

Eixo temático: 10 – Outros Temas: Distribuição Turística.

**Título do trabalho: Redes de Valor Colaborativas nas Agências de Viagens
Independentes em Portugal**

Josefina Olívia Marques Godinho Salvado

PhD, Estudante na Universidade de Aveiro

josefina.o.salvado@ua.pt

Ana Maria Alves Pedro Ferreira

PhD, Professora Associada na Universidade de Évora

amferreira@uevora.pt

Carlos Manuel Martins Costa

PhD, Professor Associado com agregação na Universidade de Aveiro

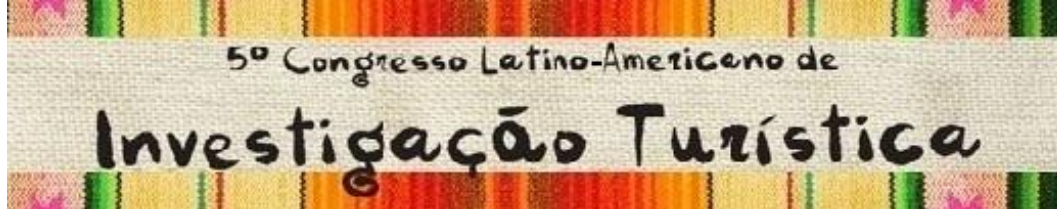
ccosta@ua.pt

Resumo: As Agências de Viagens independentes em Portugal vivem um ambiente de negócio Darwiniano, onde apenas as organizações resilientes têm sucesso. Neste ambiente competitivo e volátil, não é suficiente criar um posicionamento ou gerar eficácia e eficiência das actividades ao longo da cadeia de valor estendida - *Extended Value Chain* - das redes interorganizacionais, mas sim o fortalecimento dos elos da cadeia de valor colaborativa - *Collaborative Value Chain*. O foco da análise estratégica não é por isso, a organização ou mesmo o sector, mas o próprio sistema de criação de valor, dentro do qual diferentes players – fornecedores, parceiros de negócio, aliados, clientes, profissionais da organização – trabalhando em rede, co-produzem valor. Olhando atentamente para as companhias aéreas, operadores turísticos e agências de viagens, nota-se que cada vez mais, as batalhas não são entre empresas individuais, mas entre alianças de múltiplas empresas e os fornecedores com quem interagem.

Palavras-chave: Distribuição turística. Agências de viagens. Cadeia de Valor Colaborativa. Co-criação.

Introdução

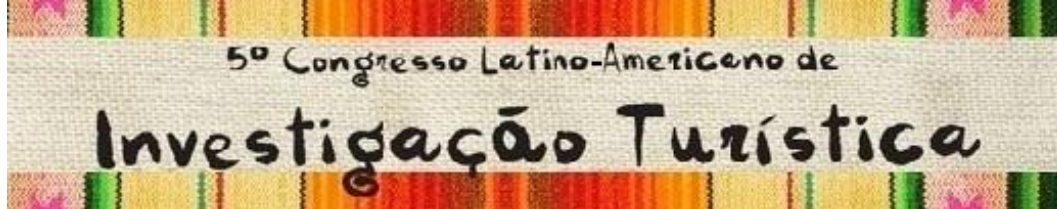
A globalização da economia impulsiona o aparecimento de novos mercados empurrando o turismo para mudanças significativas e para novos desafios, que exigem perspectivas revolucionárias. Na distribuição turística (DT), as tendências apontam para um acréscimo da procura de produtos personalizados, com elevado grau de flexibilidade, utilizando uma multiplicidade de canais de venda. O tema desenvolvido no *paper* enquadra de um modo exploratório, a génese da investigação para a tese de doutoramento da autora, abarcando o território de negócio das Agências de Viagens (AV) em Portugal. Foi dado maior enfoque ao sector das agências de viagens independentes (AVI), por possuírem um peso significativo no mercado (69% em 2011), e ao tipo de rede interorganizacional – Grupo de Gestão de



agências de viagens, por representar 54% dessas AVI. A metodologia seguiu três fases: a primeira foi mostrar a paisagem da DT em Portugal que será desenvolvida na Parte 1. Distribuição Turística em Portugal: o que está a mudar? A Parte 2. Agências de Viagens em Portugal e as suas Redes, foca as redes existentes no sector de retalho da DT, e a caracterização dos principais grupos de gestão de AV em Portugal. Na Parte 3. Agências de Viagens Independentes e Grupos de Gestão Colaborativos, será apresentado um modelo de negócio para Grupos de Gestão, baseado em Cadeias de Valor Colaborativas (CVC), elencando as premissas que obrigam à reconfiguração das regras de negócio e das relações dentro da constelação de actores, visando mobilizá-los no incremento de novas maneiras de co-criar valor.

Este contexto Darwiniano, impõe a necessidade de colaboração entre os diversos players do sector, numa inovadora e interactiva filosofia de cooperação interorganizacional. Os constrangimentos e os obstáculos contextuais e transaccionais que as agências de viagens independentes enfrentam, são considerados como um dos principais motivos que as impelem a integrar redes colaborativas. Conhecer as tipologias de redes nas agências de viagens em Portugal é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia de negócio na DT. De acordo com Silva (2009:204), dos 75% das agências de viagens em Portugal que estão integradas em rede, a maioria está agregada em alianças do tipo grupo de gestão (44%), em redes verticalizadas com marca única (30%), em redes de *franchising* (17%) e em consórcios (9%). Estas percentagens evidenciam os marcantes ganhos, que as agências podem obter com a integração em modelos colaborativos, tais como: expandir a sua capacidade para criar produtos; reduzir custos; incorporar novas tecnologias; antecipar-se aos concorrentes; atingir escala; gerar mais recursos para investir nas suas competências básicas, etc.

Focando na tipologia de “Grupo de Gestão de Agências de Viagens”, esta revela-se a estratégia ideal para as AVI continuarem a crescer, independentemente do seu volume de negócios. O principal motivo que desperta estas organizações na adopção deste modelo é o aumento da eficácia e eficiência da sua cadeia de valor estendida (Extended Value Chain - EVC), (Sturgeon, 2009). Os benefícios são vários: o aumento do poder negocial (melhores comissões, pois a negociação é feita por uma terceira entidade, transferindo de seguida os benefícios para toda a rede); transaccionar com um grupo de fornecedores de relevo e validados (a entidade responsável pelo grupo de gestão selecciona e avalia os potenciais fornecedores *core* e não *core*); aceder a serviços de formação (por norma o grupo de gestão



faculta aos seus aliados formação especializada a custos reduzidos e temas técnicos adaptados ao sector); aumentar a qualidade do serviço prestado ao cliente (o grupo de gestão elabora estudos contextuais e transaccionais do turismo, transferindo essa informação para os seus aliados); usufruir de Global Distribution Systems (GDS) free; receber informações sempre actualizadas (o staff dos grupos de gestão mantem actualizadas as suas páginas web, com esclarecimentos relevantes para o negócio das aliadas); o acesso a assessorias especializadas; a redução de custos (monetários e não monetários); ganho de credibilidade no sector (a imagem do grupo de gestão é o resultado da sua postura, ética e desempenho); criar mais negócio entre os players da rede; aumentar a margem bruta e a rentabilidade resultante da redução de custos, do aumento considerável de comissões e dos benefícios dos protocolos mais vantajosos.

Este tipo de rede é de cariz horizontal, pois são alianças formadas entre parceiros na mesma etapa da cadeia de valor, muitas vezes concorrentes directos. O mais interessante neste tipo de aliança é o facto de que os parceiros são, simultaneamente, concorrentes e aliados, ou seja são alianças de “coopetição”, do inglês *Co-opetition* (Brandenburger e Nalebuff, 1996). O motivo mais forte para se trabalhar com um concorrente é poder unir forças a fim de enfrentar um inimigo comum (Lewis, 1992). A sinergia decorrente da aliança, dará condições aos parceiros/aliados de fazer frente à concorrência. A união com um adversário também é prudente quando as empresas enfrentam condições adversas de negócio ou o poder combinado de outras alianças concorrentes. Silva (2009:204) reforça com o argumento de que a integração em grupos de gestão, aumenta as margens das empresas entre 2 a 4%.

Assim, as redes permitem maior capacidade de cooperação e competição, maior facilidade de superar situações de recessão e crises de mercado. No entanto é crucial apostar no desenvolvimento dos elos desta cadeia (fortalecer relacionamentos entre fornecedores e clientes) e evoluir para um modelo de Collaborative Value Chain (CVC), (Greenberg, 2010), onde interactivamente se reforça a produção conjunta de valor. A co-criação de valor é uma poderosa abordagem geradora de resiliência organizacional, capaz de produzir inovadores modelos de negócio, no sector das AVI.

Parte 1. Distribuição Turística em Portugal: o que está a mudar?

O sector do Turismo é um importante motor da economia mundial, gerando riqueza e criando emprego, cruciais a um crescimento e desenvolvimento sustentáveis. É pacífico notar, que durante décadas o turismo colaborou fortemente para a globalização, imprimindo

5º Congresso Latino-Americano de Investigação Turística

um forte dinamismo ao tecido económico e social, fazendo emergir novos destinos, bem como o desenvolvimento de novos e mais baratos meios de transporte. Analisando os últimos dados do sector de Viagens & Turismo (WT&TC, 2011), verifica-se que o Turismo é um dos maiores do mundo e representa 10% do PIB global, gerando mais riqueza do que a indústria automóvel, que representa 8,5%, e é apenas ligeiramente menor do que o sector bancário que responde por 11%. De acordo com a mesma fonte, 2011 foi um dos mais desafiantes anos da indústria do turismo. No entanto apesar da incerteza económico-financeira e de desastres naturais, a contribuição directa do turismo para o PIB cresceu perto de 3% para US\$2 triliões de dólares, e gerou 1,2 milhões de empregos directos.

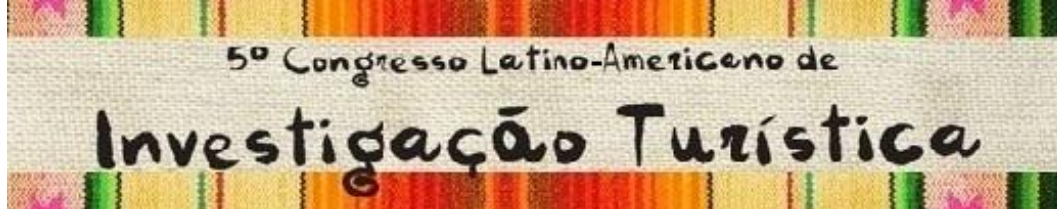
The total impact of the industry means that, in 2011, it contributed 9% of global GDP or a value of over US\$6 trillion, and accounted for 255 million jobs. Over the next ten years this industry is expected to grow by an average of 4% annually, taking it to 10% of global GDP, or some US\$10 trillion. By 2022, it is anticipated that it will account for 328 million jobs or 1 in every 10 jobs on the planet. (WTT, 2012:1)¹

Transferindo a atenção do turismo no Mundo para o turismo em Portugal, verificam-se impactes semelhantes. O turismo é uma das áreas económicas mais importantes em Portugal representando actualmente 10% do emprego, para além do seu papel preponderante no investimento e desenvolvimento de outras actividades. Apesar do sector ter registado algumas fases mais positivas que outras, Portugal ocupava em Março de 2008 o 15º lugar, numa lista de 130 países, no ranking de competitividade do sector turístico (Portugal Digital, 2008). Esta posição resulta essencialmente da actividade turística estar centrada num único produto desde a década de 60, o “Sol e Mar”, mais conhecido pelo turismo dos 3 “S” – Sun, Sea and Sand. A competitividade com outros países como a Espanha, a França, a Turquia, a Grécia, a Tunísia, entre outros, que oferecem o mesmo tipo

	Oferta das empresas			Oferta das empresas	
Produtos	2010	2008	Produtos	2010	2008
Turismo Sol-Praia	69%	77%	Turismo Cultural	50%	49%
Turismo Desportivo - Golfe	25%	28%	Turismo de Cruzeiros	50%	60%
Turismo Desportivo - Outros (exemplo: ski)	31%	30%	Turismo Religioso	19%	28%
Turismo Rural	44%	35%	Turismo Juvenil/Estudantil	25%	33%
Turismo Aventura	38%	30%	Congressos e Convenções	56%	51%
Turismo de Natureza	50%	26%	Turismo individual de Negócios	44%	56%
Turismo de Cidade	56%	63%	Viagens de Incentivo	44%	58%
			Viagens a Feiras e Exposições	31%	35%

de produto, alertam-nos para a necessidade de diversificação da oferta, como preconiza o PENT-Plano Estratégico Nacional de Turismo 2006-2015.

Figura 1 – Oferta turística em Portugal entre 2008 e 2012 (APAVT, 2010:57)

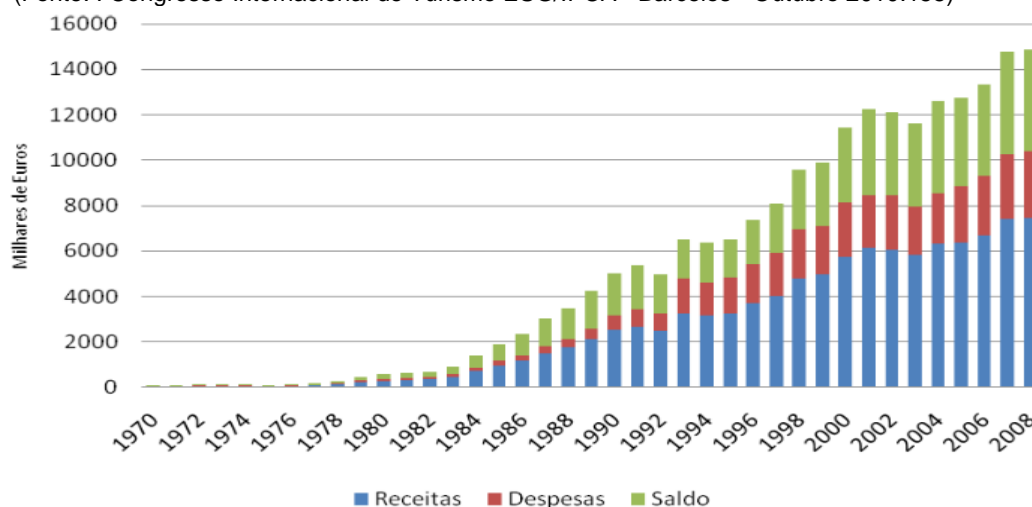


No entanto houve uma evolução positiva ao longo do tempo, pois nos anos de 1974 e 1975, a série sofreu um retrocesso devido ao acontecimento político do 25 de Abril. Na primeira metade da década de 90, mais propriamente em 1992-1993, a série regista também um ligeiro retrocesso, que Cunha (1997) atribui à excessiva exploração do produto “sol e mar”, e ao aumento do número de competidores do sector, nomeadamente de países que oferecem o mesmo tipo de produtos. Em 2002-2003, essa tendência declinante poderá ter estado relacionada com os ataques do 11 de Setembro de Nova Iorque, e com a entrada em vigor do Euro. Este produto turismo de Sol-Praia pesava 77% na oferta de 2008, reduzindo para 69% em 2010. No entanto outros tipos de produto turístico começaram a ganhar expressão como seja os turismos Natureza e Rural.

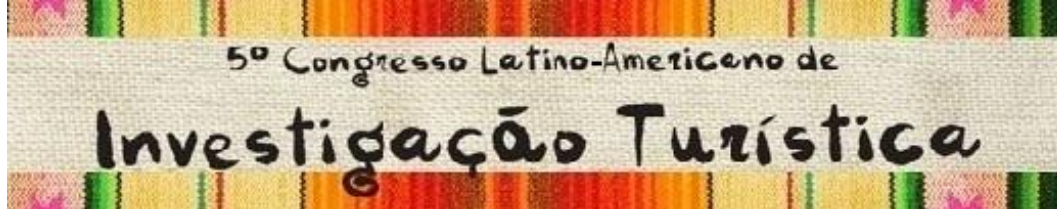
Quanto ao contributo do turismo como gerador de receita e de emprego, nota-se um aumento gradual, ao longo dos anos, como se observa na figura 2. Apesar das despesas terem aumentado, não registaram um aumento tão significativo, pelo que a diferença entre as receitas e as despesas do turismo é sempre positiva, o que significa que Portugal é essencialmente um país receptor de turistas.

Figura 2 - Receitas, Despesas e Saldo do Turismo em Portugal (1970-2008)

(Fonte: I Congresso Internacional de Turismo ESG/IPCA - Barcelos - Outubro 2010:155)

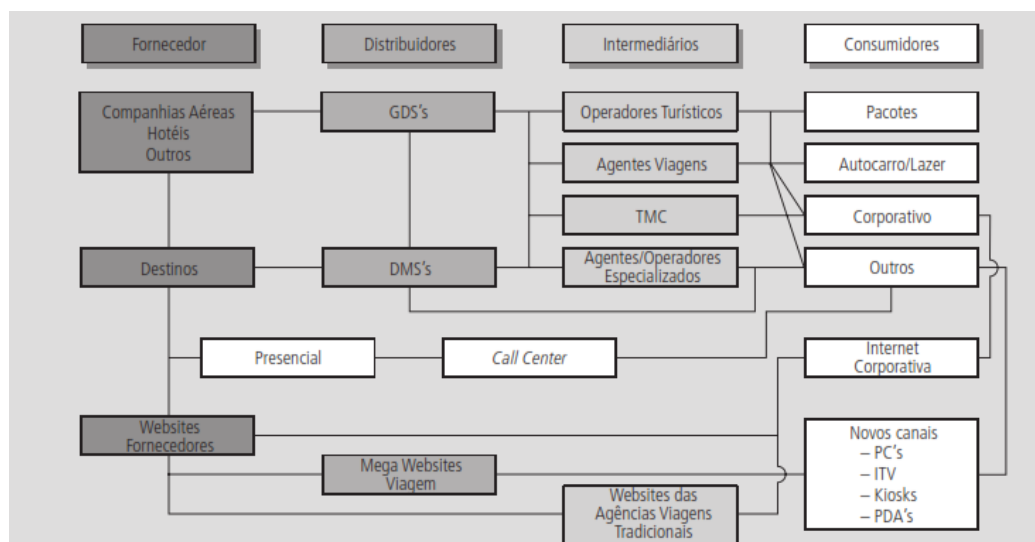


Poon (2002) considera que o turismo internacional está em transformação e será mais flexível, mais customizado, segmentado e integrado, abandonando o formato do rígido turismo massificado, standardizado ou empacotado dos anos 70. Cooper *et al.* (2005:674) argumentam que a chave dessa abordagem está em compreender o modo como os **canais de distribuição** evoluíram e da maneira como ocorreu a mudança de papel dos intermediários. A figura 3 mostra o actual modelo de distribuição turística, caracterizado pelo



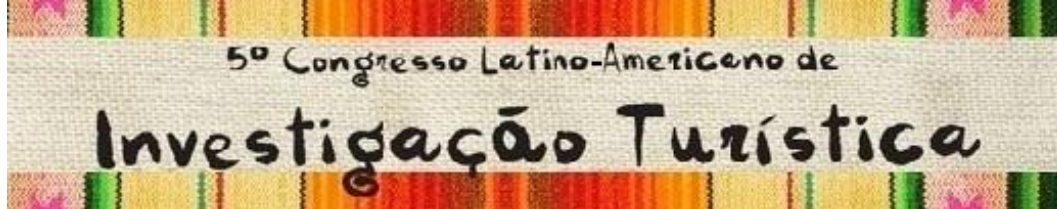
número alargado de canais disponíveis para contacto com o consumidor, o que torna mais complexas as relações entre players.

Figura 3 - Modelo actual da distribuição turística (Salvado, 2010, baseado em Lubbe, 2000)



Kotler (2003) ao definir canal de distribuição como um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para o uso ou consumo de um comprador final, aproxima-se de Cooper *et al.* (2005:442-443). Este defende a **distribuição do produto turístico**, como sendo um aspecto do sistema turístico com maior potencial para mutações nos próximos anos, fruto da evolução das tecnologias e de um crescente acesso directo ao turismo, com a consequente alteração do paradigma competitivo. Vários oradores convidados para o “Travel Distribution Summit - Europe 2010” na conferência Eyefortravel Event (Rmy Merckx, Director Global Accounts, Expedia; James Van Thiel, Head of Accommodation, Google; Gareth Gaston, MD, Octopus Travel; Philippe Rinn, Director of Partnerships, eBay) e outros autores (Jensen, 1999; Buhalis, 2008; Poon, 1993; Buhalis, 2003; O’connor, 1999; Emmer et al, 1993; eBusiness Watch, 2006) afirmaram que dentro do sector do Turismo - Distribuição turística (DT) e nas Agências de Viagens (AV) - o negócio é visto como consequência de uma acelerada mudança de referenciais de cariz geopolítico, tecnológico, económico, demográfico, e do próprio conceito de turismo.

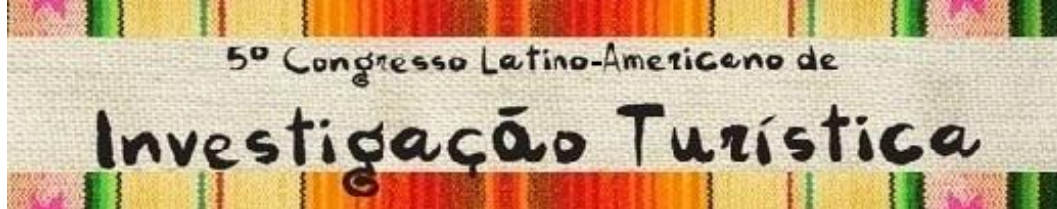
No domínio geopolítico a humanidade deixou de ser bipolar, resultado de uma revolução informacional, que através da Internet, de canais de televisão planetários, e de redes móveis de telecomunicações, tornou o mundo mais plano (Friedman, 2005). A revolução informacional e o desenvolvimento dos transportes e telecomunicações foram



factores contributivos para aproximar regiões/economias que antes estavam afastadas dos mercados internacionais e para as tornar interdependentes, dando à DT argumentos para desenhar novas ofertas e delinear inovadoras experiências turísticas.

No domínio económico, vive-se na designada globalização, qualificada por uma mobilidade impar do recurso capital, uma acelerada modernização nos factores produtivos, uma terciarização das actividades não core das organizações, e uma urgência no desenho de modelos de negócio inovadores e resilientes. Tribe (2004) classifica esta agitada atmosfera através de 4 D's, difícil, devastadora, dinâmica e diferenciadora. A DT tem mostrado ao longo dos anos muita força e resiliência, sobrevivendo aos efeitos devastadores das turbulências económicas, tecnológicas, financeiras, ambientais, políticas, sociais, etc. Reagindo a este ambiente, as organizações tentam desenvolver e fortalecer o seu posicionamento no mercado, com base na especialização crescente à volta para as suas competências e recursos nucleares, e na aquisição a outras organizações, dos bens e serviços não essenciais a essas competências (Cousins e Spekman, 2000; Hartmann et al., 2001). A oferta de valor a um cliente organizacional ou consumidor final, resulta das acções e interacções de uma maior quantidade de actores, que organizados em alianças e redes de cooperação, não dependem unicamente da eficiência e eficácia de cada organização individual. A cooperação interempresarial visa, essencialmente, a redução de incertezas, aumentar a flexibilidade e a adaptação às mudanças, gerando assim resiliência.

As companhias aéreas, os Operadores Turísticos (OT) e as Agências de Viagens (AV), adoptam cada vez mais estas estratégias de cooperação interorganizacional. Há uma clara noção de que, as batalhas não são entre empresas individuais, mas entre alianças de múltiplas empresas e os fornecedores com quem interagem. Reforçando esta ideia, nas companhias aéreas existem Alianças Aéreas, assinaladas por possuírem acordos de cooperação com o objectivo de reduzir custos, partilhar voos e programas de fidelização, melhorar serviços, ou oferecer mais opções para os seus clientes. As alianças podem ser de passageiros (Star Alliance, Oneworld, SkyTeam) ou carga (SkyTeam Cargo, WOW Alliance, entre outras). Podem-se distinguir três formas de cooperação entre companhias aéreas, como identificam Fan *et al.* (2001): ordinárias, tácticas e estratégicas. As ordinárias teriam origem na deseconomia de escala, ou seja, ao não servir um aeroporto, a empresa frequentemente pode optar por terceirizar as suas funções locais, como venda de bilhetes, tratamento de bagagem, entre outras. No nível seguinte, a cooperação táctica entre pelo menos duas empresas envolve algum tipo de acordo de *codesharing*. A cooperação neste



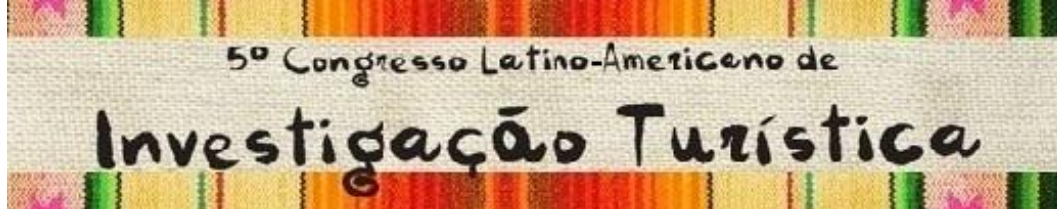
nível é geralmente limitada a rotas ou regiões específicas, e as empresas envolvidas são tratadas como entidades independentes (Fan *et al.*, 2001). Já alianças estratégicas são identificadas como entidades comerciais únicas, dedicadas a operar em rede. A figura 4 retrata as 3 alianças mais importantes no sector. Isso implica reconhecimento recíproco de programas de fidelização, partilha de lounge, *codesharing* extensivo, coordenação de voos e horários, e planeamento de tarifas. A aviação é um bom benchmark nesta questão das alianças estratégicas de passageiros entre companhias aéreas.

Figura 4 – Alianças de Companhias aéreas (fonte: produção própria baseado em www.oneworld.pt; www.staralliance.com; www.oneworld.com, acesso, 1-4-2012)

STAR ALLIANCE	SKY TEAM	One world	Companhias afiliadas da aliança One world
Adria Airways JP	Aeroflot	airberlin	NIKI
Aegean Airlines A3	Aeromexico	American Airlines	AmericanConnection SM * e American Eagle [®] **
Air Canada AC	Air Europa	British Airways	BA Cityflyer, Comair of Southern Africa and Sun-Air of Scandinavia
Air China CA	Air France	Cathay Pacific	Dragonair
Air New Zealand NZ	Alitalia	Iberia	Air Nostrum, Iberia Express
ANA NH	China Airlines	Japan Airlines	JAL Express, J-AIR e Japan Transocean Air
Asiana Airlines OZ	China Eastern	LAN	LAN Argentina, LAN Ecuador, LAN Express e LAN Peru
Austrian OS	China Southern	Qantas	QantasLink# e Jetconnect
Blue1 KF	Czech Airlines	S7 Airlines	Globus
Brussels Airlines SN	Delta Air Lines	Finnair	
Croatia Airlines OU	Kenya Airways	Royal Jordanian	
EGYPTAIR MS	KLM		
Ethiopian Airlines ET	Korean Air		
LOT Polish AirlinesLO	TAROM		
Lufthansa LH	Vietnam Airlines		
Scandinavian Airlines SK			
Singapore Airlines SQ			
South African Airways SA			
SWISS LX			
TAM Airlines JJ			
TAP Portugal TP			
THAI TG			
Turkish Airlines TK			
UnitedUA			
US Airways US			

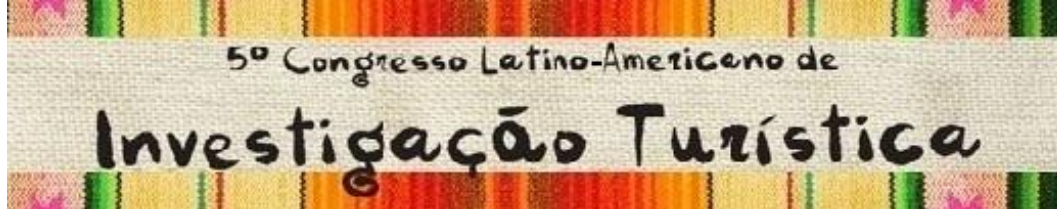
Na intermediação turística, os benefícios são semelhantes aos das companhias aéreas, como os seguintes exemplos dos principais grupos turísticos (redes verticalizadas) - Operadores turísticos, a actuar na Alemanha (Alltours, Rewe, Thomas Cook, Tui AG); Espanha (El Corte Inglés, Globalia, Orizonia); França (Fram, Tui AG); Holanda (Thomas Cook, Tui AG); Itália (Hotelplanitalia); Reino Unido (Bill Goff, Sabre Holdings, Thomas Cook, Tui AG); Suíça (Globus, Kuoni Group) e em Portugal (Abreu, ES Tourism, Pestana, RAR, SONAE Turismo, Visabeira, Orizonia, Globalia, TUI, etc.).

No domínio das TIC assiste-se a uma redução gradual do input trabalho para a obtenção de outputs. As TIC contribuem fortemente para a substituição de “átomos” por



“bits” nos cenários organizacionais, incrementando a capacidade de processamento das estruturas e dos fluxos de informação, gerando por isso acréscimos de eficiência e de eficácia. As tecnologias influenciam a gestão e os modelos de negócio da DT, bem como as experiências turísticas, transformando-as continuamente. No que respeita à DT, este facto pressiona os OT e AV a investir em modelos de negócio de e-business B2B2C (business-to-business-to-consumer), integrando-o com o segmento presencial, de modo a fomentar a inovação e a moldar as suas vantagens competitivas. Os GDS (Global Distribution Systems), os grandes grupos de Operadores Turísticos e Agências de Viagens verticalizadas investem fortemente em plataformas *online* que atendem tanto a transacções comerciais entre negócios (B2B), como entre negócios e consumidores finais (B2C), aumentando assim a exposição da marca no mercado e consequentemente os seus lucros. Por exemplo, no que respeita à relação dos GDS com as AV e OT, há uma preocupação constante em facilitar o acesso à informação a estes profissionais. A Travelport é outro excelente benchmark para os sistemas. Este ano, foi o primeiro a lançar um GDS disponível em tablets e smartphones, o Travelport Mobile Agent, com a particularidade de permitir ao AV aceder ao ambiente de trabalho da sua agência no seu tablet ou smartphone. Foram ainda colocados no mercado: o Travelport Agility, um novo desktop que facilita a pesquisa nos GDS; o Travelport Rooms and More que é uma solução inovadora que oferece um amplo acesso às ofertas mundiais de alojamento; O SmartPoint que converte o sistema Amadeus em Galileo; o Ticket Manager foi desenvolvido para ajudar os agentes de viagens em todos processos associados à gestão de bilhetes; o OnTour que permite ao consultor de viagens ter o seu canal corporativo de Televisão, para marketing dos seus produtos, com uma imagem profissional, superando as dificuldades de logística e timings na distribuição da informação e dos materiais de apoio à comunicação; Wait List Queue Robot quer facilita ao AV a controlar a sua lista de espera e programar a reserva, gerando um email de aviso; Ticket Tracer, que gera relatórios diários de emissões; BOL White Label, um motor de busca B2C *online* permitindo o booking online e potenciando o site da AV, etc

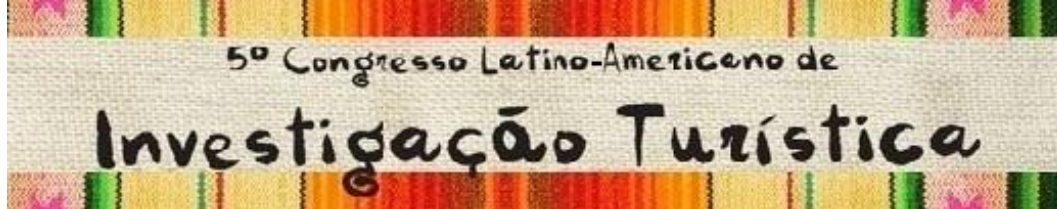
Mas os canais de comunicação directos que os OT e outros fornecedores utilizam para facilitar a interacção e a inovação com os seus clientes e mercado, não são suficientemente eficazes, pois possuem algumas limitações. Do leque de constrangimentos destacam-se: a interacção pode não estar a ter o alcance desejado, limitando-se ao mercado que actualmente servem; mostra-se difícil alcançar as pessoas certas, no momento certo, pois os clientes só interagem com as empresas na última fase do seu processo de



decisão; é difícil encorajar os clientes a falar do seu estilo de vida e interesses. É importante desenvolver pontos de contactos indirectos, que podem ser fornecidos por um tipo de parceiro – as agências de viagens. Neste seu papel transformam-se em inoMediadores ou “Knowledge Brokers” ou intermediários do conhecimento, apoiando os OT e os outros fornecedores a ultrapassar os gaps do conhecimento dos clientes e dos mercados, possibilitando um vasto potencial de informação e de capilaridade. Por outro lado, o inoMediador é um agente do consumidor, com um cariz de consultor de viagens, ou seja um intermediário do conhecimento e “uma ponte” entre os clientes e os operadores / fornecedores (Buhalis, 1998). A sua missão é facilitar a inovação em termos de escolhas e formatos de viagens, a partir dos clientes, e dar maior enfoque ao cliente, pois este escolhe quem lhes agregar maior valor: “value for time” vs “value for Money”. Por força do uso das TIC, da Internet e da Web, o perfil do profissional evolui para Co-Mediador (colabora na criação de valor).

No domínio demográfico e dos fluxos migratórios, evidencia-se uma forte mobilidade espacial das populações, sempre na mira de novas oportunidades de investimento, trabalho ou de lazer, em espaços inter-regiões e/ou intercontinentais. Alguns autores enfatizam como características demográficas e psicográficas do novo consumidor de produtos e serviços turísticos, o facto de serem mais individualistas, envolvidos ou interessados, independentes e informados; com um exagerado sentido de liberdade (*anytime, anywhere*) e incrivelmente reivindicativos e exigentes (*WIIFM - What's In It for me?*); mais conscientes do seu poder e dos seus direitos, desafiando os fornecedores, agentes de viagens e operadores; apreciando cada vez mais a qualidade do seu tempo livre, a atenção e confiança que lhes é dada, entre outras. Na DT este novo paradigma reforça a tendência de fragmentação social e individual; o desenvolvimento de comunidades virtuais; a troca de experiências entre tribos de viajantes e a pesquisa de informação na Internet, criando novos perfis de procura. Modahl (2000) propõe um novo tipo de comportamento, o consumidor *technographics*, onde se enquadram 10 “*cyber-consumers segments*”, que resultam do cruzamento de variáveis comportamentais e das tecnológicas (optimista ou pessimista), rendimentos (elevados ou baixos) e motivações primárias (carreira, família ou lazer).

No domínio da Distribuição Turística, a mudança acelerada de referenciais reformulou completamente os modelos de negócio e organizacional, o desenho das redes colaborativas, os processos internos ao negócio, os canais de ligação ao mercado, bem



como as cadeias de valor e oferta dos seus players. De acordo com Poon (2002), a DT é uma das actividades mais importantes do sistema turístico, pois sem a adequada cadeia de distribuição no mercado, nem os melhores destinos do mundo teriam facilidade em sobreviver. Kotler (2003) define canal de distribuição como sendo um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para o uso ou consumo de um comprador final. Em Portugal, a distribuição turística tem sido um dos pilares do sector do turismo, sendo actualmente, considerada nos 7 eixos da conta satélite do Turismo. Uma das principais funções da DT, é interligar produtores com consumidores, utilizando vários canais, e distintas formas de actuação, com complexidade e benefícios singulares. De uma forma sucinta, Lickorish e Jenkins (1997) afirmam que existem dois grandes sectores interdependentes dedicados à intermediação turística: os OT e os agentes de viagens. Ambos interagem com um grupo de subsectores integrados, como os agências e representantes de reservas de hotéis e teatros, agentes de *incoming*, guias locais, agentes de companhias aéreas, empresas de rent-a-car e empresas de viagens de incentivo.

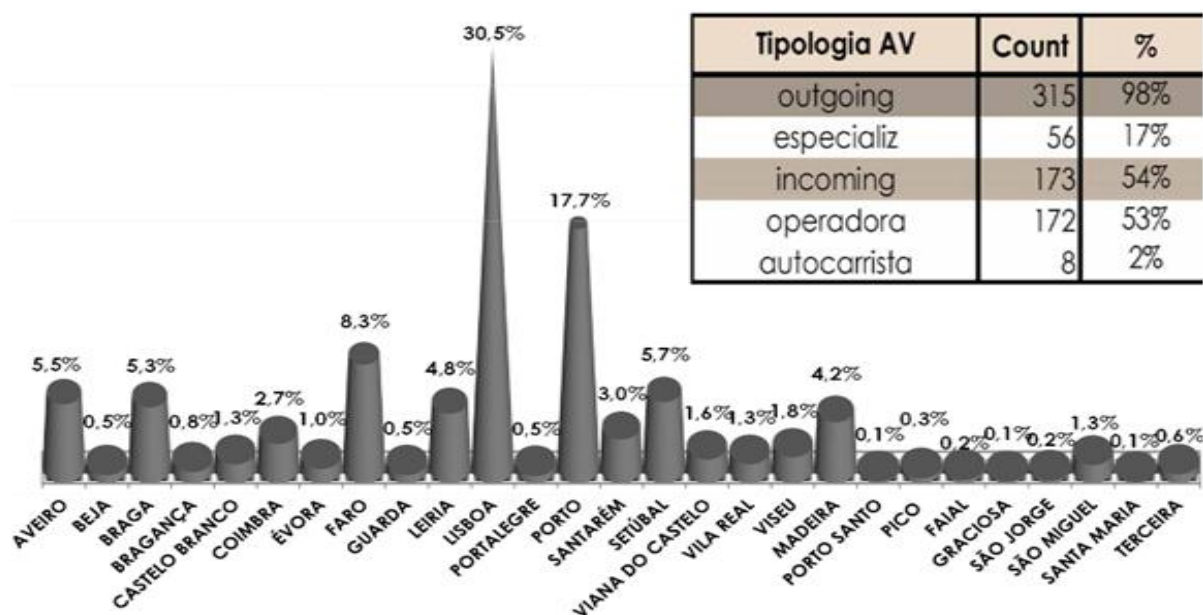
Quanto ao primeiro, o OT, tem a função de facilitar e ajustar as relações entre a oferta e a procura, contribuindo de forma complementar para o desenvolvimento turístico. É assumido como um dos principais intermediários, pelo produto que elabora, pelo serviço que presta, pelas marcas que cria, pela diversidade que oferece, pelo financiamento que proporciona e pela especificidade que detém. Podem ser considerados produtores, quando desenvolvem processos de integração vertical. Quanto ao segundo, as AV, o seu desenvolvimento está intimamente ligado ao crescimento do turismo e aos modelos da sua distribuição. Em Portugal o modelo de negócio das AV sofreu fortes alterações devido a vários factores: preços de venda decrescentes; custos de distribuição via *Global Distribution Systems* (GDS) crescentes; diminuição dos níveis de comissionamento; custos de exploração crescentes (o agravamento generalizado provoca tendencialmente uma evolução negativa na yield - receita por unidade vendida); distribuição directa via vendas *online*; aparecimento de agentes virtuais, (serviços online que fornecem grande volume de informação ao consumidor, permitindo mesmo nalguns casos a reserva e pagamento); bilhete electrónico; desintermediação (com natural reflexo no relacionamento entre os fornecedores e o agente de viagens). Para além destes, importa considerar o aumento da concorrência; o crescimento da exigência dos clientes; a redução da procura interna e a queda das comissões, que em conjunto provocam a queda das margens e dos cash-flow

das agências, com a resultante diminuição dos níveis de rentabilidade. Outros factores também vêm contribuindo para a diminuição das receitas das agências, como sejam: a redução da oferta em rede *charter* e de lugares de *allotment*; a redução de rotas das companhias aéreas; redução do período de férias e estadas mais curtas; a diminuição do gasto médio por turista e a dificuldades na obtenção de crédito. Neste ambiente competitivo e tão volátil como aquele em que se vive, edificar resiliência no sector das agências de viagens, não é mais uma questão de posicionamento, ou garantir eficácia e eficiência das actividades ao longo da cadeia de valor estendida - Extended Value Chain (EVC), mas sim o fortalecimento da sua cadeia de valor colaborativa - Collaborative Value Chain (CVC). A análise estratégica central não será por isso, a organização ou mesmo o sector, mas o próprio sistema de criação de valor, dentro do qual diferentes players – fornecedores, parceiros de negócio, aliados, clientes, profissionais da organização – interagindo em rede, co-produzem valor. O valor só é gerado quando uma empresa cria uma vantagem para o comprador/parceiro/aliado e quando este percebe que ganha algo ao adquirir o produto, em comparação com outros similares da concorrência.

Parte 2. Agências de Viagens em Portugal e suas Redes

Na distribuição turística em Portugal, observa-se que cerca de 70% das agências de viagens são constituídas por micro, pequenas e médias empresas, concentradas nos grandes centros urbanos e maioritariamente mono-actividade (maioritariamente outgoing).

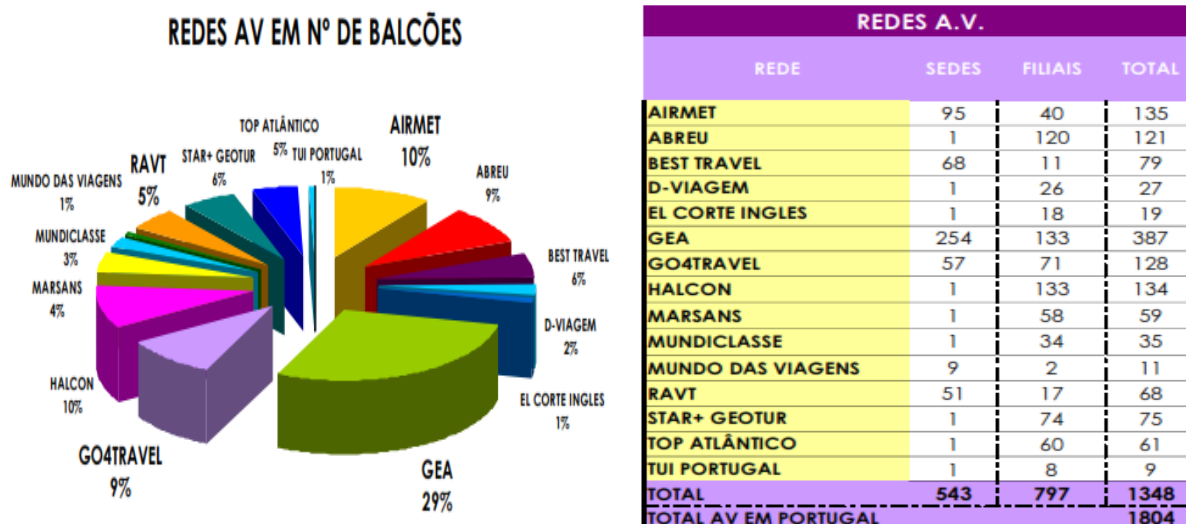
Figura 5 - Agências de viagens em Portugal (% balcões por distrito) em 6/2011, (Silva 2011)



5º Congresso Latino-Americano de Investigação Turística

Esta ideia é reforçada no estudo da APAVT (2010) mostrando que a maioria das AV (63%), tem apenas uma actividade (só Emissor, só Receptor ou só Operador), enquanto em 2008, esta percentagem era de 49%. No 1º trimestre de 2008, verifica-se que a generalidade das agências de viagens (cerca de 75% do total de balcões), está integrada em redes de vários tipos, enquanto 25% (456 das 1804) estão totalmente desagregadas e independentes. De notar que as redes portuguesas têm uma expressão de 44% mas as de origem estrangeira são 56% dos balcões registados. Silva (2009), referiu que a APAVT registava apenas 5 agrupamentos de agências de viagens em 1999, contabilizando 10% do total das agências existentes em Portugal. Segundo Salvado (2009) e Silva (2009), estavam licenciadas no Turismo de Portugal 1804 balcões, em Março de 2008, repartidos em quatro *clusters* de acordo com o critério de agrupamento organizacional no mercado: redes verticais, consórcios, redes de *franchising* e grupos de gestão (ou alianças Interorganizacionais). A configuração do mercado das agências de viagens em Portugal, em 2008 era a seguinte: redes verticalizadas com marca única 30%, as em regime de *franchising* e híbridas com 17%, os consórcios com 9% e 44% das agências de viagens independentes (AVI). Dentro do grupo de AVI, encontram-se os Grupos de Gestão de AV independentes (GGAVI) que dominam com 44% de share sendo constituídos por 3 empresas, Ravt=5%; Airmet=10% e Gea=29%.

Figura 6 - Share das redes de agências de viagens (nº balcões) em 3/2008, (Silva 2009:127-129)

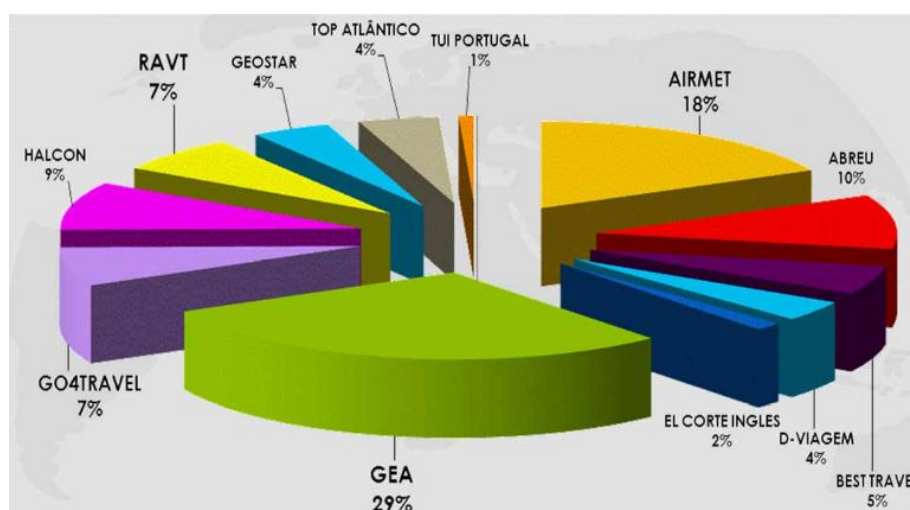


Se em 2008 tinha a configuração, como mostra a Figura 6, em 2011 (Figura 7) o tabuleiro deste xadrez alterou-se muito, com a saída do mercado de 3 redes (Marsans,

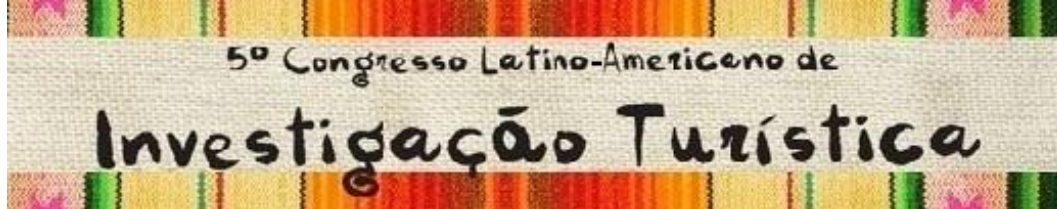
5º Congresso Latino-Americano de Investigação Turística

Mundiclasse e Mundo das Viagens) e o reforço das outras redes, como: Airmet que passou de 135 balcões em 2008 para 237 em 2011; Abreu que cresceu de 121 balcões para 135; D-Viagens aumentou de 27 balcões para 51; El Corte Inglés ganhou um balcão; Ravt que cresceu de 68 balcões para 90. Ocorreu ainda um ajustamento negativo no número dos balcões, nas restantes redes. O estudo da consultora DBK (em <http://termometroturistico.es/stag/consultora-dbk.html>), já mostrava algumas dessas tendências: a concentração do mercado nacional e internacional através de fusões e aquisições; a crescente integração vertical dos principais grupos turísticos; a desintermediação resultante da crescente utilização da Internet, das TIC e da interactividade da Web; o esforço de aumento da margem por parte dos produtores; o consumidor cada vez mais informado, exigente, acessível e interveniente quanto a preço, variedade e intensidade das experiências turísticas; a crescente utilização de novos canais de distribuição alternativos como as vendas em portais de viagens *online*; a crescente e agressiva competitividade entre players da DT; a redução da rentabilidade em algumas áreas de negócio, etc..

Figura 7 - Share das redes de agências de viagens (nº balcões) em 6/2011, (Silva 2011)



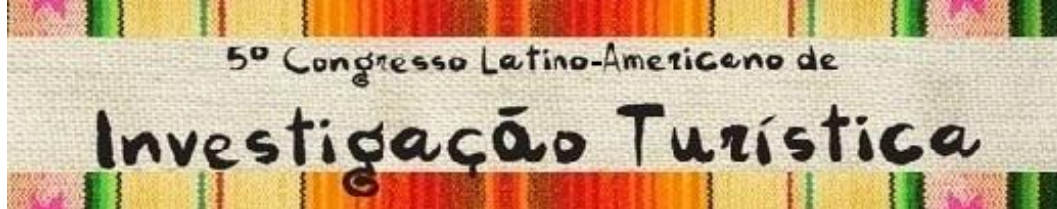
Silva (2011) anotou que em 2011, cerca de 70% das Agências de Viagens está integrada em rede: 66% são consideradas independentes, 54% em Grupo de Gestão, 25% em rede Verticalizada, 15% em Franchising e 7% em Consórcios. A produção global foi de 3,5 Mil Milhões de Euros em 2010 e a APAVT tinha uma representatividade superior a 90% do mercado. João Passos, Presidente da Apavt, em declarações ao Presstur (21-11-2007), justifica este sentido de evolução: “no cenário actual, a concentração e a dimensão são



importantes, pois devido à globalização, que alterou radicalmente as regras do mercado das viagens e turismo, muito dificilmente as agências de viagens poderiam, por si sós, atingir objectivos e posições de mercado que conferissem visibilidade, credibilidade e capacidade de serem ouvidos pelos seus fornecedores, bem como aumentar a confiança junto do público consumidor”.

A APAVT (Associação Portuguesa de Agências de Viagens e Turismo, 2010), sistematizou um conjunto significativo de alterações no mercado do lado da oferta, com impactes fortes no negócio do *trade*, mas que justificam um “continuum” de mudança da paisagem do sector: a concentração de operadores (em Portugal - a Espírito Santo Viagens é o caso mais notório de concentração, mas no domínio internacional assistiu-se ao movimento de fusões da Tui+First Choice; My Travel+Thomas Cook; British Airways+Iberia); o impacte do 11 de Setembro no sector das viagens e do turismo veio demonstrar que existia um excesso de oferta; a dinâmica das “*low cost carriers*”, criando um novo segmento de mercado e causando erosão no segmento das companhias de bandeira, agravando o excesso de oferta; o mercado de *charter* em quebra por crescimento de *low-cost*, com consequências na dinamização do mercado e efeitos nas companhias aéreas de voos regulares; o preço factor chave do negócio; os fortes investimentos em tecnologias da informação (TI); a alteração progressiva na atitude de serviço ao cliente; a grande alteração do modelo de remuneração das agências; o progressivo aumento das vendas via internet (dada a dimensão e características do mercado, a evolução em Portugal é mais lenta); a crise financeira global (quebra da procura, dificuldades de crédito; o aumento do desemprego; quebra de confiança); as pandemias; as alterações climáticas e ambientais. Nesta perspectiva, o sector tem mostrado um grande dinamismo.

Para garantir criação de valor nos negócios, o empresário agente de viagens necessita expandir a sua área de intervenção, diversificar o seu target, reforçar a sua marca, obter sinergias da sua actuação em rede e utilizar eficaz e eficientemente as TIC. Portanto a palavra de ordem será reforçar redes, unindo forças e competências. Como afirma Silva (2009) há necessidade das agências estarem integradas em grupo. Relata a autora que em Julho de 2008, o mercado das AV assistiu a mais uma fusão em Portugal, entre a Star e a Geotur. Até as grandes redes de agências de viagens como as da SONAE e da RAR decidiram unir esforços, constituindo uma nova empresa detida em partes iguais pelos grupos económicos. Esta fusão alavanca a rede, com 75 balcões e 230 milhões de euros de produção, para a 3ª posição no ranking BSP (do inglês Billing and Settlement Plan, sistema

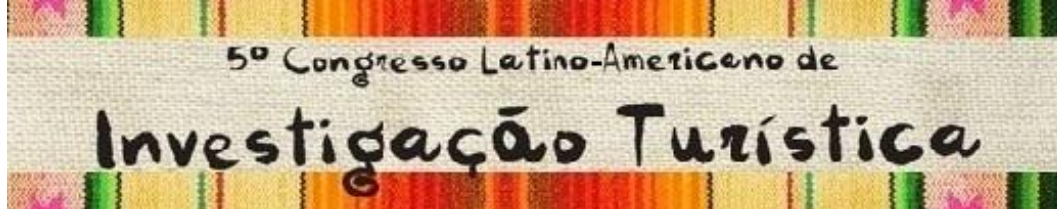


gerido pela IATA, através do qual as agências de viagens pagam às companhias aéreas os bilhetes que venderam aos seus clientes). Além da fusão das agências existentes, a expansão das redes em *franchising* tem sido outra das formas adoptadas no mercado português. Exemplo disso a Best Travel e as redes híbridas que contêm *franchising*, como é o caso da Halcon, Marsans (esta última saiu do mercado em 2011), D-Viagens, entre outras.

O aumento da competitividade global tem exercido ‘pressões’ nas pequenas AVI, forçando-as a acompanhar as grandes empresas em relação à qualidade e aos custos. As agências de viagens independentes que pretendam sobreviver devem revelar uma postura empreendedora, dando grande importância à criatividade, ao esforço em se flexibilizar e à rapidez de actuação (face a alterações conjunturais). Como tal, importa dar enfoque às competências chave e à cooperação com os principais parceiros de negócio, incluindo fornecedores, parceiros especializados ou clientes, tornando as organizações mais resilientes. Uma alternativa viável é a formação de redes de “coopetição” (Nalebuff e Brandenburger, 1996), em que os parceiros actuam de maneira activa, não se limitando a analisar o que ocorre fora da organização. É um modelo que relaciona, sem conflitos, estratégias de concorrência e estratégias de competição, fazendo com que cada competidor (ou aliado da rede) trabalhe não apenas para aumentar sua fatia no bolo que é o mercado, mas também para que todo o bolo cresça. Esta filosofia de rede de cooperação e de competição entre agências de viagens independentes (AVI), possibilita a sua sobrevivência, tornando-as capazes de competir com as grandes empresas sem perder as características que as valorizam, como é a flexibilidade e a agilidade. As vantagens deste tipo de redes são diversas, gerando: economias de escala, comissões mais vantajosas, acesso alargado a mercados, fornecedores preferenciais, informação actualizada do trade etc.,.

Parte 3. Agências de Viagens Independentes e Grupos de Gestão Colaborativos

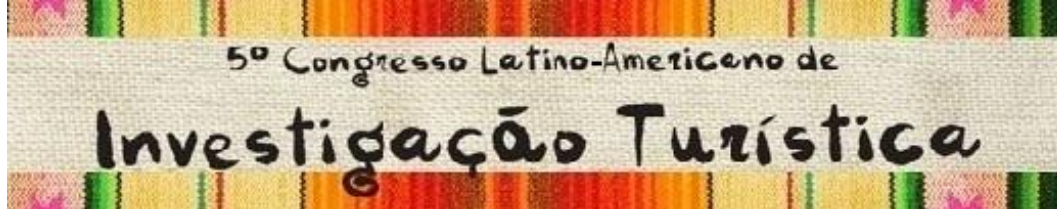
As redes Interorganizacionais são cruciais para a criação de valor e para a alavancagem competitiva, contribuindo para atingir economias de escala, atingir mercados maiores e mais diversificados, representando um tipo de cooperação funcional nas organizações, ao permitir a partilha de despesas, de investimentos e de riscos; facilitando o aumento e a transferência do conhecimento; ao melhorar a aprendizagem, abrindo novos canais de informação e criando novas oportunidades. Além disso, as redes são fortes motores da inovação, geradores de maior produtividade e sustentabilidade nos negócios. As vantagens de uma AVI em pertencer a um grupo de gestão são várias, podendo ser a



diferença entre a continuidade ou o desaparecimento, pois estando sozinhas no mercado não possuem expressão negocial. Os três grupos de gestão existentes em Portugal são: GEA com 29%, Airmet com 18% e Ravt com 7% (dados a 6/2011), sendo as duas primeiras de capital espanhol e a terceira com 100% capital português. Possuem objectivos gerais semelhantes, mas as filosofias e estratégias de gestão são diferenciadas. Grupo de Gestão de agências de viagens pode ser definido como um agrupamento voluntário de várias empresas independentes que colaboram e cooperam em conjunto, de forma mais ou menos formal, para defesa dos seus interesses comerciais e para competirem face aos grandes grupos. Neste tipo de rede, os seus representantes ocupam-se e responsabilizam-se pela gestão, formação, informação, negociação, apoio, assessoria, consultoria, investigação, desenvolvimento, monitorização e controlo de qualidade do agrupamento, com o fim de ganhar economias de escala, poder negocial, poder competitivo e reconhecimento /credibilidade pelo sector onde estão inseridos (Silva, 2009). Estes grupos de gestão em Portugal existem à semelhança de outros grupos no Mundo (Selectour e Afat em França, AAVV na Suíça, Naita na Austrália, Amavet em Itália, Cybas em Espanha...) com o objectivo de proporcionar mais segurança e maior rentabilidade às suas aliadas, por forma a ultrapassar uma conjuntura inquietante e instável, em plena crise económica geral, época de esmagamento de comissões, redução de apoio técnico às agências de viagens de pequena dimensão, surgimento de muitas redes de estrutura vertical, com posturas cada vez mais agressivas.

Em entrevista à revista APAVT, em Março 2010, pagina 50, Gordon (CEO da GEA) refere que “os Grupos de Gestão surgem na metade da década de 90 como uma necessidade das empresas de pequena ou média dimensão para se tornarem mais competitivas perante o fenómeno de concentração que se estava a experimentar no sector na Península Ibérica. Torna-se óbvio que a formação de Grandes Redes de AV, algumas delas integradas verticalmente e no caso do nosso país semi-integradas verticalmente, provocou uma perda de competitividade no conjunto das pequenas empresas do sector. Sendo a razão da existência dos Grupos de Gestão (denominados grupos de pressão pelos fornecedores) a necessidade das pequenas agências de manter a sua competitividade no mercado, estes têm a responsabilidade de as dotar de ferramentas, que permitam aos seus membros otimizar a gestão das suas empresas.”

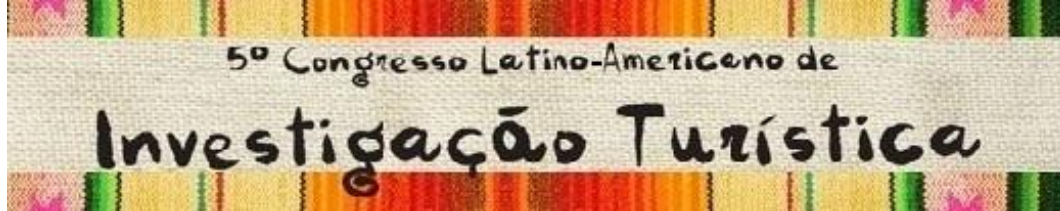
Quintas (CEO da Airmet) em entrevista à RH TURISMO, Novembro de 2007, revela que através da figura organizacional de grupo de gestão, “pretende dotar as agências de



viagens associadas, de ferramentas de trabalho que lhe permitam aumentar a rentabilidade - directa e indirecta - das suas operações. Ou seja, negociando melhores condições de comissão dos fornecedores habituais; desenvolvendo ferramentas tecnológicas que poupem tempo no trabalho diário; fornecendo serviços de aviação (como por exemplo emissão de bilhetes para agências não IATA); promovendo acções de formação técnica para as agências de viagens; entre outros”

Em entrevista à RH TURISMO, Julho de 2007, Silva (CEO da Ravt) refere que “A RAVT tem como objectivo a promoção das agências aliadas, representar e negociar em nome destas com todo o tipo de fornecedores do trade e outros necessários às demais áreas de uma agência de viagens; servir de catalisador das necessidades das agências de viagens aliadas, transmitindo-as aos fornecedores, ajudando-as a criar e a aperfeiçoar o seu modo de trabalhar e os seus mercados aos dos clientes dos nossos aliados; defender os interesses de cada aliada, direccionar vendas, estreitar relações entre os vários fornecedores e/ou as várias agências; providenciar e fomentar encontros, reuniões de trabalho e formações conjuntas; apostar na qualidade, inovação, formação e informação. Os recursos, capacidades e competências da RAVT que constituem os seus atributos centrais preenchem alguns requisitos: Contribuir para a criação de Valor para os clientes e proporcionar mais segurança ao pequeno empresário das agências de viagens independentes, ajudando-o à optimização e maior rentabilidade da sua empresa.”

Todo o esforço de gestão do grupo é direccionado para aumentar o volume de negócios, ganhar poder negocial com fornecedores e clientes, aumentar o lucro e ganhar quota de mercado. Das vantagens mais directas referidas por Salvado (2009:178-179), observamos: redução dos custos fixos (economias de escala fruto da negociação conjunta); acréscimo de proveitos (escalas de comissões adequadas ao somatório de volumes de negócio); eficácia de acções pró-activas conjuntas sobre o mercado; optimização dos recursos materiais; concentração nas competências e actividades principais; reforço dos laços de cooperação com todas as entidades intervenientes na sua cadeia de valor (sentimento de pertença e espírito de corpo); aumento da comunicação /informação/conhecimento entre os aliados; uniformização de modelos e processos de negócio; adopção de metodologias de gestão e planeamento buscando a melhoria da qualidade e da produtividade do grupo; fortalecimento da imagem junto do *trade*; estratégias de adaptação ao ambiente de negócios e às exigências dos clientes; construção de organizações permeáveis, flexíveis e com mobilidade suficiente para reagir a mudanças



impostas pelo ambiente; utilização das TIC na geração/ integração das operações e no aproveitamento das possibilidades da Internet; ter obsessão pelo sucesso, pelo lucro, pelo crescimento, pela satisfação dos clientes e pela rentabilidade; dispor de formação contínua em matérias *core*, pois a qualidade do serviço depende muito do conhecimento de cada funcionário; fomento à criação de Produto próprio das Agências; reforço da densidade de relacionamento ($\text{densidade} = \text{fidelidade} \times \text{intensidade}$) através do acréscimo de valor à sua gestão. Já Silva (2009:175) elenca como motivos principais para aderir a um GGAVI: melhorar poder negocial; aceder a serviços formação; aumentar qualidade serviço; aceder serviços GDS free; aceder a informação actualizada; ganhar tempo; aceder a serviços negociados fora do *trade*; aceder a serviços seguros mais compensadores; aceder a serviços emissão com valores baixos; ganhar dimensão; aceder a facilidades para sistemas gestão e fidelização; aceder a protocolos Bancários; escoar produto próprio; reservar em bloco e internacionalizar.

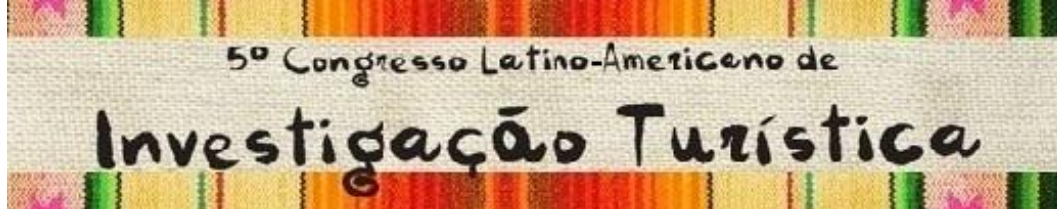
Mas gerar resiliência nas AVI em ambiente de globalização, passa não apenas pelas estruturas organizacionais em rede em formato de grupo de gestão, onde se aposta no controlo das etapas da cadeia de valor interna, sendo necessário dar um passo na direcção da constelação de valor e da interactividade (reforçando os elos da cadeia de valor, engajando todos os players dessas comunidades colaborativas, para os benefícios da inteligência colectiva e da co-criação de valor). A co-criação (Prahalad e Ramaswamy, 2003, 2004), ocorre quando algo é criado por várias “mãos”. O conceito de “Co-Criação” elimina a atitude centrada no produto de “take it or leave it”. Surge uma nova taxonomia da criação de valor: passa-se de Processo para Interação; de Produto / Serviço para Experiências; de Tecnologia para Ambientes colaborativos (on-line e off-line); de Colaborador para Indivíduo / Comunidade; de Stakeholder para Indivíduo. A co-criação é uma poderosa abordagem para a inovação aberta, podendo produzir impactes positivos na performance organizacional e gerar inovadores modelos de distribuição e comercialização nas AVI. A possibilidade de aceder às competências crescentemente complexas e diversificadas dos fornecedores constitui um recurso vital para a competitividade com um valor potencial elevado, e que pode contribuir para a melhoria da acção da empresa no mercado (Ford, 1998). A este respeito, Foss e Loasby (1998) sublinham que a preferência pelo acesso dos recursos e competências através de relações com entidades externas em detrimento do seu controlo proprietário aumenta o potencial de produção de inovação, resultante do confronto das conjecturas das diferentes empresas sobre a utilização desses recursos e competências. Os

benefícios das redes CVC envolvem a colaboração entre recursos internos da organização com os recursos externos para inovar ou criar valor, que de outro modo seriam menos eficientes e mais dispendiosos. O modelo de Co-Criação vai além das estratégias centradas no consumidor e nas comunidades virtuais, considera o cliente/ parceiro o aliado mais precioso no momento de inovar. Os clientes/parceiros são co-criadores activos de valor (planeiam as suas experiências e fornecem contributos aos fornecedores/OT para desenhar a oferta).

Figura 8 - Co-Criação de valor em Redes de AVIs (produção própria baseada em Binkhorst, 2006; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Richardson & Cohen, 1993; Modahl, 2000)



Portanto, para atenuar obstáculos digitais, contextuais, contratuais e de processos, as AVI colocam o negócio em rede, unindo-se em alianças sectoriais, em constelações de valor. Só assim conseguem acompanhar os *trends*, aproveitando de forma adequada as competências dos parceiros, as inovações tecnológicas e os predicados estruturais, conduzindo à criação de valor e à obtenção de vantagens competitivas, nos seus modelos de negócio. O valor criado pelo envolvimento emocional do consumidor, tem um impacto significativo na performance organizacional, em termos de retenção de clientes e de lealdade. A figura 8 mostra um modelo de co-criação de valor nas redes de AVI, onde através de comunidades abertas ou fechadas, os diferentes actores co-produzem valor. A



força e o conhecimento desta multidão ao interagir com os “actores” - empreendedores – pressionam à adopção de novas regras de “encenação” - estratégias de Co-Criação/Produção com enfoque no exterior da organização. A “inteligência colectiva” (Malone, 2009) e a “inovação aberta” (Chesbrough, 2006), catalisam o efeito das redes (O'Reilly, 2006), alinhando a oferta turística aos desejos e necessidades do consumidor.

Conclusões

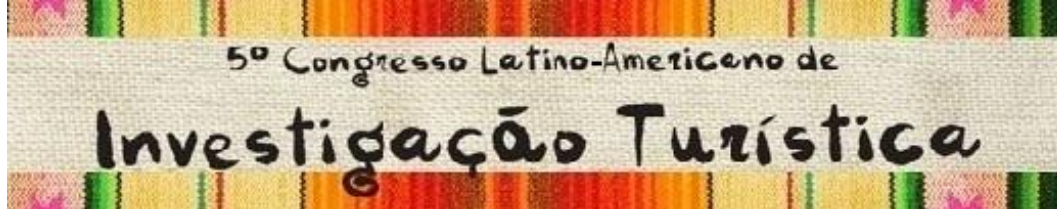
O processo de criação de valor no negócio das agências de viagens é complexo, devido à intrincada rede de fornecedores, à diversidade de destinos, à variada tipologias dos fluxos de transacções e ao cariz e intensidade dos relacionamentos entre players, sendo difícil distinguir quem gera o valor e quanto. A base de criação de valor depende de muitos factores competitivos, destacando-se a Internet, a Web e as TIC, que tornam o nosso Mundo mais plano (globalizado), e alarga os “nossos mundos”, ao propagar as redes colaborativas e as comunidades sociais. Estas ferramentas vieram facilitar o modo como as organizações comunicam, interagem e conduzem os seus negócios. As empresas com menor capacidade de acesso, como é o caso das AVI, estão em franca desvantagem em relação a outras com acesso disseminado (como os grupos fechados de AV), potenciando-se nestas últimas a utilização das TIC para a obtenção de mais oportunidades de negócio e quota de mercado. Isto é particularmente crítico para micro e pequenas que se confrontam com um certo número de obstáculos e dificuldades devido à sua característica estrutura de negócio familiar. É crucial evoluir para uma Collaborative Value Chain (CVC), ou seja, para uma constelação de valor, onde é decisivo formar comunidades em rede em interacção constante, onde os diferentes actores co-produzem valor. A força e o conhecimento desta inteligência colectiva ao interagir com os empreendedores, pressionam à adopção de novas regras estratégias de Co-Criação/Produção de valor, alinhando a oferta turística aos desejos e necessidades do consumidor.

Referências (Normas APA)

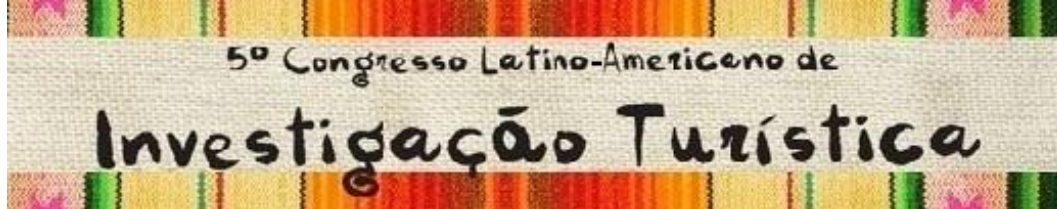
APAVT – Associação portuguesa de agências de viagens, 2010, Estudo Marktest para a APAVT: Maioria dos portugueses faz férias “cá dentro”, [http://www.rhturismo.net/index.php?option=com_content&task=view&id=13306&Itemid=2], acesso 12-1-2012

Binkhorst, E. (2002), Holland, the American way. Transformations of the Netherlands into US vacation experiences, PhD Thesis Tilburg University, Tilburg.

Binkhorst (2005). Creativity in the experience economy, towards the co-creation tourism experience? Presentation at the annual ATLAS Conference ‘Tourism, creativity and development’, Barcelona.



- Binkhorst, E. (2006). The Co-Creation Tourism Experience, ESADE/St.Ignasi, http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006_papers/esther_binkhorst_paper_esade_may_06.pdf. acesso em 1-12-2010
- Brandenburger, A., e Nalebuff, B., (1996), Co-opetition – A revolutionary mindset that combines competition and cooperation, The Game Theory strategy that's changing the game of business, Nova York: Doubleday.
- Bremer, C. e Ortega, L. (2000), Redes de Cooperação. Revista Produtos e Serviços, nº 12.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. University of Surrey, England, posted at Surrey Scholarship Online <http://epubs.ac.uk/tourism/18>.
- Chesbrough, H. (2006), Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation,” in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds., Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press, p. 1-12.
- Congresso Internacional de Turismo (2010), ESG/IPCA - Barcelos – Outubro, p.155
- Cooper, C.; Fletcher, J.; Fayall, A.; Gilbert, D.; Wanhill, S., (2005), Turismo – Princípios e Práticas, 3ª Edição, Bookman.
- Cousins, P. and Spekman, R. (2000), Strategic Supply and the Management of Inter and Intra Organizational Relationships, IMP Site.
- Cunha, L. (1997). Economia e Política do Turismo, Lisboa: McGraw-Hill.
- Fan, T., Vigeant-Langlois, L., Geissler, C., Bosler, B., Wilmking, J., (2001), Evolution of global airline strategic alliance and consolidation in the twenty-first century, Journal of Air Transport Management, v.7, n.6, p.349-360, Nov. 2001.
- Ford, D. (1998), Managing Business Relationships, Chichester: John Wiley & Sons.
- Foss, N., e Loasby, B., (1998), Economic Organization, Capabilities and Coordination: Essays in Honor of G. B. Richardson. Londres: Routledge.
- Friedman, T., (2005), O Mundo é Plano, 5ª Edição, Actual Editora – p.375-407.
- Greenberg, P. (2010), CRM at the speed of light, McGraw Hill.
- Hartmann, E., Ritter, T. and Gemuenden, H. (2001), Determining the Purchase situation: Cornerstone of Supplier Relationship Management, proceedings of the 17th IMP International Conference, Oslo.
- Kotler, P., (2003), Princípios de marketing, 9. Ed, Rio de Janeiro: Prentice-Hall, Brasil.
- Lewis, J., (1992), Alianças estratégicas, São Paulo: Pioneira.
- Lickorish, L., e Jenkins, C., (1997), Introduction to Tourism, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lubbe, B. (2000), The changing role of the travel intermediary, South African Journal of Economic and Management Sciences 3.
- Malone, T., Laubacher, R., e Dellarocas, C., (2009), Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence, Report: CCI Working Paper 2009-001, MIT Center for Collective Intelligence.
- Marktest Sectoriais, (2010), Utilização e Imagem das Agências de Viagem – APAVT, APAVT, Lisboa.



Modahl, M., (2000), Now or Never: how companies must change today to win the battle for Internet consumers, New York: Harper Business.

Möller, K., e Törrönen, P., (2000), Business Supplier's Value Creation Potential: A Conceptual Analysis, IMP site.

Nalebuff, B., e Brandenburger, M., (1996), Co-Opetição, Editora Rocco, Brasil, ISBN8532506895.

O'Reilly, T., (2006), Web 2.0 Compact Definition: Trying Again. O'Reilly Radar. Disponível em <http://radar.oreilly.com/archives/2006/12/web-20-compact.html> [acesso em 15-12-2008].

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo, (2007), Turismo de Portugal, ip, Lisboa:Impressão: Tipografia Peres, S.A.

Poon, A., (1993, 2002), Tourism, Technology and Competitive Strategies, UK, Oxford.

Portugal Digital. Portugal Ocupa o 15º Lugar, numa Lista de 130 Países, no Ranking de Competitividade do Turismo. Publicação [online]. Portugal Digital, 2008. Disponível em [URL:<http://www.ccilb.net.pt>03/2008](http://www.ccilb.net.pt>03/2008).

Prahalad, C.K., e Ramaswamy, V., (2003), The new frontier of experience innovation, MIT Sloan Management Review, 44 (4), p.12-18.

Prahalad, C.K., e Ramaswamy, V., (2004), The future of competition: co-creating unique value with customers, Boston: Harvard Business School Press.

Richards, G., (1999), Vacations and quality of life: patterns and structures, Journal of Business Research, 44, p.189-198.

Richardson, J., e Cohen, J., (1993), State slogans: the case of the missing USP, Journal of Travel and Tourism Marketing, 2(2/3), p. 91-110.

Salvado, J., (2009), Agência de viagens do futuro, um arquétipo para Portugal, Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Silva, M. (2009), A distribuição turística e as redes nas agências de viagens em Portugal, Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Silva, M., (2011), VII Conferencia internacional de hotelaria e turismo, Espinho.

Sturgeon, T., (2009), How Do We Define Value Chains and Production Networks?, Issue IDS Bulletin, Volume 32, Issue 3, p.9–18, July 2001

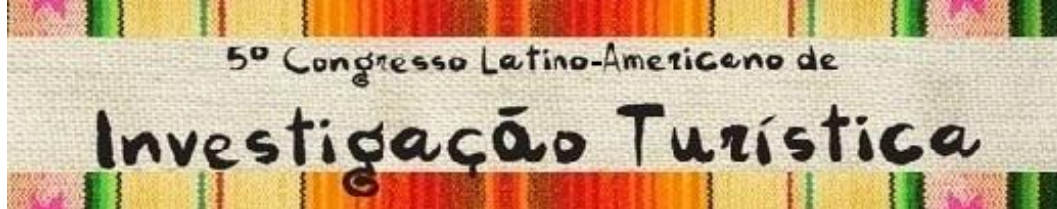
Tyndall, G., Gopal, C., Partsch, W. e Kamauff, J., (1998), Supercharging supply chains: New ways to increase value through global operational excellence, John Wiley and Sons, Inc.

Travel Distribution Summit - Europe 2010, Eyefortravel Event, Resumo de conferência.

Tribe, J., (2004), The economics of recreation, leisure and tourism. UK: Elsevier.

Wildeman, L., (1998), Alliances and Networks: The Next Generation, International Journal of Technology Management, Volume 15, N.1-2, p. 96:108

World Travel & Tourism Council (2011), The Authority on World Travel & Tourism Organization, Copyright World Travel & Tourism Council 2011



ⁱ O impacto total da indústria significa que, em 2011, contribuiu com 9% do PIB global, ou um valor de mais de EUA \$6 trilhões de dólares, e foi responsável por 255 milhões de empregos. Ao longo dos próximos dez anos, esta indústria deverá crescer a uma média de 4% ao ano, elevando para 10% o PIB global, ou EUA \$ 10 trilhões. Até 2022, prevê-se que serão responsáveis por 328 milhões de empregos ou 1 em cada 10 empregos no planeta. (WTT, 2012:1)