

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL – MEX

ADRIANO GOMES SANTA ANA

TURISMO BRASILEIRO 4.0: DO ANALÓGICO AO DIGITAL.
A digitalização e a mudança na venda de “pacotes” de viagens nas operadoras de
turismo do Brasil

Orientador Acadêmico

PROF. DR. LUIZ GUSTAVO DE MEDEIROS BARBOSA

Rio de Janeiro
2019

ADRIANO GOMES SANTA ANA

TURISMO BRASILEIRO 4.0: DO ANALÓGICO AO DIGITAL.

A digitalização e a mudança na venda de “pacotes” de viagens nas operadoras de turismo do Brasil

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de mestrado executivo da Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas – EBAPE da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Professor Dr. Luiz Gustavo de Medeiros Barbosa

Rio de Janeiro

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Santa Ana, Adriano Gomes

Turismo brasileiro 4.0: do analógico ao digital: a digitalização e a mudança na venda de “pacotes” de viagens nas operadoras de turismo do Brasil / Adriano Gomes Santa Ana. – 2019.

82 f.

Dissertação (mestrado) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Luiz Gustavo de Medeiros Barbosa

Inclui bibliografia.

1. Turismo - Administração. 2. Turismo - Inovações tecnológicas. 3. Agentes de viagem - Inovações tecnológicas. 4. Agentes de viagem - Aspectos econômicos. I. Barbosa, Luiz Gustavo Medeiros. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 338.4791

Elaborada por Rafaela R. de Moraes – CRB-7/6625

ADRIANO GOMES SANTA ANA

“TURISMO BRASILEIRO 4.0: DO ANALÓGICO AO DIGITAL A DIGITALIZAÇÃO E A MUDANÇA NA VENDA DE “PACOTES” DE VIAGENS NAS OPERADORAS DE TURISMO DO BRASIL”.

DISSERTAÇÃO apresentado(a) ao Curso de MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL do(a) ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS para obtenção do grau de MESTRE(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Data da defesa: 12/12/2019

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Prof^o/a LUIZ GUSTAVO MEDEIROS BARBOSA


LUIZ GUSTAVO MEDEIROS BARBOSA

Orientador


JOÃO EVANGELISTA DIAS MONTEIRO

Membro


SAULO BARROSO ROCHA

Membro



Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc

Dedico este trabalho à minha esposa, Maria Luiza Martins da Nóbrega Santa Ana, por ser tudo na minha vida.

As minhas filhas, Emanuelle Gomes Martins da Nobrega Santa Ana e Sofia Gomes Martins da Nóbrega Santa Ana, razão da minha existência.

E a Deus todo-poderoso, que me criou e me capacitou para chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Ao meu professor, orientador e amigo, Dr. Luiz Gustavo de Medeiros Barbosa, por toda a dedicação, compreensão e infindáveis ensinamentos nas trocas de informações, e por acreditar em mim e dispor de boa vontade e atenção para a concretização deste trabalho.

A todos os professores do programa de Mestrado em Administração – MEX, da FGV-EBAPE, pelos ensinamentos e conhecimentos transmitidos, e, em especial, aos professores Doutores, Hélio Arthur, Marco Túlio, Joaquim Rubens, Yuna Fontoura, Marisol Goia, Luiz Antonio Joia, Samir Fouad, Isabela Vasconcellos, Alvaro Cyrino e José Mauro.

Aos colegas de sala, pela parceria, apoio e companheirismo.

Aos professores Dr. Saulo Barroso Rocha e Dr. João Evangelista Dias Monteiro pela preciosa orientação e pelos ensinamentos na avaliação da banca.

Aos profissionais da Empresa CVC Viagens – Rio de Janeiro e Minas Gerais, que colaboraram na construção desse conhecimento e por me aturarem em dias “ruins”.

Ao meu pastor e amigo, Sérgio Dusilek, pelos conhecimentos pessoais, profissionais e pela inspiração na vida acadêmica.

A minha revisora, Sheila da Infoguelt, pela preciosa contribuição e paciência na pesquisa.

A minha família inteira, por permitir me tornar o que sou hoje.

E a todos que, de alguma forma, contribuíram para este estudo.

*“Uma criança, um professor, um livro, uma
caneta podem mudar o mundo.”*
Malala Yousaf Zai (2018)

“Um país se faz com homens e livros.”
Monteiro Lobato (1932)

RESUMO

Objetivo – O objetivo deste estudo é apresentar a digitalização do turismo e como este processo afetou a venda de pacotes de viagem nas operadoras de turismo do Brasil. Busca entender como a venda de “pacotes de viagem” se modificou frente às mudanças provocadas pelo desenvolvimento tecnológico.

Metodologia – A pesquisa utilizou diferentes técnicas para a coleta de dados das informações, com duas formas de investigação que foram utilizadas: 1. Pesquisas bibliográficas, em artigos, documentos das empresas, livros e pesquisas de terceiros; e, 2. Pesquisa exploratória qualitativa de caráter descritivo, por meio de entrevista em questionário, com 13 executivos de operadoras de turismo brasileiras, representando 13 empresas, entre operadoras de turismo (9), redes de agências de viagem (3) e distribuidora on-line (1).

Resultados – Foi demonstrado, mediante pesquisa e validação das hipóteses, a mudança na venda de pacotes de viagem nas operadoras de turismo, em função do desenvolvimento das TICs (tecnologias da informação e comunicação) provocado pela internet e digitalização da economia, dando início a um processo de desintermediação, retirando o poder dos grandes intermediários (agências e operadoras de turismo) e gerando uma mudança nessas empresas, com a ampliação da oferta de pacotes de viagem em seu portfólio, que acabaram alterando o modelo de negócios para competirem com os novos intermediários, como as OTAs e para que se adequassem ao novo processo de reintermediação no turismo mundial.

Limitações – O estudo foi limitado às agências de viagem independentes e operadoras de turismo brasileiras. O período estudado incluiu os últimos 20 anos, de 1998 a 2018, período de desenvolvimento da internet e da digitalização da economia. A maior limitação foi a falta de pesquisas e maiores estudos sobre o turismo e o impacto da internet nas empresas brasileiras.

Contribuições – Este estudo ressaltou a importância do entendimento do processo de digitalização da economia e desenvolvimento da internet, e como isso impactou as empresas do setor de turismo. Colabora também com as empresas do setor, no sentido de se prepararem e se especializem para atender a este novo cenário, cada vez mais tecnológico e inovador.

Originalidade – A proposta é original dentro do cenário brasileiro, pois coloca em discussão a necessidade das empresas de inovação e mudança tecnológica constante para conseguirem sobreviver.

Palavras-chave: Digitalização da economia. Internet. TICs. Intermediação. Desintermediação. Reintermediação. Agências de Viagem. OTAs. Operadoras de Turismo.

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado/Artigo original.

ABSTRACT

Purpose- The objective of the study is to talk about the digitization of tourism and how this process affected the sale of travel packages in Brazil's tour operators. It sought to understand how the sale of "travel packages" changed in the face of changes brought about by technological development.

Design/Methodology - The research used different techniques for data collection information, with two forms of investigation that were used: 1. Bibliographic searches, articles, company documents, books and third party research and; 2. Descriptive qualitative exploratory research through a questionnaire interview with 13 executives of Brazilian tour operators, representing 13 companies, including tour operators (9), travel agency networks (3) and online distributor (1)

Findings- It was demonstrated, through research and validation of the hypotheses, the change in the sale of travel packages in the tour operators, due to the development of ICTs (information and communication technologies) caused by the internet and digitization of the economy. initially disintermediation, displacing the power of the big middlemen (agencies and tour operators) and causing a change in these companies, expanding the offer of travel packages in the portfolio of companies, which eventually changed their business model to compete with the new intermediaries such as OTAs and to adapt to the new process of reintermediation in world tourism.

Research Limitations - The study will be limited to independent travel agencies and Brazilian tour operators. The studied period was the last 20 years, from 1998 to 2018, period of internet development and economy digitalization. The biggest limitation is the lack of research and larger studies on tourism and the impact of the internet on Brazilian companies.

Practical implications - This study underscored the importance of understanding the process of digitization of the economy and development of the internet and how it impacted tourism companies. It also collaborates with companies in the sector in order to prepare and specialize to meet this new, increasingly technological and innovative scenario.

Originality - The proposal is original within the Brazilian scenario, as it puts into question the need for companies to innovate and constantly change technology to survive.

Keywords: Economy digitalization. Internet. ICT's. Intermediation. Disintermediation. Reintermediation. Travel Agencies. OTA's. Tour Operators.

Article Category: Master Thesis / Original Article.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil das empresas e entrevistados	42
Tabela 2 – Perfil das empresas – Canais de distribuição (%).	43
Tabela 3 – Resultados – Pesquisa Qualitativa – TICs	46
Tabela 4 – Resultados – Pesquisa Bibliográfica – TICs.....	47
Tabela 5 – Resultados – Pesquisa Qualitativa – Hipótese 1	48
Tabela 6 – Resultados – Pesquisa Bibliográfica – Ampliação da oferta de produtos	51
Tabela 7 – Resultados – Pesquisa Qualitativa – Hipótese 2.....	52
Tabela 8 – Resultados – Pesquisa Bibliográfica – Mudança de modelo de negócios	58

LISTA DAS ABREVIATURAS E SIGLAS

3G / 4G / 5G – *Third / Forth / Fifth generation mobile network*

ABAV – Associação Brasileira das Agências de Viagem

APP – *Mobile Application*

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CNTUR – Confederação Nacional do Turismo

CRM – *Customer Relationship Management*

ICT – *Information Communication Techonology*

CRS – *Consumer Reservation System*

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

FAPESP – Fundação de Amparo e Apoio a pesquisa de São Paulo

GDS – *Global Distribution System*

GPRS – *General Package Radio Service*

GSM – *Global System Mobile*

HTML – *Hypertext Markup Language*

OMT – Organização Mundial do Turismo

OTA – *Online Travel Agency*

PC – *Personal Computer*

PDA – *Personal Digital Assistant*

PMS – *Property Management Systems*

RFID – *Radio Frequency Identification*

SEM – *Search Engine Marketing*

SEO – *Search Engine Optmization*

STT – *Smart Tourism Techonology*

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

WAP – *Wirelles Aplicable Protocol*

WTTC – *World Travel & Tourism Council*

WWW – *World Wide Web*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização.....	12
1.2 Objetivo e problema da pesquisa	13
1.3 Hipóteses.....	14
1.4 Delimitação do estudo	15
1.5 Relevância do estudo	15
1.6 Divisão do estudo	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Desenvolvimento e digitalização do mercado de turismo	17
2.1.1 <i>História do turismo e a digitalização</i>	17
2.1.2 <i>Dos CRSs (Consumer Reservatiom Systems) aos GDSs (Global Distribution Systems).....</i>	18
2.1.3 <i>A passagem do turismo para a era da Internet.....</i>	19
2.2 TIC (Tecnologia de Informação e Comunicação).....	21
2.2.1 <i>Origem e desenvolvimento das TICs.....</i>	21
2.2.2 <i>A desintermediação das vendas no setor de turismo</i>	22
2.3 Os canais de distribuição como base de venda do setor de turismo.....	23
2.3.1 <i>Definição dos canais de distribuição no turismo</i>	23
2.3.2 <i>Os pacotes de turismo e a nova relação de consumo (reintermediação).....</i>	26
2.3.3 <i>O comportamento do consumidor e as redes sociais.....</i>	29
2.4 A mudança das relações de consumo do turismo no Brasil	31
2.4.1 <i>Do analógico ao digital.....</i>	31
2.5 O cenário futuro para o processo de venda do turismo e as 5 forças de Porter	33
2.6 Conclusão	36
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 Tipo de pesquisa.....	37
3.2 Pesquisa bibliográfica.....	38
3.3 Pesquisa qualitativa	39
3.3.1 <i>Instrumento e meios de pesquisa</i>	39
3.3.2 <i>Universo e amostra</i>	41
3.4 Limitações metodológicas	44
3.5 Coleta e análise de dados.....	44
4 RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO	46
4.1 Resultados das pesquisas.....	46
4.2 Validação das hipóteses.....	48
4.2.1 <i>Oferta de pacotes turísticos no Brasil</i>	48
4.2.2 <i>Mudança no modelo de negócios das empresas brasileiras.....</i>	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA	69
APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS – EDITADO.....	70

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O crescimento do turismo no mundo nos últimos 20 anos (1998-2018) foi bastante considerável, especialmente no Brasil, com o surgimento de novos hotéis, serviços, destinos, companhias aéreas, estruturação de atrativos naturais e construção de artificiais. As principais mudanças ocorreram no início do século XXI, caracterizado por alguns autores como a “era da informação digital” (SANT’ANNA; JARDIM, 2007), de amplo desenvolvimento tecnológico e da informação. O turismo, para Yamamoto e Alberton (2006, p. 172): “....pode ser pensado como uma ampla gama de indivíduos, empresas, organizações e lugares, que se combinam de alguma forma para proporcionar uma experiência de viagem”. O crescimento do setor se deve a toda a estrutura que está por trás, no qual se destacam três componentes básicos: o turista – personagem principal do sistema –, os destinos, e a indústria (empresas que compõem o sistema do turismo).

Dentro desse mercado, o principal ator – o turista –, movido principalmente pelo acesso à informação e pelo desenvolvimento tecnológico, tem mudado o seu comportamento e tem sido mais ativo em seus desejos. Para Flecha e Costa (2004), o consumidor de turismo passou a pesquisar mais de forma on-line, tornando-se um “caçador de ofertas”, exigente, procurando maximizar conveniência e economia. O crescimento do turismo teve como um dos grandes impulsionadores a transformação digital ou a digitalização da economia, momento marcado por transformações velozes nas tecnologias da informação e comunicação, com a internet sendo um dos principais componentes e o Brasil, segundo SANT’ANNA e JARDIM (2007) é o país da América Latina com o maior crescimento dos avanços da internet.

Dados de uma pesquisa do World Travel & Tourism Council (WTTC), em 2018, confirmam a importância do turismo para a economia dos países. O turismo foi o setor de crescimento mais veloz do mundo naquele ano, expandindo 3,9% a frente de outros setores da economia. Alguns dados importantes desta pesquisa:

- 1- o turismo contribuiu com U\$S 2,8 trilhões para o PIB global;
- 2- este valor representa 10,4% do PIB mundial;
- 3- 1,7 vez maior do que a mineração;
- 4- 1,4 vez maior que a agricultura;
- 5- 319 milhões de empregos diretos e indiretos representam o turismo em 2018;
- 6- 44 milhões de empregos é a contribuição do turismo nas américas e;
- 7- 9,7% de todos os empregos na região. (WTTC, 2019, p. 13)

Assim como o comportamento dos viajantes, o mercado tem mudado constantemente e um dos setores de maior mudança, com a digitalização, foi o setor de agências de viagem e operadoras de turismo – objeto de estudo desta pesquisa. As agências de viagem e operadoras de turismo monopolizavam a venda (agências de viagem) e a distribuição (operadoras) de produtos turísticos, os pacotes de viagem, em um processo de intermediação entre os clientes e estas empresas. Foram perdendo espaço para hotéis, companhias aéreas e entretenimento, que passaram a desenvolver, com a ajuda da tecnologia, os seus próprios canais de distribuição on-line e a vender diretamente para o consumidor, tornando-os fornecedores e concorrentes ao mesmo tempo, reduzindo assim o poder dos intermediários (MARIN, 2004; SILVA *et al.*, 2019). As vendas de pacotes de viagem, que tradicionalmente eram realizadas pelas agências de viagem e distribuídas pelas operadoras de turismo, agora são comercializadas diretamente pelos fornecedores e também por agências de viagem on-line ou, na versão em inglês, *Online Travel Agencies* (OTAs), que usaremos aqui, neste trabalho, para nos referir a esta modalidade de agência (SILVA *et al.*, 2019).

O processo de digitalização trouxe um novo cenário para o segmento de turismo, um dos setores mais afetados por este processo, segundo Silva *et al.* (2019). Nas agências e operadoras tradicionais (não on-line), o papel do agente de viagens passou a ser mais consultivo, pois ele teve que aprender mais sobre os produtos e serviços e a vender produtos turísticos além dos tradicionais “pacotes de viagem” (PARRAS *et al.*, 2008). Agências e operadoras de viagem tiveram que adequar as suas atividades, aprendendo a vender outros produtos, como ingressos, tickets de atrações turísticas, cartões-presente, voos, passagens de ônibus, entre outros produtos. A digitalização acabou trazendo também um processo de desintermediação com o cliente procurando diretamente os produtos e serviços turísticos. A pesquisa buscou identificar estas tendências e este amplo processo de digitalização, mudança na relação de consumo e na venda de pacotes de viagem, ampliação da oferta de pacotes de viagem, mudanças no modelo de negócios das empresas e amplo processo de desintermediação e reintermediação (SILVA *et al.*, 2019).

1.2 Objetivo e problema da pesquisa

A pesquisa procurou entender, como objetivo principal, de que forma a digitalização nas operadoras de turismo do Brasil modificou a forma como as empresas vendem os seus produtos de turismo, a saber, pacotes de viagem (quando os produtos são passagem aérea, reserva de hotéis e transporte do aeroporto para o hotel e do hotel para o aeroporto), passagens aéreas,

reservas de hotéis, ingressos, passeios no destino turístico, entre outros, a partir da influência da internet e da digitalização da economia. A partir daí, foram estudados os contextos e investigado os pontos positivos e negativos da digitalização, e como este fenômeno impactou as empresas do Brasil. Tentou-se compreender, como objetivo secundário, qual foi o impacto desta mudança nas agências de viagens e operadoras de turismo, e se houve alguma relação com o desenvolvimento das franquias de viagem e mudança no modelo de negócio destas empresas. Buscou-se entender, também, como a digitalização colaborou no desenvolvimento e na abertura das chamadas agências digitais, também conhecidas como OTAs (*Online Travel Agencies*).

A partir do objetivo exposto, o problema apresentado é: “Até que ponto a digitalização das operadoras de turismo do Brasil ampliou a oferta e demanda de ‘pacotes de viagem’?”.

A pesquisa abordou o desenvolvimento da internet e a digitalização da economia nos últimos 20 anos, período de 1998 a 2018, com o surgimento das OTAs (*Online Travel Agencies*) e a entrada de grandes empresas multinacionais no mercado que atuam diretamente na internet, como Booking, Expedia e Decolar. Tentou-se entender como este processo mudou a oferta de produtos turísticos e o modelo de negócios das empresas do setor. O estudo também visou compreender o movimento e os fenômenos neste período como a intermediação, a desintermediação e reintermediação do agenciamento de viagens e a posição dos objetos de estudo: agências de viagem e operadoras de turismo.

1.3 Hipóteses

O levantamento das hipóteses se deu a partir do pressuposto citado por Kahlmeyer-Mertens (2007): “...é uma provável resposta que se pensa dar ao problema exposto pela pesquisa....”. Foram 3 os sujeitos analisados na pesquisa: agências de viagem independentes (varejistas), agências de viagem operadoras de turismo (atacadistas) e agências de viagem on-line (OTAs). Foram 2 as hipóteses, a partir da seguinte pergunta levantada no problema: “Até que ponto a digitalização das operadoras de turismo do Brasil ampliou a oferta e demanda de ‘pacotes de viagem’?”, a saber:

Hipótese 1:

H1 - A internet e a digitalização da economia ampliou a oferta de pacotes turísticos no Brasil.

Hipótese 2:

H2 – As operadoras de turismo mudaram o seu modelo de negócio para se adaptar à internet e à digitalização.

É esperado que este estudo ateste ou refute as hipóteses levantadas a partir do problema inicial da pesquisa, demonstrando que aconteceram modificações na relação de consumo do turismo brasileiro e na forma de vender pacotes de turismo nas operadoras de turismo do Brasil nos últimos 20 anos.

1.4 Delimitação do estudo

Os objetos de estudo são as agências de viagem independentes (varejistas), agências de viagem on-line (OTAs) e as operadoras de turismo (atacadistas) do turismo no Brasil. Embora o turismo tenha diversos atores, o estudo está limitado a essas empresas. O tempo de estudo refere-se ao últimos 20 anos, de 1998 a 2018, período de desenvolvimento da internet e da digitalização da economia. Uma das grandes dificuldades é a falta de pesquisas e os estudos maiores sobre o turismo e o impacto da internet nas empresas brasileiras.

1.5 Relevância do estudo

O presente estudo ressaltou a importância do entendimento do processo de digitalização no turismo e como esse fato impactou as empresas do setor. Serve como orientação a diversas áreas no agenciamento de viagens, como o atendimento ao cliente, vendas on-line, marketing e comercial, entre outros. O estudo busca a relação causa e efeito para o desenvolvimento do turismo no Brasil por meio da digitalização e as consequências para as agências e operadoras de viagem, e como isso afetará o futuro do agenciamento de viagens. Colabora com a preparação das empresas de turismo para o novo cenário do mundo digital. O estudo é importante para a academia, pois servirá de base para outros pesquisadores e empresas, já que há uma constante falta de estudos no setor de turismo brasileiro. Contribuirá, também, com as empresas do setor, no sentido de se prepararem e se especializem para atender a este novo cenário, cada vez mais digitalizado e inovador.

1.6 Divisão do estudo

O estudo foi estruturado em 5 seções de forma a facilitar a leitura e compreensão do trabalho de pesquisa.

Na primeira seção – Introdução – é apresentado, de maneira reduzida, o contexto sobre a internet e a digitalização, o objetivo e o problema da pesquisa, hipóteses e a delimitação e relevância do estudo.

Na segunda parte, é exposto o referencial teórico e a revisão de literatura, com os vários dos principais autores e os principais assuntos tratados são o desenvolvimento e a digitalização do turismo, por meio da história e do desenvolvimento de sistemas de reserva online como CRS's e GDS's e a história das TIC's, com o seu consequente impacto no turismo. A seção também trata dos canais de distribuição e as relações de consumo no turismo do Brasil e o cenário futuro para a área.

A seção 3 trata da metodologia, expondo os dois métodos utilizados: pesquisa bibliográfica e pesquisa qualitativa, além dos instrumentos, coleta de dados e universo e amostra. É explicado o método e a forma de utilização para a resposta do problema e confirmação das hipóteses.

As seções 4 e 5 tratam dos resultados das pesquisas, consequente discussão e validação das hipóteses apresentadas e as considerações finais, com caminhos, limitações e o futuro da pesquisa.

E por fim, listam-se as referências com toda a base bibliográfica utilizada no desenvolvimento desta tese, seguido pelos apêndices, nos quais constam dados e informações adicionais relevantes acerca dos entrevistados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desenvolvimento e digitalização do mercado de turismo

2.1.1 História do turismo e a digitalização

O setor do turismo passou por grandes transformações ao longo dos últimos anos, especialmente devido ao desenvolvimento e digitalização da economia. Segundo Guimarães e Borges (2008, p. 8), citando Negroponte (1995), afirma que o mundo digital é “....um ambiente no qual a transformação tecnológica expande-se exponencialmente em função da sua capacidade de criar uma interface entre campos tecnológicos diversos”. As empresas de turismo estão permanentemente buscando essa adaptação à nova realidade, embora seja bastante difícil.

(...) turismo é um grande incorporador de tecnologia, nos seus diversos segmentos, e o seu crescimento depende da capacidade de inovação e do uso da tecnologia para melhoria da gestão, desenvolvimento de novos produtos, aperfeiçoamento da comunicação, otimização das experiências de viagens e personalização do atendimento... (GUIMARÃES; BORGES, 2008, p. 8).

O século XX, segundo os autores, “...trouxe a capacidade de comunicação, de forma instantânea e a grandes distâncias”. (2008, p. 6).

Apesar do agenciamento de viagens já ter quase 200 anos, criado pelo inglês Thomas Cook, no século XIX, foi somente a partir de 1945 que houve um crescimento significativo no setor, com o fim de Segunda Guerra Mundial, e a consequente reunificação do mundo com a criação da ONU (Organização das Nações Unidas). As primeiras operadoras de turismo nasceram a partir de 1950, gerando grande desenvolvimento ao turismo mundial e trazendo o conceito de distribuição (operadora de turismo) e varejista (agência de viagens). As empresas tiveram um novo processo de desenvolvimento a partir da década de 1970, com o início do processo de globalização e a criação dos CRSs e GDSs, que veremos a seguir (MARIN, 2004; COOPER *et al.*, 2011; ARAÚJO *et al.*, 2012). No Brasil, foram criadas, no século XX, as primeiras associações e entidades de turismo, como a ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), em 1936; a Agência Geral de Turismo (primeira agência de viagens), em 1943; a divisão de Turismo, ligado ao Ministério da Indústria e Comércio, embrião do Ministério do Turismo, em 1962; a CNTUR (Conselho Nacional do Turismo), em 1966; a EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo), em 1971, e o primeiro curso superior de turismo pela Faculdade de Turismo do Morumbi, hoje denominada Universidade Anhembi Morumbi, em 1971 (IGNARRA, 2013).

2.1.2 Dos CRSs (*Consumer Reservatiom Systems*) aos GDSs (*Global Distribution Systems*)

O desenvolvimento on-line das empresas operadoras e agências de viagem começou a partir da década de 1970, quando as companhias aéreas e agências de viagem conectaram suas filiais por meio dos chamados CRSs (*Computer Reservatiom Systems*), que eram sistemas de reserva que funcionavam como canais de distribuição das companhias aéreas, que foram as primeiras a usar esses sistemas, sendo precedidas pelas redes hoteleiras e operadoras de turismo, substituídos depois pelos Sistemas de Distribuição Global (*GDSs – Global Distribution Systems*) e pela internet (BUHALIS, 1998; MARIN, 2004; YAMAMOTO; ALBERTON, 2006). Antes da era da internet, a indústria de turismo era linearmente organizada a partir de 3 componentes maiores na cadeia: distribuidores, intermediários e consumidores finais (turistas). Os distribuidores (companhias aéreas, hotéis, locadoras e outros) usavam intermediários como operadoras de turismo e agências de viagem para alcançar o consumidor, e as agências de viagem usavam como fornecedores dos seus produtos, vendidos ao consumidor, operadoras de turismo e GDSs (*Global Distribution Systems*) (BUHALIS; ZOGGE, 2007).

Sant’Anna e Jardim apontam o turismo a partir do desenvolvimento tecnológico e dos GDSs:

Os softwares que permitem toda essa evolução são chamados de Provedores de Serviços ou Property Management Systems – PMS.... quando estes provedores são conectados aos bancos de dados dos sistemas de informação, chamados... GDSs, permitem concentrar as informações em uma só base para serem acessados por agentes de viagem e demais interessados... (2007, p. 6)

Buhalis também destaca este ponto:

As principais ondas do desenvolvimento tecnológico estabelecidas no cenário do turismo são a *Computer Reservations Systems* (CRSs), nos anos 1970s; *Global Distribution Systems* (GDSs) nos anos 1980s e a internet nos anos 1990s. Embora essas tecnologias tenham surgido com lacunas de cerca de 10 anos de diferença, elas operam separadamente e em conjunto, controlando diferentes funções e mercados-alvo (1998, p. 4).

O desenvolvimento dos GDSs permitiu a criação de uma interface amigável para a utilização do usuário. Os principais portais usam como sistema de reserva e *back office* os GDSs, entre elas, os portais das principais OTAs brasileiras como Decolar e Submarino. O CRSs das décadas de 1970 foram substituídos por GDs na década de 1980, e ainda por *booking engines*, na era da internet, na década de 1990, dando origem aos principais sistemas de reservas atuais, permitindo um processo de desintermediação (BUHALIS; LAW, 2008; SANT’ANNA; JARDIM, 2007). Os CRSs e GDSs “(...) são intermediários que não são visíveis ao consumidor,

ou seja, existem, mas estão por trás dos intermediários tradicionais” (GOSSON *et al.*, 2014). Geralmente, quando distribuem diretamente ao consumidor, o fazem através de OTAs. O surgimento dos CRSs e GDSs facilitaram o processo de intermediação para agências de viagem, operadoras de turismo, companhias aéreas, hotéis, entre outros (XIANG *et al.*, 2015). A partir do desenvolvimento da internet e da digitalização da economia, os GDSs tiveram que mudar os seus papéis de “intermediário” dos intermediários (agências de viagem e operadores) para fornecedores de tecnologia e *back office* dos sistemas de reserva atuais.

2.1.3 A passagem do turismo para a era da Internet

O mercado de turismo brasileiro passa por um processo de mudanças a partir da “digitalização” da economia que, segundo Poggi (2018), é a capacidade das empresas de turismo transformarem digitalmente o seu negócio, com a utilização de ferramentas tecnológicas e a facilidade de comunicação direta com os seus fornecedores. Esse fenômeno faz parte do processo de mudança tecnológica do século XXI, que, de acordo com Xiang (2018), existem três forças que movimentam o mundo: a tecnologia, o mercado e a natureza, que aceleram e transformam tudo em várias facetas da sociedade. A partir de 1993, início da digitalização da economia, a internet liderou, na indústria do turismo, os processos de desintermediação e reintermediação da distribuição do produto turístico.

A plataforma tem facilitado a inovação tecnológica, as novas práticas de negócios e transformou a competição em vários setores. A nova era da internet, conhecida como Web 2.0, foi que suportou a interatividade e a coprodução de conteúdo com a utilização de ferramentas como *RSS*, *Ajax*, *Adobe*, entre outras. Esta foi a era da super conectividade, super velocidade e distribuição da informação multimídia, como dados em textos, gráficos, imagens, vídeos e sons, distribuídos facilmente através da *www* (*World Wide Web*) (BUHALIS, 1998; XIANG *et al.*, 2015).

Ateljevic *et al.* destacam o desenvolvimento da internet e a sua relação com as empresas de turismo:

Novas tecnologias precisarão estar engajadas para assegurar que os consumidores estejam sendo influenciados pelos canais que usam. O Google e a busca estão agora no espaço móvel, e novos *smartphones* e *personal digital assistants* (PDAs) têm internet e ferramentas de busca. A expansão do WiMax e o preço fixo do *general package radio service* (GPRS), assim como o preço baixo do Wi-Fi (e cada vez mais sem custo) em todo o mundo, permitem aos seus indivíduos estarem conectados o tempo todo. (2011, p. 163)

A rede mundial de computadores tornou-se um dos principais catalisadores de transformações no mundo dos negócios e o turismo passa por esse processo de transformação, especialmente na maneira como as empresas são anunciadas, distribuídas, vendidas e entregues. E, nesta nova era, a maior vantagem competitiva que as empresas têm é o conhecimento. E as empresas buscam uma adaptação a esta realidade, seja através de novos produtos e serviços, seja pela mudança nos processos (GUIMARÃES; BORGES, 2008).

Vicentin e Hoppen (2002), destacavam que o mercado passaria por transformações e, também, por uma polarização, onde restariam poucas e fortes empresas atuando no setor. A indústria do turismo atingiria um índice de maturidade e de ubiquidade nas comunicações mais que outras indústrias e setores (BUHALIS; LAW, 2008). Este processo de fato aconteceu, com uma mudança muito grande no processo de digitalização nas empresas de turismo.

Xiang (2018) divide a era do desenvolvimento tecnológico em dois períodos: 1. Era da digitalização (1997-2006); e, 2. Era da aceleração (2007-2016). O turismo passou pelas duas eras. Elementos como a *World Wide Web* (www), email, desktop, laptop, telefone móvel e e-commerce, criação de conteúdo, comunidades virtuais, *storytelling* – na era da digitalização, e wi-fi, *search engines*, Web 2.0, tablet, smartphones, computadores portáteis, internet das coisas, *crowdsourcing*, *open source*, *machine learning*, drones – na era da aceleração, se tornaram ferramentas importantes para a mudança do comportamento dos consumidores no turismo, a criação de valor na cadeia de turismo, a difusão das tecnologias portáteis, o auto-desenvolvimento do consumidor na criação de conteúdo e no envolvimento digital maior do que o envolvimento físico. Buhalis (2019), citando Buhalis (2003), Buhalis e Law (2008), destaca o período compreendido entre 1990-2005, como a “Era do E-turismo ou Era da Internet”.

O desenvolvimento da internet possibilitou o desenvolvimento do comércio eletrônico conhecido como e-commerce e é “caracterizado pela compra e venda por meio do uso de tecnologias digitais” (SANT’ANNA; JARDIM, 2007). O que facilitou o comércio eletrônico foi o aumento da qualidade dos softwares, o empoderamento do consumidor, que se sentiu seguro em comprar através da web. O segmento de agências de viagem é formado por mais de 90% das empresas de pequeno e médio porte, e o comércio eletrônico para estas organizações é muito importante (GUIMARÃES; BORGES, 2008).

2.2 TIC (Tecnologia de Informação e Comunicação)

2.2.1 Origem e desenvolvimento das TICs

Para Xiang (2018), uma das grandes forças que movimentam o setor de turismo é a TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação). O desenvolvimento da TIC ou ICT (*Information Communication Technologies*), da sigla em inglês, nas últimas décadas, afetou decisivamente a maneira de fazer negócios e também sua performance. As TICs alteraram a indústria, empoderaram o consumidor para identificar, customizar e adquirir produtos e serviços, após providenciar ferramentas para desenvolvimento, gerenciamento e distribuição de ofertas mundiais (BUHALIS; LAW, 2008). Diversos autores como Buhalis e Licata (2002), O'Connor (1999), Sheldon (1997), Marin (2004), Sant'Anna e Jardim (2007), Buhalis e Law (2008), Guimarães e Borges (2008), Cooper *et al.* (2011), Chiappa (2013), Ukpabi e Karjaluoto (2017), Navío-Marco *et al.* (2018) e Xiang (2018) destacam esse processo como o mais importante dos últimos anos na indústria do turismo, afetando a competitividade das empresas, organizações e destinos. A premissa principal para o TIC se tornar decisiva na competitividade e no desenvolvimento das tecnologias das organizações foi a inovação constante, gerenciamento inovador e revisão dos papéis, produtos e serviços, e a adoção de tecnologias de ponta que maximizaram a competitividade da organização (BUHALIS; O'CONNOR, 2005; NAVÍO-MARCO *et al.*, 2018).

Fator importante para o desenvolvimento das TICs foi a criação dos devices portáteis e móveis, como os laptops, tablets, PCs (*personal computer*), PDAs (*personal digital assistance*) e até os *smartphones*, que oferecem poder de computação, portabilidade e capacidade de armazenamento. Aliado a este desenvolvimento, a internet possibilitou a distribuição de aplicações multimídia, como textos, gráficos, imagens, vídeos e sons. *Wireless Application Protocol* (WAP) e um *Global System Mobile* (GSM) permitiram a comunicação por voz e dados com acesso em qualquer lugar. Os japoneses desenvolveram a terceira geração de tecnologia, 3G, e a partir daí o 4G, e agora já caminhamos para o 5G (BUHALIS; O'CONNOR, 2005).

O fenômeno da TIC ampliou a busca direta dos fornecedores, assim como dos turistas, não necessitando mais da intermediação das agências de viagem e operadoras de turismo, que fizeram com que os modelos de negócio destas empresas fossem mudados para uma nova arquitetura de canais de distribuição (MARIN, 2004).

2.2.2 A desintermediação das vendas no setor de turismo

A era da digitalização (1997-2006) e a era da aceleração (2007-2016), como já citado por Xiang (2018), foram importantes para o desenvolvimento do turismo por meio das TICs. Segundo Buhalis e Licata (2002) e Buhalis e O'Connor (2005), a indústria de viagens e turismo foi particularmente afetada por esse desenvolvimento em nível global, e particularmente a forma com que os produtos turísticos são distribuídos no mercado. Como vimos anteriormente, o papel de distribuição dos produtos e serviços turísticos era desempenhado por agências de viagem exportativas e receptivas e operadoras de turismo, suportado pelo CRS (*Computer reservation systems*), GDS (*Global distribution system*) e pelos sistemas de operadoras de turismo. O desenvolvimento da internet, das TICs, e a digitalização da economia, a partir da década de 1990, fez com que a perspectiva do consumo de viagens passasse do B2B (*Business to Business*), ou seja, relação de empresa para empresa (agências de viagem x operadoras de turismo/GDS/CRS) para o B2C (*Business to Costumer*), ou seja, relação de empresa para cliente.

Os distribuidores passaram a trocar informações eletronicamente com os fornecedores e clientes e a fazer alianças, contando com um número sem igual de informações disponíveis. Um marketplace eletrônico foi desenvolvido, com a criação de interfaces entre distribuidores, fornecedores e clientes. Novos intermediários emergiram a partir da vantagem da capacidade da internet e agregaram novos produtos e serviços a partir do desenvolvimento de pacotes dinâmicos, aumentando assim a oferta ao mercado (BUHALIS; O'CONNOR, 2005). As TICs permitiram o início do processo de desintermediação, pois antes delas e da internet, os fornecedores não tinham outra opção para vender os seus produtos, sem a utilização das agências de viagem off-line e operadoras de turismo. Permitiram a redução de custos e maior competição de preços (CHIAPPA, 2013). Este processo foi importante para o surgimento de outro tipo de empresa, baseado na web, as OTAs (*Online Travel Agencies*), cujas pioneiras são a Travelocity, Ebookers.com, Expedia, entre outras.

Também colaboraram para esse desenvolvimento o surgimento de portais on-line e a integração de canais off-line com canais on-line, no movimento conhecido como *omnichannel* (BUHALIS; LICATA, 2002). O aumento dessas capacidades técnicas deixaram o turismo mais competitivo e dinâmico, e as organizações passaram a se dedicar mais aos seus negócios principais. Segundo Buhalis e O'Connor (2005), as implicações do desenvolvimento das TICs terão profundas implicações para o turismo e o e-turismo que refletirá na digitalização de todo

o processo e na cadeia de valor do turismo. Outros importantes autores, como Cooper *et al.* e Ateljevic *et al.*, destacam a importância das TICs para o desenvolvimento do turismo no mundo:

O desenvolvimento das novas tecnologias de telecomunicações, expressando na internet uma das suas maiores possibilidades, tornou possível uma organização de negócios e de troca de informações em escala global que facilitou ainda mais os acessos para milhões de pessoas. Informações em grande escala com maior rapidez e economia. (COOPER *et al.*, 2011, p. 54)

As TICs evoluem constantemente, fornecendo as ferramentas para a gestão e o marketing turísticos. Elas apoiam a interatividade entre as empresas de turismo e os consumidores, e, como resultado disto, elas fazem um trabalho de reengenharia do processo inteiro de desenvolvimento, gestão e marketing dos produtos turísticos... (ATELJEVIC *et al.*, 2011, p. 163)

As organizações de turismo podem usar as TICs para a construção de fidelidade, através da utilização do marketing digital: *newsletters*, *pop-ups*, *adwords*, *hotwords*, técnicas de SEO (*Search Engine Optimization*), de SEM (*Search Engine Marketing*), *websites*, *landing pages* e outras formas, possibilitando assim uma presença global e parcerias ao redor do mundo, ajudando pequenas empresas a se tornarem grandes organizações virtuais e globais.

As mudanças nas empresas de turismo, especialmente agência de viagem e operadoras, foram possíveis somente a partir da criação dos primeiros sistemas de reserva, nos anos 70. As características destes sistemas de reserva foram amplificadas a partir do desenvolvimento da internet e das TICs, possibilitando também a mudança na relação de consumo, fazendo com que os consumidores possuíssem mais acesso a informação. Os consumidores tiveram acesso a novas ferramentas de comunicação e as empresas de turismo também tiveram acesso as tecnologias, que provocaram ruptura e desenvolvimento nestes canais de distribuição.

2.3 Os canais de distribuição como base de venda do setor de turismo

2.3.1 Definição dos canais de distribuição no turismo

O turismo conta com diversos canais de distribuição, como agências de viagens off-line e on-line, operadoras de turismo, sites e os sistemas de reservas das próprias empresas de hotelaria, serviços ou companhias aéreas. Para Yamamoto e Alberton, os canais de distribuição

podem ser definidos como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para o consumo ou uso, ou mesmo como cenário em que desenvolve um sistema livre de mercado, onde ocorrem os negócios que envolvem troca de produtos e serviços. (2006, p. 173)

Os canais de distribuição do turismo se encaixam nessa definição e os principais são as agências de viagem on-line e off-line e as operadoras de turismo. Geralmente, os canais atuam de forma sistemática e organizada para a distribuição de produtos e serviços e são fundamentais no processo de venda e marketing. Os canais não só satisfazem a demanda, mas também tem papel fundamental no estímulo a esta mesma demanda e no turismo, promovendo ações promocionais, eventos, workshops, seminários, treinamentos e visando esse estímulo de demanda. São importantes na distribuição, no marketing e promoção de produtos e serviços, reduzindo os custos dos fornecedores. Ainda, segundo Yamamoto e Alberton, existe uma racionalidade econômica na presença dos canais de distribuição, com as seguintes premissas:

- 1- facilitam o processo de busca, tornando os produtos mais disponíveis;
- 2- reduzem os custos de informação e de marketing, parte dos custos de transação;
- 3- fazem a homogeneização da oferta, com uso de lotes e;
- 4- redução dos custos de distribuição. (2006, p. 174)

Os produtos turísticos são complexos e interdependentes. Para o consumidor escolher um simples produto, ele conta com uma quantidade infinita de opções oferecidas por inúmeros fornecedores, cada um querendo se diferenciar dos seus concorrentes (YAMAMOTO; ALBERTON, 2006). Os canais de distribuição no turismo funcionam como intermediários que distribuem e vendem o produto turístico, ou o “pacote de turismo” para o consumidor final, aqui chamado de turista (BENI, 1998; MARIN, 2004; GUIMARÃES; BORGES, 2008). Para efeito de classificação e conceituação das empresas usadas neste estudo, e apesar de existirem diversos tipos de agências de viagem (vendedoras, operadoras turísticas, de receptivo, representação e consolidadoras, entre outras), usaremos aqui somente 3 dessas classificações, segundo Pelizzer (2005) e Candioto (2012):

1. **Agência de viagens vendedora** – atuam como intermediárias/mediadoras entre os prestadores de serviços e os clientes. Para efeitos deste estudo, usaremos os termos “agência(s) de viagem independentes” para agências tradicionais que fazem esse tipo de serviço e possuem ponto de venda (loja física) ou não (*freelancers*).
 - a. Vicentin e Hoppen chamam as agências de viagem de tradicionais e as OTAs de “.com”. Para eles, agências de viagem são intermediários do negócio que revendem para o cliente, os pacotes de turismo montados pelas operadoras de turismo, os serviços de prestadores de serviço e bilhetes de companhias aéreas. (2002, p. 91).

2. **Agências de viagem on-line** (OTAs – *Online Travel Agencies* da sigla em inglês e como são habitualmente conhecidas) – são intermediárias que tem a mesma definição das agências de viagem tradicionais, mas que comercializam para o cliente por meio da internet.
3. **Agências operadoras turísticas** – são aquelas que produzem ou criam produtos de turismo a partir dos serviços ofertados pelos fornecedores prestadores de serviços turísticos. “São as que concebem os denominados pacotes turísticos ou excursões”. As operadoras atuam como intermediários, operando na elaboração de seus próprios produtos, os pacotes de turismo que incluem destinos, transporte e atrativos, entre outros (GOSSOM *et al.*, 2014). As operadoras de turismo, em função de serem atacadistas, conseguem negociar preços especiais com os seus fornecedores, fazendo o preço final de um pacote ser menor para o consumidor. Esses atacadistas distribuem seus produtos por meio das agências de viagem, mediante acordos de pagamento de comissão, ou diretamente através dos websites ou redes de franquia própria (GOMES, 2010).

Para Vicentin e Hoppen, as operadoras são atacadistas que compram os serviços dos fornecedores primários, agrupando-os e montando os pacotes de turismo que são vendidos para agências e em alguns casos diretamente para os clientes (2002, p. 91). Para o estudo, chamaremos essas de “operadoras de turismo” e os produtos de “pacotes de turismo”, quando concebidos com todos os serviços, e “serviços de turismo” quando separados, como somente passagens aéreas, reservas de hotéis e passeios.

O agenciamento de viagens ainda não é uma atividade estável do ponto de vista econômico e social. Na era da pré-internet, as agências tinham o seu protagonismo e eram o principal canal de distribuição de turismo. As operadoras de turismo organizavam o produto turístico em pacotes de viagem e o distribuíam para as agências de viagem independentes que comercializavam o pacote para o consumidor final. Os GDSs, por sua vez, distribuíam o produto aéreo para as operadoras e agências de viagem. Havia um papel claro na cadeia de valor do turismo em uma relação de pouca complexidade (MARIN, 2004). Nesta relação pré-internet, a operadora não contava com uma rede de distribuição própria e não falava com o consumidor, papel exclusivo das agências de viagem que era o elo “varejista” do turismo. Na era da internet, ocorreu uma grande concentração de poder nas mãos de poucas e grandes operadoras turísticas e tem adquirido suas próprias redes varejistas de turismo, em processo crescente de verticalização das operações (GOSSON *et al.*, 2014). Ainda, segundo o autor, as operadoras turísticas são canais de marketing integrados que exercem total domínio dos outros membros.

2.3.2 Os pacotes de turismo e a nova relação de consumo (reintermediação)

Dentro do portfólio do turismo, uma grande mudança foi a forma de vender pacotes de turismo. Para Ignarra (2013, p. 50) e Vicentin e Hoppen (2002, p. 85), além dos atrativos, o pacote turístico é composto pelos serviços turísticos. O cliente para usufruir de um atrativo turístico necessita consumir uma série de serviços. Juntando-se a hospedagem, o transporte, o traslado, os passeios, além de outros elementos, tem-se o pacote de turismo, feito por uma empresa que trabalha no atacado (operadora de turismo) e que era distribuído em sua maioria, por uma empresa varejista (agência de viagem independente). Os pacotes de turismo podem ser fechados (quando não há mudanças nos serviços incluídos em cada um), flexíveis (quando há possibilidade de mudança nos serviços incluídos) e dinâmicos (quando todos os serviços são comprados individualmente). A modalidade de pacotes dinâmicos foi possível com o advento da internet.

Para Buhalis e Law, no entanto, o consumidor (turista) foi empoderado pelo desenvolvimento da internet a partir das TICs. Ele busca agora suas próprias preferências a partir das pesquisas que realiza e os pacotes de turismo tem perdido terreno para escolhas independentes do consumidor, mediante o desenvolvimento de pacotes flexíveis e dinâmicos que incluem tarifas dinâmicas, reajustáveis a cada mudança on-line de custos e preços, de acordo com a disponibilidade dos produtos e serviços (2008, p. 611). Os pacotes flexíveis e dinâmicos e a internet permitiram que os turistas se tornassem hábeis na criação de pacotes feitos a mão, de acordo com os seus desejos, vontades e escolhas, e os novos intermediários, como as OTAs, estão sendo mais hábeis em capturar esses consumidores com os pacotes dinâmicos (BUHALIS; ZOGGE, 2007).

A saída de competidores no mercado, com o advento da internet e da digitalização da economia, especialmente as agências de viagem independentes, que ao longo da competição com as agências de viagem on-line acabaram perdendo e provocando o fechamento de muitas delas, e também a mudança de grande parte para o sistema de franquias, especialmente as pertencentes às grandes operadoras de turismo como a Flytour Viagens, a CVC e a Tam Viagens (Latam Travel hoje) (CANDIOTO, 2012). Os próprios distribuidores, como hotéis e companhias aéreas, diversificaram os canais de distribuição para os seus próprios produtos e passaram a investir mais em seus *websites*, *call centers* e venda direta em lojas próprias (companhias aéreas) e em empreendimentos (hotéis) (LAW *et al.*, 2015).

Uma competição acirrada acontece entre as agências de viagem independentes e as operadoras turismo, pois essas grandes empresas distribuidoras passaram a abrir franquias que concorrem diretamente com as agências de viagem independentes. Um exemplo é a CVC, maior operadora de turismo do Brasil, com mais de 1.300 franquias em 2018, exclusivas na distribuição dos seus produtos e serviços. A CVC conta com 3 canais de distribuição principais: agências de viagem independentes, franquias exclusivas e o website – que funciona como uma OTA. Essa diversificação somente foi possível mediante a digitalização e a internet (CVC, 2018). Para Gomes (2010), citando Roseblon (2002), os distribuidores estão assumindo um poder maior, em função do aumento de compra de muitos distribuidores, devido ao crescimento das fusões e aquisições, assim como a utilização da tecnologia de ponta. Por exemplo, a CVC adquiriu até 2018, nove empresas de segmentos diferentes, mas complementares às suas operações, formando assim o maior grupo operador de turismo da América Latina e o 8º maior do mundo (CVC, 2018).

Outra rivalidade importante no setor ocorre entre as agências de viagem on-line e as operadoras de turismo, pois as agências de viagem on-line têm um sistema misto de atuação, agindo como vendedoras e também como operadoras de turismo. Apesar do crescimento das agências de viagem on-line, há um certo equilíbrio com as operadoras de turismo tradicionais em função da assimilação das TICs por parte dessas empresas, especialmente as novas tecnologias de distribuição. As agências de viagem tradicionais e as operadoras de turismo eram as principais intermediárias no setor de turismo. Para Pelizzer (2005, p. 28), a função de intermediária não é simples e exige que tenham a capacidade de realizar acordos e convênios com diversos setores do mercado e a operação de diferentes sistemas advindos dos distribuidores de turismo, como operadoras de turismo, companhias aéreas, hotéis e outros prestadores de serviço.

A internet e a digitalização da economia alteraram profundamente a estrutura, as relações existentes e a cadeia de valor do turismo, tornando as relações mais densas e complexas, num ambiente de grande competitividade e rivalidade, com fornecedores vendendo diretamente ao consumidor (hotéis, prestadores de serviço e especialmente companhias aéreas), operadoras de viagem atuando com varejistas e agências on-line, agências de viagem atuando como pequenas operadoras, e OTAs agindo como operadoras e agências de viagem independentes. Estes fatores reduziram a competitividade das agências de viagem independentes e operadoras de turismo tradicionais, provocando mudanças nos modelos de negócio das empresas (LAW *et al.*, 2015, p. 434).

Este fenômeno, que antecipou as mudanças nos modelos de negócio das empresas, é conhecido como desintermediação, o que provocou a redução das comissões das agências, a redução dos custos de operação e administração e a consequente redução das margens de lucro (BUHALIS; O'CONNOR, 2005; COOPER, 2001; YAMAMOTO, 2006; MARIN, 2004). A “....desintermediação é a ideia de eliminar o intermediador/agente da rede de relacionamento consumidor-intermediário-fornecedor” (LAW *et al.*, 2015, p. 434). Ainda, segundo os autores, a desintermediação também é conhecida como o processo de desengajamento das tradicionais agências de viagem off-line e operadoras de turismo, ou intermediários entre os fornecedores e clientes. O setor que mais sofreu com o processo de desintermediação foi o de passagens aéreas, pois as companhias aéreas desenvolveram os seus próprios portais e passaram a vender diretamente ao público, sem a necessidade do intermediário, que teve que mudar a forma de atuação e consequentemente o modelo de negócios.

O processo de desintermediação, com o advento do desenvolvimento dos recursos tecnológicos das operadoras de turismo e agências de viagens, passou para o processo de reintermediação. A desintermediação está intimamente ligada aos avanços tecnológicos, assim como a reintermediação, pois ambos os processos exigem tecnologia de ponta. O primeiro processo permite aos distribuidores atingirem diretamente o usuário enquanto o segundo permite, a estes mesmos distribuidores, equiparem sua rede de vendas (franquias ou lojas próprias) e agentes de viagem independentes, com tecnologia de vendas e *back office* (SANT'ANNA; JARDIM, 2007, p. 10). Para Buhalis (1998), a desintermediação possibilita uma grande variedade de escolha para o consumidor com um fator favorável e, por outro lado, como um fator desfavorável, a falta do contato humano, a economia de tempo que as agências propiciam aos clientes, e a redução da incerteza e da insegurança.

No Brasil, além do desenvolvimento tecnológico e das TICs, essas mudanças foram possibilitadas pela constante digitalização das agências de viagem brasileiras, especialmente as operadoras de turismo, que se profissionalizaram, fizeram uma transformação digital grande e passaram a competir em semelhança contra as agências on-line – as OTAs. O pacote de turismo também foi reinventado, tornando-se muito mais individual, mais focado em atividades, com maior oferta de produtos e serviços, disponíveis on-line (OLIVEIRA, 2001; BUHALIS; O'CONNOR, 2005; UKPABI; KARJALUOTO, 2017). A internet permitiu que os GDSs atraíssem tanto consumidores institucionais (empresas) quanto individuais e mudassem os seus modelos de negócio, para uma distribuição dos conteúdos multimídia em combinação, capacidade instalada de reservas e a aquisição de novas capacidades, para se tornarem uma

grande ferramenta de suporte às vendas e *back office* para a indústria do turismo (BUHALIS, 1998, p. 12).

2.3.3 O comportamento do consumidor e as redes sociais

A digitalização da economia provocou mudanças no comportamento do consumidor, surgindo novos tipos de cliente e segmentos de turismo, com a ampliação da oferta de produtos e serviços e o acesso a elas. Segundo Candioto (2012), esse novo cliente é mais exigente e tem mais informação, e assim buscam diretamente os canais digitais, aumentando o processo de desintermediação. São clientes com mais formação que se sentem seguros na compra on-line e que trocaram a compra de produtos de baixo valor agregado (passagens aéreas, tickets e serviços) das tradicionais distribuidoras (agências) para os sites, aplicativos e redes sociais. Além disso, estes clientes se comunicam de diversas formas, como mensagens de texto, mensagens on-line, redes sociais, e-mail, telefone, entre outras formas de comunicação. A população também viaja mais frequentemente, são linguisticamente desenvolvidos, com mais capacidade tecnológica e multicultural. Houve um processo de democratização da população que acessa à internet e busca informações de viagem, pois não são somente os adolescentes que acessam à rede, como também os consumidores de outras idades (BUHALIS; O'CONNOR, 2005; BUHALIS; LAW, 2008; STANGING *et al.*, 2014).

As mídias sociais e outras formas de comunicação emergentes impactam o planejamento de viagens. Hoje, as fotos e vídeos postados de destinos e produtos de turismo são mais impactantes do que os websites. Outras formas de impacto na decisão de compra são os portais de comentários sobre produtos e serviços, postados por outros viajantes (XIANG *et al.*, 2015). A criação e desenvolvimento dos *smartphones* permitiram ao turista a utilização de aplicativos, sites, mídias sociais, meta buscadores para o desenvolvimento e planejamento de suas viagens. As informações foram mudadas de busca em fontes primárias, com hotéis e companhias aéreas, para outras fontes que relatem experiências de viagem, como websites de comentários de viagens, buscadores, meta buscadores e sites de destinos e portais de empresas de viagens. (HUANG *et al.*, 2017, p. 759).

O Brasil, em pesquisa divulgada pela B4Tcomm (2019) pela revista PANROTAS, revela que 69,4% das agências de viagens e operadoras de turismo usam as mídias sociais e interagem com seus clientes por meio delas, e que 88% compartilham notícias e dicas de viagem. As redes mais utilizadas são Instagram (54%), Facebook (29,6%) e LinkedIn (7,6%). Além disso, utilizam outras mídias como YouTube, Snapchat e WhatsApp. A maioria deles

utiliza duas ou mais mídias sociais para interação com os clientes (2019, p. 44-48). Outros dois desenvolvimentos importante das TICs foram: 1. A tecnologia mobile, que permitiu a transformação das ofertas no turismo. Os APPs (aplicativos de *smartphone*) são 60% dos downloads nas lojas virtuais dos *smartphones* (UKPABI; KARJALUOTO, 2017) e; 2. Meta buscadores, responsáveis por grande parte do desenvolvimento do marketing e da publicidade digital e que foram especialmente responsáveis pelo desenvolvimento das OTAs (NAVÍO-MARCO *et al.*, 2018).

O consumidor tem à disposição uma quantidade infinita de ferramentas que incluem sistemas de reservas, OTAs, buscadores, meta buscadores, sistemas de gerenciamento de destinos, mídias sociais, comparadores de preços, portais da web 2.0, fornecedores individuais e sites de intermediários. O consumidor passou a gastar menos tempo escolhendo e mais tempo aproveitando a viagem, pois começou a receber as informações eletronicamente, em transações virtuais. O cliente procura bens e serviços personalizados e busca as informações que interessam a ele. Também buscam opinião em sites especializados e se comunicam com outros turistas por meio de redes sociais (BUHALIS, 1998; BUHALIS; LAW, 2008; GUIMARÃES; BORGES, 2008; UKPABI; KARJALUOTO, 2017).

Contudo, este processo de desenvolvimento desse novo consumidor somente beneficia as empresas que tenham ferramentas para a customização da viagem. Buhalis e O'Connor (2005) relatam as principais características de tecnologia que empoderam o consumidor pós-internet:

- 1- sistemas amigáveis;
- 2- interface customizada;
- 3- dados coletados após todas as transações realizadas;
- 4- entendimento das necessidades do consumidor baseada em pesquisa de dados;
- 5- diferenciação e customização de serviços após a verificação de suas principais preferências e informações;
- 6- preços mais flexíveis e transparentes;
- 7- redução da burocracia e menos papéis dos empregados que podem se especializar mais;
- 8- marketing *one-to-one*;
- 9- nova personalização e adição de serviços;
- 10- redução das barreiras de linguagem através de transmissões e tradução automáticas. (adaptado pelo autor).

Os custos de vendas e administração acabaram reduzindo os preços finais para os consumidores, e a oferta aumentou consideravelmente com as empresas se tornando um *marketplace*, com uma infinidade de produtos e serviços para todos os gostos e preços. O turista, ou consumidor ainda é o centro de atenção do ecossistema de turismo – com a chegada das novas gerações de turistas que buscam novas formas de consumir turismo e a obtenção de experiências, e que são capazes de provocar uma mudança muito grande no setor de turismo –

preferindo essencialmente o consumo eletrônico de produtos e serviços via internet (NAVÍO-MARCO *et al.*, 2018, p. 463). Em relação ao comportamento do consumidor e à influência dos canais de distribuição na decisão de compra, Gosson *et al.* (2014, p. 123) realizaram uma pesquisa com 300 viajantes, hospedados em 19 hotéis no Rio Grande do Norte (Brasil), em 2013, e detectaram alguns aspectos interessantes:

- a) “Os jovens têm grande influência nas famílias, nas suas decisões de compras e algumas áreas principais, entre elas, as férias”.
- b) Intensa mudança estrutural, como a desintermediação e a verticalização, decorrentes do desenvolvimento do comércio eletrônico e de informações disponíveis na internet.
- c) Operadoras turísticas estão em processo de integração vertical, com a compra de agências de viagem independentes (varejistas) e aberturas de franquias e canais próprios de venda direta ao consumidor.
- d) Operadoras de turismo usando cada vez menos intermediários e aprimorando seus sistemas de reservas (com GDSs ou sistemas próprios).
- e) Ainda assim, o consumidor é influenciado pelo canal de distribuição.
- f) Os canais ajudam o consumidor na decisão de compra, com informações consolidadas sobre os pacotes de turismo.
- g) Os canais de distribuição passam por um processo de mudança muito grande.
- h) Os consumidores estão propensos hoje a buscar mais informações sobre as viagens, numa tentativa de reduzir a lacuna entre expectativas e o produto turístico adquirido.

2.4 A mudança das relações de consumo do turismo no Brasil

2.4.1 Do analógico ao digital

No início da era da internet, as agências de viagens independentes e as operadoras de turismo viram a digitalização da economia como uma ameaça, especialmente pelo fato de ela aproximar o consumidor final dos produtos de turismo (passagens aéreas, reservas de hotéis, serviços, entre outros), através dos sites dessas empresas e também das agências de viagem online. Como afirma Guimarães e Borges (2008), a internet trouxe a desintermediação dos negócios. Aquelas que permaneceram, buscaram trazer o uso da tecnologia ao seu favor, a fim de conseguir sobreviver as mudanças trazidas pela tecnologia da informação e comunicação.

Ainda, segundo os autores, a atividade turística acaba sendo adequada para funcionar na internet, pelos seguintes fatores:

- 1- Há uma grande dependência e um uso intensivo de informações.
 - 2- As informações em tempo real são muito importantes para o turista.
 - 3- A disponibilidade da rede 24 horas é muito conveniente para o turista.
 - 4- A internet trouxe a facilidade para a tradução de páginas para outros idiomas.
- (2008, p. 29)

Tavares e Neves, citando a desintermediação no setor de turismo, ressaltam que a utilização da internet “....parece estar contribuindo para a redução ou....a eliminação dos canais intermediários, cuja função elementar é conciliar os interesses dos ofertantes e demandantes dos serviços turísticos.” (2011, p. 2). Ainda para esses autores, os principais canais de distribuição do turismo se apropriaram desse processo e encurtaram a distância até o consumidor final, provocando assim uma redução no escopo das agências de viagem e, conseqüentemente, a queda nos valores de comissão e diminuição no número de clientes. O cliente passa a ter contato direto com o fornecedor, passando a vender diretamente. Novas oportunidades de marketing e um mercado emergente nasceu a partir desse processo, com informações on-line e resoluções de compra e venda imediatas. As operadoras tradicionais e os GDSs perderam espaço para as OTAs, incentivadas e desenvolvidas pela internet, e pelas TICs (NAVÍO-MARCO *et al.*, 2018).

O cliente, com acesso fácil à informação, através da internet, ganhou poder de barganha sem igual, e, geralmente, ao chegar numa agência de viagens, já sabe o que pedir, onde quer ir, como viajar e, o mais importante: o quanto quer pagar. O consumidor, aqui denominado como “cliente de agências de turismo” (PELLIZZER, 2005, p. 27), ou turista, foi o principal agente de mudanças no setor de turismo, fazendo com que as empresas se especializassem e modificassem sua forma de atender a esse cliente mais exigente e “conectado”, e a digitalização trouxe uma mudança significativa na forma de vender para este consumidor, que vai do menor tempo de venda do produto de turismo até o maior conhecimento do cliente em relação ao produto comprado.

Por outro lado, muitas empresas viram o desenvolvimento da internet como uma oportunidade de negócios. Buhalis e Licata (2002) destacam esta questão:

A introdução comercial da internet iniciou o processo de mudança nos hábitos de compra de produtos de turismo, tanto no uso de laser quanto no uso comercial. A internet permitiu que mais pessoas acessassem informação de qualidade rapidamente e com um mínimo de inconveniência. Isto permitiu a possibilidade de comprar produtos on-line facilmente. (2002, p. 214)

Dentro do cenário da digitalização do turismo, o nascimento das agências de viagens virtuais, as OTAs (*Online Travel Agencies*), superaram o limite de tempo, de distância, de localização e proporcionaram ao consumidor maior facilidade de acesso à informação e aos produtos e serviços. Estas empresas investem muito em tecnologia, pois dependem das suas plataformas on-line para o desenvolvimento dos seus negócios e de suas vendas. A empresa acaba focando no desenvolvimento de um número grande de consumidores, não importando o tempo e sem os limites geográficos de uma operação de venda convencional de uma agência de viagens. Além disso, acabam proporcionando tarifas mais baixas, com uma qualidade de serviços inferiores (SILVA *et al.*, 2019, p. 44). Com o passar do tempo, as próprias OTAs tiveram que criar estruturas físicas tradicionais para dar suporte ao processo de venda e também se adequar aos custos de operação e de marketing, advindos da internet, tornando assim o mercado mais equilibrado (VICENTIN; HOPPEN, 2002).

2.5 O cenário futuro para o processo de venda do turismo e as 5 forças de Porter

Para análise do cenário futuro do turismo, com suas constantes mudanças rápidas e disruptivas, é necessário entender o mercado e as forças que atuam nele. Para analisar o cenário, alguns pesquisadores utilizam diferentes metodologias, com os métodos de Godet, “...que baseia-se na identificação e projeção de variáveis-chave de cenários e dos atores relacionados a estas variáveis.” (CARVALHO *et al.*, 2011, p. 4). Outros métodos são o de Ghemawat, em que “...o ambiente do setor em que a organização opera tem forte influência sobre seu desempenho econômico.” (CARVALHO *et al.*, 2011, p. 7) e o de Schwartz (2000), no qual o cenário é uma base para conversões estratégicas, entre outros. Há vários métodos de análise de cenário e, dentro dessas possibilidades, a pesquisa adotou o modelo analítico de Porter, que pode ajudar a compreender o dinamismo do setor de turismo, e ao analisar os cenários, baseia-se na identificação das incertezas e dos fatores causais, escolha de variáveis, identificação dos cenários e suas variáveis (CARVALHO *et al.*, 2011, p. 6).

Michael Porter, em 1986, segundo Magretta (2012), definiu as 5 forças que moldam a estrutura da indústria: poder do cliente, rivalidade dos concorrentes, novos entrantes, poder do fornecedor e a ameaça dos substitutos. Estas 5 forças estão presentes no mercado de turismo, especialmente no novo mundo digital, com a entrada de novos entrantes, a necessidade de as

empresas terem novos fornecedores, produtos substitutos (entrada de novos hotéis, destinos e cias aéreas) e também a rivalidade entre os concorrentes que se acirrou. O conceito está totalmente presente no turismo, como veremos a seguir. As 5 forças – poder de negociação do cliente, rivalidade entre os concorrentes, ameaça de novos entrantes, poder de negociação do fornecedor e ameaça dos substitutos – se alteraram completamente na era pós internet em relação ao consumo e ao relacionamento empresa de turismo-fornecedor-cliente e foram, portanto, objeto de análise no estudo. O mercado de turismo foi alterado (BUHALIS; ZOGE, 2007; GUIMARÃES; BORGES, 2008; MAGRETTA, 2012).

Buhalis e Zoge (2007) e Buhalis e Law (2008) também concordam com essa análise e, para eles, a emergência da internet e a digitalização no setor de turismo foram influenciadas pelas 5 forças de Porter, pelas mudanças provocadas nas condições de competição do mercado. Alteraram a indústria de turismo como um todo, modificando as barreiras de entrada, minimizando os custos e mudando a relação da indústria com os fornecedores, revolucionando os canais de distribuição, facilitando a transparência de preços e a competição. Também afetou a rivalidade entre os competidores e a diferenciação e estrutura de custos. As empresas hoje encontram uma grande rivalidade entre os competidores e grande poder de barganha entre os fornecedores e clientes. A ameaça de novos entrantes e produtos substitutos são baseadas em expectativas futuras. Buhalis destaca no texto a seguir, uma forma para obter vantagem competitiva no turismo, usando a tecnologia da informação:

Em particular, a tecnologia afeta a vantagem competitiva, pois determina a relativa posição de custo ou a diferenciação das organizações. A empresa pode achar várias estratégias benéficas usando a tecnologia da informação, como: estabelecendo barreiras de entrada; afetando os custos de transação; diferenciando os produtos e serviços; limitando o acesso aos canais de distribuição; garantindo preços competitivos; redução dos custos e facilitação de fornecimento; aumento da eficiência de custos; uso das informações do produto; e construindo relacionamentos mais próximos com fornecedores e clientes. (1998, p. 1)

Em relação aos novos entrantes, os principais foram as agências de viagem on-line que foram fundadas no Brasil, no período de 1998 a 2018, e trouxeram tecnologia, novos produtos e acesso à informação. A internet alterou as barreiras de entrada e a economia de escala em relação ao capital inicial para entrar no mercado, tornando-se muito maior (BUHALIS; ZOGE, 2007). Para Guimarães e Borges (2008, p. 18): “Os entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais”. A admissão de novos competidores é sempre dificultada pelas barreiras de entrada que, na era da internet, estão diretamente relacionadas com as novas tecnologias e com o desenvolvimento da internet, sendo que as agências de viagem on-line (OTAs) foram beneficiadas por essas

características. Novos entrantes na indústria geralmente trazem novas capacidades, com o desejo de ganharem *market share*, assim como recursos e capacidades necessárias (BUHALIS; ZOGGE, 2007).

A rivalidade existente entre os novos concorrentes foi afetada pela tecnologia e pela internet, pois para se obter vantagem competitiva, as empresas tiveram que mudar a estrutura de custos e preços para se adequar ao novo mercado. Tiveram que reduzir o *time-to-market* e introduzir novos produtos em ritmo acelerado. Outros fatores também influenciaram essa rivalidade, como o crescimento da indústria, novas tecnologias, diferença de produtos, identidade da marca, fusões e aquisições, concentração, diversidade de concorrentes, entre outros aspectos (BUHALIS; ZOGGE, 2007; GUIMARÃES; BORGES, 2008). As empresas passaram a ganhar vantagem competitiva através do gerenciamento da informação e do conhecimento por meio da internet, cujas posições têm sido influenciadas pela mudança das 5 forças (BUHALIS; ZOGGE, 2007).

O poder de negociação dos fornecedores tem sido melhorado e amplificado pelo contato direto com o consumidor e diminuição dos custos de distribuição criando várias oportunidades para outros filiados e distribuidores, tirando a exclusividade das operadoras de turismo e dos GDSs (*Global Distribution Systems*). A internet introduziu grande flexibilidade e conveniência, representação em tempo real, habilidade de operação em todo o tempo, facilidade para atingir o mercado-alvo e customização (BUHALIS; ZOGGE, 2007). O poder dos fornecedores é determinado pela capacidade de resistir ao poder de barganha dos clientes e aumentar a fatia no mercado. Depende da diferenciação de produtos e serviços, da concentração de fornecedores e, essencialmente, das novas tecnologias de distribuição de produtos e serviços (GUIMARÃES; BORGES, 2008). Outro efeito nesse processo foram os pequenos e independentes distribuidores terem acesso diretamente aos seus mercados e a redução da distância entre distribuidores e consumidores (turistas) (BUHALIS; ZOGGE, 2007).

Houve uma extensão do poder de negociação dos clientes, e, na era da internet, “...há uma superabundância de informação disponível na internet, o que aumenta consideravelmente suas opções e seu poder de barganha” (GUIMARÃES; BORGES, 2008). Buhalis e Zoge também concordam com esta afirmação, pois, para eles, os clientes “...têm acesso instantâneo a informação, entendem as condições do mercado ofertadas e estão constantemente expostos a ofertas especiais.” (2007, p. 484). A internet possibilitou ao cliente a combinação de diferentes produtos turísticos, de pacotes estáticos e dinâmicos a produtos individualmente. Os produtos substitutos estão relacionados diretamente à dinâmica do mercado e à competição entre as empresas existentes, e este fator está diretamente ligado à vontade dos clientes, aos preços, à

performance dos substitutos e também, aos custos de colocar produtos substitutos que foram facilitados pelo aumento da oferta de produtos e serviços (BUHALIS; ZOGE, 2007).

O estudo das 5 forças oferece a ferramenta metodológica necessária para entender e analisar o cenário e os impactos da digitalização e da internet na indústria do turismo e as mudanças que ocorreram nas operadoras de turismo do Brasil.

2.6 Conclusão

O turismo moderno, a partir do seu desenvolvimento nos pós-guerra, passou por profundas mudanças e transformações, que fizeram com que o setor adotasse, já a partir da década de 1970, tecnologias de reserva e venda de pacotes de viagem. Estes sistemas, chamados de CRSs e GDSs, ajudaram a moldar e a desenvolver os principais canais de distribuição e intermediários, agências de viagem e operadoras de turismo. A partir da década de 1990, com o desenvolvimento da internet, novos sistemas nasceram, baseados nas TICs.

Este fenômeno, conhecido como digitalização da economia, transformou o cenário do turismo e empoderaram o consumidor, provocando assim um processo de desintermediação do setor de turismo. As TICs se desenvolveram rapidamente e os produtos lançados no mercado, como computadores, laptops, smartphones, relógios e tablets, trouxeram mobilidade e facilidade na assimilação e no desenvolvimento das novas tecnologias. As tecnologias trouxeram uma mudança na oferta e demanda de produtos e serviços, ampliando-as. Dentro desse desenvolvimento tecnológico, nasceram novos intermediários no mercado, as OTAs, provocando uma ruptura nos principais canais de distribuição e intermediários tradicionais.

Estes canais de distribuição acompanharam o processo de desenvolvimento tecnológico e mudaram os modelos de negócio, com a abertura de franquias, desenvolvimento de tecnologias próprias de reserva e distribuição de produtos, adequando-se assim à realidade do mercado, provocando um novo fenômeno, a reintermediação da economia. Na avaliação deste cenário, o estudo de Porter, a partir das 5 forças, foi utilizado como ferramenta metodológica para entender como se comportarão as principais empresas no futuro. O passo seguinte da pesquisa é entender, a partir do ponto de vista das empresas, em pesquisa qualitativa, como foram essas mudanças apresentadas na revisão de literatura.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Bauer e Gaskel (2015) citam que “Uma cobertura adequada dos acontecimentos sociais exige muitos métodos e dados: um pluralismo metodológico se origina como uma necessidade metodológica”. Os autores destacam ainda que a investigação da ação empírica exige:

- 1- Observação sistemática dos acontecimentos.
- 2- Técnicas de entrevista.
- 3- Uma análise sistemática. (2015, p. 18)

A natureza da pesquisa, levando em consideração a necessidade de investigar as mudanças nas vendas das operadoras de turismo, provocadas pela digitalização, levaram a escolha de dois métodos propostos para a coleta de dados e informações sobre o assunto: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa qualitativa. A pesquisa bibliográfica, em função da natureza e implicações foi usada como primeiro método e importante para a construção do referencial teórico. Para Lima e Miotto, a pesquisa bibliográfica “...implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório” (2007, p. 38). A escolha deste método como primeiro elemento da pesquisa se deu em função das características do objeto investigado, pois há a necessidade de se aproximar da realidade histórica e dos pressupostos que envolvem esta realidade.

O segundo método utilizado foi a pesquisa qualitativa, em função da necessidade de busca de dados no meio social da indústria de turismo. Este método possibilita a pesquisa informal e a busca de “...dados sobre o mundo social.” (BAUER; GASKEL, 2015, p. 20), a saber, dados da indústria do turismo e como ele foi afetado pelo processo de comunicação. Também facilita a obtenção de dados e informações para a validação das hipóteses, a partir das 4 dimensões do processo de pesquisa qualitativa, citados por Bauer e Gaskel:

- 1- Delineamento.
- 2- Geração de Dados.
- 3- Análise de Dados.
- 4- Interesses de conhecimento. (2015, p. 19)

A pesquisa qualitativa também oferece condições de verificar os contextos culturais e locais identificáveis e oferece maior grau de flexibilidade na estrutura teórica, apesar da sua natureza subjetiva. Foram pesquisadas, para a realização do presente trabalho, os principais referenciais bibliográficos e executivos do turismo brasileiro, com o objetivo de responder ao

problema levantado: “Até que ponto a digitalização das operadoras de turismo do Brasil ampliou a oferta e demanda de ‘pacotes de viagem’?”.

A partir desse questionamento, foram levantadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1:

H1 - A internet e a digitalização da economia ampliou a oferta de pacotes turísticos no Brasil.

Hipótese 2:

H2 - As operadoras de turismo mudaram o seu modelo de negócio para se adaptar a internet e a digitalização.

É esperado que as pesquisas atestem ou refutem as hipóteses levantadas e responda as problema da pergunta. A partir daí, pesquisa utilizou diferentes técnicas para a coleta de dados informações, com dois métodos principais que foram utilizadas: 1. Pesquisa bibliográfica, em artigos, documentos das empresas, livros e pesquisas de terceiros e; 2. Pesquisa exploratória qualitativa de caráter descritivo, através de entrevista em questionário, com 13 executivos de operadoras de turismo brasileiras, representando 13 empresas, entre operadoras de turismo (9), redes de agências de viagem (3) e distribuidora on-line (1).

3.2 Pesquisa bibliográfica

O primeiro método, a pesquisa bibliográfica, com referência temporal dos acontecimentos, classificados de forma cronológica, foi essencial devido a algumas importantes características que este método representa, como a investigação de soluções e a ligação dos materiais de leitura ao referencial teórico e ao tema proposto. Os registros e textos apresentados no referencial teórico demonstram claramente a importância da internet no processo de digitalização do turismo e a mudança provocada na venda de pacotes de viagem nas operadoras e agências de viagem. A pesquisa bibliográfica exploratória contribuiu para a delimitação do tema e a busca de materiais adequados ao problema e hipóteses propostas, por isso, utilizou artigos de autores especialistas sobre internet, digitalização, turismo e agenciamento de viagens, além de livros, revistas e periódicos sobre o assunto.

O gênero escolhido foi o teórico-empírico, que é a tentativa de confirmação dos fatos por meio de verificação empírica dos atores envolvidos no estudo. A forma utilizada se deu a partir das seguintes fases:

1. Escolha do tema.
2. Identificação do tema na documentação.
3. Localização dos documentos.
4. Levantamento do referencial teórico.
5. Fichamento.
6. Organização de forma cronológica.
7. Análise do material coletado. (SOUZA, 2011, p. 15)

Quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica foi documental, isto é “...aquela realizada em livros, revistas, jornais...” (COSTA; COSTA, 2015), aproveitando os diversos periódicos sobre a área e a profusão de livros e documentos sobre o assunto no Brasil no período. Foram utilizadas, como dados secundários, pesquisas organizadas por órgãos de turismo e autores sobre o assunto e o problema em questão, publicadas em meios de comunicação do segmento de turismo e de tecnologia, realizadas por institutos e pesquisadores independentes. Este método de pesquisa é importante, pois serve de embasamento para todos os assuntos pesquisados, comparando a opinião de diferentes autores que versam sobre o mesmo assunto, possibilitando ao pesquisador a comparação, análise e conclusão do tema.

3.3 Pesquisa qualitativa

3.3.1 Instrumento e meios de pesquisa

O segundo método foi a pesquisa qualitativa exploratória de caráter descritivo, por meio de entrevista em questionário, com executivos de operadoras de turismo brasileiras. O objetivo é entender, a partir do referencial teórico, a correlação entre as variáveis, perguntas e hipóteses. A pesquisa foi exploratória, pois embora o referencial teórico encontrado na pesquisa bibliográfica tenha sido vasto, havia poucas referências ao turismo brasileiro e especificamente ao problema e hipóteses levantadas, pois visava descrever o fenômeno e relacionar os resultados com o referencial teórico e a pesquisa bibliográfica.

O objetivo da pesquisa foi de obter maior familiaridade com o problema, através da observação, registro e interpretação dos dados, mostrando as relações entre o assunto pesquisado, as empresas e executivos do setor. A pesquisa é explicativa porque “...busca

esclarecer que fatores contribuem de alguma forma para a ocorrência de algum fenômeno.” (COSTA; COSTA, 2015). Ela também é descritiva porque tem o objetivo de descrever características de um fenômeno chamado “digitalização” a uma determinada população (consumidores de produtos de turismo), de um modo geral. Busca encontrar respostas a partir da experiência e realização de cada entrevistado em relação ao objeto estudado.

O instrumento de pesquisa foi elaborado a partir do referencial teórico, das hipóteses e da pesquisa bibliográfica. Quanto aos meios, foi realizada uma entrevista com questionário semiestruturado, padronizado, elaborado e adaptado, que pode ser encontrado anexo, levando em consideração o tema, o problema e as hipóteses da pesquisa, respondido pelos executivos das principais empresas de turismo operadoras brasileiras. A pesquisa abordou os campos da sociologia, marketing, administração, tecnologia e turismo e a relação desses campos com o consumo e a digitalização. A seguir, o questionário semiestruturado utilizado na pesquisa:

ENTREVISTA COM OPERADORES DE TURISMO	
Nome:	
Empresa:	
Cargo:	
Histórico profissional:	
Endereço:	E-mail:
Site:	Fone:
Histórico da empresa:	
Q1- Quais os principais canais de distribuição dos seus produtos e qual o “<i>market share</i>” de cada canal?	
Resposta:	
Q2- Qual a importância das tecnologias da informação e comunicação no seu negócio?	
Resposta:	
Q3- Como era a venda de um “pacote de viagens” antes e depois da internet na sua operadora?	
Resposta:	
Q4- As OTAs representam uma ameaça ao seu negócio? Por quê?	
Resposta:	

Q5- A digitalização e a internet mudaram a oferta e demanda de pacotes de viagem no turismo brasileiro? Como?

Resposta:

Q6- Como a internet e a digitalização mudaram o seu modelo de negócios?

Resposta:

Q7- Quais os principais desafios da sua empresa na era da internet?

Resposta:

Autorização para citação do nome: SIM () NÃO ()

3.3.2 Universo e amostra

Como ferramenta, foram realizadas 7 perguntas, de forma presencial ou remota, por meio de e-mail ou telefone celular. As 13 entrevistas foram registradas, gravadas, e na transcrição foram editadas para preservar o nome do executivo e da empresa pesquisada. Os entrevistados e empresas foram escolhidos em função da posição estratégica e da importância em suas empresas. Foram selecionadas inicialmente 7 empresas e executivos, mas ao final foram realizadas 13 entrevistas para validar as hipóteses apresentadas e equilibrar o trabalho de pesquisa.

Os respondentes foram 13 executivos e executivas de turismo, de 13 das principais operadoras de turismo brasileiras, das 94 filiadas a BRAZTOA (Associação de Operadoras de Turismo do Brasil). O nível dos executivos foi de gerentes gerais a presidentes e fundadores das empresas. Entre os 20 questionários distribuídos, 13 foram respondidos e as empresas representadas correspondem a 50% do faturamento das operadoras de turismo no Brasil no segmento de lazer (FÓRUM PANROTAS, 2019). Entre as empresas, há líderes de mercado em seus segmentos de atuação. Os nomes dos executivos foram mantidos em sigilo, assim como o nome das empresas. Foram utilizadas siglas para se referir a elas.

Tabela 1 – Perfil das empresas e entrevistados

Nº	Empresa (Código)	Área de Atuação	Ramo de atuação	Tipo de Operação	Segmento	Cargo
1	EXP	Nacional	Operadora de turismo	Multiproduto	Intercâmbio	Gerente Comercial
2	CVC	Nacional	Operadora de turismo	Multiproduto	Geral	Gerente Executivo
3	LCK	Local	Rede de Agências	Multiproduto	Geral	Diretor Geral
4	FRQ	Local	Rede de Agências	Multiproduto	Geral	Diretor Geral
5	STR	Local	Operadora de turismo	Multiproduto	Ecoturismo Aventura	Diretor Negócios
6	NVA	Local	Operadora de turismo	Multiprodutos	Geral	Diretora Marketing
7	TRD	Nacional	Operadora de turismo	Multiproduto	Geral	Gerente Comercial
8	ITP	Nacional	Operadora de turismo	Multiproduto	Geral	Diretor Geral
9	FLY	Nacional	Operadora de turismo	Multiproduto	Geral	Vice-presidente
10	LCA	Local	Rede de Agências	Multiproduto	Geral	CEO
11	SCH	Regional	Operadora de turismo	Multiproduto	Geral	Diretor Geral
12	EAS	Nacional	Distriduidor on-line	Hotéis	Geral	Diretor Comercial
13	TNT	Regional	Operadora de turismo	Multiproduto	Resorts	Diretor Geral

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os entrevistados têm longa experiência no turismo, que vão de 10 a 40 anos de experiência na área, sendo 1 acionista, 8 fundadores de empresas e 4 executivos de alto escalão. São 5 diretores gerais, 1 vice-presidente, 1 diretor comercial, 1 diretora de marketing, 1 diretor de negócios, 1 CEO, 1 Gerente Executivo e 2 Gerentes Comerciais. Em relação ao perfil das empresas, 6 têm atuação nacional, 2 são regionais e 5 são empresas locais. A maioria das sedes das empresas localiza-se no Rio de Janeiro (3), São Paulo (3), Santo André (2), Recife (1), Orlando (1), Curitiba (1), Belo Horizonte (1) e Macaé (1). A maioria das empresas pesquisadas é de multiprodutos (12) e somente 1 é de distribuição de hotéis. No ramo de atuação, 9 são

operadoras de turismo, 3 são redes de agências de viagem e 1 é distribuidora de hotéis on-line. Há 3 operadoras de nichos de mercado representados: intercâmbio, ecoturismo/experiência e resorts, mas a maioria das empresas atuam com todos os produtos, sem especificar o nicho de atuação.

Tabela 2 – Perfil das empresas – Canais de distribuição (%)

Nº	Empresa (Código)	Venda indireta Agência de viagens e operadoras	Venda direta Própria ou franquia	Venda on-line (site e redes sociais)	Número de franquias/ unidades próprias de venda
1	EXP	0%	100%	0%	62
2	CVC	20%	70%	10%	1360
3	LCK	70%	20%	10%	10
4	FRQ	0%	100%	0%	6
5	STR	91%	3%	6%	0
6	NVA	N/D	N/D	N/D	2
7	TRD	80%	0%	20%	0
8	ITP	100%	0%	0%	1
9	FLY	60%	30%	5%	600
10	LCA	0%	85%	10%	4
11	SCH	100%	0%	0%	22
12	EAS	100%	0%	0%	0
13	TNT	100%	0%	0%	0
		*N/D – Não aplicado			

Fonte: Elaborada pelo autor.

O principal canal de distribuição das operadoras de turismo são as agências de viagem, com o canal direto ganhando relevância a cada ano, com o modelo de franquias ou lojas próprias e um aumento considerável na venda via internet (*websites*, redes sociais, entre outros). A maioria das empresas pesquisadas possui franquia ou unidade própria de vendas (9), e 10 atendem agentes de viagem contra 3 que não atendem. Praticamente todo o território nacional é coberto por 7 das empresas e 9 das empresas contam com vendas via *website*.

3.4 Limitações metodológicas

O trabalho atendeu aos objetivos propostos, respondeu a pergunta e as hipóteses propostas, trazendo novas informações ao assunto estudado e ampliando a possibilidade de investigação do tema. Apesar da relevância dessas questões, o estudo está limitado pelas lentes do pesquisador, cheias de crenças, paradigmas, valores e influenciado por sua cultura e o ambiente onde vive. Também é limitada pelo fato do pesquisador trabalhar na área de investigação da pesquisa – a indústria do turismo – fazendo com que a visão seja, por um lado, especializada na área, proporcionando assim informações relevantes, e, por outro, ausente de isenção em alguns pontos. O pesquisador se esforçou para não “poluir” o resultado em função deste viés.

Outra limitação, ainda pelo fato do pesquisador trabalhar na área, se deu pelo aspecto de conhecer todos os atores pesquisados, o que também acaba direcionando as perguntas na pesquisa qualitativa e também os textos utilizados no referencial teórico. Também é limitante na investigação a agenda dos executivos e a falta de disponibilidade para realizar a entrevista, fazendo com que ocorressem trocas de entrevistados e empresas. Parte dos entrevistados também tem pouca similaridade com o objeto tratado, apesar de todos terem grande experiência no setor.

3.5 Coleta e análise de dados

As entrevistas foram a grande fonte de dados utilizada na pesquisa, e como tal, receberam toda a dedicação, visando demonstrar uma análise satisfatória. A aplicação do questionário e a coleta de dados foi realizada pessoalmente, por e-mail e por telefone, no período de julho a outubro de 2019, por meio de um questionário semiestruturado. Após cada uma das entrevistas, a transcrição foi realizada imediatamente, evitando-se assim o esquecimento ou perda da detalhes da entrevista. Também, ao coletar os dados e transcrevê-los, os erros de gramática e concordância foram corrigidos. Apesar do conhecimento do pesquisador em relação aos entrevistados, evitou-se falar de assuntos pessoais e fora do assunto da entrevista, para que não se perdesse o foco da pesquisa e da observação.

Foram conduzidas 16 entrevistas em profundidade diretamente pelo pesquisador dos quais 3 foram descartadas por não atenderem ao propósito e aos objetivos da pesquisa. Todos os pesquisados são parte do relacionamento pessoal e comercial do pesquisador e se prontificaram imediatamente a responder as questões, entendendo que uma pesquisa como esta contribui substancialmente para o futuro da indústria do turismo. Cada entrevista presencial teve a

duração de 1 hora para ser realizada e foram feitas em local neutro, em função do perfil de cada entrevistado e pela importância das organizações que dirigem. A coleta teve como objetivo entender os aspectos de como a internet e a digitalização contribuíram para o desenvolvimento do setor de turismo a partir da experiência pessoal de cada um dos entrevistados, e também a experiência das empresas pesquisadas, pois trata-se de grandes empresas do mercado de turismo brasileiro.

Foram levantados os principais pontos de análise relativos ao objeto da pesquisa, por meio da pesquisa qualitativa – exploratória e descritiva –, visando descrever o fenômeno da digitalização da economia e como tal fenômeno afetou a indústria do turismo, especialmente as empresas. Nessa análise, foram pesquisados os principais aspectos e, principalmente, o impacto dos fatores internos e externos nessa indústria. Ao fim da coleta de dados, foi realizada a análise exploratória e a descrição de cada uma das questões levantadas e estruturados resumos e comparação com o referencial teórico e as principais teorias sobre o assunto em questão. O método de interpretação, portanto, foi o da análise exploratória e descritiva que orientaram a pesquisa em todos os seus aspectos e resultados.

A análise exploratória é necessária em função da pequena maturidade do mercado pesquisado, que exige que o pesquisador explore as questões levantadas na pesquisa e a análise descritiva permite a comparação do fenômeno com as questões que estão acontecendo no momento presente e assim as atualize. A análise descritiva não emite opiniões e julgamentos de valor e é indicada para entender os dados, analisar o seu impacto tanto no presente quanto no futuro.

4 RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO

As agências de viagem, no início da internet, a viram como uma grande ameaça, tendo em vista o potencial e o início do processo de desintermediação dos negócios (como efetivamente aconteceu, especialmente nas reservas de bilhetes aéreos e hotéis), e depois tiveram que se adequar às novas formas de trabalho advindas do meio digital (GUIMARÃES; BORGES, 2008). Antes intermediários exclusivos da indústria do turismo, as agências e operadoras sofreram o processo de desintermediação, com o aumento do poder de barganha dos consumidores, na análise das 5 forças de Porter, amplificadas pelo acesso destes às TICs e às mudanças nos preços e nos custos dos produtos ofertados (BUHALIS; ZOGE, 2007).

Empresas como Thomas Cook e TUI, gigantes no segmento de operação de turismo, perderam *market share* para novos intermediários, como as OTAs Expedia e Lastminute.com, com uma nova reintermediação da indústria do turismo. No mercado global, o poder de negociação dos operadores de turismo tradicionais tem perdido espaço para os novos intermediários, especialmente as OTAs. A pesquisa procurou entender, a partir do referencial teórico, como a digitalização mudou a forma de vender pacotes de viagem nas operadoras de turismo brasileiras.

4.1 Resultados das pesquisas

Os resultados das pesquisas convergem com as hipóteses apresentadas na dissertação e serão apresentados abaixo:

Tabela 3 – Resultados – Pesquisa Qualitativa – TICs

Nº	Empresa/ Autores principais do referencial teórico	As TICs são importantes para o crescimento e desenvolvimento do turismo?	As TICs colaboraram no desenvolvimento do seu negócio?
1	EXP	SIM	SIM
2	CVC	SIM	SIM
3	LCK	SIM	SIM
4	FRQ	SIM	SIM
5	STR	SIM	SIM
6	NVA	SIM	SIM
7	TRD	SIM	SIM

8	ITP	SIM	SIM
9	FLY	SIM	SIM
10	LCA	SIM	SIM
11	SCH	SIM	SIM
12	EAS	SIM	SIM
13	TNT	SIM	SIM

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 4 – Resultados – Pesquisa Bibliográfica – TICs

N	Empresa / Autores principais do referencial teórico	As TICs são importantes para o crescimento e desenvolvimento do turismo?
1	BUHALIS, Dimitrios	SIM
2	LAW, Rob	SIM
3	LICATA, M	SIM
4	O'CONNOR, Peter	SIM
5	CHIAPPA, Giacomo Del	SIM
6	GOSSON, George <i>et al.</i>	SIM
7	MARIN, A.	SIM
8	VICENTIN, I <i>et al.</i>	SIM
9	YAMAMOTO, Jun Alex	SIM
10	ALBERTON, Anete	SIM
11	XIANG, Zheng	SIM
	<i>*N/D – Não divulgado</i>	<i>*N/A – Não aplicado</i>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os executivos que responderam à pesquisa, assim como os principais autores pesquisados e citados no referencial teórico, concordam que as TICs são importantes para o desenvolvimento do turismo, assim como os executivos pesquisados, em sua totalidade, afirmam que as TICs colaboraram para o desenvolvimento de seu próprio negócio.

4.2 Validação das hipóteses

O trabalho buscou respostas ao problema, utilizando a pesquisa bibliográfica e a pesquisa qualitativa através da validação ou não das hipóteses mais coerentes, buscando saber se a digitalização provocou uma mudança nas relações de consumo do turismo brasileiro, e a forma de vender pacotes de turismo das agências de viagem brasileiras: independentes, agências de viagem on-line (OTAs) e operadoras de turismo. Buscou demonstrar se as mudanças fizeram com que os sujeitos analisados aqui (agências de viagem e operadoras) modificaram a sua forma de comercializar esses produtos no mercado e o seu modelo de negócios. Foram estudados os 3 sujeitos analisados na pesquisa, agências de viagem independentes (varejistas), agências de viagem operadoras de turismo (atacadistas) e agências de viagem on-line (OTAs) e sua relação direta à digitalização e o desenvolvimento da internet no mercado de turismo.

São 2 as hipóteses levantadas no trabalho, a partir da seguinte pergunta levantada no problema:

4.2.1 Oferta de pacotes turísticos no Brasil

Hipótese 1:

H1 - A internet e a digitalização da economia ampliou a oferta de pacotes turísticos no Brasil.

Tabela 5 – Resultados – Pesquisa Qualitativa – Hipótese 1

Nº	Empresa/ Autores principais do referencial teórico	A internet e a digitalização da economia ampliou ou diminuiu a oferta de pacotes turísticos no Brasil?	Por quê?
1	EXP	Ampliou	O cliente teve mais acesso a informação e aos produtos de turismo e as operadoras puderam negociar novos produtos e serviços.
2	CVC	Diminuiu	Antes a empresa podia vender produtos e serviços de forma exclusiva e parte do portfólio foi para as OTAs.
3	LCK	Diminuiu	As OTAs passaram a ter mais oferta que as operadoras tradicionais.

4	FRQ	Ampliou	A oferta aumentou em função da entrada dos meios digitais na distribuição de produtos.
5	STR	Ampliou	Através de estabelecimentos que antes não tinham visibilidade agora podem vender seus serviços e encontrar um cliente para o seu produto.
6	NVA	Não respondeu	
7	TRD	Resposta inconclusiva	
8	ITP	Resposta inconclusiva	
9	FLY	Ampliou	Facilidade nas informações e no acesso aos produtos.
10	LCA	Resposta inconclusiva	
11	SCH	Ampliou	“...o consumidor tem acesso a muito mais opções, de ofertas, destinos, fornecedores e valores e isto fez com que as operadoras ampliassem as suas ofertas.”
12	EAS	Resposta inconclusiva	
13	TNT	Ampliou	Melhoria na informação de produtos e serviços

Fonte: Elaborada pelo autor.

A ampliação da oferta foi constatada pela maioria dos participantes que responderam,. Alguns deram respostas inconclusivas talvez pelo não entendimento da questão. Os executivos responderam da seguinte forma: 6 disseram que a oferta ampliou, 2 disseram que diminuiu e 5 não responderam ou deram respostas inconclusivas. A pesquisa qualitativa (Tabela 5) e a pesquisa bibliográfica demonstraram que houve uma ampliação nas ofertas de produtos turísticos, especialmente com o surgimento dos pacotes dinâmicos e das OTAs que trouxeram uma grande quantidade de produtos e serviços turísticos, ofertados de forma on-line, em tempo real, e com preços e custos de transação reduzidos para o consumidor. O apelo aos pacotes de viagem ofertados por operadores de turismo foram diminuindo e a oferta se tornou mais individual, customizada e segmentada (MARIN, 2004; BUHALIS; ZOGGE, 2007). O entrevistado 12 da empresa EAS, comentou em sua entrevista, falando sobre a internet e a ampliação da oferta de produtos de turismo:

...trouxe mais agilidade e disponibilização da informação. Encurtou distâncias entre países, destinos e consumidores. A opinião dos turismo pode e faz a diferença na hora de reservar um hotel, escolher um restaurante e até mesmo escolher as roupas para colocar na mala.... (Entrevistado 12).

Os distribuidores on-line, a despeito do aumento da oferta e a inserção de uma quantidade infinita de produtos de turismo, continuaram crescendo ano a ano. A distribuição on-line, por sua vez, com a ampliação da oferta e a capacidade de oferecer produtos de turismo para o consumidor em milhares de formas, tem se tornado complexa e há um desafio para a manutenção da competitividade neste cenário. Os caminhos que os distribuidores on-line têm feito para a sua manutenção no mercado são: 1. estratégia multi-canal; 2. uso das TICs como vantagem competitiva; 3. customização dos produtos e; 4. desenvolvimento e melhoria dos programas de fidelidade. (NAVÍO-MARCO *et al.*, 2018). A digitalização e as TICs permitiram que empreendimentos turísticos de todos os portes pudessem se tornar disponíveis para todos os canais de distribuição em tempo real, por meio da internet e das mídias sociais. A super oferta de produtos transformou a ideia de Porter de produto substituto em item presente em toda a cadeia de distribuição do turismo.

O processo de ampliação da oferta de produtos turísticos passou também pela especialização das empresas de turismo (Tabela 5), especialmente as agências de viagem, em nichos de mercado. Segundo Buhalis e Zoge (2007), os novos intermediários viram que a internet aumentou a ameaça de substituição de novos produtos, uma das forças de Porter em função da habilidade dos clientes compararem produtos e serviços e da quantidade de oferta existente no mercado. A ampliação da oferta de produtos de turismo encorajaram clientes a buscar diferentes produtos e serviços, e forçaram os intermediários tradicionais a ir atrás de novos produtos e serviços e também novos nichos de mercado, como forma de diferenciação e segmentação (2007, p. 488). Os executivos, respondentes da pesquisa qualitativa também concordam com esta posição e consideram que a oferta de produtos turísticos aumentou, com 6 respostas contra 3 que afirmam que a oferta diminuiu, e 5 respostas foram inconclusivas ou não responderam. As 3 respostas que afirmaram a diminuição da oferta aconteceu, pois as OTAs tiveram a oferta ampliada, ou seja, uma demonstração de um aumento real da oferta, das novas empresas em relação às tradicionais.

Apesar da ampliação da oferta de pacotes de viagem, as agências de viagem tiveram que passar por um processo de reinvenção das suas capacidades e operação. No início do desenvolvimento da internet, muitos autores, como Beni (1998), Marin (2004), Pelizzer (2005), Candioto (2012) e Silva (2018), propuseram que as agências de viagem sofreriam um processo de redução drástica, poderiam perder participação no mercado e provocar o fechamento massivo, especialmente com o advento da internet, das TICs e o nascimento das OTAs. Marin cita que as agências de viagem, em função do seu monopólio na intermediação de produtos de turismo, viviam num “...cenário de aparente mordomia comercial...” (2004, p. 24) e, com isso,

negligenciavam a “...sua responsabilidade evolutiva de adaptação ao meio.” (2004, p. 24). E finalizando, o autor destaca que “...a maior parte das agências acabou congelada pela concorrência.” (2004, p. 24).

A maioria dos autores pesquisados afirma que a internet e a digitalização da economia ampliaram a oferta de pacotes turísticos, corroborando com o resultado encontrado na pesquisa qualitativa, validando a hipótese de que a internet e a digitalização da economia ampliaram a oferta de pacotes de turismo no mundo, como demonstrado na Tabela 6 a seguir:

Tabela 6 – Resultados – Pesquisa Bibliográfica – Ampliação da oferta de produtos

N	Empresa / Principais autores do referencial teórico	A internet e a digitalização da economia ampliou a oferta de pacotes turísticos no mundo?
1	BUHALIS, Dimitrios	SIM
2	LAW, Rob	SIM
3	LICATA, M	SIM
4	O’CONNOR, Peter	SIM
5	CHIAPPA, Giacomo Del	SIM
6	GOSSON, George <i>et al.</i>	SIM
7	MARIN, A.	SIM
8	VICENTIN, I <i>et al.</i>	SIM
9	YAMAMOTO, Jun Alex	N/D
10	ALBERTON, Anete	N/D
11	XIANG, Zheng	SIM
	<i>*N/D – Não divulgado</i>	<i>*N/A – Não aplicado</i>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Pelos pressupostos e análises, a hipótese H1 demonstra que houve efetivamente uma ampliação da oferta de produtos e serviços na indústria de turismo, impulsionadas pela digitalização, internet e as TICs, com um poder de barganha ampliado dos consumidores e também dos grandes distribuidores do mercado de turismo, especialmente as operadoras. Essa ampliação também permitiu o surgimento de novos nichos de mercado e uma grande quantidade de produtos substitutos para a indústria de turismo.

4.2.2 Mudança no modelo de negócios das empresas brasileiras

Hipótese 2:

H2 - As operadoras de turismo mudaram o seu modelo de negócio para se adaptar a internet e a digitalização.

Tabela 7 – Resultados – Pesquisa Qualitativa – Hipótese 2

Nº	Empresa/ Autores principais do referencial teórico	Como a digitalização e a internet mudaram o modelo de negócios das empresas de turismo	As OTAs representam uma ameaça ao seu negócio?
1	EXP	A digitalização e a internet trouxeram mais agilidade e informação para os consumidores e empresas, tornando-as mais eficientes.	NÃO
2	CVC	A empresa ainda está mudando e se digitalizando, saindo do off-line e entrando no on-line.	SIM
3	LCK	A empresa está se reinventando e buscando diferenciais para competir.	SIM
4	FRQ	A empresa teve que buscar outros negócios, como nichos de mercado.	SIM
5	STR	A empresa teve que ser mais assertiva e mais ágil.	NÃO
6	NVA	A busca de novos segmentos, novos negócios, diferenciais como uma consultoria.	SIM
7	TRD	Através do estudo e da busca de conhecimento diariamente.	NÃO
8	ITP	A internet e a digitalização trouxeram mais agilidade em todos os processos de engenharia de produção, venda e controle operacional e financeiro.	Parcialmente
9	FLY	O fechamento de escritórios físicos e a manutenção de poucos escritórios regionais.	NÃO
10	LCA	Menos espaço, mas máquinas. Abertura de home-office e operação em tempo real, com pouco espaço e especialização no atendimento para combater a concorrência.	SIM
11	SCH	Os produtos entraram em mercados que não seriam possíveis fisicamente, de forma mais ágil e menos custosa e investimento em segurança digital e processos.	NÃO
12	EAS	Empresas precisam ser multicanais para não perder mercado. Mix de canais e mix de produtos são importantes.	NÃO
13	TNT	Tornou o negócio mais ágil, integrou as operações, ampliou a oferta e tudo ficou mais rápido.	SIM

Fonte: Elaborada pelo autor.

Como demonstrado nas Tabelas 5 e 6, da entrevista qualitativa e pela pesquisa bibliográfica, as TICs se tornaram importantes para o desenvolvimento dos negócios, assim como para o crescimento do turismo e a maioria das empresas pesquisadas tiveram que mudar a sua forma de atuação no mercado e o seu modelo de negócios para se adaptar ao novo mercado. O cliente era dependente do intermediário (agentes de viagens e operadores de turismo), pois não havia informações suficientes para a decisão de compra e também não havia acesso aos grandes distribuidores como hotéis, prestadores de serviço, companhias aéreas e entretenimento. Buhalis e Zoge (2007) descrevem assim a mudança no segmento de operação de turismo:

A emergência da internet intensificou a rivalidade no setor de operadoras de turismo. Como as agências de viagem, as operadoras de turismo correm o risco de desintermediação face a emergência das novas intermediárias on-line. Operadoras de turismo....sugerem que devem desenvolver a presença on-line acessando diretamente o mercado alvo. (2007, p. 490)

O processo de acesso ao mercado-alvo foi a abertura de *websites* próprios, a abertura de redes de franquias de viagem e o processo de desenvolvimento de sistemas de reserva específico para agências de viagem, diminuindo o custo de operação pela utilização das TICs. O poder de barganha das operadoras de turismo em relação aos fornecedores aumentou, diminuindo neste processo o poder de negociação das agências de viagem. Apesar disso, a internet permitiu a oferta de pacotes de turismo dinâmicos ou flexíveis, feitos sob demanda, e também concedeu às operadoras de turismo a decomposição dos pacotes de turismo tradicionais, que agora poderiam ser vendidos separadamente, aumentando assim o poder de barganha dos consumidores. As operadoras de turismo tiveram que definir qual é a preposição de valor e a vantagem competitiva de suas operações, que as tornariam diferenciadas dos principais concorrentes, especialmente as OTAs e outras operadoras tradicionais. De acordo com o entrevistado 13, da empresa TNT:

A internet tornou o negócio mais ágil. Integrou o planeta de maneira irrestrita e abrangente. Tudo ficou mais rápido, ampliou a oferta e passou a ser decisivo no fechamento das vendas. (Entrevistado 13)

A internet forçou as operadoras de turismo e demais agentes dessa indústria a reverem seus modelos de negócio e suas formas de relacionamento com parceiros comerciais e clientes (VICENTIN; HOPPEN, 2002). Law *et al.* também concordam com essa afirmação, quando mencionam que

(...) o papel da distribuição tem mudado gradualmente do intermediário humano para o intermediário tecnológico (...) todos os intermediários terão que ter um compromisso com estas mudanças. Muitos fornecedores introduziram seus próprios

sistemas de reserva, que continuarão sendo desenvolvidos. As mudanças irão acelerar a desintermediação na (...) indústria do turismo. (2015, p. 446).

A mudança no modelo de negócios provocou um enfraquecimento do poder de negociação das operadoras de turismo e um consequente poder de barganha de seus clientes imediatos (agentes de viagem) e consumidores (turistas).

Na indústria de turismo do Brasil, os 2 maiores grupos passaram por processos de reestruturação, que envolveu a compra de outras empresas, de atividades complementares, em amplo processo de horizontalização das operações. A Flytour, segunda maior empresa de turismo do país, possui uma agência de viagens corporativa (Flytour Amex Global Business Travel), uma consolidadora (Flytour GapNet Consolidadora), que nasceu na fusão entre a Flytour Consolidadora e a GapNet Consolidadora, uma operadora (Flytour MMT GapNet Viagens), que nasceu na fusão entre a Flytour Operadora e MMT / GapNet Operadora, uma empresa de eventos (Flytour Eventos), e uma empresa de franqueamento de viagens (Flytour Franchising), com mais de 400 unidades. A empresa faturou mais de 5,6 bilhões de reais em 2017, em operações de lazer e corporativa (ANDRADE, 2018, p. 24). A CVC comprou, no período de 2013 a 2018, 8 empresas de turismo no Brasil e na Argentina, nos segmentos on-line (OTA Submarino Viagens), viagens corporativas (TREND), consolidação (RA e ESFERATUR), intercâmbio (Experimento), operação de pacotes de luxo (VISUAL, BYBLOS e OLA ATLÂNTICA). Também estendeu à abertura de lojas, que totalizavam mais de 1.300 em 2018, contra 450 em 2013 (CVC, 2018).

Em nível mundial, as OTAs Expedia e Lastminute.com mudaram o modelo de negócios das companhias operadoras de turismo tradicionais, como a Thomson e Thomas Cook (BUHALIS; LAW, 2008) que faliu, deixando mais de 600.000 clientes sem as suas viagens no dia 23 de setembro de 2019, e que segundo os jornais e analistas do setor, aconteceu em função da concorrência via internet (FOLHA DE SÃO PAULO, 2019). Um agravante foi a incapacidade dos agentes de viagem independentes terem a tecnologia necessária para competir com os grandes distribuidores e com as OTAs (SILVA *et al.*, 2018). Sant'Anna e Jardim (2007) destacaram esta questão da incapacidade de atendimento e de competição com as novas TICs e de exergarem a internet como uma ameaça e não como uma aliada ao processo de desenvolvimento, e destacam que os caminhos são a especialização no atendimento ao cliente e o gerenciamento dos sistemas de relacionamento com os clientes, além da especialização de produtos e serviços (2007, p. 11).

Buhalis, em 1998, já antecipava a tendência de dificuldade que os canais de distribuição teriam para agir como intermediários, e as tendências para o futuro e sobrevivência do negócio que estavam sendo desenvolvidas pelo mercado, a saber:

- 1- Os intermediários tradicionais (agências de viagem tradicionais e operadoras de turismo) precisam reorganizar os processos e atualizar sua oferta de produtos para melhorar a satisfação do consumidor e se manter competitivas.
 - 2- Novos intermediários surgiram tomando vantagem na revolução da tecnologia da informação.
 - 3- Os destinos turísticos desenvolveram sistemas regionais para melhorar sua presença no mercado e atingir diretamente o consumidor.
 - 4- Os principais desenvolvimentos da internet foram baseados na interface diretamente com o consumidor.
- (1998, p. 12)

O autor continua afirmando que haverá mudanças no consumo, no qual tradicionais consumidores e turistas que não são frequentes vão continuar comprando por meio de intermediários tradicionais, enquanto os novos consumidores optarão por montar a sua viagem por meios eletrônicos. Apesar dos diversos autores especialistas no assunto, como Buhalis, em 1998, terem ditado tendências de mudança, muitas empresas não se atentaram a este fato e continuaram trabalhando de forma tradicional, sem se aterem ao desenvolvimento das TICs, sendo a internet a principal entre elas e a emergência dos novos distribuidores, tendo as OTAs como a principal entre eles.

Outro processo de mudança no modelo de negócios foi a modificação das agências de viagem independentes para o franqueamento de viagens. As operadoras iniciaram o processo de franqueamento desde 2002, e essa mudança no cenário já era destacada por autores como Buhalis, em 1998, e Vicentin e Hoppen, em 2002, no início da era da internet. No Brasil, o segmento de turismo, segundo a ABF (Associação Brasileira de Franquias) é o vice-campeão no setor de franquias no Brasil entre as 11 indústrias. A CVC é a oitava maior franqueadora do país (ABF, 2019, p. 12) e a maior do segmento de turismo. O franqueamento, dentro da indústria de turismo, está presente somente em alguns países e com forte presença no Brasil através de poucas empresas operadoras de turismo, como já citado. Embora as grandes operadoras de turismo e redes de agências de viagem optaram pelo franqueamento, mais de 80% das empresas não mudaram os seus modelos de negócio e continuam investindo na venda direta e por meio das agências de viagem independentes, com demonstrado na Tabela 4, em relação aos canais de distribuição.

A pesquisa bibliográfica destaca que vários grupos empresariais, especialmente operadoras de turismo, iniciaram um processo de concentração de oferta turística e de concentração de

poder de barganha, e assim passaram a controlar a produção e a distribuição de produtos de turismo, dificultando ainda mais o acesso dos pequenos agentes de viagem independentes à cadeia de distribuição do turismo. Buhalis (1998, 2002, 2006, 2007, 2008), Vicentin e Hoppen (2002), O'Connor (2001, 2005), Licata (2002), Zoge (2007), Law (2008) e Law *et al.* (2015), propuseram que as agências de viagem sofreriam um processo de redução drástica, mas a maior parte se reinventaria, buscando a atuação em nichos de público e mercado, assim como novas formas de atuação. Destacam que esse foi um processo de longo prazo, após o momento inicial de redução do número de agências. No início dos anos 2000, diversas agências de viagem e operadoras de turismo – como a gigante Soletur (2001) – fecharam as portas, muito mais em função de problemas administrativos e gerenciais, do que problemas relacionados ao incipiente processo de digitalização (YAMAMOTO; ALBERTON, 2006).

Na pesquisa qualitativa, os executivos concordam que as agências de viagem sofreram o impacto da internet e da digitalização, especialmente com a entrada de novos concorrentes no mercado, as OTAs, embora grande parte não concorde que estas representem uma ameaça ao negócio, em função da posição consolidada das suas operações e a reivenção de seus negócios (Tabela 3). Concordam, em sua totalidade, que as TICs foram importantes para o desenvolvimento dos seus negócios e para a consolidação das mudanças no modelo de negócios proposto por elas. A totalidade das empresas pesquisadas investe em *websites*, sistemas de reserva e tecnologias que facilitam a interação entre agentes de viagem independentes e operadoras de turismo, em um novo processo de reintermediação.

O autor concorda com a posição de Buhalis (1998, 2002, 2006, 2007, 2008), Vicentin e Hoppen (2002), O'Connor (2001, 2005), Licata (2002), Zoge (2007), Law (2008) e Law *et al.* (2015), pois as agências de viagem sofreram um descréscimo de suas operações em função da emergência da internet e das TICs e suas consequências, já estudadas aqui, mas muitas se reinventaram com outros modelos de negócio, como o trabalho com grupos e *freelancers*, e muitas se transformaram em franquias de grandes operadoras de turismo e redes de agências de viagem. A maior OTA da América Latina, a Decolar, mudou o escopo de suas atividades, passando também a prover sistemas de reserva para agências de viagem tradicionais venderem seus produtos e serviços, com o nome de “Afiliados Decolar”, com um comissionamento diferenciado e preços iguais ao do site, num processo de reinvenção do canal de distribuição e de reintermediação (ANDRADE, 2014). Buhalis e O'Connor, citando esse processo iniciado pela Decolar, comentam: “A internet possibilita a todos os tipos de organização a distribuir os produtos diretamente para o consumidor e também permitiu o link das agências de viagem com

os novos intermediários (...) expandindo a cadeia de valor e a promoção de produtos através da combinação de sistemas e parcerias.” (2005, p. 13).

Vicentin e Hoppen, em 2002 – no início da era da internet –, já defendiam que os agentes de viagens tradicional deveriam mudar o seu escopo de trabalho, tornando-se consultores de turismo, responsáveis pela administração e gerenciamento da viagem do cliente (2002, p. 97). Outro fator destacado pelos autores é o fato de que no interior do país a infraestrutura de TI e a penetração da internet ainda é pequena. Ressaltam também que dentro do cenário brasileiro, a EMBRATUR, empresa que representa o turismo e o governo brasileiro, no exterior assinalava que “o mercado brasileiro sofrerá uma polarização, restarão poucas e fortes empresas atuando no setor” (2002, p. 98), enquanto a ABAV citava que as agências tradicionais não enxergavam o perigo nas grandes empresas que usam a internet, em função da penetração do mercado, do relacionamento humano e da forte relação de confiança entre agente e cliente que as agências têm (2002, p.99). Tanto a posição da EMBRATUR quanto a da ABAV se mostraram incompletas nas mudanças que aconteceram nesse segmento, com uma indefinição de que espaço cada segmento ocupará no futuro.

Diante dos cenários, as operadoras de turismo, e especialmente as agências de viagem, passaram a tomar outros caminhos para prosseguirem, segundo Tavares e Neves:

- 1- Oferecer produtos diferenciados e customizados.
- 2- Padrão de atendimento e serviço de excelência.
- 3- Fusões.
- 4- Segmentação de mercado e oferta de nichos. (2011, p. 6)

Houve uma mudança estrutural no início e uma acomodação a partir da era da aceleração com um relativo movimento de reintermediação, provocado pela absorção de tecnologia por parte das operadoras e das OTAs, e a consequente distribuição de pacotes de turismo e outros produtos a partir das agências de viagem independentes (XIANG, 2018).

As agências de viagem e operadoras de turismo entenderam também que precisavam se especializar de alguma forma para competir com os novos intermediários (OTAs), assim como com os grandes grupos econômicos internacionais. As agências de viagem e as operadoras de turismo de pequeno e médio porte partiram para o processo de especialização em segmentos de mercado (luxo, ecoturismo, enoturismo, neve...) e diferentes públicos-alvo (LGBTQ+, melhor idade, estudantes...). Este foi o caminho apontado por autores como Vicentin e Hoppen (2002), como consequência natural do desenvolvimento da internet e das TICs. Enquanto isso, as grandes operadoras de turismo como a FLYTOUR e a CVC partiram para o processo de horizontalização, comprando empresas de atividades complementares (Entrevista 2 e 9). Para a

entrevistada 6, da empresa NVA, as empresas passaram a adotar segmentos de mercado como forma de ampliação da oferta de pacotes de turismo e também em função do acesso à informação por parte dos clientes (entrevistada 6). Opinião compartilhada pelos entrevistados 5, 9, 10, 11 e 12.

A competição foi intensificada com a oferta de produtos turísticos *on demand*, com valor agregado ou diferenciado, de acordo com a necessidade do consumidor. Aumentou o poder de barganha do hotéis contra os seus fornecedores e distribuidores como OTAs, operadoras de turismo e agências de viagem. E os hotéis inovadores e dinâmicos que usaram de forma inteligente as TICs ganharam vantagem competitiva mais forte do que o período pré-internet (BUHALIS; ZOGE, 2007; BUHALIS; LAW, 2008). Silva (2018), citando Borges e Guardia (2002), destaca a importância das TICs:

....entende-se que a Internet, como uma das ferramentas que as TICs vem proporcionando ao mercado, permite que se atinjam novos clientes, bem como novos segmentos de mercado de forma mais econômica, destacando a quantidade de informações que podem estar sendo disponibilizadas no meio e a possibilidade que essa ferramenta oferece aos seus usuários de decidirem sozinhos que produtos consumir. (2018, p. 43)

Para Buhalis, “tradicionais agências de viagem (...) precisarão redesenhar a sua situação e decidir que segmento de mercado precisam se concentrar. Equipamento adequado, treinamento e serviço serão de vital importância para manter a competitividade de longo prazo.” (1998, p. 13). O interessante é que o autor destaca essas tendências no início da era da internet, em 1998, e que efetivamente se tornaram reais na indústria de turismo.

A pesquisa bibliográfica também refletiu o resultado encontrado na pesquisa qualitativa, validando a hipótese que afirma que ocorreu uma mudança no modelo de negócios das operadoras de turismo, como demonstrado na Tabela 8 a seguir:

Tabela 8 – Resultados – Pesquisa Bibliográfica – Mudança de modelo de negócios

N	Empresa / Autores principais do referencial teórico	As operadoras de turismo mudaram o seu modelo de negócio para se adaptar a internet e a digitalização?
1	BUHALIS, Dimitrios	SIM
2	LAW, Rob	SIM
3	LICATA, M	SIM
4	O’CONNOR, Peter	SIM

5	CHIAPPA, Giacomo Del	N/D
6	GOSSON, George <i>et al.</i>	SIM
7	MARIN, A.	SIM
8	VICENTIN, I <i>et al.</i>	SIM
9	YAMAMOTO, Jun Alex	N/D
10	ALBERTON, Anete	SIM
11	XIANG, Zheng	SIM
	<i>*N/D – Não divulgado</i>	<i>*N/A – Não aplicado</i>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Pelos pressupostos e análises, a Hipótese 2 pode ser validada, pois demonstra que as empresas de turismo tiveram que mudar os seus modelos de negócios para se adaptarem ao desenvolvimento da internet e das TICs. Desenvolveram novas interfaces com os consumidores e com os canais de distribuição como agentes de viagem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise final, como pudemos inferir, valida as hipóteses e conclui a pesquisa. Dessa forma, podemos responder ao problema da pesquisa: “Até que ponto a digitalização das operadoras de turismo do Brasil ampliou a oferta e demanda de ‘pacotes de viagem’?”

Houve efetivamente uma mudança significativa na oferta de pacotes de viagem que foi ampliada pela digitalização, economia e desenvolvimento da internet. Novos produtos e serviços entraram no mercado que passou a ter uma dimensão mais dinâmica e rápida, tanto nas transações entre clientes e empresas de turismo, intermediários, quanto entre clientes e os próprios fornecedores. A força que permitiu este passo foi o desenvolvimento das TIC's, possibilitando sistemas cada vez mais ágeis e informativos. O cliente passou a ter a informação sobre produtos e serviços em tempo real e os grandes distribuidores ampliaram tanto a demanda quanto a oferta de produtos e serviços, com a ampliação da capacidade tecnológica e dos sistemas de reserva online. Um dos grandes fatores da ampliação dos produtos e serviços foi o surgimento e desenvolvimento dos segmentos ou nichos de mercado. Existe um pacote de viagem, seja ele fechado, dinâmico ou flexível, para cada tipo de consumidor ou grupos de consumidores.

Outra grande mudança na oferta e demanda de pacotes de viagem foi a alteração do modelo de negócios das empresas, que teve que se adequar à situação de desenvolvimento tecnológico. As que sobreviveram ao fenômeno da desintermediação, modificaram completamente o seu modelo de negócio para refletir a ampliação da oferta e demanda de pacotes de viagem para combater o nascimento das OTA's, desenvolver e/ou criar sistemas de reserva online, com o objetivo final de atender ao consumidor mais conectado e com acesso fácil à informação sobre viagens. Obrigatoriamente, as empresas tiveram que desenvolver websites para atendimento direto ao cliente e sistemas internos para atender os intermediários. A ampliação da oferta demandada também provocou a transformação no modelo de negócios tradicional dos grandes distribuidores que tiveram que, obrigatoriamente, ampliar os seus canais de distribuição, incluindo assim a venda online para não sucumbirem ao mercado.

A discussão sobre o futuro das operadoras de turismo e agências de viagem não se encerra aqui, pois o turismo, como área do conhecimento, passa por um longo processo de ciclos históricos e mudanças conjunturais. E como pudemos observar, vários autores atestam que as agências e operadoras de turismo vão desaparecer, enquanto outros defendem a reinvenção das agências e operadoras, com a proliferação das TICs, especialmente o desenvolvimento da internet, com seus modernos sistemas de reserva, e também a utilização das mídias sociais,

como fonte de relacionamento com o cliente e apoio a venda. Aqueles que defendem a permanência das agências de viagem, retratam a mudança que estas empresas precisariam modificar os seus modelos de negócio e a sua forma de interação e de utilização das TICs.

A intermediação ocorreu no turismo mundial e as operadoras de turismo e agências de viagem foram as grandes empresas desse segmento e, por desconhecimento do mercado e pela pouca informação sobre produtos e serviços, o turista não tem outra opção a não ser confiar no intermediário. Com o desenvolvimento das TICs, o turista se tornou mais informado e nasceram novos intermediários, digitais e tecnológicos, as OTAs, que provocaram uma ruptura e uma mudança substancial no mercado de turismo. O desenvolvimento das TICs permitiu que distribuidores, como companhias aéreas, hotéis e agências de receptivo desenvolvessem os seus próprios canais de distribuição, iniciando um processo de desintermediação, que culminaram com a redução das comissões pagas aos operadores de turismo e agências de viagem, além da consequente perda de competitividade e fechamento de várias empresas, especialmente no primeiro período do desenvolvimento das TICs e da internet, a chamada “Era da Digitalização” por Xiang (2018) ou “Era da Internet” por Buhalis (2019).

A desintermediação aconteceu tanto por parte das empresas distribuidoras de turismo quanto por parte dos próprios clientes, que foram buscar mais autonomia na constituição e planejamento de suas viagens. O turismo, na era digital, passou pelo processo de desintermediação, assim como passa atualmente pelo processo de reintermediação, com a abundância de novos intermediários (OTAs, franquias de agências de viagens e novas redes de agências, on-line e off-line) (BUHALIS, 2019). A reintermediação permitiu também o empoderamento das agências e franquias de viagem, que receberam sistemas de reservas modernos dos grandes distribuidores, fazendo reservas em tempo real e assim concorrendo com as principais OTAs e sistemas de distribuição das companhias aéreas, hotéis e demais prestadores de serviço. Esses sistemas permitiram o aumento da competitividade das agências de viagem, com a diferença de que o cliente passa a ter a assessoria ou consultoria de viagem, além do preço. A CVC Viagens, maior operadora de turismo da América Latina, atende aos clientes pelos diferentes canais de distribuição: internet, franquias próprias e agências de viagem independentes. Nas lojas próprias e nas agências, o turista passou a comprar presencialmente ou através dos meios eletrônicos, como aplicativos, mídias sociais (WhatsApp), telefone, e-mail e outros meios de comunicação (CVC, 2019).

No cenário das 5 forças proposto por Porter (MAGRETTA, 2012), as TICs tiveram papel preponderante para aumentar a competitividade e mudar completamente o mercado de atuação das empresas. A digitalização e os consequentes processos de desintermediação e

reintermediação alteraram a estrutura da indústria, alterando as barreiras de entrada, facilitando a briga por preços transparentes e competitividade, revolucionando os canais de distribuição, otimizando custos, e melhorando a eficiência das empresas no mercado (NAVÍO-MARCO *et al.*, 2018). Dentro do cenário proposto na pesquisa, as empresas partiram para processos de integração, fusões e aquisições, que levaram a formação de grandes grupos de turismo, como exemplo das empresas Flytour e CVC Viagens no Brasil, e o Grupo Tui, mundialmente (MARIN, 2004). Ainda há oportunidades para mudanças e para integrações horizontais, verticais e diagonais, segundo Buhalis (1998). Treinamento e educação dos profissionais da área, aliados ao desenvolvimento tecnológico e gerencial e inovação, serão fundamentais para responder ao processo de mudança na indústria de maneira rápida e direta, além de permitir uma visão de futuro e um entendimento da modernidade e da inovação.

O poder de barganha dos clientes (MAGRETTA, 2012) e turistas aumentou consideravelmente pela quantidade de informações e plataformas oferecidas pelas TICs e as empresas tiveram que repensar suas plataformas e desenhá-las para atender às necessidades desses consumidores, cheios de informação em tempo real e baratas, e dispostos a provar novas experiências e produtos. Outros fatores que colaboraram para o aumento desse poder de barganha foi a comparação e pesquisa de preço em tempo real, a conveniência da compra online e a quantidade de produtos e serviços que passaram a ser ofertados ao mercado.

O poder dos fornecedores e intermediários foi reduzido e muitos perderam mercado, como hotéis, companhias aéreas e operadoras de turismo, e novos entrantes como as OTAs, com seus produtos e valor agregado ganharam competitividade e posição de destaque no mercado. A estratégia dos fornecedores e intermediários tradicionais foi de sobrevivência, até que se adequassem às novas situações, como demonstrado e validado nas hipóteses apresentadas. Muitas agências e operadoras optaram por concentrar suas operações em nichos e segmentos de mercado. A concorrência e a rivalidade entre os competidores se tornou mais acirrada, especialmente nos quesitos transparência, rapidez, flexibilidade, conveniência e uma quantidade infinita de escolhas disponíveis no mercado.

A grande contribuição deste estudo foi o de oferecer uma visão gerencial das perspectivas de mudanças na operação de turismo e no agenciamento de viagens, especialmente a forma de vender pacotes de viagem, que precisará ser mais inclusiva, tecnológica e interativa, com o agente participando efetivamente como consultor de viagens, entendendo o processo de venda e particularmente a experiência do consumidor. As operadoras e agências de viagem, em vez de enxergarem as TICs, principalmente a internet, como ameaças, precisam percebê-las como aliadas no processo de digitalização da economia. O resultado dos estudos, a partir da validação

das hipóteses, sugere que a forma de vender pacotes de viagem pelas operadoras de turismo mudou gradualmente, mas não de forma radical, e todos os membros da cadeia de distribuição do turismo precisarão ter o compromisso com as mudanças e com a digitalização cada vez mais presente na indústria do turismo. Os turistas consumidores buscam novos segmentos, agora chamados de experiências e conseguem informações relevantes na escolha dos produtos e serviços de sua viagem.

O mercado caminhou, ao longo dos últimos 20 anos (1998-2018), dos pacotes fechados, inteiramente definidos pelo distribuidor (operadoras de turismo) e comercializados pelo intermediário (agências de viagem), para pacotes flexíveis, individuais e dinâmicos. Esta foi uma tendência identificada por Buhalis, em 1998, e validada por esta pesquisa como um dos acontecimentos mais importantes da digitalização, provocada pelo desenvolvimento das TICs. Os pacotes fechados não precisavam de tecnologia para serem montados, pois envolvem poucos produtos e serviços, com bloqueios de hotéis e lugares aéreos em períodos pré-definidos. Para que os pacotes flexíveis, individuais e pacotes dinâmicos pudessem ser planejados e vendidos, foi necessário o desenvolvimento das TICs, especificamente a internet e as tecnologias mobile. As operadoras de turismo tiveram que se adequar a essa realidade e ao desenvolvimento de tecnologia que pudessem atender a este novo consumidor.

Iniciativas de futuras pesquisas terão que examinar a aceitação do público às novas tecnologias e como as empresas podem incorporá-las em suas operações e no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Os maiores desafios que as operadoras de turismo tradicionais brasileiras e agências de viagem terão que enfrentar são:

- a) A falta de regulamentação do setor de turismo e da profissão de agente de viagens.
- b) A falta de definição do modelo de negócios.
- c) A falta de especialização das operadoras e agências de viagem em algum segmento de mercado.
- d) A falta de desenvolvimento tecnológico contínuo.
- e) A falta de mão de obra especializada e qualificada para agir como consultor de viagens.
- f) A falta de gerenciamento baseado em redução de custos, inovação e lançamento de novos produtos e serviços em tempo para acompanhar a evolução do mercado.
- g) A competição acirrada no mercado, que agora é global e não mais local.
- h) O oferecimento máximo de conveniência ao cliente turista.
- i) A falta de lealdade do cliente e constante necessidade de diferenciação.
- j) A falta de segurança nas transações eletrônicas e meios de pagamento.

Ao mesmo tempo em que há desafios a serem enfrentados, a digitalização também traz oportunidades e tendências, como:

- a) Oportunidades do mercado global.
- b) Novidades nas TICs criadas atualmente.
- c) Proximidade de relacionamento com consumidor.
- d) Entendimento das necessidades do consumidor por meio dos sistemas de fidelização de clientes.
- e) Redução dos custos de divulgação e distribuição por meio das mídias sociais.
- f) Venda em tempo real e que não está presa região que a empresa fica.
- g) Sistemas e interfaces cada vez mais amigáveis e com preços acessíveis para o intermediário e distribuidor.
- h) Digitalização como algo presente na vida do consumidor.
- i) Acesso de novos viajantes ao mercado de turismo.

O estudo não é completo e têm suas limitações, principalmente geográficas e metodológicas, o que não permite encerrar o assunto. Há a necessidade de pesquisas sobre o assunto e estudos na área que ainda são escassos no Brasil. Como será o futuro e quais as mudanças que ele pode ocasionar? Esta é uma pergunta que as operadoras de turismo do Brasil e agências de viagem precisam se fazer a todo momento, pois certamente ainda ocorrerão muitas mudanças no cenário. O texto a seguir responde parte dessas tendências e do futuro.

Enquanto no Brasil estamos falando sobre TICs, os demais países do mundo e acadêmicos já estão desenvolvendo tecnologias como o *Ambient Intelligence (Aml) Tourism*, que para Buhalis (2019), é o futuro das TICs e do turismo, nas tendências descritas a seguir:

Ambient Intelligence (Aml) Tourism (2020-future) (...) é direcionado por um grupo de tecnologias disruptivas: internet das coisas, internet de turismo, 5ª geração de rede móvel (5G); *Radio Frequency Identification* (RFID), dispositivos móveis, smartphones (...) impressoras 3D, apps com APIs, criptomoedas e *blockchain*, sensores de rede e *Beacon*, computação generalizada, gamificação, capacidades analíticas suportadas por *artificial intelligence* (AI) e *machine learning* (ML) (...). Todas estas tecnologias criam uma infraestrutura e um cenário digital inteligente que suportam a interabilidade perfeita dos *stakeholders* (...) *Aml* traz inteligência para o ecossistema do turismo e deixa o ambiente sensível, flexível e adaptável às necessidades dos *stakeholders*. (2019, p. 3).

Este é o futuro que nos espera? Só o tempo dirá.

REFERÊNCIAS

- ABF. Hotelaria e Turismo, destaques nacionais. **PANROTAS**, São Paulo, v. 1362, ano 27, p. 12-13, 6 a 12 de março 2019.
- ANDRADE, Arthur Luiz. **Agências são comissionadas na DECOLAR.com (2014)**. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/agenciasdeviagens/2014/09/agencias-sao-comissionadas-na-decolarcom_105236.html. Acesso em: 25 set. 2019.
- ANDRADE, Arthur Luiz. As maiores distribuidoras. **PANROTAS**, São Paulo, v. 1312, ano 26, p. 21-29, 21 a 27 de março 2018.
- ARAÚJO, R. M.; SILVA, A.; CHRISTO, R. S. C. Turismo na era on-line: um estudo sobre e-marketing em agências de viagens em Natal/RN. **HOLOS**, v. 4, p. 199-219, 2012.
- ATELJEVIC, Jovo; PAGE, Stephen J.; ALMEIDA, Marcelo Vilela de. **Turismo e empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 232p.
- BAUER, Martin; W. GASKELL, George (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2015. 515p.
- B4Tcomm. Filtrando a influência. **PANROTAS**, São Paulo, v. 1366, ano 27, p. 44-48, 3 a 9 de abril 2019.
- BENI, M. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: Editora Senac, 2001. 445p.
- BUHALIS, D. Strategic use of information Technologies in the tourism industry. **Tourism Management**, v. 19, n. 5, p. 409-421, 1998.
- BUHALIS, D. Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. **Tourism Review**, v. Ahead-of-print, n. Ahead-of-print, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>.
- BUHALIS, D.; LAW, R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research. **Tourism Management**, v. 29, p. 609-623, 2008.
- BUHALIS, D; LICATA, M. C. The future eTourism intermediaries. **Tourism Management**, v. 23, n. 3, p. 207-220, 2002.
- BUHALIS, D.; O'CONNOR, P. Information communication technology – Revolutionising tourism. **Tourism Recreation Research**, v. 30, n. 3, p. 7-16, 2005.
- BUHALIS, D.; ZOGGE, M. The strategic impact of the Internet on the tourism industry. In: SIGALA, M.; MICH, L.; MURPHY, J. (Eds.). **Information and communication technologies in tourism**, p. 481-492, Springer Wien. 2007.

CARVALHO, Daniel Estima et al. Construção de cenários: apreciação de métodos mais utilizados na administração estratégica. **XXXV Encontro Nacional da ANPAD**. Rio de Janeiro: 4 a 7 de Setembro de 2011.

COSTA, Marco Antônio F. da.; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Projeto de Pesquisa: entenda e faça**. Petrópolis: Vozes, 2015.

CANDIOTO, Marcela Ferraz. **Agências de turismo no Brasil** – embarque imediato pelo portão dos desafios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 140p.

CHIAPPA, Giacomo Del. Internet versus travel agencies: The perception of different groups of Italian online buyers. **Journal of Vacation Marketing**, v. 19, n. 1, p. 55-66, 2013.

COOPER, Chris; HALL, C. Michael. TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Turismo Contemporâneo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 153p.

CVC. **Relatório da Administração 2018**. São Paulo, 2019. 114p. Disponível em: file:///C:/Users/Adriano%20Gomes/Downloads/Demonstra%C3%A7%C3%B5es%20Financeiras%20Anuais%20Completas%20-%202018.pdf. Acesso em: 30 set. 2019.

DIAS, Reinaldo; AGUIAR, Marina Rodrigues. **Fundamentos do Turismo**. Campinas: Alinea, 2002. 287p.

FLECHA, A.; COSTA, J. O impacto das novas tecnologias nos canais de distribuição turística um estudo de caso em agência de viagens. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 4, n. 4, p. 44-56, 2004.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Agência de Turismo Thomas Cook declara falência e afeta 600 mil clientes**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/09/agencia-de-turismo-thomas-cook-declara-falencia-e-afeta-600-mil-clientes.shtml>. Acesso em: 25 set. 2019.

FÓRUM PANROTAS. As maiores distribuidoras de viagens. **PANROTAS**, São Paulo, v. 1364, ano 27, p. 14-19, 20 a 26 de março, 2019.

GOMES, B. Redes organizacionais e canais de distribuição no turismo. **Turismo & Sociedade**, v. 3, n. 1, p. 37-50, 2010.

GOSSON, G.; ARAUJO, M. V.; OLIVEIRA, P.; ARAÚJO, A.; ALEXANDRE, M. Influência dos intermediários de distribuição de produtos turísticos no processo de decisão do meio de hospedagem pelo consumidor. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. 2, p. 123-132, 2014.

GUIMARÃES, André Sathler; BORGES, Marta Poggi e. **E-turismo: internet e negócios do turismo**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 126p.

HUANG, C. D.; GOO, J.; NAM, K.; YOO, C. W. Smart tourism Technologies in travel planning: The role of exploration and exploitation. **Information & Management**, v. 54, p. 757-770, 2017.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2013. 223p.

KAHLMAYER-MERTENS, Roberto S. *et. al.* **Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

LAW, Rob; LEUNG, Rosanna; LO, Ada; LEUNG, Daniel; FONG, Lawrence Hoc Nang. Distribution channel in hospitality and tourism. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 3, p. 431–452, 2015. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0498>.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katál Florianópolis**, v. 10, n. esp. p. 37–45, 2007.

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia**. Rio de Janeiro: São Paulo: HSM, 2012.

MARIN, A. **Tecnologia da informação nas agências de viagens: em busca da produtividade e do valor agregado**. São Paulo: Aleph, 2004. 223p.

NAVÍO-MARCO, J.; RUIZ-GÓMEZ, L. M.; SEVILLA-SEVILLA, C. Progress in information technology and tourism management: 30 years after on and 20 years after the internet – Revisiting Buhalis & Laws landmark study about e-Tourism. **Tourism Management**, v. 69, p. 460-470, 2018.

O'CONNOR, Peter. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. 3. ed. rev. e amp. Porto Alegre: Bookman, 2001. 171p.

OLIVEIRA, Antônio Pereira. **Turismo e desenvolvimento – planejamento e organização**. 3. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2001. 225p.

ONETO, A.; FERREIRA, J.; GIOVANNINI, C.; SILVA, J. Confiança e satisfação na compra de turismo online. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 9, n. 2, p. 221-239, 2015.

PAGE, Stephen. **Turismo e empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 232p.

PARRAS, Rodrigo; CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos. Análise preliminar da Internet como canal de distribuição de serviços turísticos. **Patrimônio: Lazer e Turismo**, v. 5, n. 3, p. 1-13, 2008.

PELIZZE, Hilário Ângelo. **Turismo de negócios – qualidade na gestão de viagens empresariais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 93p.

PETROCCHI, Mario. **Turismo – planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 364p.

POGGI, Marta. **Transformação digital no turismo**. São Paulo: Strategia Consultoria Turística Ltda., 2018. 14p.

SANT'ANNA, Adriano Lins Pinheiro; JARDIM, Gabriel de Sena. Turismo on-line: oportunidades e desafios em um novo cenário profissional. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, v. 2, n. 3, p. 1-14, 2007.

SILVA, G. L.; MENDES FILHO, L.; MARQUES JUNIOR, S. Análise da percepção dos consumidores de meios de hospedagem em relação ao uso das online travel agencies (OTAs). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 40-57, jan./abr. 2019. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v13i1.1468>.

SOUZA, Marilda Barbosa Macedo. **Manual para apresentação do trabalho acadêmico e técnico científico**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2010. 147p. (Edição Câmara)

STANDING, C.; TAYE, J.; BOYER, M. The impact of the internet in travel and tourism: A research review 2001-2010. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 31, p. 82–113, 2014.

TAVARES, J.; NEVES, O. O processo de desintermediação dos serviços turísticos: uma análise em um segmento de classe média com alta escolaridade. **Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica**, v. 6, n. 1, p. 1-19, 2011.

UKPABI, D. C.; KARJALUOTO, H. Consumers' acceptance of information and communications technology in tourism: a review. **Telematics and Informatics**, v. 34, p. 618-644, 2017.

VICENTIM, I.; HOPPEN, N. Tecnologia da Informação aplicada aos negócios de Turismo no Brasil. **Turismo - Visão e Ação**, v. 5, n. 11, p. 83-94, 2002.

WTTC. Turismo cresce como ninguém. **PANROTAS**, São Paulo, v. 1389, ano 27, p. 12-13, 11 a 17 de setembro, 2019.

YAMAMOTO, Jun Alex; ALBERTON, Anete. Canais de distribuição no turismo: eventos determinantes a partir dos registros teóricos. **Revista Cent. Ciências e Administração**, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 172-185, dez. 2006.

XIANG, Zheng. From digitalization to the age of acceleration: on information technology and tourism. **Tourism Management Perspectives**, v. 25, p. 147-150, 2018.

XIANG, Zheng; MAGNINI, Vincent P.; FESENMAIER, Daniel R. Information technology and consumer behavior in travel and tourism: insights from travel planning using the internet. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 22, p. 244-249, 2015.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

ENTREVISTA COM OPERADORES DE TURISMO	
Nome:	
Empresa:	
Cargo:	
Histórico profissional:	
Endereço:	E-mail:
Site:	Fone:
Histórico da empresa:	
Q1- Quais os principais canais de distribuição dos seus produtos e qual o “<i>market share</i>” de cada canal? Resposta:	
Q2- Qual a importância das tecnologias da informação e comunicação no seu negócio? Resposta:	
Q3- Como era a venda de um “pacote de viagens” antes e depois da internet na sua operadora? Resposta:	
Q4- As OTAs representam uma ameaça ao seu negócio? Por quê? Resposta:	
Q5- A digitalização e a internet mudaram a oferta e demanda de pacotes de viagem no turismo brasileiro? Como? Resposta:	
Q6- Como a internet e a digitalização mudaram o seu modelo de negócios? Resposta:	
Q7- Quais os principais desafios da sua empresa na era da internet? Resposta:	
Autorização para citação do nome: SIM () NÃO ()	

APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS – EDITADO

ENTREVISTA COM OPERADORES DE TURISMO – EDITADO – EMPRESA 1

Nome: Não divulgado

Empresa: EXP (sigla)

Cargo: Gerente Comercial

Q1- Quais os principais canais de distribuição dos seus produtos e qual o “*market share*” de cada canal?

Resposta: Nosso único canal de distribuição são as nossas lojas exclusivas (100%).

Q2- Qual a importância das tecnologias da informação e comunicação no seu negócio?

Resposta: As novas tecnologias são fundamentais para o desenvolvimento do negócio, pois colaboram no desenvolvimento do negócio e trazem mais informação para o consumidor e para a empresa.

Q3- Como era a venda de um “pacote de viagens” antes e depois da internet na sua operadora?

Resposta: Antes da internet, a venda era totalmente feita com a influência do agente, e hoje o cliente, munido de informação, já sabe o que quer e como vai ser a sua viagem.

Q4- As OTAs representam uma ameaça ao seu negócio? Por quê?

Resposta: Não representam, pois o nosso negócio é de nicho de mercado e a internet tem pouco poder de atração.

Q5- A digitalização e a internet mudaram a oferta e demanda de pacotes de viagem no turismo brasileiro? Como?

Resposta: Afetou a oferta e a demanda. Ampliou tanto a oferta quanto a demanda de viagens em função do acesso irrestrito à informação.

Q6- Como a internet e a digitalização mudaram o seu modelo de negócios?

Resposta: A digitalização está trazendo mais informação e velocidade ao negócio e está mudando decisivamente o modelo de negócios no turismo, tornando-o mais eficiente.

Q7- Quais os principais desafios da sua empresa na era da internet?

Resposta: As empresas precisam estar abertas as novas tecnologias e as oportunidades que estas trazem.

ENTREVISTA COM OPERADORES DE TURISMO – EDITADO – EMPRESA 2

Nome: Não divulgado

Empresa: CVC (sigla)

Cargo: Gerente Executivo de Vendas

Q1- Quais os principais canais de distribuição dos seus produtos e qual o “market share” de cada canal?

Resposta: Nosso principal canal de distribuição é off-line, nas nossas lojas exclusivas (70%) e também as lojas credenciadas (20%). Essa venda representa mais de 90% do nosso negócio. O restante é vendido on-line.

Q2- Qual a importância das tecnologias da informação e comunicação no seu negócio?

Resposta: A comunicação é importantíssima, pois é o que faz com que tenhamos fluxo em nossas lojas, e também para direcionar a nossa ponta de venda. As tecnologias além de importantes são essenciais, pois elas garantem agilidade em nosso negócio, e com a nova geração de clientes, precisamos cada vez mais de agilidade.

Q3- Como era a venda de um “pacote de viagens” antes e depois da internet na sua operadora?

Resposta: Antes da internet, a venda era totalmente feita com a influência do agente de viagens, por muitas vezes a venda era feita sem que o cliente soubesse nada do que iria comprar. Hoje, o cliente chega a nossa loja muito mais informado e em vários casos, com a sua viagem já montada e com uma ideia de preço em sua cabeça. Acredito que ele busque diferenciais e valores agregados, afinal, ele consegue montar o seu pacote sozinho.

Q4- As OTAs representam uma ameaça ao seu negócio? Por quê?

Resposta: Representam uma ameaça pelo fato de terem custos mais enxutos e por oferecerem um maior dinamismo ao nosso negócio, porém sem atingirem margens satisfatórias, buscam sempre preço. Acredito que o impacto possa ser menor, se conseguirmos trazer tudo que as OTAs oferecem com relação a agilidade e a forma de estar sempre junto ao seu cliente, continuando a oferecer valores agregados, com uma margem mais satisfatória.

Q5- A digitalização e a internet mudaram a oferta e demanda de pacotes de viagem no turismo brasileiro? Como?

Resposta: Como estou nesse mercado a bastante tempo, acredito que afetou sim a oferta e a demanda. Com relação à demanda, acredito que a internet consegue gerar mais curiosidade em destinos e com isso uma vontade maior de viajar. Com relação a oferta, essa diminuiu com relação ao nosso negócio, pois antes conseguíamos vender produtos de forma exclusiva como operadora, o que já não acontece mais, ou seja, as OTAs pegaram um pouco do nosso portfólio.

Q6- Como a internet e a digitalização mudaram o seu modelo de negócios?

Resposta: Na verdade, ainda está mudando, porém para o nosso negócio leva um pouco de tempo, pois temos um modelo que funciona há muito tempo de forma off-line, e se tornou muito grande e pesada, e por isso a mudança é mais demorada e até dolorida.

Q7- Quais os principais desafios da sua empresa na era da internet?

Resposta: A mudança é maior de mindset, precisamos fazer com que as pessoas percebam que o nosso negócio é funcional, porém necessita de atualizações para sobreviver. E por se tratar de mudar a forma de pensar das pessoas, abrindo suas mentes, isso se torna o maior desafio.

ENTREVISTA COM OPERADORES DE TURISMO – EDITADO – EMPRESA 3

Nome: Não divulgado

Empresa: LCK (sigla)

Cargo: Diretor

Q1- Quais os principais canais de distribuição dos seus produtos e qual o “*market share*” de cada canal?

Resposta: 70% das nossas vendas são de operadoras e de agências de viagens. Porém, a venda direta tem crescido bastante (20%), site e redes sociais (10%).

Q2- Qual a importância das tecnologias da informação e comunicação no seu negócio?

Resposta: Imprescindível. Hoje com outros concorrentes, estar à frente do mercado inovando e atuando tecnologia faz toda a diferença.

Q3- Como era a venda de um “pacote de viagens” antes e depois da internet na sua operadora?

Resposta: Antes os transfers sempre eram inclusos na venda, mas atualmente com o Uber e outras empresas o agente de viagem tira do pacote para não encarecer, porém não se atenta que somos a assistência do cliente no destino, somos a extensão do agente de viagem.

Q4- As OTAs representam uma ameaça ao seu negócio? Por quê?

Resposta: Sim, pelo fato de só venderem hotel e passagem, em sua maioria.

Q5- A digitalização e a internet mudaram a oferta e demanda de pacotes de viagem no turismo brasileiro? Como?

Resposta: Sim, muitos preferem comprar on-line ao invés de ir até as agências, diminuindo a oferta dos operadores tradicionais.

Q6- Como a internet e a digitalização mudaram o seu modelo de negócios?

Resposta: Estamos tendo que nos reinventar e criar diferenciais para mostrar a importância do receptivo, prestando atendimento de excelência, realizando sonhos e assistindo no que for preciso.

Q7- Quais os principais desafios da sua empresa na era da internet?

Resposta: Buscar clientes diretos, engajamento nas redes sociais e clientes que virem fãs da empresa.

ENTREVISTA COM OPERADORES DE TURISMO – EDITADO – EMPRESA 4

Nome: Não divulgado

Empresa: FRQ (Sigla)

Cargo: PROPRIETÁRIO

Q1- Quais os principais canais de distribuição dos seus produtos e qual o “*market share*” de cada canal?

Resposta: O canal de distribuição atual é o ponto de venda, loja para atendimento ao público e atendimento por telefone que atende a 100% das vendas.

Q2- Qual a importância das tecnologias da informação e comunicação no seu negócio?

Resposta: Hoje a tecnologia nos favorece em poder divulgar amplamente as promoções para chamar o cliente para vir na loja e comprar ou entrar em contato por telefone, além do desenvolvimento de produtos e serviços. A oferta aumentou em função da entrada dos meios digitais na distribuição de produtos.

Q3- Como era a venda de um “pacote de viagens” antes e depois da internet na sua operadora?

Resposta: A sobrevivência da venda da agência ou operadora com ponto de venda físico está com a vida contada, pois hoje na internet está cada vez mais fácil a compra, e com uma variedade de negociações muito grande, principalmente pelas operadoras que conseguem reduzir os seus custos operacionais com a venda digital, e assim reduzindo os valores de venda para o cliente final.

Q4- As OTAs representam uma ameaça ao seu negócio? Por quê?

Resposta: Sim, pois como falei na questão anterior as OTAs estão focadas na venda digital reduzindo custos e podendo aplicar valores que podem chegar entre 15 e 20 % menor que um ponto de venda físico, que, por sua vez, tem altos custos operacionais.

Q5- A digitalização e a internet mudaram a oferta e demanda de pacotes de viagem no turismo brasileiro? Como?

Resposta: Com certeza já está, com valores com margens de *markup* menores e indo direto ao cliente a todo momento e fomentando o consumo e a realização do sonho de viagem.

Q6- Como a internet e a digitalização mudaram o seu modelo de negócios?

Resposta: Quem não mudar irá morrer, pois ou a agência/operadora tem que se especializar em nichos de mercado vendendo diferenciais, produtos que são mais difíceis em encontrar na internet.

Q7- Quais os principais desafios da sua empresa na era da internet?

Resposta: No meu caso como franqueado da FRQ, é como eu posso ganhar uma concorrência não só das OTAs mas da própria FRQ que pratica valores net direto na internet. Por este motivo sabendo que a FRQ ainda está com o foco em público de massa, e não conseguindo enxergar esta mudança, tomei a decisão em passar o negócio e me focar em algo que posso fazer a diferença, e que só depende da minha ação.

ENTREVISTA COM OPERADORES DE TURISMO – EDITADO – EMPRESA 5

Nome: Não divulgado

Empresa: STR (sigla)

Cargo: Diretor de Inteligência competitiva

Q1- Quais os principais canais de distribuição dos seus produtos e qual o “*market share*” de cada canal?

Resposta: 91% agências de viagens, 3% venda direta, 6% E-commerce.

Q2- Qual a importância das tecnologias da informação e comunicação no seu negócio?

Resposta: Grande. Ela permite fazer mais tarefas com o mesmo número de pessoas, escalar volume e medir rapidamente o resultado de alguma decisão tomada. Conseguimos também mobilizar e alinhar as equipes rapidamente, desprezando o problema de distância.

Q3- Como era a venda de um “pacote de viagens” antes e depois da internet na sua operadora?

Resposta: A rotina de venda é muito similar entre o antes e o depois. A diferença principal é que agora o consumidor pode pesquisar fontes, recomendações, ler opiniões e matérias sobre o destino que antes ele não conseguia. Ele está mais informado e sabendo ou imaginando saber o que deseja.

Q4- As OTAs representam uma ameaça ao seu negócio? Por quê?

Resposta: Não. Nosso produto não é um *commodity* que pode ser vendido na internet facilmente, trabalhamos e damos foco naquilo que não pode ser reproduzido em série.

Q5- A digitalização e a internet mudaram a oferta e demanda de pacotes de viagem no turismo brasileiro? Como?

Resposta: Sim. Hoje temos mais clientes entrando na cadeia de consumo do turismo, pacotes com valores mais baixos, estabelecimentos que antes não tinham visibilidade agora podem vender seus serviços e encontrar um cliente para o seu produto.

Q6- Como a internet e a digitalização mudaram o seu modelo de negócios?

Resposta: Tornou ele mais ágil e nos obrigou a ser mais objetivo e assertivo para uma parte dos clientes.

Q7- Quais os principais desafios da sua empresa na era da internet?

Resposta: Estabelecer um atendimento ao consumidor aplicando o conceito de *omnichannel*, mas ao mesmo tempo poder identificar o consumidor e personalizar esse atendimento.

ENTREVISTA COM OPERADORES DE TURISMO – EDITADO – EMPRESA 6

Nome: Não divulgado

Empresa: NVA

Cargo: Diretora

Q1- Quais os principais canais de distribuição dos seus produtos e qual o “market share” de cada canal?

Resposta: Hoje, os canais de divulgação são todas as mídias digitais, Google Ad, Instagram, WhatsApp seguido pelo Facebook, e-mail marketing e outras ações como propagandas em sites específicos de turismo, sempre numa linha digital. A empresa há 10 anos atrás trabalhava somente com off-line como anúncios na Revista Viagem, do Globo. Os principais clientes da empresa são ex passageiros, escolas, e em terceiro lugar as mídias digitais que somam em torno de 20% do faturamento da empresa.

Q2- Qual a importância das tecnologias da informação e comunicação no seu negócio?

Resposta: A importância é de 100%, visto que hoje dependemos das tecnologias da informação para o nosso dia a dia, nos negócios e em nosso âmbito pessoal.

Q3- Como era a venda de um “pacote de viagens” antes e depois da internet na sua operadora? No caso da NVA, a venda continua sendo presencial, apesar de 80% das informações hoje anteriores à venda serem pela internet. No caso de grupos, o passageiro faz questão de ir até a empresa conhecer o guia etc., é um mercado peculiar bem diferente de outros produtos turísticos que hoje a venda é 100% on-line.

Q4- As OTAs representam uma ameaça ao seu negócio? Por quê?

Resposta: As OTAs já vem apresentando ameaças às agências e operadoras físicas de turismo há alguns anos, e as mesmas vem se consolidando a cada dia mais, não há como fugir dessa era tecnológica, as empresas físicas tem que se adaptar oferecendo também plataformas tecnológicas à altura e trabalhando com diferenciais de produtos como é o caso da NVA que atua com grupos em seu maior movimento, fazendo com que o passageiro tenha maiores interesses em comprar pacotes na empresa de uma outra forma, ainda de uma maneira mais pessoal e direta e presencial.

Q5- A digitalização e a internet mudaram a oferta e demanda de pacotes de viagem no turismo brasileiro? Como?

Resposta: Sim, as empresas começaram a optar por segmentos mais específicos, primando pela especialização visto que o mercado dos FITS foi se extinguindo para nós, operadores não virtuais, em função das OTAs que oferecem um baixo custo e muitas das vezes não estão sediadas no Brasil, não pagando assim os impostos que nossas empresas como operadores estão acostumadas a pagar. Para minimizar esse impacto, foi necessário que as empresas buscassem diferenciais em potencial como uma consultoria mais especializada para quebrar a frieza do mundo digital e trazer o passageiro a sua empresa de uma outra forma.

Q6- Como a internet e a digitalização mudaram o seu modelo de negócios?

Resposta: Resposta no Q5

Q7- Quais os principais desafios da sua empresa na era da internet?

Resposta: Se adequar à rapidez das informações, ouvindo a nova geração que já nasceu antenada no mundo virtual e se atualizando sempre, sem parar nunca. Hoje, já não é mais igual a ontem, as informações mudam com uma rapidez absurda.

ENTREVISTA COM OPERADORES DE TURISMO – EDITADO – EMPRESA 7

Nome: Não divulgado

Empresa: TRD (sigla)

Cargo: Gerente de Vendas

Q1- Quais os principais canais de distribuição dos seus produtos e qual o “market share” de cada canal?

Resposta: 1) 07 executivos visitando as agências de viagens e 01 promotor interno fazendo ativação e relacionamento com 264 agências por telefone – 60% Share; 2) Revista SV – Segue Viagem – distribuída para todas as agências com cadastro TRD – 10% Share; 3) E-mail marketing enviado diariamente para os agentes – 10% Share; 4) WhatsApp – divulgação dos produtos para os agentes cadastrados – 10% 5) Site da TRD – todas as informações da empresa em tempo real. Agente para logar em nosso sistema, acessa a nossa página web. – 10% Share.

Q2- Qual a importância das tecnologias da informação e comunicação no seu negócio?

Resposta: Muito importante, dessa forma conseguimos nos comunicar com os agentes de uma forma rápida e eficaz.

Q3- Como era a venda de um “pacote de viagens” antes e depois da internet na sua operadora?

Resposta: Antes: fazíamos a reserva por telefone e buscávamos nas revistas as informações dos destinos. Hoje: temos portal da empresa, onde a agência realiza sua própria reserva e já faz o pagamento. As informações de destinos, o agente busca na internet, nos diversos canais (Google, blogs, sites etc.).

Q4- As OTAs representam uma ameaça ao seu negócio? Por quê?

Resposta: Não. O cliente ainda recorre ao agente de viagens porque busca segurança e atendimento.

Q5- A digitalização e a internet mudaram a oferta e demanda de pacotes de viagem no turismo brasileiro? Como?

Resposta: Sim. Hoje o cliente tem todas as informações que necessita no seu smartphone.

Q6- Como a internet e a digitalização mudaram o seu modelo de negócios?

Resposta: Hoje temos que ter agentes mais treinados para passar segurança ao cliente. Estudar destinos, buscar conhecimento diariamente.

Q7- Quais os principais desafios da sua empresa na era da internet?

Resposta: 1 – Informação em tempo real; 2 – Preços competitivos; 3 – Agentes treinados 4 – Tecnologia avançada para o nosso cliente (agente de viagens).

ENTREVISTA COM OPERADORES DE TURISMO – EDITADO – EMPRESA 8

Nome: Não divulgado

Empresa: ITP (sigla)

Cargo: Diretor Comercial

Q1- Quais os principais canais de distribuição dos seus produtos e qual o “market share” de cada canal?

Resposta: 100 % focando no agente de viagem.

Q2- Qual a importância das tecnologias da informação e comunicação no seu negócio?

Resposta: São importantes no sentido de facilitar e agilizar os processos de comercialização, operação e controle. No segmento de luxo, mantém-se a importância do relacionamento dos destinos em foco.

Q3- Como era a venda de um “pacote de viagens” antes e depois da internet na sua operadora?

Resposta: Era necessária uma estrutura mais pesada de planilhas de tarifas, produtos e contato muito mais frequente com os três pilares de um pacote turístico: aviação, hotelaria e serviço de transporte terrestre.

Q4- As OTAs representam uma ameaça ao seu negócio? Por quê?

Resposta: Representa uma ameaça parcial no sentido de oferecer preço apenas e nenhum serviço complementar de apoio, tanto na consultoria como no suporte pós-venda e pós operação. Tanto que muitas praticam tarifa com facilidade de cancelamento sem ônus, visando vencer esta barreira de qualidade.

Q5- A digitalização e a internet mudaram a oferta e demanda de pacotes de viagem no turismo brasileiro? Como?

Resposta: Totalmente. Desde o marketing até a ferramenta de apresentação, precificação, venda e entrega do produto.

Q6- Como a internet e a digitalização mudaram o seu modelo de negócios?

Resposta: Trazendo mais agilidade em todos os processos da engenharia de produção, venda e controle operacional e financeiro.

Q7- Quais os principais desafios da sua empresa na era da internet?

Resposta: Manter nossos parceiros cientes de que a internet é facilitadora, mas não substitui um dos pontos mais importantes da indústria – que é a manutenção de um relacionamento de proximidade com foco no cliente – nosso maior patrimônio.

ENTREVISTA COM OPERADORES DE TURISMO – EDITADO – EMPRESA 9

Nome: Não divulgado

Empresa: FLY (sigla)

Cargo: VICE PRESIDENTE COMERCIAL

Q1- Quais os principais canais de distribuição dos seus produtos e qual o “market share” de cada canal?

Resposta: Corporativo e eventos liderando o segmento, consolidadora em 2º lugar no mercado, acredito que a operadora seja a 2ª ou 3ª do mercado, vai voando, tem liderança absoluta. 60% venda indireta, 30% venda franquias, 5% de venda on-line e 5% através de empresas e associações.

Q2- Qual a importância das tecnologias da informação e comunicação no seu negócio?

Resposta: Desde a implantação do E-TKT em substituição aos bilhetes físicos, a tecnologia é presente e fundamental em todas as atividades do seguimento, mas ainda notamos que no mercado brasileiro o contato pessoal na área comercial ainda irá durar muito tempo, principalmente nas vendas B2B.

Q3- Como era a venda de um “pacote de viagens” antes e depois da internet na sua operadora? Resposta: Folheteria sendo distribuída em eventos, envio pelos Correios e todo o controle de grupos através de planilhas, além dos pedidos de reserva serem feitos por telefone.

Q4- As OTAs representam uma ameaça ao seu negócio? Por quê?

Resposta: Não acredito, pois já estão posicionadas e muitos continuam vivos... São características de público diferentes. Entendo que se a ameaça maior seja para a venda direta das companhias aéreas, tanto que várias companhias não costumam privilegiar OTAs.

Q5- A digitalização e a internet mudaram a oferta e demanda de pacotes de viagem no turismo brasileiro? Como?

Resposta: Sim, pela sua facilidade nas informações, no acesso aos novos produtos, na variedade e ampliação na oferta, agilidade na venda e facilidade quanto aos meios de pagamento.

Q6- Como a internet e a digitalização mudaram o seu modelo de negócios?

Resposta: Distribuição ao longo do Brasil com poucos escritórios físicos, sendo mantidos tão somente escritórios regionais.

Q7- Quais os principais desafios da sua empresa na era da internet?

Resposta: Necessidade constante de inovar tecnologicamente.

ENTREVISTA COM OPERADORES DE TURISMO – EDITADA – EMPRESA 10

Nome: Não divulgado

Empresa: LCA (sigla)

Cargo: DIRETOR DE VENDAS

Q1- Quais os principais canais de distribuição dos seus produtos e qual o “market share” de cada canal?

Resposta: Na LCA, temos uma distribuição de produtos por Corporativo / Lazer / Eventos; 85% Corporativo, sendo 70% off-line (e-mails e telefone) e 30% via self-booking; 10% Eventos e incentivo – 100% off-line; 5% Lazer personalizado – 100% off-line. O nosso off-line compõe de atendimento via telefone, e-mail, Skype, WhatsApp e outras ferramentas corporativas.

Q2- Qual a importância das tecnologias da informação e comunicação no seu negócio?

Resposta: Nosso maior desafio é inovar em um mercado maduro. Temos comitês de TI para mantermos atualização frequente sobre as concorrentes. Nossa empresa é de médio porte então a personalização e atendimento próximo a excelente é nosso maior diferencial, pois competir com a as grandes em investimentos de TI e comunicação é muito complicado. O investimento orçado para comunicação é para manutenção de clientes, e prospecção via Google para clientes corporativos.

Q3- Como era a venda de um “pacote de viagens” antes e depois da internet na sua operadora?

Resposta: Antigamente, o desgaste de comunicação e negociação com cada hotel era muito complicado. Hoje é muito mais fácil e rápida para podermos montar um pacote de viagem e poder resolver, o problema é enfrentar a facilidade que também chega no B2C, onde alguns fornecedores, por encurtarem a cadeia, nos prejudica muito. A internet mudou não somente nosso mercado, mas o mundo inteiro dos negócios. A velocidade hoje é o ponto mais importante na relação com clientes e fornecedores.

Q4- As OTAs representam uma ameaça ao seu negócio? Por quê?

Resposta: Para o negócio Lazer, sim. Impossível uma empresa de médio porte ter o mesmo volume de investimentos em comunicação e tecnologia. Fato é que comprar na internet não é mais barato que comprar em uma agência de viagens, o grande desafio é conseguir divulgar, demonstrar isso no mercado B2C onde os clientes sofrem interações com as OTAs que investem em canais diversos de comunicação em larga escala.

Q5- A digitalização e a internet mudaram a oferta e demanda de pacotes de viagem no turismo brasileiro? Como?

Resposta: Muito. Mudaram demais como disse nos itens anteriores. A velocidade em positivar um cliente e gerar interesse é o grande fator de alavancar esse mercado e gerar interesse por viagens. Na parte operacional esses itens também impactaram muito a forma de trabalho de nossas equipes.

Q6- Como a internet e a digitalização mudaram o seu modelo de negócios?

Resposta: Na parte operacional, preciso de menos espaço, mais máquinas. Home-office me permite manter o mesmo escritório há anos sem precisar investir em novos espaços. A facilidade em operar, reservas, emitir nos permitem operar o mundo inteiro sem sair da mesa. Com relação à concorrência também nos fazem evoluir fortemente no quesito atendimento, que hoje aliado com a internet e ferramentas fazem nossa empresa crescer ano a ano em um mercado de gigantes.

Q7- Quais os principais desafios da sua empresa na era da internet?

Resposta: Nossa desafio é ser alguém em um mercado on-line frente as gigantes do setor. Como conseguirmos aparecer e gerar leads e vendas em um mercado onde a estratégia de marketing é complicada em personalizar para vendas on-line, por isso ficamos sempre no meio termo. Esse é o grande desafio, vender on-line com qualidade, com segurança e conseguir aparecer em destaque. Outro desafio é como captar clientes corporativos on-line em constante aprendizado com o Google.

ENTREVISTA COM OPERADORES DE TURISMO – EDITADA – EMPRESA 11

Nome: Não divulgado

Empresa: SCH (sigla)

Cargo: Diretor

Q1- Quais os principais canais de distribuição dos seus produtos e qual o “*market share*” de cada canal?

Resposta: Via agências e agentes de viagens, 100%.

Q2- Qual a importância das tecnologias da informação e comunicação no seu negócio?

Resposta: É indispensável.

Q3- Como era a venda de um “pacote de viagens” antes e depois da internet na sua operadora?

Resposta: Antes da internet, os pedidos eram feitos por telefone, telex ou fax. Desde que a internet ficou rápida, inúmeros processos automatizados foram implantados, reduzindo custos e ofertando mais eficiência. Mais de 60% das nossas reservas são feitas de forma direta no sistema on-line da empresa, o restante dos pedidos, nossos colaboradores digitalizam e colocam no sistema. 100% das vendas estão digitalizadas.

Q4- As OTAs representam uma ameaça ao seu negócio? Por quê?

Resposta: Não representam uma ameaça. Nós estamos bem informatizados, administramos melhor os custos e gastos com investimentos, pois vivemos do lucro. Muitas OTAs fecharão, pois não vivem do lucro do turismo mais sim da especulação financeira. Ex: Grupo Orizonia, Thomas Cook etc.

Q5- A digitalização e a internet mudaram a oferta e demanda de pacotes de viagem no turismo brasileiro? Como?

Resposta: Certamente que a digitalização e a internet mudaram e estão mudando ainda mais a oferta e demanda no turismo brasileiro. A facilidade de publicitar ofertas de um destino badalado ou de um destino novo, ficou muito mais fácil, seja diretamente ao setor ou ao consumidor. Desta forma, o consumidor tem acesso a muito mais opções, de ofertas, destinos, fornecedores e valores e isso fez com que as operadoras ampliassem as suas ofertas.

Q6- Como a internet e a digitalização mudaram o seu modelo de negócios?

Resposta: A internet e a digitalização permitiram nossos produtos entrar em mercados que não conseguiríamos atingir fisicamente, de forma mais ágil e menos custosa. Estes novos mercados vêm com novas fraudes, que geram despesas e mais investimentos por parte da empresa em segurança digital e processos.

Q7- Quais os principais desafios da sua empresa na era da internet?

Resposta: Reduzir o *markup*, aumentar o lucro, manter a forma tradicional de distribuição, ter recursos para acompanhar a evolução tecnológica.

ENTREVISTA COM OPERADORES DE TURISMO	
Nome: Não divulgado	
Empresa: EAS	
Cargo: Diretor	
Q1- Quais os principais canais de distribuição dos seus produtos e qual o “market share” de cada canal?	
Resposta: Operador de viagem (70%) e agências de incentivos (30%). Ambos reservam off-line (via e-mail – 60%) e também via plataforma de reservas via web (40%).	
Q2- Qual a importância das tecnologias da informação e comunicação no seu negócio?	
Resposta: Cada vez maior. A velocidade da informação acelera todo o procedimento operacional e comercial. No lado oposto a este benefício e crescente o número de “pseudos blogueiros” que divulgam informação equivocada atrasando e minando alguns destes processos.	
Q3- Como era a venda de um “pacote de viagens” antes e depois da internet na sua operadora?	
Resposta: A venda do pacote de viagens nos anos 90 exigia um grau de estudo e preparação muito maior que nos dias de hoje. Treinamento de destinos e produtos faziam uma grande diferença, pois a informação não estava fácil a alcance de quem a precisasse. Nos dias de hoje, há tantos canais onde se pode buscar informação, que basta uma pequena força de vontade para se chegar até ela. O grande desafio é entender quais canais são sérios e confiáveis em um universo cheio de informações questionáveis. A venda de hoje é mais rápida e ágil.	
Q4- As OTAs representam uma ameaça ao seu negócio? Por quê?	
Resposta: Acredito que não. Existe espaço para diferentes canais e as OTAs e mais um deles.	
Q5- A digitalização e a internet mudaram a oferta e demanda de pacotes de viagem no turismo brasileiro? Como?	
Resposta: Sim, trouxe mais agilidade e disponibilização de informação. Encurtou distâncias entre países, destinos e consumidores. A opinião dos turistas pode e faz a diferença na hora de reservar um hotel, escolher um restaurante e até mesmo escolher as roupas para colocar na mala! Antigamente, o importante era saber a classificação oficial de um hotel no órgão de turismo local, hoje os <i>reviews</i> dos clientes ganharam muita força.	
Q6- Como a internet e a digitalização mudaram o seu modelo de negócios?	
Resposta: A maioria das empresas precisaram ser multicanais para não perder mercado. Não se pode apostar em um único modelo de negócio. O mix de canais, assim como mix de produtos fazem a diferença no momento de seguir adiante com bons resultados e estabilidade econômica.	
Q7- Quais os principais desafios da sua empresa na era da internet?	
Resposta: Manter tecnologia sempre atualizada com uma ferramenta dinâmica e atual. Sem esquecer do usuário profissional que precisa estar sempre preparado para o manuseio e extração de todo potencial da ferramenta; e muito menos do cliente, que precisa de uma ferramenta simples, funcional, objetiva e completa em informações e oferta de produtos.	

ENTREVISTA COM OPERADORES DE TURISMO – EDITADA – EMPRESA 13

Nome: Não divulgado

Empresa: TNT (sigla)

Cargo: Diretor Geral

Q1- Quais os principais canais de distribuição dos seus produtos e qual o “*market share*” de cada canal?

Resposta: Canais de distribuição são: agentes de viagens; portal on-line b2c; share é de 100% agentes.

Q2- Qual a importância das tecnologias da informação e comunicação no seu negócio?

Resposta: A TI é de caráter vital para a empresa, já desde os últimos 10 anos. Tanto na criação e distribuição de campanhas publicitárias como visando agilizar o processo de consulta e vendas.

Q3- Como era a venda de um “pacote de viagens” antes e depois da internet na sua operadora?

Resposta: Antigamente (década de 1990), o processo era totalmente feito por telefone, fichas de reservas manuais, reporte de vendas por telex ou fax. Emissão de bilhetes físicos, tomavam tempo e paciência... Atualmente, utilizamos processos 100% on-line, com disponibilidade, compra, pagamento e emissão de vouchers/bilhetes com agilidade e segurança.

Q4- As OTAs representam uma ameaça ao seu negócio? Por quê?

Resposta: As OTAs representam sim uma ameaça ao operador tradicional, pois vendem direto ao cliente utilizando margens menores, já que não precisam comissionar intermediários. Essa prática predatória é alimentada por muitos hotéis que concedem TO às OTAs.

Q5- A digitalização e a internet mudaram a oferta e demanda de pacotes de viagem no turismo brasileiro? Como?

Resposta: Sim, agilizando processos de divulgação, compra e venda com disponibilidade em tempo real. Ampliou tanto a demanda quanto a oferta de produtos e serviços.

Q6- Como a internet e a digitalização mudaram o seu modelo de negócios?

Resposta: A internet tornou nosso negócio mais ágil. Integrou o planeta de maneira irrestrita e abrangente. Tudo ficou mais rápido, ampliou oferta e passou a ser decisivo no fechamento das vendas.

Q7- Quais os principais desafios da sua empresa na era da internet?

Resposta: Como toda a tecnologia, a internet já se popularizou e se tornou um hábito de compra. O desafio agora é aparecer de forma competitiva, diante de tanta concorrência informal e predatória. O B2C é a solução.