. As tendências do ambiente socioeconómico apontam para uma crescente complexidade na criação de valor tornando incontornável a cooperação entre as PME. Há já PMEs portuguesas com uma longa história e cultura de cooperação com outras organizações, contudo, estas tendências irão exigir não só uma participação mais frequente das PME em redes de cooperação, mas também um salto qualitativo nos benefícios obtidos dessa participação” (Carneiro, et al., 2007).

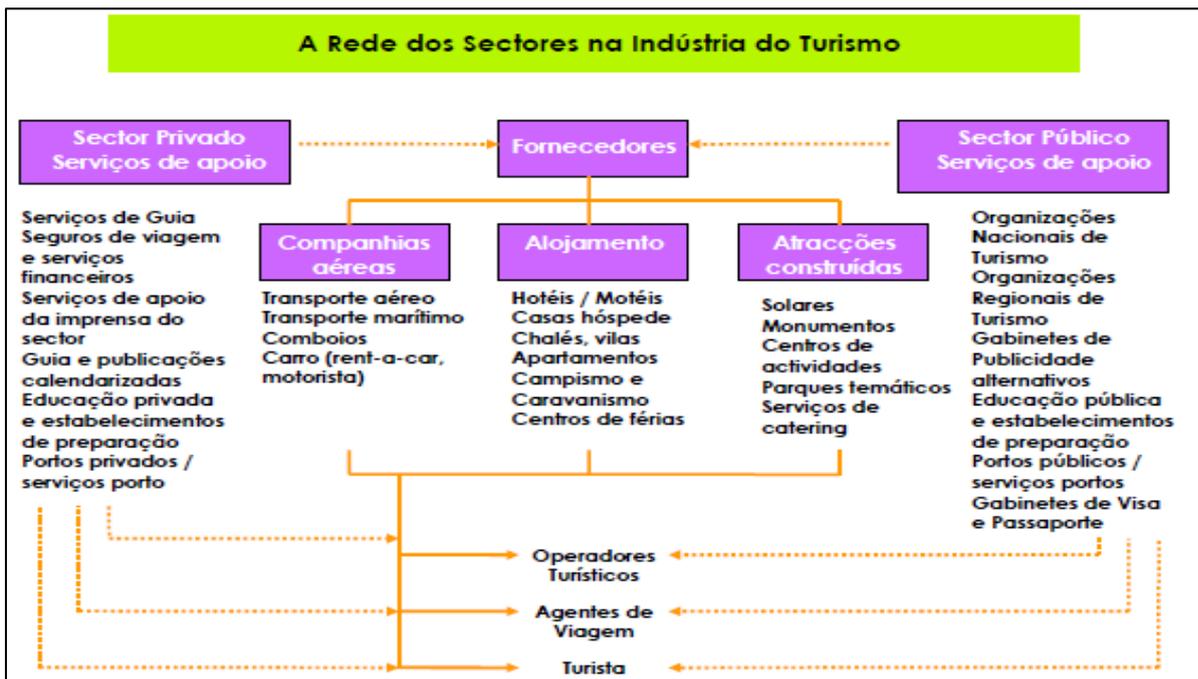
Em geral, as grandes empresas têm mais condições de administrar todas as etapas da cadeia de valor, o que favorece a sua competitividade. Quando se fala em PMEs, o problema que estas enfrentam é a falta de escala e de habilidades, não conseguindo deste modo administrar essas mesmas etapas. Por isso, a solução para esses problemas pode ser o estabelecimento de uma rede cooperativa e a sua expansão às várias etapas, sendo que cada empresa desempenhará as suas funções de acordo com as suas capacidades.

Carneiro, et al. (2007) acrescenta ainda a este tema que, essa tendência reflete-se na cooperação empresarial por meio de três aspetos. O primeiro aspeto a ser considerado é o conceito de rede inter-organizacional que necessita de ser difundido e operacionalizado nas PMEs de maneira mais estruturada e diferenciada. O segundo aspeto diz respeito às exigências complexas nos processos intra e inter-organizacionais, pois é necessário a verificação de um aumento de qualidade nas formas eficazes de colaboração. Por fim o terceiro aspeto é a necessidade das PMEs compreenderem e conhecerem como estão as redes em que participam e quais os verdadeiros benefícios que retiram da sua participação nessa rede.

Atualmente as propensões mundiais do turismo apontam para um aumento da procura de produtos personalizados e com alto grau de flexibilidade, o que impõe uma dinâmica maior, uma necessidade de integração dos diversos coprodutores do turismo e uma procura de simultaneidade entre os diversos elos da cadeia de valor.

A colaboração é um processo fundamental nas redes corporativas, seja pelo que já foi mencionado, seja pelo impacto catalítico das tecnologias que suportam especificamente os processos colaborativos (tecnologias colaborativas). A introdução de processos colaborativos entre PME's corresponde à evolução natural dos processos de cooperação, no sentido de redes colaborativas. Colaboração e cooperação são considerados conceitos relacionados, mas ao mesmo tempo distintos. Cooperação (em um contexto de redes interorganizacionais) refere--se ao fato de que as organizações articulam estratégias e atividades para alcançar objetivos mutuamente acordados e, deste modo, obter benefícios mútuos. Para que as organizações cooperem, deve haver confiança mútua, divisão do trabalho e, finalmente, a adoção de métodos comuns; se não houver cooperação, as organizações trabalham isoladas. “O turismo baseia-se num processo de agregação de produtos e serviços onde raramente se encontram empresas ou entidades que controlem as diversas componentes na criação, na entrega do produto turístico ou as várias etapas do processo de tomada de decisão de forma isolada (Holloway, 2006)” (Silva, 2009, 122). Na página seguinte dá-se a conhecer como funciona a rede em termos de colaboração através da figura a seguir apresentada (ver figura 4).

Figura 4- Rede no Turismo



Fonte: Silva (2009)

Existem várias formas de trabalho em rede que podem ser escolhidas para a cooperação entre as empresas turísticas: formal/não formal, público/privado, privado/privado, público/público, horizontal/vertical entre outras maneiras que cada empresa ou grupo de empresas pode escolher.

Segundo Gundars (2015) a cooperação como um campo de pesquisa apresenta algumas dificuldades, pois o termo é tão amplamente utilizado e está omnipresente em todos os campos das atividades humanas e não humanas. Do ponto de vista das empresas, a cooperação ocorre quando duas ou mais empresas têm objetivos que são mutuamente dependentes. Neste trabalho optou-se por considerar que a rede descreve um número, geralmente grande, de empresas que estão ligadas, sendo esta também a soma das inter-relações e dos recursos complementares que são trazidos para a rede dando-lhe poder competitivo Gundars (2015). Estas redes de cooperação são baseadas nas relações sociais, confiança e na partilha de recursos complementares (ver Figura 5).

Figura 5- Relações das redes de cooperação

Em redes de cooperação empresarial, os relacionamentos entre empresas apresentam as seguintes características:	1- Pelo menos três partes devem ter uma relação comercial
	2- Os parceiros devem ter algum grau de independência
	3- A gestão da rede é organizada de acordo com os interesses estratégicos dos parceiros
	4- A empresa ou organização pode fazer parte de mais de uma rede ao mesmo tempo
As redes de cooperação podem ter várias formas e podem ser estruturadas por diferentes fatores:	1- Horizontal ou vertical,
	2- Privado, público,
	3- Centralizado ou descentralizado e outros.
	4- Formal ou informal,

Fonte: Gundars (2015)

Devido aos efeitos da globalização, outras formas de organização são necessárias, continuando o tópico já apresentado Gundars (2015) diz que essas formas de organização podem criar benefícios para todas as partes por meio de recursos e esforços compartilhados, sendo que existem diferentes tipos de redes:

- **Vertical:** Coloca diferentes níveis na cadeia de valor e atua como um único sistema em que um dos canais possui o resto e controla as proporções como um todo.
- **Horizontal:** Integração onde uma empresa possui e compartilha outra empresa semelhante ou que colabora com outras do mesmo tipo de empresa e funções, mas que mantém marcas diferentes.
- **Lateral:** Modelo organizacional que sucede sempre que duas ou mais entidades de diferentes sectores resolvem contribuir para a aquisição de benefícios para um e outro.

Gundars (2015) acrescenta ainda que, as redes de cooperação informal podem incluir a transferência informal de informações, normas sociais e até mesmo de pessoas. A cooperação entre diferentes tipos de setores tem levado ao desenvolvimento de conceitos que são usados até mesmo no discurso do dia-a-dia, como as parcerias público-privadas, a cooperação privado-privado, sendo às vezes as parcerias acadêmicas são delimitadas separadamente. Mesmo as redes de cooperação sendo as mais analisadas das indústrias de produção; são várias as especificidades do ponto de vista das redes de cooperação na área do turismo como setor de serviços. Muitos produtos turísticos têm capacidade fixa e o overbooking é uma prática comum que não é utilizada apenas por empresas do setor de alojamento. A incorporação em redes pode facilitar a troca de sistemas de informações comuns para os parceiros envolvidos e o tratamento do overbooking. Existem algumas características específicas da indústria do turismo que influenciam todas essas formas de cooperação através do estabelecimento algumas particularidades. Na indústria do turismo não é tão clara a cooperação vertical como para outras áreas económicas, o turista potencial tem várias possibilidades de como adquirir serviços turísticos como por exemplo, ser autónomo e entrar em contato com os fornecedores diretamente ou de modo extremo ir aos intermediários turísticos, como agências de viagens, que possuem um pacote turístico completo com todos os serviços necessários incluídos.

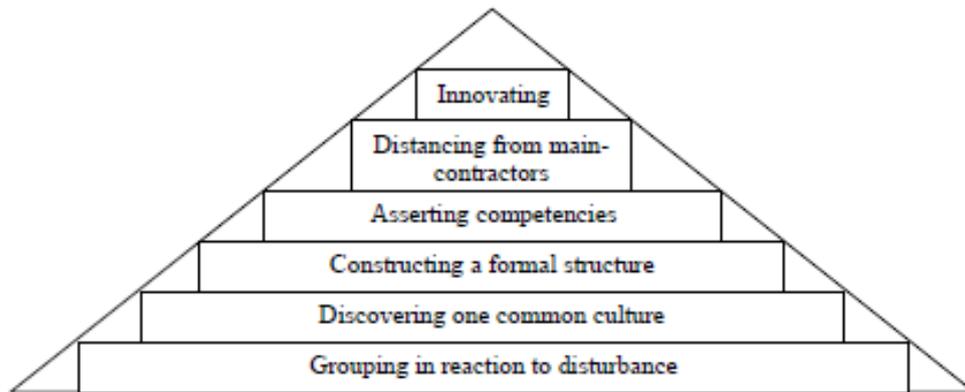
Atualmente, a cooperação tem um novo nível de importância pois, é um método que ajuda a aumentar o nível de competitividade das empresas. Por esta razão, as empresas precisam de avaliar a sua necessidade de cooperação, os modos de cooperação, os possíveis benefícios, assim como todas as redes de cooperação ou empresas envolvidas.

Já os autores Besombes & Deslandres (2014) acrescentam ainda que as empresas agora são economicamente obrigadas a colaborar com outras empresas, formando redes horizontais que geralmente são baseadas em objetivos e têm uma duração limitada. Tais redes raramente são guiadas por estratégias formais e deliberadas, e as suas evoluções e mutações não podem ser previstas com as ferramentas usuais do planeamento estratégico.

Os autores, após observarem algumas redes de PMEs constataram que o seu comportamento pode ser descrito com um modelo comparável à pirâmide de Maslow. Segundo essa abordagem, uma rede é um caminho de realização para as empresas a

ela aliadas essa analogia permite descrever o comportamento da rede através de seis níveis (ver figura 6).

Figura 6- Níveis de objetivos das redes



Fonte: Besombes & Deslandres (2014)

Estes diversos níveis estão associados a diferentes formas de associação/cooperação, da seguinte forma:

1. No primeiro nível, as empresas reúnem-se devido a uma perturbação exógena: pressão sobre os custos, exigência de certificação de qualidade, diminuição das encomendas, etc.
2. O segundo nível corresponde a um papel ativo para os membros da rede e à descoberta de uma cultura comum (produto, processo, história, negócio...). Esta cultura comum facilita o compartilhamento de objetivos (posicionamento estratégico, análise da cadeia de valor agregado, ...).
3. Neste nível as ações coletivas exigirão a criação de uma estrutura mais formal e legal (clube, associação, sociedade por quotas, ...) para delinear regras de colaboração e distribuir funções, mas também para alertar os membros sobre os riscos associados à cooperação. Esta etapa também requer elementos de integração, como o intercâmbio eletrónico de dados.
4. A partir do quarto nível, cada gestor poderá, então, afirmar a sua competência (ex: capacidade de gestão, ...) e redefinir o posicionamento das suas competências e atividades na rede.

5. No quinto nível prevê-se um período de distanciamento das restrições impostas pelos contratantes principais habituais. Isso permite que os membros investiguem novos mercados progressivamente.
6. Por fim no sexto e último nível, a rede pode planejar a conceção e a realização dos seus próprios produtos.

Os autores concluem que referindo que é necessário ter em mente que, um nível só pode ser alcançado quando todos os níveis inferiores estiverem 100% realizados e é importante perceber que quanto maior o nível, mais irreversível é a relação.

Podemos também identificar a tipologia da rede através da sua abrangência sendo possível apresentar 3 categorias:

- **Redes Temáticas:** Aquelas que se organizam em torno de um tema, segmento ou área de atuação das entidades e indivíduos participantes. A questão levantada está na base deste tipo de rede, seja geral ou específica (golfe, mergulho, desportos radicais, circuitos históricos de corridas).
- **Redes Regionais:** Têm, numa determinada região ou sub-região, o ponto comum de aglutinação dos parceiros (uma entidade regional de turismo, um distrito, um conjunto de municípios, uma cidade, um conjunto de bairros, etc).
- **Redes Organizacionais:** Associadas a uma unidade supra-institucional. Isto significa que reúne instituições autónomas afiliadas (associações de unidades, AEP, CCDR, etc.) ou organizações complexas que consistem, por exemplo, em várias unidades autónomas e/ou territorialmente distribuídas.

Outra temática que merece análise é a forma como as redes serão geridas.

No que diz respeito à governança da rede segundo Hidalgo, Gemelli, & Madeira (2014), esta serve para articular os vários elementos básicos de uma rede de cooperação e para desenvolver a conectividade entre os *links*. A existência de uma rede de cooperação só é possível com a existência de uma estrutura que seja capaz de coordenar os seus membros. O seu papel também envolve o uso de instituições e estruturas de autoridade e cooperação para destinar recursos e para coordenar e controlar a ação conjunta na rede como um todo, essas interações são distintas das relações funcionais. Além da gestão das estruturas formais, a governança também se

refere às estruturas informais da rede. A sua dimensão estratégica é ainda maior porque está ligada a análises intra e interorganizacionais.

Perante a importância estratégica do papel da governança, é importante saber escolher o melhor mecanismo com base nos objetivos e na estrutura da rede que é criada, pois assim como a configuração da rede pode evoluir ao longo do tempo e criar novas formas de colaboração entre as organizações, o modelo de governança também pode mudar dependendo do desenvolvimento e da história da rede. O mecanismo de controle não é, portanto, um modelo estático e imutável. O estudo das suas características pode identificar a tipologia a usar e ajudar a compreender e prever possíveis desenvolvimentos.

No campo das redes de cooperação, de acordo com os autores acima referidos, Provan e Kenis (2007) identificam mecanismos de governança nas suas pesquisas, de acordo com uma tipologia que separa três tipos diferentes de governança: **governança compartilhada, organização líder e não governança.**

**Governança compartilhada:** ocorre quando as organizações que compõem a rede, trabalham em conjunto na tomada de decisões estratégicas sobre operações e rumos a dar no futuro. Não existe uma estrutura de governança única, as interações são realizadas entre os próprios membros de forma colaborativa, onde algumas atividades administrativas e de coordenação podem ser realizadas por um grupo de participantes. Deve ser adotada como uma forma de governança se: existe confiança generalizada entre os participantes; há poucos participantes na rede; o consenso entre os membros é alto e há pouca necessidade de especialização em nível de rede.

Este tipo de governança é caracterizada por:

1. Governança realizada pelos próprios membros da rede (não existe nenhuma entidade separada).
2. Tomada de decisão descentralizada (participação na tomada de decisão por meio de reuniões e assembleias).
3. Coletividade na gestão das atividades da rede (normalmente usada em redes pequenas: seis a oito participantes).

**Organização líder:** neste modelo, as principais atividades e decisões a nível de rede são estruturadas por um único membro participante, operando como organização líder. A organização líder fornece a gestão da rede e/ou facilita as atividades realizadas pelas organizações nela inseridas, assim como, os seus esforços para atingir os objetivos da rede, que podem estar intimamente alinhados com os objetivos da organização líder. Deve de ser escolhida esta governança se: a confiança for partilhada entre os participantes da rede; o número de membros for relativamente moderado; o consenso entre os membros for baixo e o nível de competência desenvolvido pelos membros for ponderado.

Este tipo de governança é caracterizada por:

1. Uma organização em rede assume o papel de líder (a posição dentro da rede influencia a liderança)
2. A tomada de decisões é centralizada
3. O seu papel é facilitar as atividades de outros membros
4. Alinha os objetivos específicos com os comuns

**Não Governança:** a sua natureza é semelhante ao modelo de organização líder em que todas as atividades e decisões são coordenadas por uma organização. A ideia básica é que a governança é realizada por meio de uma entidade administrativa específica, que administra a rede e as suas atividades, nesta forma de governança, embora os membros da rede possam interagir entre si, o modelo “NÃO” é centralizado, ou seja, o agente de rede (neste caso, o “NÃO”) desempenha um papel fundamental na coordenação e manutenção da rede. Esta forma de governança deve ser escolhida se: a confiança for moderada e difundida entre os participantes; o número for relativamente moderado de participantes na rede, o consenso entre eles for alto e o nível de habilidade for alto.

Este tipo de governança é caracterizada por:

1. A criação de uma entidade específica para gerir a rede (papel de coordenação e suporte da rede)
2. A centralização da tomada de decisões apenas por uma pessoa ou empresa
3. A gestão externa da rede (transferência de políticas e monitoramento das atividades)

Os autores acima mencionados, afirmam que formas híbridas podem surgir dessas três formas básicas de gestão da web. Por exemplo: os participantes de uma rede com propriedade compartilhada podem criar um “NÃO” para tratar de certos aspectos e atividades, mantendo a propriedade compartilhada, de modo a que haja um nível mínimo de participação na tomada de decisões da rede.

A governança de uma rede está diretamente relacionada com os seus resultados financeiros. Ao escolher um tipo de governança em vez de outro, as condicionalidades estruturais, relacionais e críticas devem ser analisadas. No entanto, o sucesso de uma forma de governança é baseado nas quatro condicionantes estruturais e relacionais fundamentais: **confiança, número de participantes, consenso nos objetivos** e o **nível de competência**.

- **Confiança:** A confiança pode ser esclarecida como sendo um aspecto de um relacionamento que reflete a disposição de aceitar a fragilidade com base em expectativas positivas sobre as intenções ou comportamento do outro.
- **Número de participantes da rede:** conforme o número de organizações participantes na rede cresce, o número de relacionamentos possíveis aumenta surpreendentemente através de tais condições, tornando a governança extremamente complexa.
- **Acordo sobre os objetivos da rede:** os membros da rede devem ser sensíveis aos objetivos da sua organização empresarial e da sua rede. Essas metas podem incluir a angariação de novos clientes; a atração de uma ampla rede financeira, o atendimento das necessidades da comunidade ou até mesmo, a melhora do atendimento ao cliente.
- **Nível de habilidade:** apesar do motivo específico, geralmente, todas as organizações na rede tentam atingir uma meta que não poderiam alcançar se fossem independentes.

Quando existe um consenso sobre os objetivos gerais ao nível da rede, tanto em termos de conteúdo, quanto na ausência de uma hierarquia, os participantes da rede são mais inclinados a se envolverem e a trabalhar juntos. No entanto, e apesar dos exemplos já apresentados sobre a governança de rede os autores Hidalgo, Gemelli, & Madeira (2014) referem que Roth et al. (2012) acreditam que alguns tipos de

governança podem ser estruturas transitórias, modificadas de acordo com o desenvolvimento da rede. O crescimento e o progresso da rede podem levar à necessidade de uma estrutura mais formal.

Para finalizar Silva (2009) acrescenta que Poon (2006) considera que o setor do turismo é caracterizado por elevados níveis de centralização e de colaboração onde vários tipos de organizações (como Companhias aéreas; Cruzeiros; Hotéis; Operadores e Agências de Viagens e Tecnologias de Informação e Sistemas de Reservas) estabelecem alianças para poderem sobreviver e ser competitivos no mercado atual

Resumindo, as redes são importantes para o turismo pois, ao estarem integradas numa rede as agências terão acesso a privilégios (acima apresentados) que de outra forma não teriam. Outro aspeto importante é a maneira como a rede facilita às AVs o acesso às informações que necessitam. Posto isto no capítulo seguinte serão apresentadas as vantagens e desvantagens das AVs pertencerem a uma rede.

#### **2.4.2- Vantagens e desvantagens de redes de AVs**

Depois de apresentada a definição de rede e como esta funciona é importante também referir as suas vantagens e desvantagens, para que se obtenha uma boa avaliação do seu benefício ou não para as agências.

As redes, na opinião de Carneiro , et al. (2007), não apenas ajudam as empresas a atingirem massa crítica e economias de escala, mas também as ajudam a competir em mercados maiores, mais diversificados e competitivos; isso não aconteceria se as empresas não estivessem em rede. Ao criar uma rede com os seus principais parceiros, fornecedores ou clientes as empresas desenvolvem as suas competências que a fazem tornar flexíveis e adaptáveis, o que as faz serem competentes de responderem às reivindicações do mercado global. As redes permitem também que se partilhem as despesas, os investimentos e riscos que são demasiado altos para as empresas isoladas. Estas também facilitam a transferência do conhecimento tático entre as empresas, este processo é visto como uma das mais valiosas vantagens para as empresas.

De acordo com Silva (2009), a WTOBC (2000) diz que as redes e parcerias são a melhor forma de neutralizar os efeitos negativos das rivalidades num mercado com excesso de concorrentes que possuem tamanho e capacidades semelhantes, crescimento lento, custos elevados e barreiras competitivas nos mercados internacionais. As organizações em rede necessitam ser simultaneamente eficientes e flexíveis, em função destas variáveis, as empresas tornam-se capazes de agilizar a burocracia interna e estreitar as relações entre as organizações, permitindo-lhes ganhar vantagens competitivas.

Eles também podem ser reconhecidos como potenciais benefícios:

1. Envolvimento das partes interessadas, pois pode influenciar o desenvolvimento do setor e permitir a introdução de mudanças e melhorias;
2. Diminuição dos custos;
3. Distribuição de recursos;
4. Divisão de riscos e dúvidas;
5. Transmissão e acesso a informação;
6. Passagem e distribuição de conhecimentos;
7. Estímulo à mudança e à aprendizagem;
8. Criação de valor, de produtos e serviços conjuntos;
9. Acesso a recursos exclusivos que existem em maior abundância numa rede;
10. A rede é flexível e ágil e tem a capacidade de responder rapidamente em um ambiente de mudança rápida e imprevisível;
11. Capacidade e acesso a formação;
12. Produção de economias de escala, adquirindo maior poder negocial;
13. Sem investimento de elevadas somas em aquisições ou fusões;
14. Corte de duplicação de funções;
15. Apoio de custos e incentivos para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos;
16. Permite a criação e conquista de novos mercados;
17. Mantem a independência e gestão de cada empresa.;
18. Obtem reputação na organização conferindo status a cada player;
19. Melhora do desempenho financeiro e maior lucratividade;

20. Permite e incentiva à especialização de cada um dos players, que podem usufruir do know how e da capacidade de comercialização dos produtos na própria rede;
21. Cada rede possui um carisma original que lhe confere exclusividade no mercado;
22. Ganho de eficiência colectiva;
23. Permite a competitividade;
24. Optimiza a criação de valor para o cliente final;
25. Pode atingir diferentes tipos de clientes em vários mercados;
26. Facilita a internacionalização

No que respeita às vantagens a autora acima mencionada refere as seguintes:

1. Questões culturais que às vezes limitam a participação e o conhecimento de todos os players no processo de tomada de decisão;
2. O esforço cooperativo pode não ser suficiente e é necessária a obtenção de mais recursos para os quais as empresas não se qualificam;
3. Riscos de desfragmentação de opinião que reduzem o controle e implementação de normas e diretrizes;
4. As lacunas na criação de políticas dos players podem gerar custos e perda de tempo e alguns recursos;
5. Incerteza e desconfiança no desenvolvimento de futuras políticas a serem implementadas;
6. Desperdício de esforço e recursos.

Ora como se pode verificar são mais as vantagens do que desvantagens de uma rede, o que nos leva a ponderar que pode ser cada vez mais proveitoso pertencer a uma rede, de modo a conseguir vingar no setor do turismo.

Para finalizar é importante perceber como é que as vantagens de se pertencer a uma rede podem ajudar as AVs a superar os desafios atuais com que estas se deparam. Ora, um dos principais aspetos que deve ser mencionado deve ser a questão económica: atualmente devido à pandemia pela qual estamos a passar, muitas das agências acabam por ter problemas económicos, pois a maioria dos seus clientes, assim como potenciais clientes, têm medo de viajar, o que faz com que as AVs percam dinheiro. Como já foi mencionado pertencendo a uma rede os custos são mais

fáceis de gerir (como mencionado anteriormente). Em relação a outro dos desafios, que é a possibilidade de os vendedores poderem vender os seus produtos diretamente ao consumidor faz com que estando dentro de uma rede as AVs terão acesso a novos mercados, e diferentes tipos de clientes, que de outra forma não conseguiriam. Portanto, como se pode constatar, todas as vantagens apresentadas que pertencer a uma rede fornece, pertencer a uma rede de AVs permitirá ultrapassar mais facilmente a maioria dos desafios que foram mencionados no capítulo 2.2.

## 2.5- Base de Dados

Para Coelho (2011) uma base de dados serve para guardar informação, que pode ser consultada, modificada ou apagada total ou parcialmente através do denominado Sistema de Gestão de Base de Dados (SGBD). Nele a informação está toda estruturada de modo a ser mais fácil a sua utilização e a sua longevidade, que desta forma será útil para mais do que uma pessoa apenas como acontecia antes da sua existência. Uma BD pode ser definida através de 3 modelos distintos: **Modelo Hierárquico**; **Modelo em Rede** e **Modelo Relacional**. O modelo hierárquico é executado quando em cada registo possui apenas um “pai”, não podendo o mesmo ter mais que um, o modelo em rede é igual ao modelo anterior mas com a diferença de que cada registo pode ter mais do que um “pai”, por fim o modelo relacional é onde são definidas para cada tipo de entidade em uma tabela, as entidades são colocadas em linha na tabela correspondente, com o devido valor para cada atributo na sua respetiva coluna.

De acordo com Gundars (2015) o principal benefício das bases de dados é a sua representação de forma organizada, a facilidade de registar, classificar e consultar os dados externos e internos podendo, deste modo, simplificar a tomada de decisões e a implementação de novas medidas em pequenos negócios.

O autor Silveira (2001) acrescenta ainda a este tema, que atualmente a fidelização dos clientes é fundamental em pequenas empresas, e as bases de dados são um instrumento fundamental e relevante nesse domínio. Acredita-se que esta fidelização deva ser uma necessidade maior para a maioria das empresas hoje em dia, do que atrair novos clientes devido à dificuldade que pode implicar este segundo ponto. Devido ao desenvolvimento dessas novas formas de comércio (por exemplo, o e-business), o aumento da concorrência tradicional, o aumento da diversidade de ofertas, a globalização dos mercados, o aumento da sofisticação, informatização e demanda do consumidor, há um aumento significativo da agressividade competitiva, o que por sua vez implicará que o comprometimento de recursos necessários para atrair novos clientes é maior do que o esforço necessário para se manter satisfeito os clientes habituais porque eles já são conhecidos pela empresa. Portanto, é mais fácil e mais lucrativo reter clientes existentes do que adquirir novos. Esta necessidade

torna-se ainda mais lógica no caso das PMEs, pois dispõem de poucos recursos para investir na atração de novos clientes.

Para que se possam obter os dados é necessário que a base de dados de marketing seja construída ou atualizada frequentemente, para que as empresas possam recorrer a fontes de dados internos (ex: informações sobre a empresa e fornecedores) ou externos (ex: clientes). Trindade (2012) adiciona que denomina-se *data warehouse* a infraestrutura que contém os dados para serem processados, analisados e a mineração dos dados (consiste na aplicação de algoritmos para extrair informações úteis dos dados, tais como: encontrar modelos comuns).

Originalmente, os BDs consistiam principalmente de informações textuais e numéricas. Hoje, os bancos de dados são essenciais para o registo e gestão da maioria das atividades humanas na sociedade moderna. O grande impacto das BDs está associado ao uso crescente e comum dos computadores, pois eles desempenham um papel vital em quase todas as áreas onde são utilizados. A evolução tecnológica dos últimos anos tem levado ao desenvolvimento de novas aplicações para sistemas de BDs, que permitem: o arquivo de dados multimédia e geográficos; processamento analítico online e, por fim, técnicas de monitoramento e investigação em tempo real que melhoram a qualidade da informação devolvida ao usuário.

Uma BD pode ser definida como uma coleção de dados relacionados que tem as seguintes características:

- Representação de alguns aspetos do mundo real
- É uma coleção coerente de dados com algum significado inerente.
- É projetada, construída e preenchida com dados para uma finalidade específica. Possui um grupo de utilizadores experientes e alguns aplicativos pré-construídos que interessam a esses utilizadores.

A vasta quantidade de dados inseridos numa base de dados, tem de ser estruturados e administrados de forma a que os utilizadores possam pesquisá-los, recuperá-los e atualizá-los sempre que for necessário. Podem ser gerados e mantidos manualmente ou processados através de um computador. Uma base de dados informatizada pode ser criada e mantida tanto por um grupo de aplicações ou programas desenvolvidos especialmente para esse feito, ou por um sistema de gestão de BDs.

O grande potencial das BDs surge através SGBD, sendo este um conjunto de programas que facilita o armazenamento e a gestão de grandes quantidades de dados de uma forma eficaz permitindo que estes sejam preservados por muito tempo, de forma segura. Este sistema está entre os tipos de software mais complexos disponíveis e oferece as seguintes funcionalidades de utilizador:

- Armazenamento de grandes volumes de dados garantindo a sua segurança (prevenindo acessos acidentais ou não autorizados).
- Uma interface para utilizadores ou aplicativos de computação tenham acesso e modifiquem dados numa linguagem específica chamada linguagem de *queries* (*query* é um termo desenvolvido para especificar questões sobre dados), ou linguagem de manipulação de dados (DML).
- Permite aos utilizadores criar novas BDs e definir o seu esquema utilizando uma linguagem específica para esse fim, que se designa linguagem de definição de dados (DDL).
- Um sistema de gestão de transações que controla o acesso simultâneo por vários processos distintos, não permitindo que as ações de um utilizador afetem outros utilizadores (evitando assim que o acesso simultâneo destrua os dados acidentalmente).

As transações bem realizadas devem dispor das designadas propriedades ACID: **Atomicidade, Consistência; Isolamento e Durabilidade**. A atomicidade requer que uma ação seja realizada até ao final, ou então que o sistema regresse ao estado em que se encontrava antes da ação; a consistência mostra que todas as BDs têm restrições ou seja, um determinado valor que tem de ser sempre positivo; o isolamento dá a ilusão ao utilizador de que só uma transação está a ser executada num dado momento, ou seja, é criado um isolamento aparente; por fim a durabilidade que mostra que a eficácia de uma transação numa BD nunca pode ser perdida, uma vez que seja esta seja finalizada.

No que toca às capacidades que uma SGBD deve disponibilizar atualmente tendo em conta a sua evolução ao longo dos anos a autora anteriormente mencionada refere as seguintes:

- **Verificação de redundância:** a base de dados deve possuir um esquema que armazene cada dado lógico em um local específico na sua estrutura. Isso não

permite inconsistências e preserva o espaço de armazenamento. Também pode ser útil para melhorar o desempenho de algumas *queries*.

- **Restringir o acesso a pessoas não autorizadas:** Alguns utilizadores podem não conseguir ter acesso a todas as informações que a base de dados possui. Desta forma, para que não exista margem para erros, devem-se criar contas e especificar restrições de acesso para cada conta. Um SGBD deve permitir e controlar o acesso de vários utilizadores ao mesmo tempo ao repositório comum de dados, para que não haja erros na competição entre os utilizadores, ou seja, as atualizações feitas ao mesmo tempo são salvas corretamente.
- **Fornecer armazenamento persistente para objetos do programa e estruturas de dados:** a estrutura de dados do sistema deve de ser compatível com uma ou mais linguagens de programação que autorizem a sua manipulação.
- **Representar relações complexas entre os dados:** tem de ter a capacidade de representar vários relacionamentos complexos entre os dados e recuperar e atualizar dados relevantes de forma fácil e eficiente.
- **Reforçar restrições de integridade:** definir e impor restrições de integridade de dados, por exemplo, especificando o tipo de dados para cada item.
- **Fornecer um sistema de backup e recuperação de dados:** proporcionar ferramentas para recuperação de falhas de hardware e software do sistema computacional.
- **Promover e fortalecer padrões:** uniformização entre diferentes utilizadores dentro de uma organização. Promover a comunicação e cooperação entre os vários departamentos e projetos de uma instituição através da definição de nomes e formatos de dados, estruturas de relatórios e terminologias comuns entre eles.
- **Reduzir o tempo de desenvolvimento da BD:** criar BDs de raiz pode ocupar muito mais tempo do que simplesmente criar o ficheiro de construção de uma BD num SGBD. É também muito mais simples criar novos programas para a BD usando este sistema.
- **Flexibilidade:** possibilita mudar a estrutura da BD conforme a mudança de formalidades.

- **Disponibilidade de informação sempre atualizada:** visto que o SGBD disponibiliza prontamente as alterações realizadas por um dado utilizador aos dados, para que todos os outros possam vê-las.
- **Economia de escala:** a consolidação de dados e aplicações reduz a quantidade de sobreposição entre as atividades de processamento de dados em diferentes projetos e departamentos de uma instituição. Isso também reduzirá seus custos de operação e manutenção de longo prazo.

A informação aqui apresentada irá ser útil para que se possa decidir que caminho seguir na proposta que será apresentada neste projeto, pois é importante saber que modelo escolher para definir a BD assim como o que deve ou não estar dentro da base de dados. A secção a seguir apresentada irá mostrar como se constrói e gere uma BD, sendo também uma parte importante para que se tenha sucesso no que se está a planear.

### **2.5.1- Construção e gestão de uma base de dados**

Construir uma base de dados consiste em armazenar os próprios dados no meio de armazenamento fornecido e controlado pelo SGBD. Gerir uma base de dados consiste em usar *queries* para atender às nossas necessidades, retornando dados específicos, atualizando informações e produzindo relatórios a partir dos dados. A primeira etapa na criação de uma base de dados é a definição dos tipos de entidade necessários na base de dados e os respetivos atributos.

Segundo Trindade (2012) o método de desenvolvimento de uma aplicação de uma base de dados envolve o desenho, implementação e teste sobre a mesma, sendo que estarão envolvidos os seguintes passos:

1. Definir as condições que a BD deve satisfazer, e a análise dessas mesmas formalidades (estes requisitos devem ser especificados da forma mais minuciosa e completa possível). Paralelamente a este processo, devem ser

definidas as operações aplicáveis à BD. Neste passo é comum serem usados diagramas de fluxo de dados, diagramas de sequência e diagramas de cenário.

2. Criação de um esquema conceptual, usando um modelo conceitual de dados. Este esquema é uma descrição exata dos requisitos de dados que os utilizadores fizeram de tipos de entidade, relacionamentos e restrições.
3. Efetivação da base de dados, utilizando um SGBD. O modelo conceptual é alterado para um modelo de implementação de dados, designando-se assim esta alteração por conceção lógica ou ‘mapeamento do modelo de dados (modelo lógico).
4. Criação do modelo físico, durante a qual são especificadas as estruturas de armazenamento, formulários/caminhos e a organização dos arquivos. Ao mesmo tempo, os programas são projetados para estabelecer transações de banco de dados e especificações associadas.

O método de conceção de uma base de dados, começa com o estudo da informação que esta deve guardar e quais as relações que se podem estabelecer entre as componentes contidas nesta informação.

Os princípios básicos de construção e gestão de uma BD sugeridos por Gundars (2015) são:

- A gestão da empresa perceber que é importante a construção da base de dados e por isso, deve-se comprometer e envolver na sua criação e gestão;
- Dedicção na reflexão e planeamento dos objetivos (estrutura, conteúdo, estética e modo de funcionamento da BD);
- As suas vantagens não serão visíveis diretamente, mas os seus custos sim;
- Ter consciência de que uma base de dados é um meio e não um fim, portanto essa tecnologia deve ser vista como um meio para que se estabeleçam relacionamentos com os seus clientes, e não como o objetivo final da empresa;
- Terão de ser afetados os recursos humanos, os técnicos, assim como a atualização e segurança da base de dados;
- Os dados existentes devem ser atualizados com alguma frequência e completados numa postura pró-ativa e não reativa;

- É essencial uma cultura organizacional que valorize as BDs, para que os colaboradores registem qualquer interação realizada com os clientes;
- Deverá existir formação específica e adequada para os utilizadores da base de dados de modo a mostrar os seus benefícios aos clientes e à empresa;
- O processo da consulta de dados e observação de outputs deverá ser muito simples e user-friendly, admitindo também a interseção de vários tipos de dados e variáveis;
- A BD deverá ser unida, ou seja, integrada, coerente e acessível para toda a empresa de modo a que, os funcionários não tenham informações distintas do mesmo cliente;
- A base de dados deverá conter mecanismos e sistemas informáticos de segurança que impeçam a destruição não intencional de dados e seu uso por pessoas não autorizadas e evitem a duplicação de registos (por exemplo, clientes registados duas vezes);
- É importante que se legalize a base de dados e se proteja os dados pessoais nela existentes.

De acordo com Silva Oliveira (s/d), embora as necessidades e requisitos sejam sempre crescentes, as tecnologias e ferramentas estão a tornar-se cada vez mais poderosas, o que diminui o tempo do seu desenvolvimento, e facilita a padronização e a produtividade do desenvolvimento dos sistemas.

Uma base de dados tem várias pessoas envolvidas, desde a sua conceção, à sua administração, até à sua utilização, sendo estes os seguintes:

- **Administrador:** É o responsável por permitir o acesso à base de dados, por estruturar e supervisionar o seu uso, e por adquirir o software e hardware de acordo com o necessário. É ele que responde pelas falhas de segurança e pelo tempo de resposta dado pelo sistema.
- **Designers da BD:** devem identificar as informações que devem ser armazenadas e escolher as estruturas apropriadas para representar os dados. São eles que devem investigar com os futuros utilizadores os requisitos necessários,

antes que sejam implementados e atendidos. A BD final deve ser capaz de satisfazer os requisitos de todos os grupos de utilizadores.

- **Utilizadores finais:** Pessoas cujas tarefas envolvem o acesso à base de dados para que possam realizar consultas, atualizações e relatórios. A base de dados existe para que estes a consigam usar.
- **Analistas do sistema:** determinam os requisitos do utilizador final e desenvolvem individualizações para as transações que atendam às características especificadas por eles.
- **Programadores da aplicação:** Implementam os pormenores definidos pelos analistas como programas. Eles realizam os testes, a documentação, limpam e mantêm esses ajustes.

Em uma arquitetura básica entre o cliente-servidor, a aplicação de uma BD é distribuída entre dois tipos de módulos: o módulo do cliente, que funciona na plataforma de trabalho do utilizador ou num computador pessoal, e usa programas e interfaces para aceder à BD remotamente; e o módulo do servidor, que armazena os dados e disponibiliza o acesso aos mesmos, a realização de pesquisas, entre outras funções.

Para finalizar sobre o tópico da criação de uma base de dados, convém também referir que, as consultas que são feitas na base de dados são importantes pois, são estas que dão sentido à razão pela qual estas foram feitas, sendo que não vale a pena guardar-se a informação se não se for consultá-la mais tarde. As BDs são dependentes diretas de tabelas e colunas criadas, ou seja, da estrutura da base de dados. Quando a estrutura é boa, as consultas são fáceis de realizar. Se a estrutura for mal planeada, as consultas são significativamente mais difíceis de serem realizadas, e às vezes podem ser impraticáveis em base de dados grandes, devido ao volume dos dados associado à falta de estrutura. As consultas são feitas tanto pelas aplicações de interface da base de dados com o utilizador, como pelo próprio utilizador que aceda diretamente à base de dados e necessita de uma informação específica.

Concluindo, as BDs são importantes para as AVs, pois são uma maneira de as agências podem concentrar todas as informações que necessitam sobre os seus clientes e as suas reversas, o que ajuda na sua organização diária e ao mesmo tempo conseguem perceber com que tipo de cliente lidam, tendo acesso ao perfil de cliente da agência. A ajuda que as BDs fornecem as AVs para que estas consigam superar os desafios que se deparam diariamente (através das bases de dados as agências podem ser ajudadas por outras agências que já tenham passado pelo mesmo e assim ter uma perspectiva de como devem proceder) é também um fundamento para a proposta que se apresenta neste projeto.

## **III- Projeto**

### **3.1- Introdução**

Nesta parte do trabalho irá ser apresentada a razão pela qual está a ser realizado este projeto, ou seja, a justificação para a defesa da criação de uma rede regional de AVs, que partilhe também uma base de dados sobre perfil do cliente destas AVs. O intuito desta base será a partilha pelas agências da região Alentejo de informação que permita perceber o tipo de turista que visita esta região de modo a que as AVs possam adaptar as suas ofertas ao mercado que as procura. Nos capítulos anteriores de revisão de literatura apresentaram-se reflexões que permitem perceber a importância da cooperação em rede, tendo sido de seguida apresentado o tema base de dados. Na presente seção apresenta-se a metodologia de realização do Projeto, alguns casos de sucesso de redes de AVs e serão apresentadas as respostas ao inquérito realizado às agências da região Alentejo acerca da potencial implementação da ideia associada a este projeto.

### **3.2- Metodologia para desenvolvimento da ideia do Projeto**

Para a realização deste projeto optou-se por desenvolver um estudo empírico de carácter exploratório, para se auscultarem redes de AVs e AVs acerca da ideia do presente projeto - criação de uma rede regional de AVs do Alentejo, com partilha de uma BD de perfil do cliente. A metodologia escolhida, neste contexto, foi a metodologia qualitativa, recorrendo-se ao instrumento de recolha de dados entrevista estruturada, escrita. Esta opção prende-se com o carácter exploratório do estudo, mas também com a fase da pandemia que atravessamos e a impraticabilidade de, no sector em questão, se recorrer a entrevistas *face to face* (presenciais ou mesmo via tecnológica).

Uma primeira pesquisa eletrónica permitiu perceber a existência de pelo menos uma Rede de AVs - RAVT. Para se confirmar se seria o único exemplo de rede de AVs independentes em Portugal, contactou-se a APAVT, através de email. Identificaram-

se também a GEA e a GO4TRAVEL como potencialmente interessantes para auscultar. Em seguida, contactaram-se telefonicamente os responsáveis pelas referidas 3 redes solicitando a resposta a uma pequena entrevista escrita (ver tabela 4 e Apêndice 1), sobre a criação de uma base de dados partilhada. Apenas se obteve a resposta da GEA, apesar da insistência, pensa-se que devido à pandemia que estamos a atravessar.

Tabela 4- Elaboração da Entrevista 1

<b>Perguntas</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Sobre a rede</b>	
Como funciona a vossa rede? - objetivos - tipo de partilha de informação	Como é o funcionamento da rede
Quais as principais dificuldades que sentem à Vossa atividade?	Dificuldades
Quais acha que são os fatores de sucesso para este tipo rede?	Fatores para a rede ser um sucesso
Quais os maiores desafios que enfrentam atualmente?	Conhecer os desafios que este tipo de rede enfrenta
<b>Sobre a partilha de dados</b>	
Qual é a sua opinião sobre a importância de as AVs conhecerem dados do perfil dos seus clientes? (Por “perfil de cliente”, neste trabalho, consideramos o perfil socioeconómico e de comportamento de viagem)	Conhecer a opinião sobre a partilha de dados
A Vossa rede já prevê algum tipo de partilha de dados do perfil de cliente? - Se Sim, como/quais? - Se Não, considera que seria benéfico isso acontecer? Em que medida e por que motivos?	Opinião sobre o seu benefício

<p>No que diz respeito à proteção de dados, considera que a partilha de dados do perfil do cliente entre as agências seria/é um problema?</p> <p>Em que moldes considera que poderia ser feito?</p>	<p>Proteção de dados</p>
<p>Acha importante conhecer o perfil de cliente com que cada agência (ou as agências de uma determinada rede ou região) trabalha? Porquê?</p>	<p>Saber o tipo de cliente</p>
<p>Existe na Vossa rede, uma base de dados com os perfis de cliente disponível para qualquer agência aceder?</p>	<p>Perceber as vantagens e características associadas à criação de uma rede</p>
<p>Na sua opinião considera que a existência de uma base de dados com os perfis de cliente poderia ajudar a rede e as agências que a integram? Em que medida?</p>	
<p>- Que tipo de informação sobre os clientes considera que seria útil qualquer agência da rede ter acesso, para ser mais competitiva?</p>	

Numa segunda fase, para que se pudesse ter uma opinião mais detalhada a nível da região Alentejo, foi enviado para todas as agências de viagens da NUT II Alentejo (num total de 60) uma pequena entrevista escrita, através da plataforma Google Formulários (ver apêndices 2 a 5), de modo a saber a sua opinião sobre o tema em análise (Tabela 5). A análise de conteúdo efetuada às respostas obtidas (10 agências) é apresentada na secção 3.4.

Tabela 5- Elaboração da Entrevista 2

Perguntas	Objetivos
<b>Sobre a rede</b>	
A que nível regional considera que a implementação da rede seria mais útil/exequível? (NUT II, NUT III, Distrito)	Opinião sobre a criação de uma rede (aceitação do conceito Rede Regional)
Que objetivos e características considera que essa rede regional deveria obrigatoriamente ter?	Características que uma rede de agências deve ter de modo a se perceber como esta operacionaliza
Quais seriam, na sua opinião, as dificuldades que existiriam para implementação da rede de AVs a nível regional?	Dificuldades
<b>Sobre a partilha de dados</b>	
Que tipo de informação sobre os clientes considera que seria útil qualquer agência ter acesso, para ser mais competitiva?	
Qual é a sua opinião sobre a importância das AVs conhecerem dados do perfil dos seus clientes? (Por “perfil de cliente”, neste trabalho, consideramos o perfil socioeconómico e de comportamento de viagem)	Conhecer a importância de saber o tipo de clientes com que se trabalha
Existe a nível regional algum tipo de sistema que dê a conhecer às agências o perfil do cliente que visita a região?	Perceber se existe algum sistema que permita saber o perfil de cliente
Existe na vossa agência, uma base de dados com os perfis de cliente?	
<p>A vossa agência já prevê algum tipo de partilha de dados do perfil de cliente?</p> <p>- Se sim, como/quais?</p> <p>-Se não, considera que seria benéfico isso acontecer? Em que medida e por que motivos?</p>	Opinião sobre o seu benefício

<p>Na sua opinião considera que a existência de uma base de dados com os perfis de cliente poderia ajudar as agências que integrassem a rede? Em que medida?</p>	
<p>No que diz respeito à proteção de dados, considera que a partilha de dados do perfil do cliente entre as agências seria/é um problema? Em que moldes considera que poderia ser feito?</p>	<p>Proteção de dados</p>
<p>Na sua opinião uma base de dados deste tipo pode dar a conhecer novas formas de fidelizar um cliente?</p>	<p>Fidelização</p>

A análise dos dados recolhidos, foi feita recorrendo à técnica de análise de conteúdo e os resultados são apresentados na secção 3.4.

### 3.3- Casos de estudo - redes implementadas e contextualização do território em análise

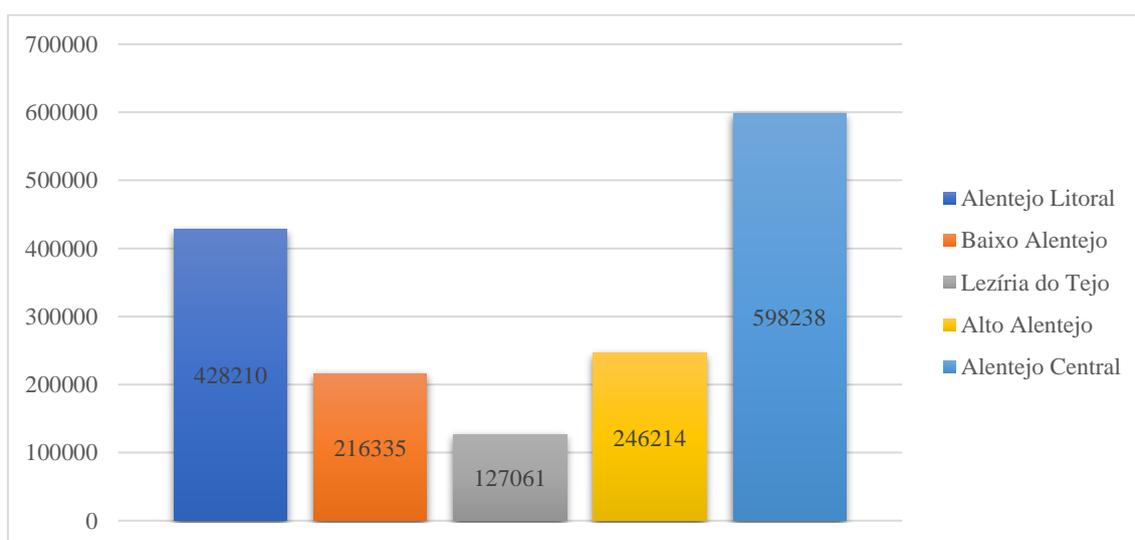
Este ponto do trabalho dará a conhecer o território em que o poderá a vir a ser implementado: NUT II – Alentejo. Em seguida serão apresentados os casos de sucesso que existem a nível nacional e internacional em termos de redes independentes de Avs, como exemplos de boas práticas na área em questão.

#### 3.3.1 Caraterização da NUT II Alentejo

A NUT II do Alentejo é uma região do centro-sul de Portugal composta pelos distritos de Portalegre, Évora e Beja e pela metade sul do distrito de Setúbal e parte do distrito de Santarém, tornando-se a maior região de Portugal em termos de superfície.

No ano de 2019 estas foram as dormidas existentes na região Alentejo (gráfico 1), como se pode constatar o Alentejo Central foi a sub-região que teve mais dormidas durante o ano todo e a Lezíria a que menos dormidas possuiu. Um dos aspetos positivos desta informação é que assim pode-se futuramente pensar em soluções para alavancar as sub-regiões que menos dormidas têm e desta forma aumentar a economia local.

Figura 7- N° de Hóspedes



Fonte: INE 2019

Em termos de número de agências de viagens, em cada sub-região existem as ilustradas nas tabelas 6 a 10.

Tabela 6- Alto Alentejo

<b>Alto Alentejo</b>		
<b>Denominação</b>	<b>Morada</b>	<b>Localidade</b>
<u>Eurotrip</u>	Portalegre	Elvas
<u>Go South- Viagens E Turismo</u>	Portalegre	Portalegre
<u>Rossio Viagens</u>	Portalegre	Elvas
<u>Lágrima Tropical Unipessoal</u>	Portalegre	Elvas
<u>Maria Gaminha</u>	Portalegre	Campo Maior
<u>Portugal Landescape Walks</u>	Portalegre	Alter Do Chão
<u>Voluptuária- Eventos Turísticos E Viagens</u>	Portalegre	Nisa
<u>Zonotel Unipessoal</u>	Portalegre	Elvas

Fonte: RNT ( Registo Nacional de Turismo)

Tabela 7- Lezíria do Alentejo

<b>Lezíria do Alentejo</b>		
<b>Denominação</b>	<b>Morada</b>	<b>Localidade</b>
8 Léguas	Santarém	Golegã
Agência De Viagens E Turismo Lucas	Santarém	Rio Maior
Malagueta Viagens	Santarém	Vale De Santarém
Aventura Autentica-Viagens E Turismo	Santarém	Santarém
Destinos Sem Limites	Santarém	Rio Maior
<u>Jmdc- Animação Turística</u>	Santarém	Várzea De Santarém
<u>Lifetouris</u>	Santarém	Coruche
<u>Lisbon Roots- Turismo</u>	Santarém	Chamusca
<u>M &amp; G Soma E Projectos</u>	Lisboa	Azambuja
<u>By Travel</u>	Santarém	Santarém
<u>Plenotur</u>	Santarém	Santarém
<u>Promartur</u>	Santarém	Marinhais
Promenade	Santarém	Almeirim
Rotas E Mapas Viagens E Turismo	Santarém	Samora Correia
<u>Click Viaja</u>	Santarém	Santarém
<u>Social Impactrip</u>	Santarém	Cartaxo
<u>Solviagens</u>	Santarém	Almeirim
<u>Click Viagens</u>	Santarém	Abrantes
Visão Futura	Lisboa	Aveiras De Cima

Fonte: RNT ( Registo Nacional de Turismo)

Tabela 8- Alentejo Central

<b>Alentejo Central</b>		
<b>Denominação</b>	<b>Morada</b>	<b>Localidade</b>
<u>Best Travel</u>	Évora	Évora
<u>Corksup- Turismo E Animação</u>	Évora	Estremoz
<u>Enviagem, S.A.</u>	Évora	Évora
<u>Guest Viagens E Turismo</u>	Évora	Moura
<u>More Travel</u>	Évora	Montemor
<u>Omnitur</u>	Évora	Évora
<u>On Board</u>	Évora	Évora
<u>Rainha Santa Isabel Viagens E Turismo,</u>	Évora	Estremoz
<u>Rostos Do Mundo</u>	Évora	Vendas Novas
<u>Top Atlântico</u>	Évora	Évora
<u>Traveltejo</u>	Évora	Redondo
<u>Viagens Abreu, S. A.</u>	Évora	Évora
<u>Viagens El Corte Inglés</u>	Évora	Évora

Fonte: RNT ( Registo Nacional de Turismo)

Tabela 9- Alentejo Litoral

<b>Alentejo Litoral</b>		
<b>Denominação</b>	<b>Morada</b>	<b>Localidade</b>
<u>Allyou Tour Operator</u>	Setúbal	Sines
<u>Argon Travel,</u>	Beja	S. Martinho das Amoreiras
<u>Best Time</u>	Setúbal	Sines
<u>Botica Viagens</u>	Setúbal	Santiago Do Cacém
<u>Exclusivetravel</u>	Setúbal	Grândola
<u>Konzeptours</u>	Setúbal	Grândola
<u>Let's Travel</u>	Setúbal	Sines
<u>Momentos Originais</u>	Setúbal	Grândola
<u>Travel Vila Morena</u>	Setúbal	Grândola

Fonte: RNT ( Registo Nacional de Turismo)

Tabela 10- Baixo Alentejo

<b>Baixo Alentejo</b>		
<b>Denominação</b>	<b>Morada</b>	<b>Localidade</b>
Amo Viagens	Beja	Ferreira Do Alentejo
<u>Ask Maria</u>	Beja	Vila Verde De Ficalho
Horizonte Infinito	Beja	Beja
<u>Pttrip</u>	Beja	Beja
Rotas Do Sul-	Beja	Castro Verde
Rui Manuel Sequeira Carvoeiras	Beja	Beja
<u>Statusepisode</u>	Beja	Castro Verde

Fonte: RNT ( Registo Nacional de Turismo)

Como podemos ver através do número de hóspedes apresentado anteriormente, o Alentejo é uma região em que possui uma quantidade considerável de hóspedes, mas que apesar de tudo é possível aumentar este número e que promover a região, considerando os princípios de sustentabilidade, naturalmente, é sempre algo que pode ser positivo pois, além de estarmos a dar a conhecer aquilo que temos de melhor, estamos a ajudar a economia da região. Outro pormenor que se pode ver através das tabelas apresentadas é que a região que mais possui Avs é a Lezíria do Alentejo, sendo o Baixo Alentejo o que tem menos agências, o que pode estar relacionado ou não com a sua localização, sendo este aspeto um facto que poderia ser também estudado de modo a perceber como é que esta fator influencia a maneira como as AVs trabalham e são geridas.

## Casos de Sucesso em Portugal

### 3.3.1- RAVT

“A RAVT é um agrupamento de agências de viagens independentes que opera sob o modelo de grupo de gestão e que tem como objeto social a Promoção, Representação e Intermediação de empresas e produtos turísticos, bem como consultoria e formação turística” (RAVT, 2020). Teve o seu início há 15 anos é propriedade exclusiva de Maria José Silva, é composta por uma equipa especializada, diversificada e altamente qualificada nas áreas em que atua.

De acordo com o site da RAVT (2020) uma rede com modelo de Grupo de Gestão é um modelo de cooperação inter-organizacional, que se define como uma junção de agentes económicos, internos ou externos à própria organização, com competências e atividades complementares, que interagem e cooperam espacial e temporalmente de forma coordenada, para atingir um objetivo comum bem definido. Acrescentam ainda que o Grupo de Gestão é um grupo voluntário composto por várias empresas autónomas, que mais ou menos formalmente colaboram e cooperam para defender os seus interesses comerciais e competir com grandes grupos. Neste tipo de rede, os seus representantes são responsáveis pela administração, treinamento, informação, negócio, suporte, assessoria, consultoria, pesquisa, desenvolvimento, monitoramento e controle de qualidade do grupo para obterem economia de escala, poder de negociação, redução de custos e maiores benefícios e regalias para alcançar vantagens competitivas e obter reconhecimento/reputação no setor.

RAVT é a entidade que oferece a gestão, controle de qualidade, formação e negociação das condições comerciais. As agências são os utilizadores, em Maio de 2006 eram 38 micro empresas compostas por 1/3 das pessoas em que na maior parte delas é o dono que exerce toda as funções da gestão da empresa (tipo familiar). É a RAVT que assume a responsabilidade pela negociação com os fornecedores (operadores da área da negociação, como agências de viagens, hotéis, aluguer de automóveis) e operadores externos (engenharia, máquinas de água, comunicações).

No relacionamento com as agências, existe um contrato formal de 2 anos, que indica todos os direitos e obrigações para com a RAVT e fornecedores. Além disso, há uma comunicação constante, rastreamento de contatos e promoções por diversos meios, de forma constante e diária. As decisões são tomadas pela RAVT, entidade que tem poder de decisão e apenas as mais críticas contam com o apoio dos órgãos. Há uma discussão regular para debater Há discussão regular para debater problemas (comissões, produtos, operadoras), partilhar informação de mercado. A relação entre as agências é de concorrência saudável e em alguns casos é de amizade, recorrendo muitas vezes uns aos outros para resolver problemas.

### **3.3.2- GEA**

O grupo GEA é uma “organização composta por agências de viagens independentes, selecionadas com base na sua experiência e nível profissional, tendo como objetivo a prestação do melhor serviço em termos de relação qualidade/preço sem comprometer a realização e o desenvolvimento da viagem atendendo às expectativas dos clientes que escolhem um dos agentes dentro do grupo” (GEA, 2020)

Este grupo é administrado e representado em cada um dos países onde está implementado, por uma equipa de profissionais com vasta experiência no sector. Iniciou a sua atividade em Portugal no ano de 2003 tendo como objetivo a seleção das melhores agências de viagens autónomas que possuam os melhores profissionais, para que possam oferecer aos seus consumidores todas as garantias garantidas pelo grupo.

De acordo com a GEA (2020) os consumidores devem escolher uma agência do seu grupo para realizarem as suas reservas, pois além do trabalho que é geral para todas as agências, as agências que estão incluídas neste grupo dão:

1. Tratamento personalizado;
2. Conhecem a tarifa que está a contratar, informando-o sobre quais mudanças, cancelamento;

3. Acompanham todas as alterações de horário que aconteçam depois da compra do seu bilhete, mantendo-o sempre informado;
4. Dão todas as informações sobre a bagagem (os quilos extra, bagagem de mão, etc);
5. Reconfirmam o voo sem precisar ligar para uma linha telefônica de valor agregado. Eles reconfirmam o voo sem a necessidade de que o cliente tenha de realizar uma chamada para uma linha de valor que tenha custos extra.

A entrevista efetuada ao Diretor da GEA permitiu perceber mais algumas coisas sobre esta rede, que se apresentam nos parágrafos seguintes.

O modelo da rede GEA é um modelo colaborativo do género associativo, apesar de não ser uma associação, em que agências de viagens independentes se unem sob a sua alçada para retirarem partido do efeito “economia de escala” dado pelo poder de produção conjunto possibilitado na negociação com os mais diversos fornecedores de serviços/produtos. Esta tem como objetivos, melhorar rentabilidades, providenciar ferramentas que melhorem o desempenho profissional das empresas e assessorá-las em matérias de índole legislativa, contabilística/fiscal, técnica, de gestão. Partilham todo o tipo de informação que possa ser do seu interesse através da rede.

Na opinião de Nuno Tomaz a maior dificuldade dentro da atividade é o “ forte conceito de independência dos empresários das PME’s portuguesas, que impedem que articulem políticas concertadas de atuação no sentido de irem de encontro ao objetivo comum”.

Para o entrevistado os fatores de sucesso para este tipo de rede são: a independência da empresa que se junta à rede, a transparência de toda a política desenvolvida e, o incremento substancial das contas de resultados.

Atualmente o maior desafio que a rede enfrenta é tentativa de procurar articular com os empresários da rede uma política comercial de direcionamento de compras absolutamente comum. É importante que as Avs conheçam os dados do perfil dos seus clientes para que possam conseguir personalizar.

Sobre a questão relativa aos dados do perfil do cliente, a empresa não prevê nenhum tipo de partilha de dados do perfil de cliente e não considera que seria benéfico

acontecer porque segundo ele a GEA “é uma rede de empresas independentes, em que cada uma tem a sua própria carteira de clientes. Por conseguinte, não há partilha dessas informações a nível de rede como acontece nas redes não independentes”. No que diz respeito à proteção de dados, a partilha de dados do perfil do cliente entre as agências numaagências numa estrutura com a nossa filosofia, seria um problema. É importante conhecer o perfil de cliente com que cada agência (ou as agências de uma determinada rede ou região) trabalha, porque isso traz por inerência o factorfactor confiança e, por conseguinte, a fidelização. Por fim, Nuno entrevistado considera que as informações que são uteis sobre os clientes devem estar disponíveis apenas dentro de cada empresa. Não podem estar acessíveis às outras empresas.

### **3.3.3- Go4Travel**

A marca Go4travel, detida pela Eloct – Agência e Viagens e Turismo, S.A., foi constituída a 20 de Novembro de 2007. Assume-se atualmente como o maior grupo de viagens e Turismo em Portugal, o que lhe confere as melhores condições de mercado e por consequência a melhor oferta para os seus clientes.

A sua missão passa pela criação de valor para o corpo acionista, apoiando o desenvolvimento de vantagens competitivas e a criação de valor para o universo dos clientes, promovendo soluções de qualidade com as melhores condições de mercado;

## Casos de sucesso internacionais

### 3.3.4- Dinamarca

Segundo Carneiro , et al. (2007) em Março de 1989, o Ministro do Comércio e da Indústria dinamarquês anunciou a “Estratégia de 92” que incluía um plano para a implementação de redes para pequenas empresas. Em Agosto do mesmo ano começou a sua implementação. A implementação do plano foi dividida em três fases. Os objectivos das três fases de implementação foram:

- **Fase I:** Encorajar as empresas a apresentar ideias explicitas de colaboração em rede. Para esta fase foram reservados 3 milhões de dólares (cerca de 2.6 milhões de euros). Adicionalmente, foram gastos em promoção da criação de redes, suporte técnico e avaliação 3 milhões dólares (cerca de 2.6 milhões de euros).
- **Fase II:** estimular as empresas a detalhar os seus planos de operação da rede idealizada. O planeamento operacional da rede pelas empresas envolvidas foi financiado, mas as empresas tinham de investir nesta fase; O orçamento para esta fase foi de 5 milhões de dólares (cerca de 4.3 milhões de euros),
- **Fase III:** providenciar capital de risco às redes durante os dois anos iniciais (50% no primeiro ano e 30% no segundo ano). O orçamento para esta fase foi de 14 milhões de dólares (cerca de 12.2. milhões de euros).

### 3.3.5- Irlanda

Na Irlanda, em Março de 1995 foi identificado no relatório realizado pela STIAC que a indústria irlandesa possuía um problema estrutural importante, a maior parte das empresas eram de pequena dimensão e possuíam um reduzido âmbito de operações. De acordo com Carneiro, et al. (2007), este relatório, basearam-se no sucesso atribuído ao plano de implementação de redes que tinha sido realizado na Dinamarca, e ainda acrescentaram que a solução para este problema seria a criação de um programa de suporte à colaboração em rede nas empresas. Foi também recomendado

a criação de um Programa de Cooperação Inter-organizacional baseado no sistema dinamarquês de suporte à colaboração em rede. Em resposta às recomendações deste relatório, a Organização Forbairt propôs um programa piloto para redes de cooperação entre empresas, que foi testado durante 6 meses no ano 1997. O programa piloto foi considerado muito positivo e recomendaram o estabelecimento de um plano nacional a longo prazo para a implementação de uma cultura mais forte de cooperação em rede nas pequenas empresas da Irlanda. Este plano nacional nunca foi implementado, mas as agências tentaram criar essa cultura localmente. As instituições nacionais têm contribuído para a formação de redes de negócios implementando as seguintes medidas:

- Promovendo os benefícios de colaborar para servir melhor clientes internacionais.
- Fornecendo informação sectorial relevante, por exemplo diretorias sectoriais de empresas a nível internacional status
- Participação em missões comerciais e em visitas de estudo de mercado. As viagens em conjunto fortalecem as relações pessoais e, conseqüentemente, a propensão para a criação de redes.
- Organização de encontros para a promoção da criação de redes, com participação muitas vezes de oradores estrangeiros para tornar os eventos mais apelativos.
- Organização de encontros entre pequenas empresas fornecedoras e grandes clientes internacionais para, por um lado perceber quais as necessidades desses grandes clientes e, por outro lado, dar a conhecer a esses grandes clientes as capacidades e os produtos dos pequenos fornecedores.

### **3.3.6- Japão**

O Keiretsu no Japão é uma rede interorganizacional, geralmente composta de duas partes distintas, um núcleo central no qual uma poderosa organização económica está localizada e um grupo de pequenas organizações autónomas. O Keiretsu é composto por empresas de diferentes setores, estes são geralmente relacionados ao keiretsu e incluem: o banco comercial; seguros e a indústria pesada e indústria química. Sempre que possível, as empresas do keiretsu também fornecem produtos e serviços a outras empresas da mesma rede criando em certa medida alguma integração vertical. Os maiores keiretsu possuem uma instituição bancária que empresta dinheiro aos outros membro do keiretsu e que possui grande controlo sobre as mesmas. No entanto, os participantes no keiretsu são empresas independentes (unidades de tomada de decisão independentes) que cooperam umas com as outras no mesmo grupo. Exemplos bem conhecidos de Keiretsu são, por exemplo, a Mitsubishi e a Toyota.

Este modelo surgiu no Japão durante o período pós-guerra da Segunda Guerra Mundial e tem inspirado muitas redes do mesmo género. A sua formação foi induzida, mais uma vez, pela história do ambiente em que essas redes se formaram, e deveu-se, por um lado, às questões culturais do povo japonês, por outro lado, à proteção pós-guerra da indústria nacional japonesa implementada pelas políticas de governação do país. O indivíduo japonês possui uma forte consciência de pertencer a um grupo e cultiva valores de lealdade e de zelo pelo bem comum.

### 3.4- Análise dos dados recolhidos

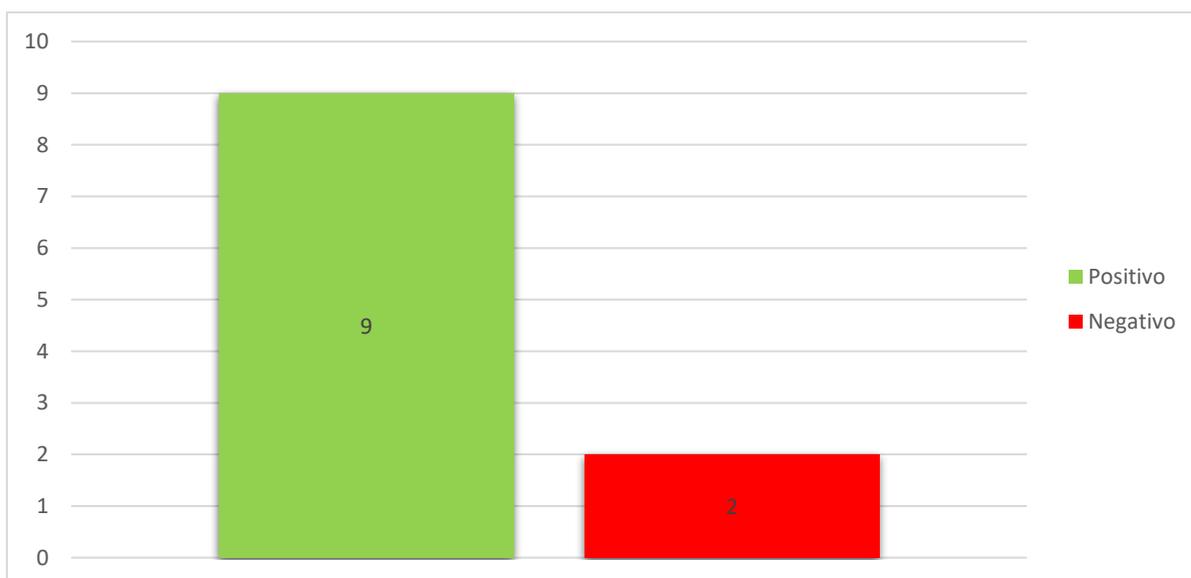
Nesta secção, apresentam-se os resultados obtidos com as entrevistas realizadas às agências do Alentejo.

#### Análise às entrevistas das AVs do Alentejo

Como já referido após o feedback recebido por parte de um dirigente de rede de AVs nacionais, para que se pudesse ter uma opinião mais detalhada a nível da região Alentejo, foi enviado para todas as agências de viagens da NUT II Alentejo uma pequena entrevista escrita, através da plataforma Google Formulários. Serão então agora apresentados os resultados obtidos a partir dessa entrevista.

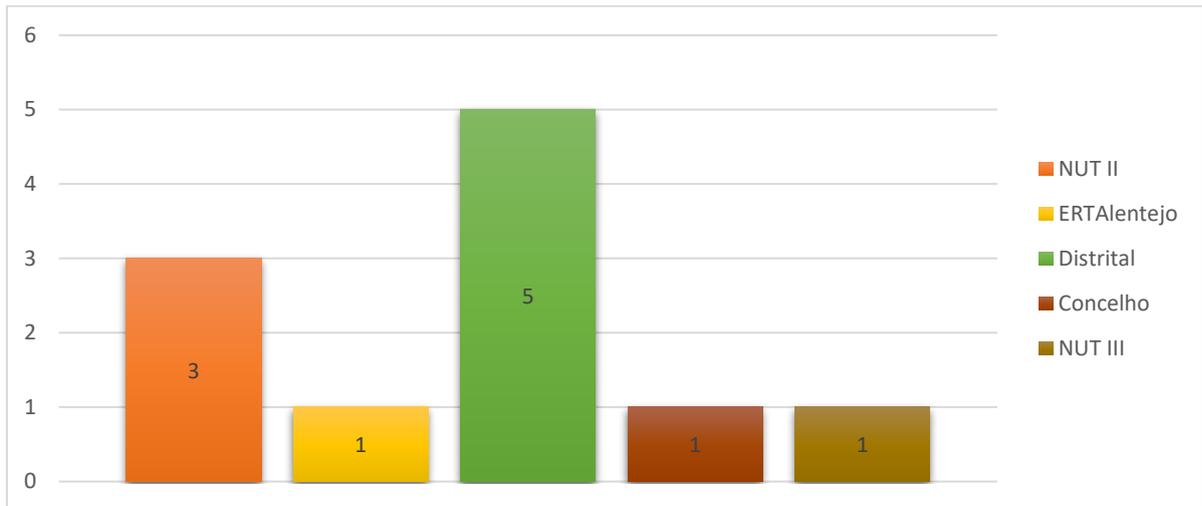
Numa primeira parte, obteve-se a informação de que a criação de uma rede seria positiva tendo o apoio de 9 dos 11 entrevistados sendo que de acordo com a sua opinião seria mais favorável que fosse implementada a nível distrital (ver Figura 8 e Figura 9).

Figura 8- Criação de uma rede de AVs independentes



Fonte: Entrevistas realizadas as Avs do Alentejo

Figura 9- Nível de implementação da rede



Fonte: Entrevistas realizadas as Avs do Alentejo

Em termos de objetivos e características e objetivos que uma rede deveria ter os aspetos mencionados pelos entrevistados passam por:

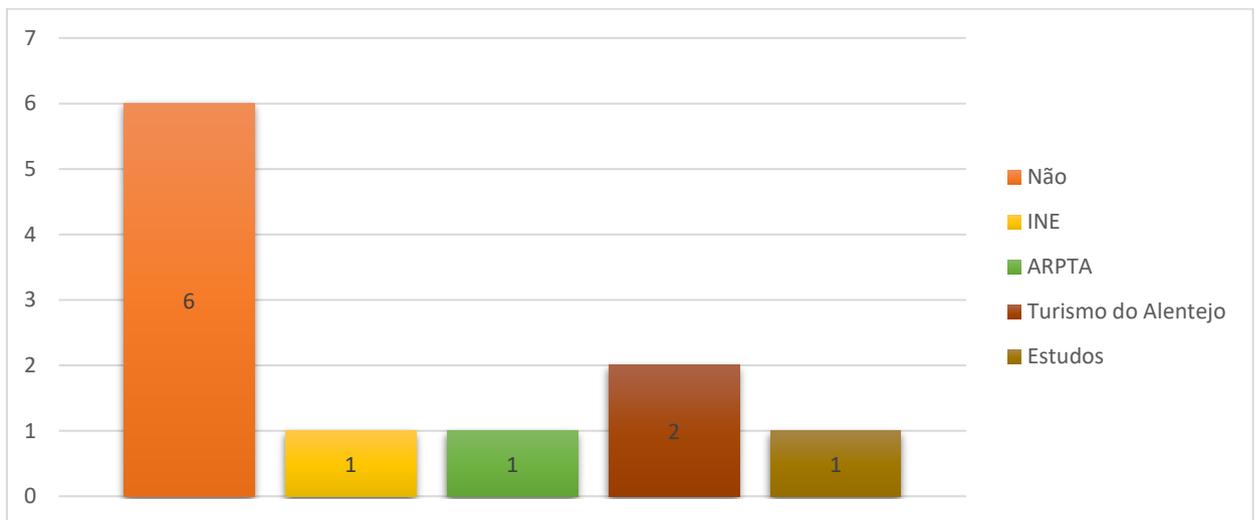
1. Base de dados
2. Partilha de informação
3. Promoção
4. Conhecimento da Região
5. Valorização
6. Consciência e Proatividade
7. Mais qualidade e melhores comissões
8. Plano Estratégico

De acordo com a pesquisa a implementação da rede a nível regional teria diversas dificuldades sendo elas as seguintes: 1) económicas; 2) associativismo; 3) falta de investidores; 4) rentabilidade; 5) difícil coordenação; 6) difícil união das agências e por fim 7) a difícil promoção.

Apesar de todos estes fatores as agências entrevistadas consideram que é útil saber as seguintes características do seu cliente: o perfil económico; perfil familiar; necessidades; local de origem e destino; preferências e gostos.

Em seguida para se perceber se já existia em Portugal algum tipo de sistema que dê a conhecer às agências o perfil de cliente que visita a região, as Avs que responderam à entrevista consideram que não existe (ver Figura 10). Acresce que as que responderam que sim, referem sistemas ou organismos com informação muito genérica e não específica das AVs.

Figura 10- Existência de sistemas que dão a conhecer o perfil de cliente



Fonte: Entrevistas realizadas as Avs do Alentejo

Com estes resultados podemos perceber que a criação da rede compartilhando a base de dados poderia ser um projeto inovador no setor e que as AVs reconhecem como muito útil para que possuíssem um feedback mais fidedigno sobre o perfil do visitante.

Continuando na questão da base de dados, quando questionadas se possuíam alguma base de dados com o perfil dos seus clientes as agências dividiram-se entre não (4), sim (4), apenas os contactos (1) e outra que está a trabalhar para a sua realização. No que toca à partilha dos dados entre agências e se esta seria um aspeto benéfico a suceder a opinião variou

Das 11 agências que responderam à entrevista, 7 dizem que sim a criação de uma base de dados partilhada em rede ajudaria a agências que a integrassem, de modo a saber o perfil detalhado do cliente e a segmentar o *target*, enquanto 3 responderam que não.

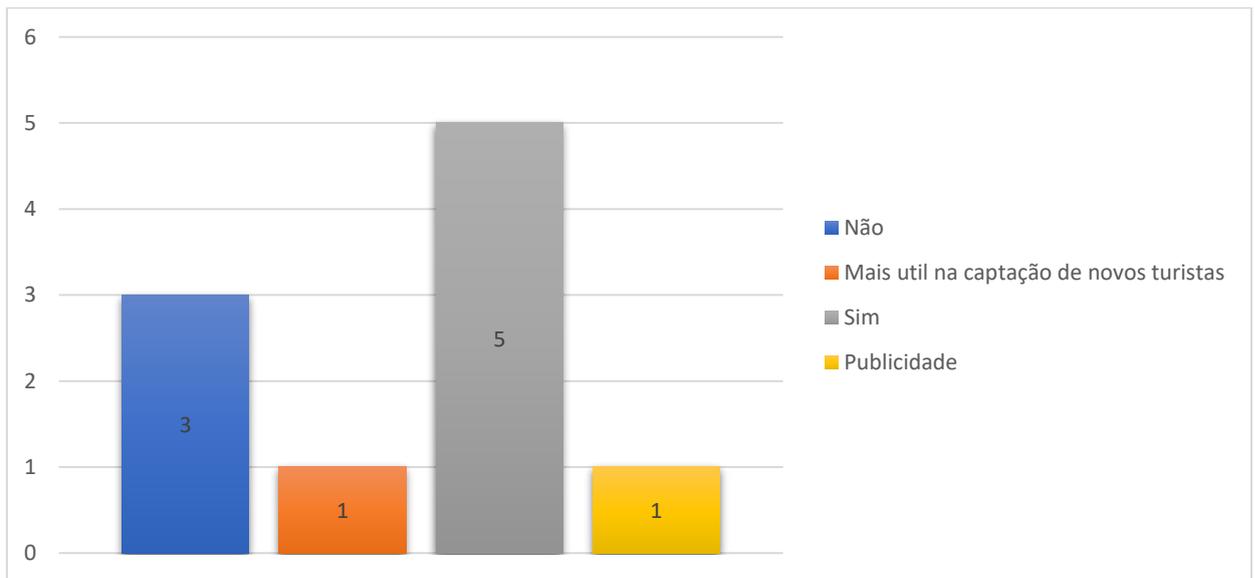
Uma das questões que mais era preocupante era a proteção de dados e como isso poderia ser ultrapassado para que a BD fosse criada, ao qual se obteve a resposta de que, se não se pedisse dados que são pessoais tais como: o nome, nif; cc; contactos, e se fosse pedido com consentimento do cliente a utilização dos dados para a análise muito provavelmente não existiria problema. Para finalização da entrevista, no que toca ao tema fidelização do cliente (ver Figura 12), 5 das agências concordam que uma BD ajudaria a encontrar novas formas de fidelização, 3 delas acham que não, sendo que podia ajudar mais na área da publicidade e na captação de novos clientes, enquanto outra achou que tudo depende da informação que a BD possua.

Figura 11- Integração das agências na rede é uma mais valia ?



Fonte: Entrevistas realizadas as Avs do Alentejo

Figura 12- Base de dados poderá fornecer novas formas de fidelização?



Fonte: Entrevistas realizadas as Avs do Alentejo

### **3.5- Proposta de Rede**

Uma vez que estamos numa era de uma vasta globalização, onde tecnologias da informação e comunicação são cada vez mais utilizadas, é necessário que se desenvolvam cada vez mais novas formas de chamar a atenção das pessoas para a informação que queremos transmitir. A criação desta rede regional de AVs passa muito por essa ideia pois a criação da rede com uma BD partilhada fará com que novas ideias sejam visionadas e postas em prática para obter essa captação que se pretende de turistas.

“A configuração em rede pode representar um poderoso instrumento de ação coletiva, [...] apesar de não eliminar as dificuldades, esta formação pode amenizá-las facilitando a sinergia de esforços entre as PMEs para o alcance de objetivos comuns. A estratégia em rede pode representar um meio eficaz para melhorar o desempenho competitivo, assim, organizadas em rede essas empresas podem somar os seus esforços para competir com as grandes” (Hidalgo, Gemelli, & Madeira, 2014).

Assim, a rede a desenvolver teria as seguintes características:

#### **1) Envolvidos**

No desenvolvimento desta rede de Avs através da criação da base de dados, os envolvidos serão os já mencionados na RL. São eles um administrador, o/os designers; programador/es e os utilizadores do sistema (as AVs).

O administrador será o responsável pelas tarefas que já foram mencionadas na secção 2.5.2 e também pela união das Avs que estiverem na rede de modo a que se possa ter um bom funcionamento e que exista um espírito de entre ajuda perante todas as agências e deste modo se possa alavancar a economia da região e a sua imagem de modo a que esta seja positiva e os turistas a queiram visitar.

Os designers além de identificarem as informações que devem ser armazenadas e escolherem as estruturas apropriadas para representar os dados. “São eles que devem investigar com os futuros utilizadores os requisitos necessários, antes que sejam

implementados e atendidos” (ver secção 2.5.2), pois é importante que o design do sistema seja fácil de usar para que os seus utilizadores o possam compreender, ajudando deste modo até as próprias AVs uma vez que quanto mais fácil for o seu uso mais rapidamente os agentes conseguem executar as suas tarefas e obterem resultados mais eficazes e positivos.

Os programadores da aplicação que tem a tarefa de colocar no sistema as preferências dos utilizadores para que estes tenham o seu trabalho facilitado são também aqueles que são uma base para que a BD trabalhe pois sem eles o sistema não funciona e deste modo não

O utilizador do sistema, que neste caso são as AVs da NUT II Alentejo, é também uma das peças mais importantes para que a BD possa funcionar da forma mais correta e rápida possível pois, como já foi mencionado se o utilizador conseguir manusear bem o sistema mais depressa coloca, trabalha e analisa os dados nele introduzidos.

Desta forma, tendo como base os estudos analisados, a base de dados da rede terá um bom suporte de base e desta forma poderá ser uma ajuda para que seja bem sucedida, uma vez que segue uma sequência lógica e que já foi estudada e analisada por outros anteriormente, o que diminui a taxa de insucesso.

## **2) Objetivos**

A criação da rede regional, aliada a uma base de dados partilhada pelas AVs, que foi idealizada para este projeto, tem como objetivo unir as agências da região do Alentejo, para deste modo se perceba o perfil de cliente que visita a região podendo desta forma gerar ideias inovadoras, tanto para fidelizar clientes como para cativar novos clientes e assim alavancar a economia local. Sendo este um ponto positivo pois pode dar a conhecer localidades que ninguém ou quase ninguém conhece mas que têm tanto para mostrar/oferecer.

É importante referir que este projeto tem mais utilidade para as AVs de *incoming*, mas no caso das AVs de *outgoing* pode também ser útil na medida em que através das campanhas para atrair os novos mercados assim como todos os privilégios que uma rede possui e que foram mencionados ao longo deste projeto podem conseguir

desta forma medidas que cativem os clientes portugueses a serem consumidores da sua agência.

### **3) Modo de funcionamento**

O modo de funcionamento desta rede e BD passaria pela ligação das agências de viagem, através de um software de base de dados, criado para o efeito, em que se colocariam todos os dados necessários para a realização da BD, tais como: a idade do cliente, o local de partida e de destino, as preferências do cliente, o público-alvo e o tipo de viagem (ex: negócios, lazer etc...), sendo que, desta forma não se correria o risco de ir contra a proteção de dados. Esta estaria ligada em rede e disponível para que todas as Avs possam consultar e atualizar os dados existentes a qualquer momento.

### **Gestão da rede**

Depois de através da revisão de literatura ter sido realizada uma análise aos vários tipos de governança que podiam ser utilizados, no caso deste projeto o mais apropriado seria a **governança compartilhada** (ver definição na secção 2.5.1, pág. 58), sendo que dos três tipos a meu ver é a mais indicada, uma vez que além de a base de dado ser criada a nível regional, e desta forma, todas a localidades do concelho poderem dar a sua opinião para que exista o chamado *brainstorming* quando necessário para que possam chegar a uma ideia geral de como desenvolver a região e cativar os turistas a visita-la de acordo com os dados que existirem na base de dados ao longo do tempo em que esta for sendo atualizada, também é uma forma de todas as agencias serem ativas na rede.

## **Implicações / Desafios**

Depois de descrito todo o processo, como já foi feito nos subpontos anteriores, é altura de mostrar as implicações e desafios que poderão existir na execução deste projeto:

- Falta de adesão por parte dos clientes (podem não querer fornecer os dados)
- As agências podem não conseguir entrar em acordo umas com as outras
- As agências podem não querer pertencer à rede
- Globalização dos mercados
- Aumento da sofisticação e exigência dos consumidores
- Novas formas de comércio
- Etc

Ora tendo em conta todas as implicações e desafios que uma BD pode apresentar consegue-se perceber que os seus benefícios são maiores, mas nunca é demais frisar que é necessário estar atento a todos os problemas que podem aparecer para que se possa saber como agir. Desde o seu conceito aos tipos de BD existe todo um processo rigoroso que se deve cumprir para que esta resulte e para que seja bem planeada (tais como foram apresentados nas secções 2.4 e 2.5). É também importante que se analisem outros casos que tenham sido bem sucedidos para que se perceba como atuar, como foram analisados a partir do ponto 3.3.1. É necessário frisar que algumas implicações e desafios só podem ser observados depois da rede ser posta em prática.

## **IV- Conclusão**

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões retiradas da realização deste projeto, que teve como principal objetivo de propor a criação de uma rede de agências de viagem que compartilhem uma base de dados do perfil de cliente que visita o Alentejo para que se possam criar maneiras de fidelizar e até mesmo trazer novos visitantes para a região. A revisão de literatura realizada e o estudo empírico desenvolvido possibilitou a realização dos objetivos desenvolvidos desta investigação.

Através da revisão de literatura presente neste trabalho, foi possível elaborar a parte teórica que permitiu a realização da investigação acerca dos assuntos nela descritos de modo a se conseguir perceber como é que as agências de viagens evoluíram ao longo dos anos (como é que trabalham, a sua hierarquia, os seus desafios e como se pode obter o perfil de cliente de uma AV e a sua satisfação perante o trabalho da agência); como é que se constrói uma rede de AVs e por fim perceber também qual é o processo por detrás da criação de uma base de dados. Todos estes pontos analisados foram necessários para que se pudesse compreender como é que se poderia construir uma base de dados na NUT II Alentejo que unisse todas as agências que nela existem para saber qual o tipo de cliente que visita a região e como se poderia através desse fator adaptar as ofertas turísticas ao perfil que for apresentado nessa análise.

No seguinte capítulo, onde é apresentado o projeto que foi a razão do desenvolvimento deste trabalho de projeto é apresentada a metodologia que foi escolhida para a sua realização, casos de estudo (nacionais e internacionais) que são apresentados aqui pois, são importantes para que se saiba como é que tiveram sucesso na aplicação das suas ideias e o que é que correu menos bem de modo a que não se comentam os mesmos erros na elaboração de novos projetos como o apresentado neste trabalho, seguidamente foram expostos os dados recolhidos através da entrevistas realizadas às agências da NUT II Alentejo para que se soubesse a opinião das mesmas sobre a aceitação da rede e se seria algo exequível ou não.

Por fim, foi apresentada a proposta de rede onde foram mencionados: as pessoas envolvidas; os objetivos; o modo de funcionamento; a governança de rede e as suas

implicações e eventuais desafios tendo em conta que alguns destes fatores são poderão ser visíveis depois que a rede esteja em funcionamento.

Depois de analisada toda a revisão de literatura, e todos os conhecimentos adquiridos com a investigação através das entrevistas e da projeção da criação de uma rede de agências independentes com uma base de dados partilhada é agora altura de mostrar os aspetos positivos e negativos que foram retirados e também de que forma é que se podem mudar esses aspetos negativos para positivos e concretizáveis.

Em primeiro lugar pode-se perceber o contexto das AVs no setor do turismo, a sua evolução ao longo dos tempos e quais os maiores desafios que atualmente as AVs enfrentam mostrando também a solução para alguns deles. É também dado a conhecer o conceito de Rede e as suas vantagens e desvantagens onde no final se pode perceber, que cada vez mais pode ser benéfico pertencer a uma rede devido aos diversos pontos positivos que dela advêm e para fechar este capítulo do trabalho é também descrito o tópico base de dados (como se constrói, armazena a informação e que está por detrás da sua criação), sendo este uma parte importante deste trabalho uma vez que fornece informações muito importantes sobre o tema que será a base deste projeto.

No seguinte capítulo foram analisados casos de redes que foram bem-sucedidas tanto em Portugal como em outros lugares no estrangeiro para que deste modo se pudesse compreender como se poderia construir uma BD partilhada pela NUT II que tivesse sucesso e quais os aspetos mais importantes para que isso possa ser posta em ação. No último capítulo deste trabalho é apresentada a razão pela qual foi desenvolvido este projeto, a base de dados, que será criada para ser partilhada por todas as agências do Alentejo onde foi dado a conhecer como será caracterizada, partilhada e os pontos que não podem faltar para que se possa trabalhar em rede.

Este projeto é importante para as AVs pois mostra um plano que pode mudar a forma como interagem umas com as outras criando assim um espaço de entre ajuda que de outra maneira provavelmente não aconteceria e que pode sem dúvida vir a ser algo muito benéfico para o turismo e para o conceito agência de viagens que está em constante mudança como foi mencionado ao longo deste trabalho, pois de outra forma pode acabar por perder a sua essência e a sua utilidade para os consumidores.

## Referências Bibliográficas

- Abranja, N., & Magalhães, C. (2018). *Gestão de Agências de Viagens e Turismo*. LIDEL, ISBN: 978-989-752-334-2.
- Ambitur. (05 de Maio de 2020). #AGÊNCIASDEVIAGENS: “A PANDEMIA VEIO MOSTRAR AS FRAGILIDADES DA LEI”. Obtido de AMBITUR: <https://www.ambitur.pt/agenciasdeviagens-a-pandemia-veio-mostrar-as-fragilidades-da-lei/>
- Berzina, K., & Gundars, B. (17 de Agosto de 2015). NETWORKING- New way of doing business between the tourism enterprises in Latvia.
- Besombes, B., & Deslandres, V. (30 de Maio de 2014). Constructing a typology for networks of firms. 399-409.
- Buyukozkan, G., & Ergun, B. (Novembro de 2010). Intelligent sistem applications in electronic tourism. *Expert Systems with Applications*, 6586-6598.
- Carneiro, L., Soares, A. L., Patricio, R., Alves, A., Madureira, R., & Sousa, J. P. (2007). Redes Colaborativas de Elevado Desempenho no norte de Portugal.
- Coelho, J. (2011). Curso Prático: Introdução à Base de Dados Utilizando Microsoft Access. Ed. Autor.
- Corrêa , M., & Teixeira , R. (Agosto de 2014). Demanda e Competências dos Profissionais: estudo em agências de viagens e hotéis em Aracaju, Sergipe. *Revista Turismo em Análise*, 25(2):422, DOI:10.11606/issn.1984-4867.v25i2p422-449.
- Erig, G., & Nascimento, M. E. (2015). Hospitalidade como fator competitivo em agências de viagens e turismo na cidade de Palmas/TO. *Revista De Turismo Contemporâneo*, 3(1).
- GEA. (2020). Obtido de GEA: <http://www.geaportugal.com/>
- Guerreiro, S. (07 de Abril de 2020). *Atualização - Previsões do Impacto da Pandemia no Turismo- Covid-19*. Obtido de TravelBI by Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/atualizacao-previsoes-impacto-turismo-covid-19.aspx>

- Gutiérrez, S. S. (2003). Perfil Del Cliente De Agencias de Viajes Desde Un Enfoque de Marketing Relacional.
- Hidalgo, G., Gemelli, C. E., & Madeira, M. J. (Setembro de 2014). *Governança de Redes de Cooperação: Identificação e Análise de Tipologia em uma Rede Horizontal de PMEs*.
- Kilipiris, F., & Zardava, S. (2012). Developing Sustainable Tourism in a changing environment: issues for the tourism enterprises (travel agencies and hospitality enterprises). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 44-52.
- Lago, R., Cancellier, E (2005). *Agências de Viagens: desafios de um mercado em reestruturação*. DOI: <https://doi.org/10.14210/rtva.v7n3.p507-514>
- Lamb, T., Winter, S., Rice, S., Ruskin, K., & Vaughn, A. (18 de Agosto de 2020). Factors that predict passengers willingness to fly during and after the COVID-19 pandemic.
- Mateus, A. (2017). O papel do turismo na reinvenção do crescimento económico de Portugal. Apresentado no *XLIII Congresso Nacional APAVT*, Macau, 22-27 de Novembro.
- Meiros, F. (2017). *O papel das agências de viagens e turismo na promoção e dinamização de destinos: O caso da Região Centro*, Projeto de Mestrado, IPC- Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.
- Moraes, A. (Maio de 2007). Tecnologia de informação nas agências de turismo: uma análise de como as agências estão utilizando esse recurso para se manter competitiva, *Revista de Turismo e Patrimonio Cultural*, 163-173.
- Nodari, M., (2007). *As contribuições do turismo para a economia de Foz do Iguaçu*, Tese de Mestrado, Universidade Federal Do Paraná, Paraná
- Oliveira , C., Faria , L., & Guerreiro, S. (Novembro de 2013). Novos desafios de mercado para as agências de viagens, DOI: 10.13140/2.1.4083.8725
- Oliveira, T. V., & Ikeda, A. A. (2002). Agências de Turismo: oferta de serviços e satisfação do cliente, DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v13i1p35-47>

- Radulescu, V., & Cetina, I. (2012). Customer analysis, defining componet of marketing audit, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 308-312, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.050>
- RAVT (2020). RAVT- EMPRESA. Obtido de RAVT: [https://www.ravt.pt/optitravel/www/ravt/details.php?content\\_id=56920284](https://www.ravt.pt/optitravel/www/ravt/details.php?content_id=56920284)
- Regis, I. (Abril de 2020). *Busca por segurança na viagem pode fortalecer agências no pós-pandemia*. Obtido de Portal Brasileiro do Turismo: <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/agencias-e-operadoras/busca-por-seguranca-na-viagem-pode-fortalecer-agencias-no-pos-pandemia/>
- Salvado, J., Costa, C. (2009). Agências de Viagens do futuro: um arquétipo para Portugal, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, DOI: <https://doi.org/10.34624/rtd.v2i13/14.12419>.
- Salvado, J., Ferreira, A. M., & Costa, C. (2014). Cocriação de Valor: Uma perspetiva das agências de viagens independentes.
- Silva , M. (2009). A Distribuição Turística e as Redes nas Agências de Viagens em Portugal. *Revist Turismo e Desenvolvimento*, 35-50.
- Silva , M. J. (2009). *A Distribuição Turística e as Redes nas Agências de Viagens em Portugal*. Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Silva Oliveira, M. (s/d). Desenvolvimento de aplicações de Banco de Dados.
- Silva, G., & Gonçalves , H. (Abril de 2016). Causal recipes for customer loyalty to travel agencies: Differences between online and offline customers, *Journal of Business Research*, 5512-5518, DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.04.163
- Silveira, P. (2001). Base de dados relacionais nas atividades de marketing de pequenas empresas enquanto instrumento de fidelização de clientes: seu potencial e princípios orientadores, Artigo Científico, IPS- Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Talón-Ballester, P., González-Serrano, L., Soguero-Ruiz, C., Muñoz-Romero, S., & Rojo-Álvarez, J. (12 de Março de 2018). Using data from Customer Relationship Management information systems to determinate the cliente profile in the hotel sector. *Tourism Management*, 187-197

- Tomaz, N. (21 de Abril de 2020). *Opinião/ Turismo: Preparar o Futuro Pós-Pandemia*. Obtido de <https://www.publituris.pt/2020/04/21/opiniao-turismo-preparar-o-futuro-pos-pandemia/>
- Trindade, R. (Setembro de 2012). Criação de uma Base de Dados Relativa a Elementos Extraídos de Imagens Médicas, Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Yevstafyev, N., & Yevstafyev, E. (Julho de 2015). Factors affecting the partnership between tour operators and travel agents in Russia. *Procedia Economics and Finance*, 777-784, DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00694-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00694-2)
- Young, E. &, & Associados, A. M. (Janeiro de 2018). *O Valor Económico da Distribuição Turística em Portugal*. Lisboa; APAVT - Associação Portuguesa de Agências de Viagens e Turismo

# Apêndices

## Apêndice 1- Entrevista 1

1. Como funciona a Vossa rede?
  - objetivos
  - tipo de partilha de informação
  - ...
2. Quais as principais dificuldades que sentem à vossa atividade?
3. Quais acha que são os fatores de sucesso para este tipo rede?
4. Quais os maiores desafios que enfrentam atualmente?
5. Qual é a sua opinião sobre a importância de as AVs conhecerem dados do perfil dos seus clientes?(Por “perfil de cliente”, neste trabalho, consideramos o perfil socioeconómico e de comportamento de viagem)
6. A Vossa rede já prevê algum tipo de partilha de dados do perfil de cliente?
  - Se Sim, como/quais?
  - Se Não, considera que seria benéfico isso acontecer? Em que medida e por que motivos?
7. No que diz respeito à proteção de dados, considera que a partilha de dados do perfil do cliente entre as agências seria/é um problema? Em que moldes considera que poderia ser feito?
8. Acha importante conhecer o perfil de cliente com que cada agência (ou as agências de uma determinada rede ou região) trabalha? Porquê?
9. Existe na Vossa rede, uma base de dados com os perfis de cliente disponível para qualquer agência aceder?
10. Na sua opinião considera que a existência de uma base de dados com os perfis de cliente poderia ajudar a rede e as agências que a integram? Em que medida?
11. Que tipo de informação sobre os clientes considera que seria útil qualquer agência da rede ter acesso, para ser mais competitiva?

## Apêndice 2- Guião para entrevista AVs Alentejo parte 1

### Criação de uma rede de agências de viagens no Alentejo.

O estudo que se segue está inserido numa investigação de Mestrado em Turismo e Desenvolvimento de Destinos e Produtos da Universidade de Évora.

Por REDE entende-se um sistema organizacional que reúne indivíduos e instituições de forma democrática e participativa em torno de objetivos e temas comuns. São estruturas estabelecidas por relações, formais ou informais, criadas para a cooperação em determinadas áreas, mantendo a sua independência de atuação geral.

**\*Obrigatório**

1. Endereço de email \*

---

2. 1. Considera que a criação de uma rede de agências de viagens (AVs) independentes entre si, a nível regional (NUT II Alentejo), seria positiva? Porquê?

---

---

---

---

---

3. 2. A que nível regional considera que a implementação deste tipo de rede seria mais útil/exequível? (NUT II, NUT III, Distrito, Concelho...) Por que motivos?

---

---

---

---

---

### Apêndice 3- Guião para entrevista AVs Alentejo parte 2

4. 3. Que objetivos e características considera que essa rede regional deveria, obrigatoriamente, ter?

---

---

---

---

---

5. 4. Quais seriam, na sua opinião, as dificuldades que existiriam para implementação da rede de AVs a nível regional?

---

---

---

---

---

6. 5. Que tipo de informação sobre os clientes considera que seria útil qualquer agência ter acesso, para ser mais competitiva?

---

---

---

---

---

7. 6. Qual é a sua opinião sobre a importância das AVs conhecerem dados do perfil dos seus clientes? (Por "perfil de cliente", neste trabalho, consideramos o perfil socioeconómico e de comportamento de viagem)

---

---

---

---

---

## Apêndice 4- Guião para entrevista AVs Alentejo parte 3

8. 7. Existe a nível regional algum tipo de sistema que dê a conhecer às agências o perfil do cliente que visita a região?

---

---

---

---

---

9. 8. Existe na vossa agência, uma base de dados com os perfis de cliente?

---

---

---

---

---

10. 9. A vossa agência já prevê algum tipo de partilha (interna ou externa) de dados do perfil de cliente? - Se sim, como/quais? Se não, considera que seria benéfico isso acontecer? Em que medida e por que motivos?

---

---

---

---

---

11. 10. Na sua opinião considera que a existência de uma base de dados com os perfis de cliente poderia ajudar as agências que a integrassem a rede regional de AVs do Alentejo? Em que medida?

---

---

---

---

---

## Apêndice 5- Guião para entrevista AVs Alentejo parte 4

12. 11. No que diz respeito à proteção de dados, considera que a partilha de dados do perfil do cliente entre as agências seria um problema? Em que moldes considera que poderia ser feito?

---

---

---

---

---

13. 12. Na sua opinião uma base de dados deste tipo pode dar a conhecer novas formas de fidelizar um cliente?

---

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários