

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

LUÍS FERNANDO OLIVEIRA DO VABO JÚNIOR

A reconfiguração da distribuição na indústria de viagens e turismo no Brasil

RIO DE JANEIRO
2010

LUÍS FERNANDO OLIVEIRA DO VABO JÚNIOR

A reconfiguração da distribuição na indústria de viagens e turismo no Brasil

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Antônio Roberto Ramos Nogueira, D. Sc.

RIO DE JANEIRO
2010

Vabo Júnior, Luís Fernando Oliveira do.

A reconfiguração da distribuição na indústria de viagens e turismo no Brasil /
Luís Fernando Oliveira do Vabo Júnior – Rio de Janeiro, 2010.

ix, 154 f.: il

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de
Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2010.

Orientador: Antônio Roberto Ramos Nogueira.

1. Estratégia Empresarial. 2. Tecnologia da Informação. 3. Turismo. 4.
Administração – Teses. I. Nogueira, Antônio Roberto Ramos (Orient.). II. Universidade
Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título

LUÍS FERNANDO OLIVEIRA DO VABO JÚNIOR

A reconfiguração da distribuição na indústria de viagens e turismo no Brasil

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração

Aprovada em

Professor Antônio Roberto Ramos Nogueira, D. Sc. – COPPEAD /UFRJ - Orientador

Professor Nicolau Reinhard, D.Sc. – FEA/USP

Professor José Afonso Mazzon, D.Sc. – FEA/USP

Para Fernanda, minha vida
Para Luís Fernando e Solange, meus exemplos

AGRADECIMENTOS

A Luís Fernando e Solange, que são os meus principais professores e investidores, que compartilham e compartilharam comigo vitórias e derrotas, risos e lágrimas, erros e acertos, que estiveram presentes em todos os momentos em que precisei. Obrigado por toda dedicação e por acreditarem no meu potencial. Sem o seu amor e constante apoio, eu não teria alcançado meus objetivos.

A Fernanda, pelos incentivos, ajudas, paciência, carinho, amor, compreensão, por ser a minha luz, a solução dos meus problemas, minha amiga, minha metade, companheira, namorada, noiva, mulher e amor da minha vida. Obrigado pelos inúmeros momentos de alegria que me encham de disposição para enfrentar os desafios cotidianos.

Aos meus familiares e amigos, que estiveram comigo durante esta jornada. Aos colegas das Turmas 2008, 2007 e 2009 do Mestrado e Doutorado do COPPEAD, pelas ricas trocas de conhecimento e experiência e, em especial, à Simone Alves e Pedro Ivo Rogedo pela ajuda preciosa na elaboração deste trabalho. Aos entrevistados que ofereceram seu tempo e seus conhecimentos para responder e debater as questões levantadas nesta pesquisa.

Ao Prof. Roberto Nogueira, pelos ensinamentos e pela orientação desta dissertação. À Prof. Denise Fleck, por acreditar em seus alunos, por preocupar-se em ajudá-los e por ouvir. Aos funcionários do COPPEAD, em especial aos da Secretaria Acadêmica, pelos apoios logístico-administrativos.

Por fim, a todos os professores de minha vida acadêmica, seja no Colégio Marista São José, na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, no Instituto COPPEAD de Administração ou na EMLyon Business School, por terem contribuído, direta ou indiretamente, para minha formação. Em especial, agradeço ao Prof. Mário de Jesus, Prof. Júlio César dos Santos e Prof. César Simões Salim, que me ensinaram muito mais do que português, biologia ou empreendedorismo.

RESUMO

VABO JÚNIOR, Luís Fernando Oliveira do. **A reconfiguração da distribuição na indústria de viagens e turismo no Brasil**. Orientador: Antônio Roberto Ramos Nogueira. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ; 2010. Dissertação (Mestrado em Administração).

A indústria de viagens e turismo possui alta relevância no cenário mundial e brasileiro como fonte geradora de divisas e desenvolvimento para os países, além de ser o setor econômico que mais emprega no mundo (WTTC, 2009a). Trata-se de uma indústria muito dinâmica com sucessivas tecnologias emergentes e mudanças constantes de processos e modelos de negócio.

Embora seja um mercado em rede, com ocorrência de *lock in*, a indústria se reconfigurou em menos de 10 anos, diferentemente do que seria esperado pela aplicação dos conceitos da Economia da Informação (SHAPIRO e VARIAN, 1999). No Brasil, em especial, ocorreu o fenômeno inédito da surpreendente perda de espaço da principal plataforma de distribuição (os GDS – *Global Distribution System*). As companhias aéreas brasileiras tomaram a decisão de desenvolver plataformas próprias de reservas e com isso, hoje, os assentos de voos nacionais têm suas melhores tarifas fora dos GDS.

Desta forma, o objetivo desta pesquisa é entender como e por que ocorreu a reconfiguração da distribuição na indústria de viagens e turismo no Brasil, levando os GDS (plataforma dominante) a perderem seu espaço.

Para atingir este objetivo, optou-se por realizar uma abordagem qualitativa com entrevistas em profundidade com pelo menos um executivo de cada *player* da indústria de viagens e turismo no Brasil com reconhecido conhecimento e envolvimento em processos de negócio. Foram selecionados executivos que participaram ativamente do processo de reconfiguração da distribuição ocorrido e que seriam capazes de discorrer sobre o mesmo. O conteúdo obtido foi compilado e agrupado de forma a ser estruturado e apresentado de maneira lógica e clara.

Os resultados encontrados evidenciaram que, para compreender este fenômeno único, é de fundamental importância reconhecer as mudanças significativas que ocorreram com a evolução tecnológica e mercadológica na indústria de viagens e turismo ao longo das últimas décadas, que afetaram diretamente a distribuição. Chega-se então à conclusão de que a soma de diversos fatores que ocorreram de maneira singular no Brasil no fim da década de 1990 e início da década de 2000 pode explicar este fenômeno único no mundo.

Para que se pudesse analisar o futuro da distribuição da indústria de viagens e turismo no Brasil, foi necessário analisar seu ecossistema, de maneira a investigar o papel e os desafios dos principais *players* (GDS, companhias aéreas, agências de viagens, clientes corporativos, empresas de sistemas integradores e mídia especializada). Por fim, foram construídos cenários futuros, a partir da identificação de tendências e incertezas (GARVIN e LEVESQUE, 2006) a respeito de como configurar-se-á o futuro da indústria, principalmente no que tange à fragmentação da distribuição e o comportamento do consumidor em relação aos *players* incumbentes e aos novos entrantes.

ABSTRACT

VABO JÚNIOR, Luís Fernando Oliveira do. **A reconfiguração da distribuição na indústria de viagens e turismo no Brasil**. Orientador: Antônio Roberto Ramos Nogueira. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ; 2010. Dissertação (Mestrado em Administração).

The travel and tourism industry has high relevance in the world and in Brazil as a source of income and development for the countries. In addition, it is the economic sector that employs more worldwide (WTTC, 2009a). This is a very dynamic industry with successive emerging technologies and constantly changing processes and business models.

In spite of being a networked market, with the presence of lock-in, the industry was reconfigured in less than 10 years, unlike what would be expected by the application of the concepts of Information Economy (SHAPIRO and VARIAN, 1999). In Brazil, particularly, there was an unprecedented phenomenon of loss of space from the main distribution platform (the GDS - Global Distribution Systems). The Brazilian airlines have decided to develop their own booking platforms and because of that, today, seats in domestic flights have their best fares outside the GDS.

Therefore, the objective of this research is to understand how and why the reconfiguration of the Brazilian distribution of travel and tourism industry has occurred, leading GDS (dominant platform) to lose their space.

To accomplish this objective, a qualitative approach with in-depth interviews was conducted with at least one executive from each player in Brazilian travel and tourism industry with recognized expertise and involvement in business processes. Executives who participated actively in the process of reconfiguration of distribution were selected so that they would be able to well discuss it. The material obtained during the interviews was compiled and grouped in order to be presented in a logical and clear way.

The results showed that, to understand this unique phenomenon, it is fundamentally important to recognize the significant changes that occurred with the technological development and marketing in the travel and tourism industry over the past decades, which directly affected the distribution. The conclusion is that the sum of several factors that occurred uniquely in Brazil in the late 1990s and early 2000s may explain this singular phenomenon in the world.

To analyze the future of the distribution of the travel and tourism industry in Brazil, it was necessary to analyze its ecosystem, in order to investigate the role and challenges of the major players (GDS, airlines, travel agencies, corporate clients, enterprises of systems integrators and specialized media). Finally, scenarios of the future were constructed after the identification of trends and uncertainties (GARVIN and LEVESQUE, 2006) about how the future of the industry will be configured, particularly when it comes to the fragmentation of the distribution and consumer behavior in relation to the incumbent players and new entrants.

SUMÁRIO

1 – Introdução	1
1.1 – Considerações Iniciais	1
1.2 – Objetivo do Estudo	2
1.3 – Delimitação do Estudo.....	2
1.4 – Relevância da Indústria de Viagens e Turismo	3
2 – Contextualização e Referencial Teórico	14
2.1 – Antecedentes da Indústria de Viagens e Turismo	14
2.2 – A Indústria de Viagens e Turismo no Brasil	20
2.3 – A Inovação na Distribuição	26
2.4 – Análise de Negócios em Rede	34
2.5 – Ecossistema da Indústria de Viagens e Turismo	44
2.6 – Conclusão do Referencial Teórico	53
2.7 – Quadro de Referências.....	55
3 – Método	60
3.1 – Pergunta da Pesquisa	60
3.2 – Tipo da Pesquisa.....	60
3.3 – Seleção dos Sujeitos	62
3.4 – Coleta dos Dados	63
3.5 – Roteiro de Entrevista	64
3.6 – Análise dos Dados	66
3.7 – Limitações do Método	68
4 – Resultados e Discussões	70
4.1 – Visão da Evolução da Distribuição da Indústria de Viagens e Turismo ...	71
4.2 – A Reconfiguração Ocorrida na Indústria.....	76
4.3 – Análise do Ecossistema da Indústria	95
4.4 – Percepções quanto ao Futuro da Indústria.....	111
5 – Considerações Finais.....	122
5.1 – Conclusões	122
5.2 – Cenários Futuros para a Indústria de Viagens e Turismo no Brasil.....	134
5.3 – Oportunidades Futuras de Pesquisa e Limitações desta Pesquisa.....	143
6 – Referências Bibliográficas	144
Anexo 1 – Roteiro de Entrevista.....	152

1 – Introdução

1.1 – Considerações Iniciais

A indústria de viagens e turismo é o setor econômico que mais emprega no mundo (WTTC, 2009a) e, por isso, possui alta relevância no cenário mundial e brasileiro como fonte geradora de divisas e desenvolvimento para os países. Ao analisar a evolução desta indústria, percebe-se fortemente a presença das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) como indutora às constantes mudanças de processos e modelos de negócio.

Conforme será visto nesta pesquisa, embora seja um mercado em rede, com presença de *lock in*, a distribuição do principal produto (as passagens aéreas) da indústria se reconfigurou em menos de 10 anos, diferentemente do que seria esperado pelos conceitos da Economia da Informação (SHAPIRO e VARIAN, 1999).

No Brasil, em especial, ocorreu um fenômeno inédito que foi a surpreendente perda de espaço da principal plataforma de distribuição (os GDS). As companhias aéreas brasileiras tomaram a decisão de desenvolver plataformas próprias de reservas e com isso, hoje, os assentos de voos nacionais têm suas melhores tarifas fora dos GDS.

Para analisar a dinâmica deste mercado em rede, à luz da literatura apresentada neste trabalho, serão utilizados os seguintes conceitos: Mercado de Dois Lados, Economia da Informação, Reconfiguração de Negócios e Ecossistema de Negócios.

Os objetivos do presente trabalho, a delimitação do estudo e a relevância da indústria de viagens e turismo serão apresentados em seguida neste capítulo.

No capítulo 2 – *Contextualização e Referencial Teórico* – será apresentada a revisão da literatura que foi utilizada para nortear a discussão de resultados. São apresentados os antecedentes da indústria de viagens e turismo, sua configuração no Brasil e as mudanças ocorridas na distribuição. Apresenta, ainda, um ferramental de análise de negócios em rede, o olhar dos participantes da indústria sobre seu ecossistema e conclui com o arcabouço teórico utilizado para o embasamento desta pesquisa.

Em seguida, no capítulo 3 – *Método*, é apresentado o método de pesquisa empregado, evidenciando o tipo de pesquisa utilizado, a seleção dos sujeitos, a coleta dos dados, o roteiro de entrevista, o tratamento dos dados e suas limitações.

O capítulo 4 – *Resultados e Discussões* – apresenta e discute os resultados obtidos através do tratamento dos dados levantados na coleta. Apresenta uma análise comparativa enfocando os temas propostos e debatidos com os *players* da indústria de viagens e turismo.

Finalmente, o capítulo 5 – *Considerações finais* – apresenta um resumo de tudo que foi observado e discutido no decorrer do trabalho, discute o alcance do objetivo proposto e verifica se a pergunta da pesquisa foi respondida. Neste mesmo capítulo, também são apresentados quatro cenários futuros para a indústria de viagens e turismo no Brasil, conforme a metodologia sugerida por Garvin e Levesque (2006). Ao final, sugere oportunidades futuras de pesquisas e discute as limitações desta.

O capítulo 6 apresenta as *Referências Bibliográficas* e o Anexo I apresenta o *Roteiro de Entrevistas* utilizado.

1.2 – Objetivo do Estudo

O presente estudo teve como objetivo contribuir para a formação de um conhecimento relacionado a um fenômeno ocorrido na indústria de viagens e turismo no Brasil: a reconfiguração de sua distribuição de maneira singular no mundo. Para tal, foram coletadas e analisadas as percepções de executivos dos principais *players* da distribuição desta indústria no Brasil, de maneira a investigar o modo e os motivos que levaram a este acontecimento ímpar.

1.3 – Delimitação do Estudo

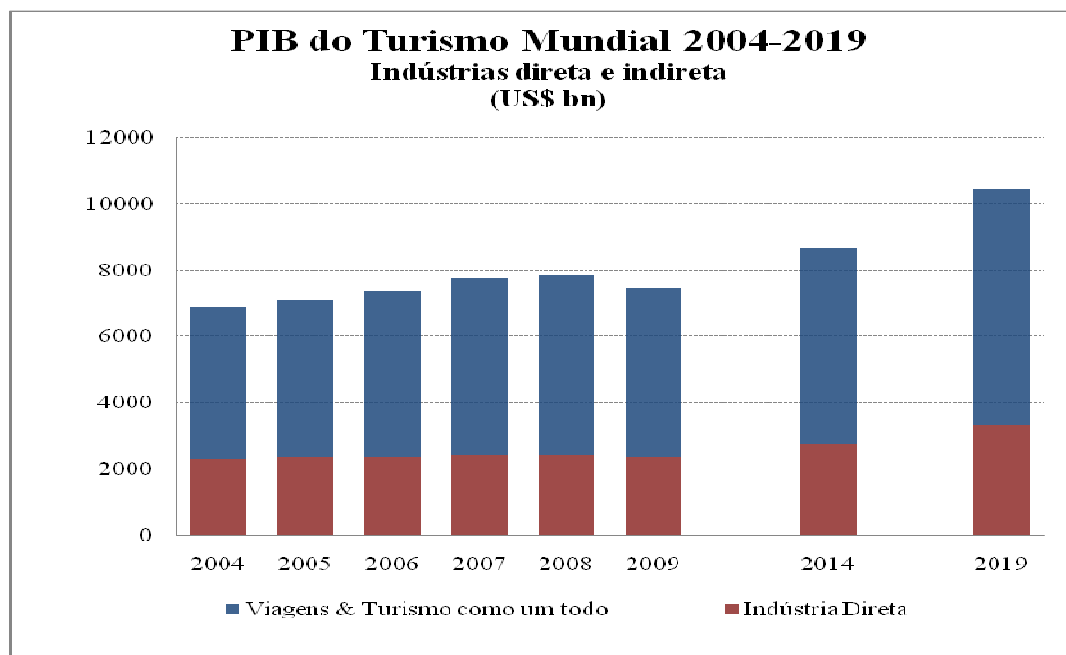
O estudo não pretendeu avaliar as ações dos *players* da indústria de viagens e turismo como certas ou erradas, tão pouco indicar quais empresas obterão sucesso ou fracasso a partir da forma como se preparam para o futuro.

1.4 – Relevância da Indústria de Viagens e Turismo

A indústria de viagens e turismo é uma das maiores indústrias mundiais e sua importância para a economia torna-se incontestável ao analisarmos as estatísticas relacionadas ao seu crescimento nos últimos anos, assim como as previsões de especialistas: segundo o World Travel & Tourism Council (WTTC), a contribuição do setor para o PIB mundial deve crescer de 9,4% (US\$ 7,474 tri) em 2009 para 9,5% (US\$ 10,478 tri) em 2019 (WTTC, 2009a).

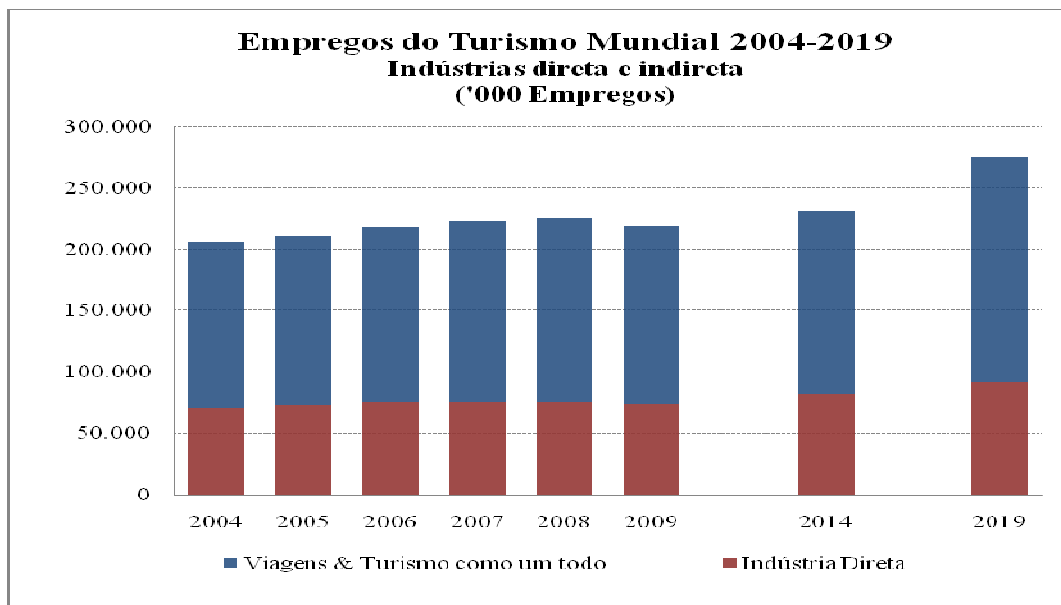
Conforme aponta a figura 1, o crescimento esperado do setor é de 4,0% ao ano pelos próximos dez anos. Atualmente, é a indústria que mais emprega no mundo, sendo responsável pela geração de 7,6% do total de empregos mundiais (219.810.000), conforme mostra a figura 2. Em 2019, será 8,4% (275.688.000) (WTTC, 2009a).

Figura 1 – PIB do Turismo Mundial 2004-2019 – indústrias direta e indireta (valores nominais)



Fonte: WTTC, 2009a

Figura 2 – Empregos do Turismo Mundial 2004-2019 – indústrias direta e indireta (valores nominais)



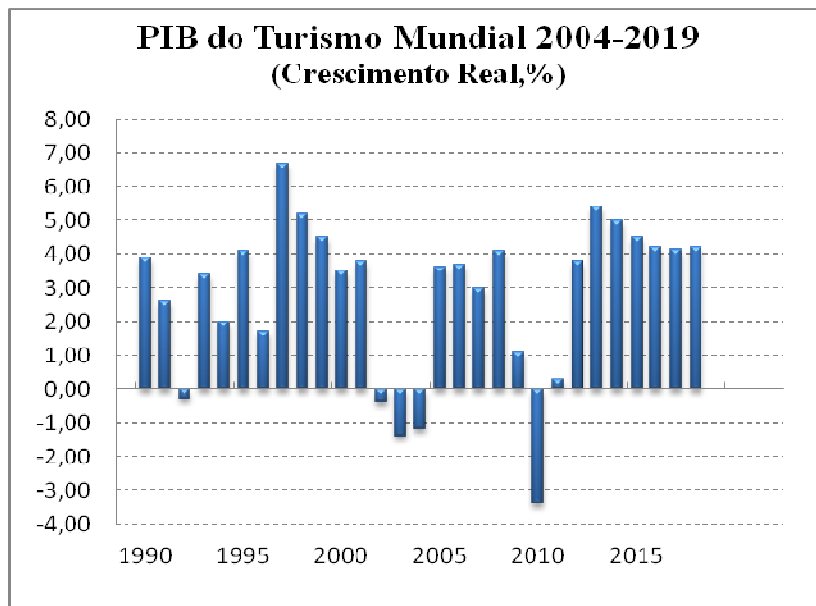
Fonte: WTTC, 2009a

Cabe ressaltar que é esperado que o PIB da Economia Mundial permaneça fraco em 2010, com uma previsão de crescimento marginal de 0,25%. Como a recessão econômica mundial é ampla e profunda, é razoável esperar que a indústria de viagens e turismo tenha dificuldades para escapar deste impacto, portanto, sua contribuição para o PIB mundial está prevista para cair nos próximos dois anos para aproximadamente 9%. As perdas de emprego são também prováveis, caindo cerca de 10 milhões nos próximos dois anos antes da posterior recuperação (WTTC, 2009a).

A figura 3 mostra o crescimento real do PIB do Turismo Mundial de 1990 até 2019 (previsão). Embora sejam observados cinco anos não consecutivos com crescimento negativo, os demais anos deste período apontam um alto crescimento porcentual relativo ao ano anterior, o que demonstra a tendência de crescimento inerente à indústria (WTTC, 2009a).

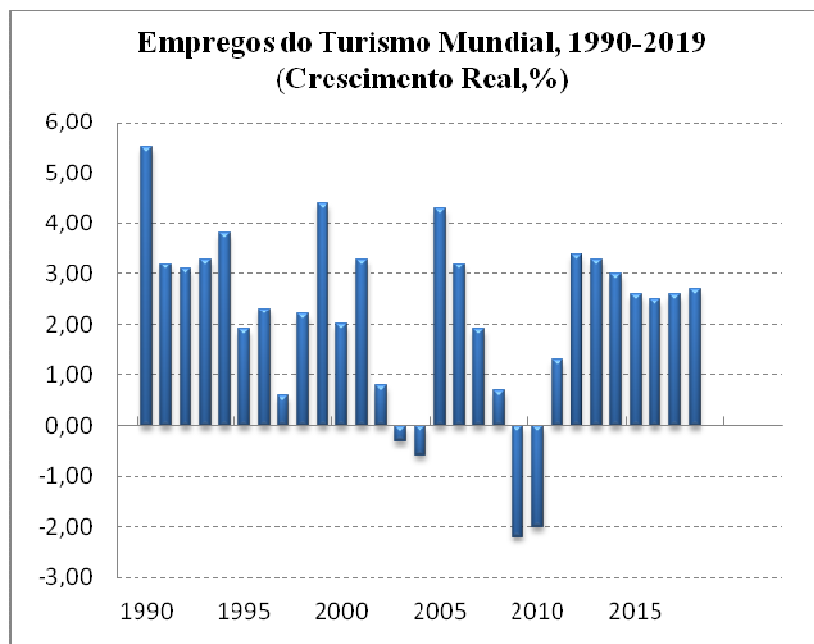
Nesta linha, a figura 4 apresenta o crescimento real dos empregos do Turismo Mundial neste mesmo período e possui características semelhantes à variação do PIB (WTTC, 2009a).

Figura 3 – PIB do Turismo Mundial 1990-2019 (valores relativos)



Fonte: WTTC, 2009a

Figura 4 – Empregos do Turismo Mundial 1990-2019 (valores relativos)



Fonte: WTTC, 2009a

No entanto, olhando além da crise atual, a expectativa é de que a indústria de viagens e turismo retome seu papel de liderança na condução do crescimento mundial, criando empregos e aliviando a pobreza (WTTC, 2009a).

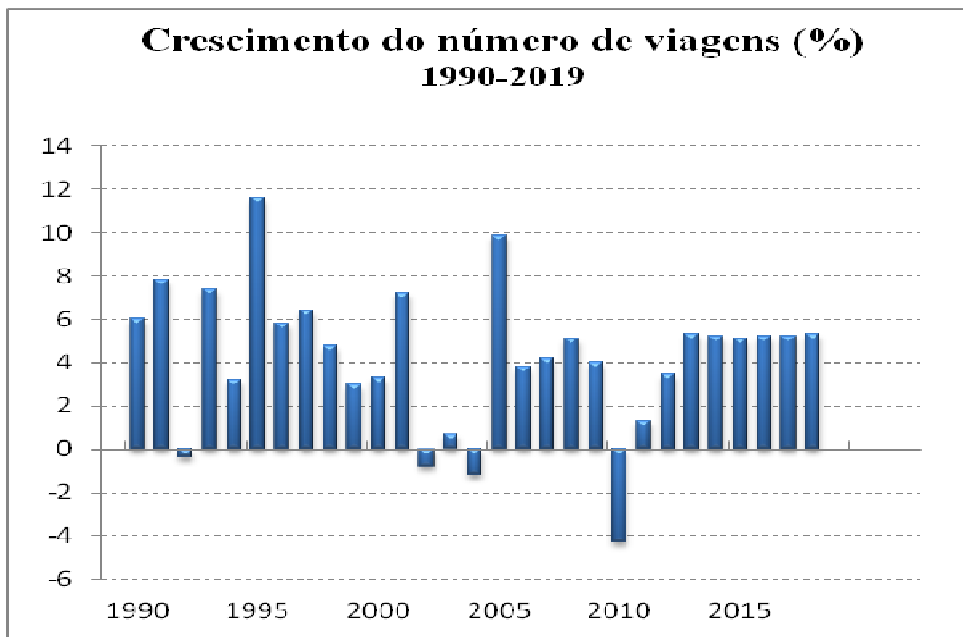
As economias emergentes, em particular, deverão ser os motores do crescimento, impulsionando as viagens internacionais – apenas da China, sozinha, espera-se que forneça mais de 100 milhões de visitantes para outros destinos – e também gerando um vibrante mercado doméstico de viagens. Dos países desenvolvidos, espera-se que forneçam mais clientes aos novos destinos de lazer, uma vez que a confiança dos consumidores seja reconquistada, assim como a popularidade de férias curtas, nacionais ou internacionais, continuará a aumentar (WTTC, 2009a).

De acordo com o World Travel & Tourism Council (WTTC), a inovação na indústria de viagens e turismo irá gerar novos produtos e mercados. Globalmente, o crescimento de 4,0% ao ano em termos reais, entre 2009 e 2019, e a geração de 275 milhões de empregos até 2019 indica que é possível confiar no potencial de crescimento a longo prazo da indústria, e na sua crescente importância como uma das principais indústrias do mundo, do ponto de vista econômico e empregador (WTTC, 2009a).

Espera-se gerar receitas oriundas de passageiros internacionais e produtos de turismo na ordem de 10,9% do total de exportações mundiais (US\$ 1.980 bi) em 2009, crescendo em termos nominais para US\$ 4.132 bi (9,8% do total) em 2019, conforme mostra a figura 5 (WTTC, 2009a).

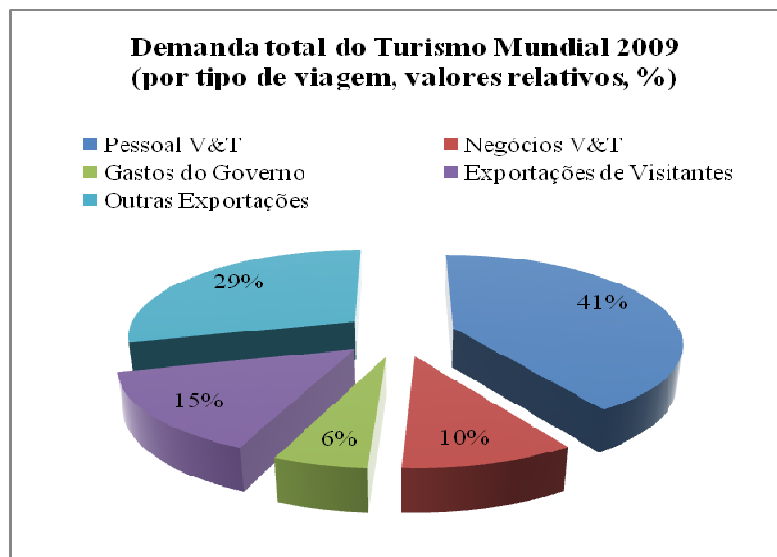
A figura 6 mostra, ainda, a demanda total do turismo mundial de 1990 a 2019 por tipo de viagem: pessoal (lazer), negócios (corporativo), governo, investimentos de capital, exportação de visitantes e outros. Nota-se que o lazer e o corporativo representam mais da metade da demanda de viagem, enquanto a outra metade está relacionada a outros aspectos que também são relevantes para a composição da indústria (WTTC, 2009a).

Figura 5 – Crescimento do número de viagens 1990-2019 (valores relativos)



Fonte: WTTC, 2009a

Figura 6 – Demanda total do Turismo Mundial (por tipo de viagem) 2009 (valores relativos)

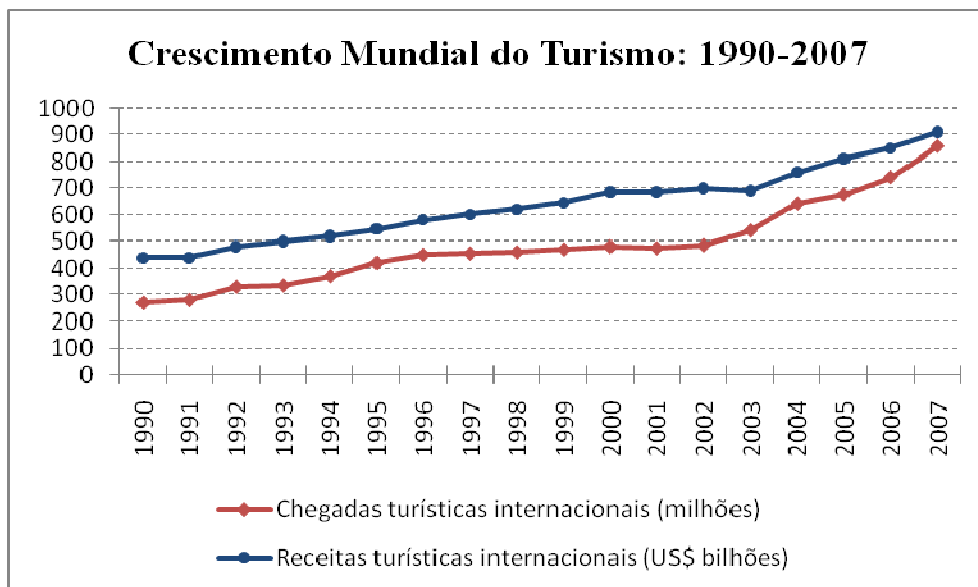


Fonte: WTTC, 2009a

De acordo com a World Tourism Organization (UNWTO), no período de 1950 a 2007, os desembarques internacionais cresceram de 25 milhões para 903 milhões (UNWTO, 2008a). O histórico do crescimento mundial do setor, medido em número de desembarques internacionais, no período de 1990-2007, é apresentado na figura 7.

É interessante observar que as linhas de chegadas e receitas começam a se aproximar a partir de meados da década de 2000. A redução do *ticket* médio das viagens pode explicar este fato.

Figura 7 – Crescimento Mundial do Turismo: 1990-2007

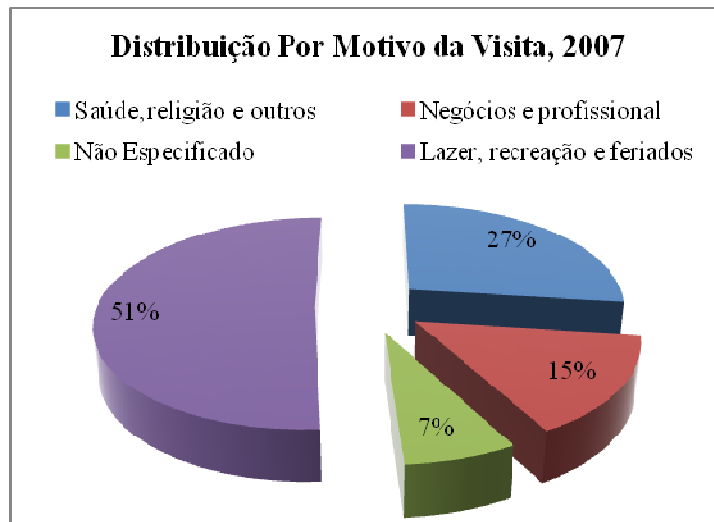


Fonte: UNWTO (World Travel Organization), 2008a

A figura 8 apresenta a distribuição das viagens no ano de 2007 por tipo de visita: saúde e religião; negócios; lazer; outros. Neste ano, as viagens a lazer representaram metade dos motivos de visita (UNWTO, 2008a).

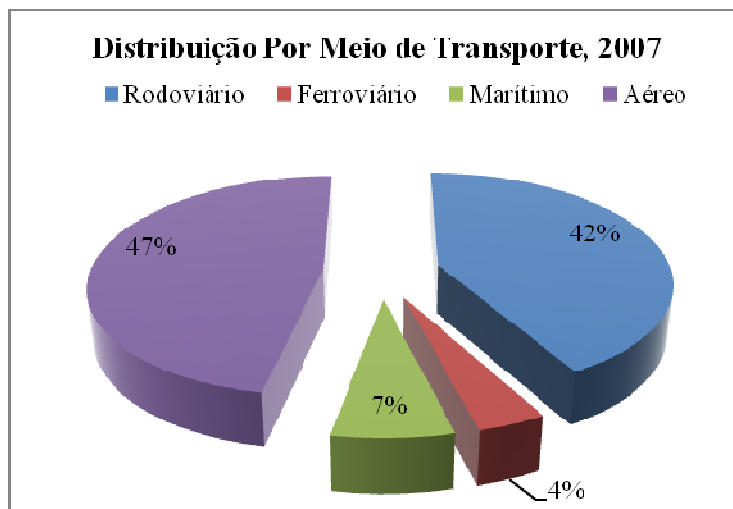
A figura 9 apresenta a distribuição das viagens no ano de 2007 por meio de transporte: rodoviário, ferroviário, aéreo e marítimo. É interessante observar que o rodoviário e o aéreo representaram quase 90% dos meios de transportes utilizados (UNWTO, 2008a).

Figura 8 – Distribuição por Motivo da Visita



Fonte: UNWTO (World Travel Organization), 2008a

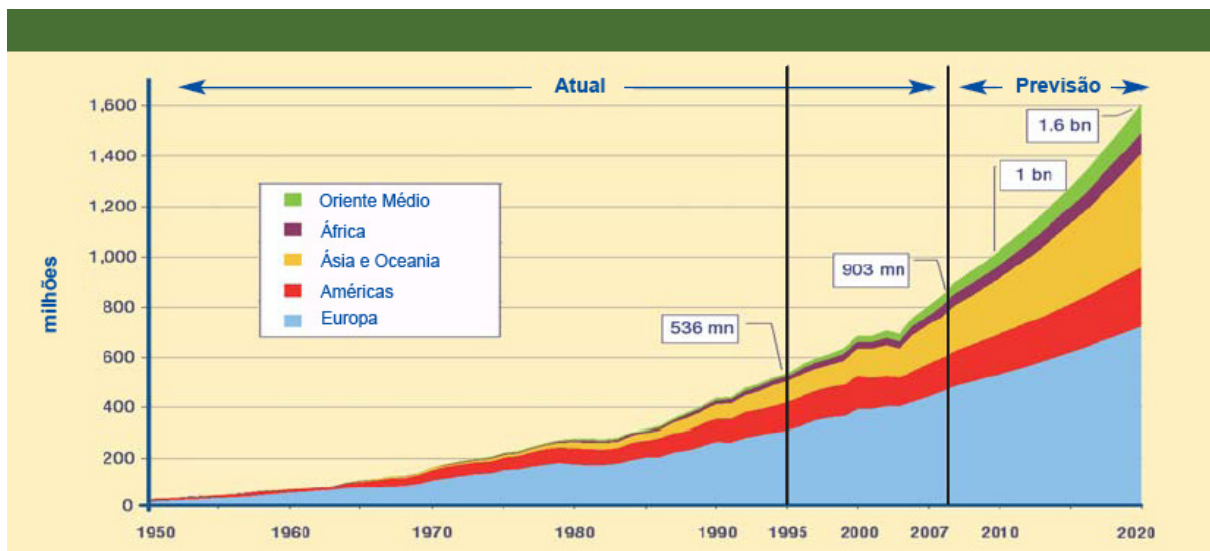
Figura 9 – Distribuição por Meio de Transporte



Fonte: UNWTO (World Travel Organization), 2008a

O estudo *Tourism 2020 Vision* da UNWTO (World Tourism Organization) faz uma previsão do desenvolvimento do turismo até os 20 primeiros anos do novo milênio, com base no histórico do volume de desembarques internacionais no período entre 1950 e 1995, conforme apresentado na figura 10. Os dados apontam que, no curto prazo, os períodos de crescimento mais rápidos (1995, 1996, 2000, 2004 a 2007) são alternados com períodos de crescimento lento (2001 a 2003). O ritmo atual de crescimento está, na realidade, em consonância com a previsão de desembarques turísticos internacionais, que mostra um crescimento médio de 4,2% entre 1995 e 2007, bem como com o aumento do PIB global.

Figura 10 – *Tourism 2020 Vision* (Visão do Turismo em 2020) – milhões de desembarques internacionais



Fonte: UNWTO (World Travel Organization), 2008a

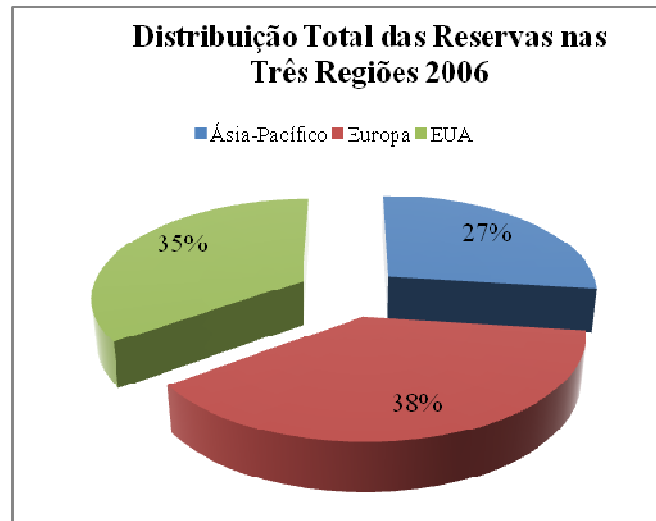
Considerando a demanda acentuada por buscas e compra de produtos e serviços *online* e as conseqüentes e rápidas mudanças no comportamento dos consumidores em relação ao sistema de valor correspondente – principalmente as mudanças relacionadas ao processo de decisão e efetivação de compra – pode-se afirmar que a rápida evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), sobretudo de ambientes em rede (como *extranets* e *intranets*) – particularmente os intermediados pela Internet – tem apontado para um futuro com alta competitividade na indústria de viagens e turismo de muito maior complexidade do que os cenários até então analisados (UNWTO, 2003a).

De acordo com a World Tourism Organization (UNWTO), esta nova dinâmica competitiva deverá provocar profundas transformações no posicionamento estratégico de cada elemento do sistema de valor da indústria de viagens e turismo (UNWTO, 2003a), como tem-se observado em diversas outras indústrias intensivas no uso da informação.

Deste modo, é interessante analisar a distribuição do mercado *online* de vendas de viagens e turismo das três maiores economias mundiais – EUA, Europa e países da região da Ásia-Pacífico – pois reflete diretamente o grau de maturidade do comércio eletrônico de viagens e turismo, como pode ser verificado nas figuras 11 e 12.

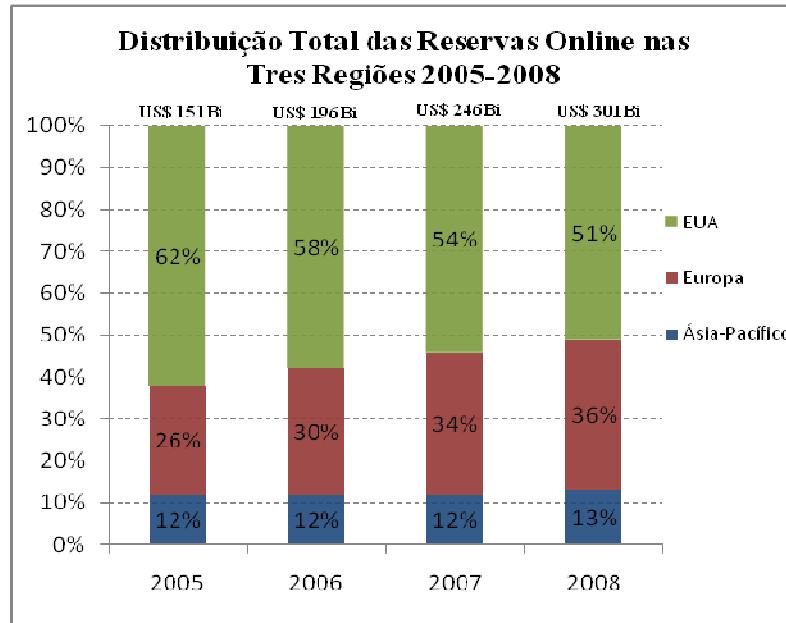
O detalhamento da evolução das vendas *online* de produtos de viagens e turismo entre 2004 e 2008, separadamente para os segmentos de lazer e corporativo, nas mesmas regiões, é apresentado na figura 13.

Figura 11 – Distribuição das Vendas no Turismo das Três Principais Economias (EUA, Europa e Ásia-Pacífico), Distribuição Total das Reservas



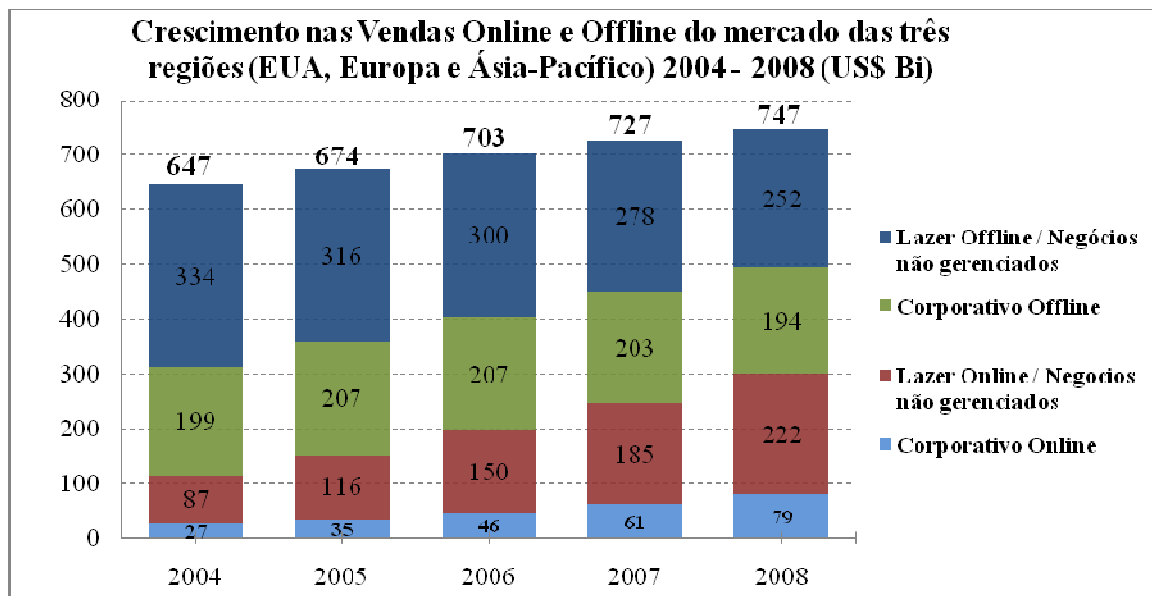
Fonte: Phocuswright, 2008

Figura 12 – Crescimento das Vendas no Turismo das Três Principais Economias (EUA, Europa e Ásia-Pacífico), Distribuição Total das Reservas Online



Fonte: Phocuswright, 2008

Figura 13 – Crescimento nas Vendas Online e Offline



Fonte: Phocuswright, 2008

Por outro lado, percebe-se que a crise financeira que assolou a economia mundial no biênio 2008-2009 gerou reflexos naturais na indústria de viagens e turismo. No entanto, pode-se dizer que a indústria apresenta sinais de que possui o potencial para retomar seu crescimento e manter-se como um setor econômico vibrante e de alta importância, principalmente no que tange à geração de emprego e renda, repercutindo na diminuição da pobreza e na valorização dos destinos.

Outro aspecto interessante para análise é a questão do tipo de viagem, sendo notória a participação de destaque das viagens de lazer e corporativas. Já o aumento da participação das reservas *online* em detrimento das *offline*, certamente gerou e continuará gerando impactos na gestão operacional e estratégica dos *players* da indústria, pois configura-se o aumento da massificação da utilização da Internet.

Portanto, dada a relevância da indústria de viagens e turismo, tornou-se interessante analisar a ocorrência no Brasil de um fenômeno inédito: a surpreendente perda de espaço da principal plataforma de distribuição (os GDS – *Global Distribution System*).

Sendo assim, o próximo capítulo apresenta os antecedentes da indústria de viagens e turismo, o seu cenário no Brasil e a inovação ocorrida na distribuição, assim como o referencial teórico utilizado como embasamento desta pesquisa.

2 – Contextualização e Referencial Teórico

2.1 – Antecedentes da Indústria de Viagens e Turismo

Desde os tempos imemoriais dos hominídeos, que deslocavam-se em busca de um melhor clima, até a era das viagens espaciais, o homem tem demonstrado um enorme fascínio por viagens. Embora o conceito de turismo seja tão antigo quanto a própria civilização e o surgimento das atividades relacionadas ao turismo remonte também às viagens dos antigos povos gregos e romanos, considera-se que foi apenas após a Revolução Industrial, do período de 1750 a 1850, que se criou a base para o surgimento do turismo de massa, com a popularização das viagens recreativas também para a classe média, até então restritas à elite social (MARÍN, 2004).

As condições de mercado necessárias para o surgimento das agências de viagens e turismo, portanto, só aconteceram na segunda metade do século XIX, quando a crescente classe média trabalhadora que povoava as então poluídas cidades inglesas começou a dispor de algum tempo livre para o lazer e de um excedente no rendimento familiar. As péssimas condições de vida nessas cidades impulsionaram as pessoas a gastarem essa sobra de tempo e dinheiro em viagens (HOLLOWAY, 1994).

Para atender ao aumento da demanda, a oferta cresceu e, em pouco tempo, a eleição de destinos e serviços turísticos começou a ficar confusa para os novos viajantes. Como os recursos disponíveis para essas pessoas já eram escassos, a eficácia nos arranjos de viagens começou a ganhar importância (MARÍN, 2004). Próximo ao final do século XIX, os trabalhadores começaram a poder usufruir de férias e *“para saírem das áreas urbanas congestionadas (...) passaram a frequentar estações de águas e regiões litorâneas”* (UNWTO, 2003b), abrindo espaço para surgimento da indústria do turismo e viagens de lazer.

Depois das amplas mudanças políticas, sociais e tecnológicas do final do século XIX e início do século XX, aos poucos milhões de pessoas começaram a dispor de tempo, dinheiro e motivação para viajar. A partir daí, percebeu-se o desenvolvimento da indústria de transporte e, em especial, do transporte aéreo (BENI, 1998).

As exigências militares fizeram com que os países envolvidos na Segunda Guerra Mundial dedicassem recursos significativos à indústria aeronáutica, resultando no desenvolvimento de aviões mais confortáveis e velozes, com maior capacidade, autonomia e segurança. Com o término do conflito, tais avanços foram repassados à aviação civil, popularizando as viagens aéreas pela oferta de maior número de opções a preços cada vez mais atraentes (SILVA, 1998).

O surgimento destas novas tecnologias, somado ao avanço das telecomunicações, satélites e computadores, possibilitou, a partir do final da década de 1950 e início da década de 1960, uma rápida expansão da infraestrutura da indústria de viagens e turismo. Essas novas tecnologias são denominadas TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação).

Antes da introdução dos jatos a turbinas e cabines pressurizadas para transporte de passageiros, as companhias aéreas transportavam mundialmente cerca de um milhão de passageiros por ano (PETZINGER, 1996 *apud* PATRÃO, 2002). A partir de 1950, a demanda cresceu exponencialmente, gerando a necessidade de desenvolvimento de sistemas de infraestrutura comercial e de comunicações para coordenar as atividades operacionais. Nesta época, as companhias aéreas publicavam periodicamente brochuras com os horários dos seus voos para diversos destinos e posteriormente distribuíam para as agências de viagens espalhadas no país. O agente de viagens, ao ser solicitado a realizar uma reserva aérea, iniciava a procura das opções dos voos nas brochuras e posteriormente entrava em contato com a central de reservas, via telefone ou telex, de uma ou de mais companhias aéreas para verificar a disponibilidade de lugares e confirmar a tarifa.

“... o tempo gasto para lidar com a busca de cada cliente, encontrar a informação procurada e fazer a reserva subsequente encarecia muito suas operações cotidianas, devido ao custo de mão-de-obra. (...) os agentes de viagem gastavam 80% de seu tempo fazendo preparações para uma reserva e apenas 20% fazendo-as realmente. Mas, de acordo com o sistema de comissão em que o fornecedor e a agência de turismo está

baseado, são apenas esses últimos 20% que realmente geram receita”.
(HEINTZEMAN apud O’CONNOR, 2001)

O crescimento do número de passageiros transportados obrigou as empresas aéreas a criar e aperfeiçoar mecanismos que permitissem controlar a ocupação do espaço a bordo de suas aeronaves, resultando na padronização da atividade de reservas e no aparecimento de sistemas manuais para a sua execução. Em meados da década de 1950, portanto, foi criada uma linguagem comum permitindo às empresas trocar informações e dados de reservas de forma rápida, clara e segura, sem as dificuldades associadas a uma eventual diferença de idiomas entre os envolvidos (SRI,1989).

Como o tráfego de passageiros continuou crescendo e atingiu um volume que não podia ser mais tratado de forma manual, as companhias aéreas se deram conta da ineficiência do método utilizado até então, e iniciaram o desenvolvimento de uma ferramenta capaz de reduzir os seus custos operacionais, armazenando, atualizando e distribuindo as informações rapidamente para um maior número de pessoas. Em meados da década de 1960, uma parceria entre a IBM e a American Airlines possibilitou o surgimento do primeiro CRS (*Computerized Reservation System*), que na década seguinte deu origem à implementação do primeiro GDS (*Global Distribution System*) – SABRE – como a pioneira aplicação de negócios operando em tempo real, automatizando a distribuição. Isto permitiu o nível de eficiência necessário para as companhias aéreas enfrentarem as exigências do mercado naquela ocasião, alcançando os níveis de economia de escala necessários para se tornar efetivamente um negócio global (O’CONNOR, 2001). Outras companhias aéreas também desenvolveram seus próprios GDS levando a criação do Datas (Delta Airlines), Apollo (United Airlines), Amadeus (Air France e Lufthansa), Worldspan (Delta Airlines) e Galileo (British Airways, KLM e United Airlines).

Nos anos seguintes, portanto, diversas companhias aéreas no Hemisfério Norte passaram a fazer uso de sistemas automatizados de reservas, caracterizando a indústria de viagens e turismo como uma das pioneiras no uso prático de computadores. Estes sistemas evoluíram rapidamente e a ampliação de sua funcionalidade viabilizou a

automatização do cálculo de tarifas, da emissão de bilhetes, do despacho de passageiros e de diversas outras atividades internas das empresas aéreas.

Inicialmente, as companhias aéreas efetuavam a distribuição de seus produtos por meio de suas lojas, centrais de reservas e demais setores de vendas. Entretanto, a necessidade de atingir um maior número de usuários, aliada à diversificação de produtos oferecida, tornou obrigatório o aumento do estímulo a um canal alternativo de distribuição, representado pelos agentes de viagens. Dessa forma, as empresas aéreas multiplicaram os seus pontos de venda, atingindo locais onde nunca chegariam sozinhas. O agente de viagens, por sua vez, tornou-se uma opção bastante atraente para o usuário final (passageiro), consolidando em um único ponto de atendimento os serviços de diversos fornecedores, ampliando as opções disponíveis e oferecendo, ao final, um serviço integrado, com transporte, acomodação, alimentação, excursões, entre outros (SILVA, 1998).

Naturalmente, o passo seguinte no processo de automatização das companhias aéreas foi oferecer os seus sistemas de distribuição aos agentes de viagens. Assim, os agentes passaram a trabalhar diretamente com os programas e produtos das empresas aéreas, operando em tempo real os inventários de voos e assentos. A receptividade, o crescimento e o sucesso da automatização das agências de viagens foram extraordinários. Antes de 1975, por exemplo, os agentes de viagens eram responsáveis por apenas 40% das reservas efetuadas no mercado norte-americano; dez anos depois, essa participação aumentou para 80% (DIAZ, 1991).

Durante a década de 1980, portanto, o papel principal na distribuição de viagens foi assumido pelos agentes de viagem tradicionais, usando os GDS que, progressivamente se firmaram, já que consolidavam as informações dos produtos das muitas companhias aéreas fornecedoras, criando um ambiente de negócios com conteúdo eficaz relativo a voos, horários, frequências e tarifas (MALIK, 1999 *apud* PATRÃO, 2002).

A redução nos custos de telecomunicações foi um dos fatores que viabilizaram os GDS e contribuíram para o seu crescimento vertical, já que não importava onde estava localizado o centro de processamento de dados dos sistemas, eles passaram a ser

acessados de qualquer ponto do mundo, sem grandes diferenças no tempo de transmissão. Outro fator determinante do sucesso dos GDS foi a concentração de um grande número de fornecedores de serviços (companhias aéreas) e de usuários (agências de viagens) em um único ponto.

Além disso, a introdução dos PCs (computadores pessoais) em meados da década de 1980 teve um impacto extraordinário em todos os ramos de atividades, especialmente na distribuição de informações e produtos. Os GDS aproveitaram rapidamente as possibilidades oferecidas pelo uso desse novo tipo de equipamento, obtendo benefícios consideráveis (DIAZ, 1991).

Já na década de 1990, contudo, as mudanças das tecnologias da informação e de comunicação afetaram profundamente a forma de distribuição dos produtos de viagens e turismo, pois aproximou os fornecedores (companhias aéreas) dos consumidores (passageiros), diminuindo a importância de intermediários. O início desta década, com inúmeras crises mundiais de ordem política e econômica, fez com que a gestão das empresas aéreas fosse marcada pela redução de custos e pelas reestruturações financeiras.

O modelo dos GDS, que durante toda a década de 1980 havia funcionado bem, dada a natureza do desenvolvimento do processo de intermediação do mercado de turismo, acabou por se tornar altamente pernicioso para seus criadores, as companhias aéreas. E, a partir de então, o modelo volta-se contra elas, na medida em que o processo de descentralização de reservas e emissão de bilhetes resultou em significativos aumentos de custos com o pagamento de *booking fees*¹ pelas empresas aéreas e também pelo aumento das não conformidades inerentes ao negócio, como o *no show*² especulativo e as diversas modalidades de fraudes em bilhetes, além da perda do controle da distribuição das reservas aéreas, item absolutamente estratégico na gestão de uma empresa de aviação comercial. Mundialmente, como a rede de distribuição de dados era privada, impunha às empresas aéreas custos exorbitantes e tecnologia ultrapassada, já que toda a infraestrutura era baseada em *mainframes* com alto custo de armazenamento de dados (PATRÃO, 2002).

¹ Taxa de reserva cobrada pelos GDS às cias. aéreas por passageiro/segmento vendido através do sistema.

² Não comparecimento do passageiro previamente reservado.

Neste ínterim, a partir da segunda metade da década de 1990, ocorre o advento da Internet comercial como um meio de comunicação universal e interativo com altíssimo potencial de alcance do consumidor final. Isto alterou significativamente a forma de distribuição dos produtos de viagens e turismo (BUHALIS e LICATA, 2002). Um novo ambiente eletrônico de negócios havia surgido com novas regras, novas possibilidades e com enorme potencial de auxílio às empresas aéreas.

Com a chegada do ano 2000, o foco estratégico das companhias aéreas muda novamente e talvez, pela primeira vez na história, o cliente passa a exercer um papel ativo na definição de atividades e produtos, por estar mais próximo delas. O rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação possibilitou que as empresas aéreas obtivessem acesso a diversas ferramentas para melhoria da gestão do relacionamento com os clientes, principalmente aquelas que referem-se à venda e distribuição através da Internet e a adoção definitiva do bilhete eletrônico (*e-ticket*)³ (PATRÃO, 2002).

³ Bilhete eletrônico (*e-ticket* ou *ticketless travel*) – substituiu o bilhete físico. Ao passageiro é dado um número de confirmação (localizador) após a reserva da passagem e este obtém o(s) cartão(ões) de embarque diretamente no *check-in*, bastando apresentar um documento de identidade.

2.2 – A Indústria de Viagens e Turismo no Brasil

O turismo no Brasil é uma atividade econômica importante em várias regiões do país. Com 4,8 milhões de visitantes estrangeiros em 2009, o país é o principal destino do mercado turístico internacional na América do Sul e ocupa o segundo lugar na América Latina (MTUR, 2010).

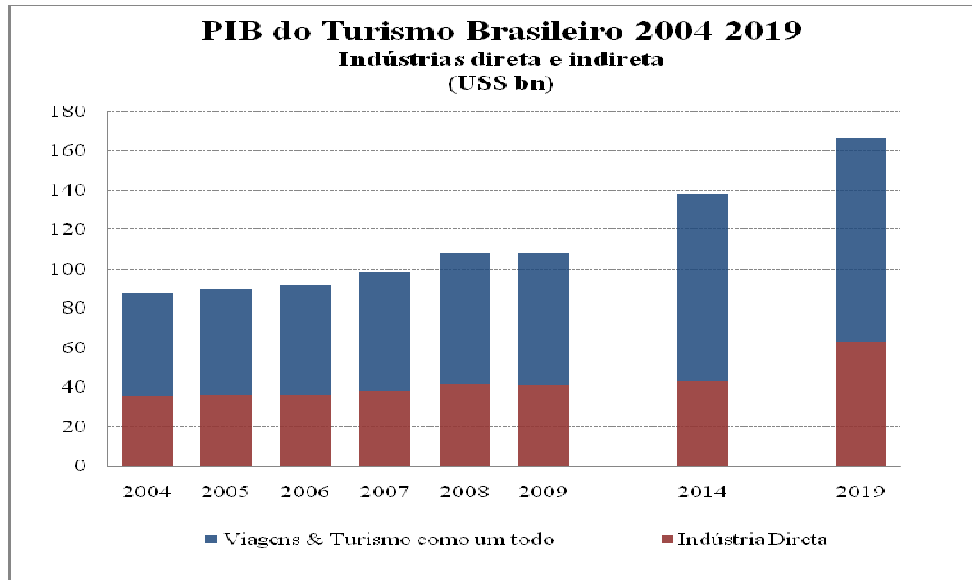
Os gastos de turistas estrangeiros em visita ao Brasil foram de US\$ 5,30 bilhões, uma diminuição de 9,1% em relação ao recorde de 2008 (US\$ 5,78 bilhões). Por sua vez, a despesa cambial turística (correspondente aos gastos efetuados por brasileiros com viagens internacionais) atingiu US\$ 10,90 bilhões, uma diminuição de 0,5% comparativamente a 2008 (US\$ 10,96 bilhões) (MTUR, 2010).

Segundo os dados do Ministério do Turismo do Brasil, em 2009, desembarcaram nos aeroportos do país, provenientes de voos domésticos, 55,9 milhões de passageiros (um aumento de 14,8% em relação aos 48,7 milhões registrados em 2008). Já o total de desembarques internacionais (que inclui os brasileiros retornando do exterior), em 2009, alcançou 6,48 milhões de passageiros, o que equivale a uma diminuição de 0,8% em relação a 2008 (6,53 milhões) (MTUR, 2010).

De acordo com o World Travel & Tourism Council (WTTC), espera-se que a contribuição do setor para o PIB do Brasil cresça de 6,2% (US\$ 107,8 bi) em 2009 para 6,6% (US\$ 165,6 bi) em 2019 (WTTC, 2009b).

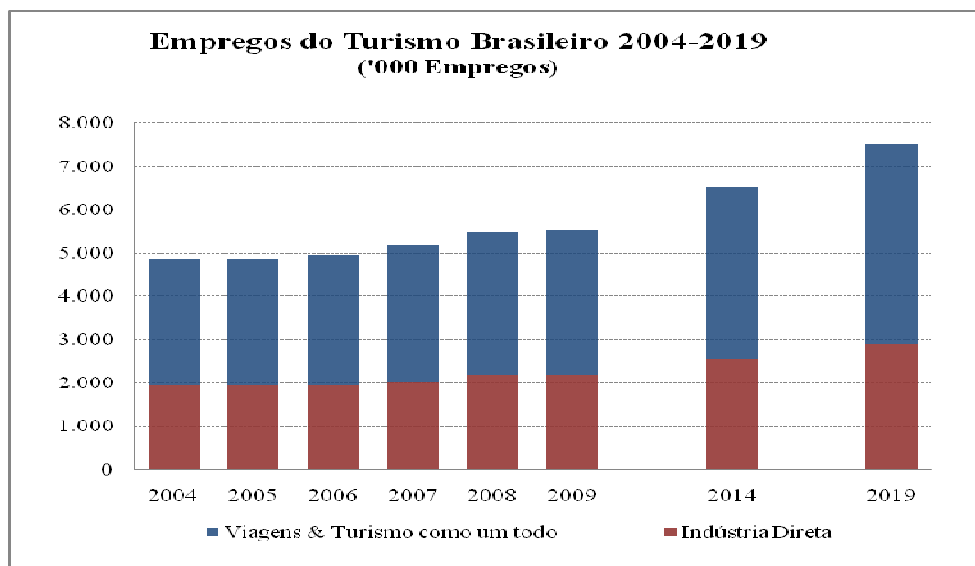
Conforme apontam as figuras 14 e 15, o crescimento esperado da indústria é de 4,5% ao ano pelos próximos dez anos. Além disso, em 2009 foi responsável pela geração de 5,9% do total de empregos no Brasil (5.562.000). Em 2019, a estimativa é de que seja 6,3% (7.505.000) (WTTC, 2009b).

Figura 14 – PIB do Turismo Brasileiro 2004-2019 – indústrias direta e indireta (valores nominais)



Fonte: WTTC, 2009b

Figura 15 – Empregos do Turismo Brasileiro 2004-2019 – indústrias direta e indireta (valores nominais)



Fonte: WTTC, 2009b

Gerou-se receitas oriundas de passageiros internacionais e produtos de turismo no Brasil na ordem de 6,0% do total de exportações (US\$ 12,4 bi) em 2009, com a expectativa de crescer em termos nominais para US\$ 26,1 bi (5,3% do total mundial) em 2019.

Em tamanho absoluto, o turismo brasileiro representou em 2008 o 13º mundial (em relação a 181 países), passando a 141ª colocação se o critério for a contribuição para a economia nacional. Se considerarmos apenas os 19 países da América Latina, o turismo brasileiro aparece em 1º lugar absoluto e em 13º em termos relativos à contribuição para a economia nacional (WTTC, 2009b).

O Ministério do Turismo do Brasil definiu marcos conceituais para a segmentação do setor no Brasil, que são entendidos como uma forma de organizar o turismo para fins de planejamento, gestão e mercado. Os segmentos turísticos podem ser estabelecidos a partir dos elementos de identidade da oferta e também das características e variáveis da demanda (MTUR, 2006). Portanto, os tipos de turismo definidos pelo MTUR (2006) são os seguintes: Turismo Social, Ecológico, Cultural, de Estudos e Intercâmbio, de Esportes, de Pesca, Náutico, de Aventura, de Sol e Praia, de Negócios e Eventos, Rural e de Saúde.

As definições apresentadas fundamentam-se no conceito de turismo estabelecido pela World Tourism Organization (UNWTO), adotado oficialmente pelo Brasil, que compreende “as atividades que as pessoas realizam durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras” (UNWTO, 2001).

Já em relação às agências de viagens, foi elaborado o Decreto-Lei nº 84.934/1980 redigido pela EMBRATUR (Empresa Brasileira de Turismo), que as define como sociedades que têm por objetivo social a prestação de serviços de venda comissionada ou a intermediação remunerada de passagens individuais ou coletivas, passeios, viagens e excursões; de reservas de acomodações; recepção, transferência e assistência especializadas ao turista ou viajante; operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários; representação de empresas transportadoras, empresas de hospedagem, outras

prestadoras de serviços turísticos etc. O mesmo decreto delimita os campos de atuação de agências de viagens e operadoras (PANROTAS, 2003).

No Brasil, este setor é altamente fragmentado, apresentando um amplo leque de segmentos e ramificações. Os agentes de viagens podem focar em segmentos específicos ou agrupar vários deles ao mesmo tempo. Os principais segmentos existentes são:

- Agências de turismo: são os intermediários tradicionais, vendendo o produto final de terceiros para o consumidor;
- Agências de turismo receptivo: recebem turistas em um determinado destino, sendo responsáveis pela operação local dos programas;
- Agências de viagens corporativas: atuam no mercado corporativo e se caracterizam por firmar contratos de natureza contínua com empresas públicas ou privadas, para a venda principalmente de passagens aéreas e hospedagens;
- Operadoras: planejam, vendem e executam pacotes turísticos e excursões, comercializando-os diretamente ou por intermédio de agências de turismo;
- Consolidadoras: são intermediárias entre as companhias aéreas e as agências de menor porte, que não possuem crédito junto às companhias aéreas, nem credenciamento junto ao Sindicato Nacional das Agências Aeroviárias (SNEA) ou à International Air Traffic Association (IATA);
- Representantes: atuam normalmente no atacado, representando hotéis, empresas aéreas etc.

No Brasil, as primeiras operadoras de turismo e agências de viagens surgiram nos anos 1940, contudo a profissionalização da atividade só ocorreu a partir dos anos 1950, em decorrência do desenvolvimento de linhas aéreas regulares no Brasil e do desenvolvimento da atividade econômica como um todo, explicitada em fatores como a elevação da renda da população brasileira, a massificação dos automóveis e a expansão internacional de grandes empresas multinacionais, especialmente no Brasil. É também neste período que surgem as primeiras entidades associativas do setor, como o Sindicato das Empresas de Turismo (SINDETUR), em São Paulo no ano de 1951, e a Associação

Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), no Rio de Janeiro no ano de 1953 (PANROTAS, 2002).

Nos anos 1970, surgiram os primeiros cursos de turismo. Até a década de 1990, o perfil médio dos profissionais era de técnicos treinados no dia-a-dia, que aprendiam a reservar e emitir bilhetes aéreos na prática. Muitos conheciam pessoalmente os destinos que vendiam, ou se informavam através de folhetos obtidos com grandes operadoras internacionais. Estes agentes também realizavam o trabalho de calcular as tarifas a partir de manuais tarifários fornecidos pelas companhias aéreas. A comunicação com fornecedores era a atividade que mais consumia tempo dos profissionais do setor, devido aos limitados meios de comunicação – somente telefone e telex.

O controle para abertura de agências era bem rígido, exigindo o registro na EMBRATUR, e estava condicionado a estudos de viabilidade com plano de negócios bem definidos, contendo objetivos e produtos a serem comercializados, presença de profissionais com experiência no setor, entre outras demandas subjetivas e burocráticas. Em 1986, um novo decreto-lei (2.294/86), com o objetivo declarado de reduzir o excesso de burocracia, instituiu que a exploração de atividades de serviços turísticos no Brasil passaria a ser livre, o que desencadeou uma proliferação desenfreada de empresas no país. A tarefa de cadastrar e classificar as empresas, e de exercer função de fiscalização sobre a atividade, com o objetivo de manter o controle sobre o setor, passou então a ser de competência da EMBRATUR (PANROTAS, 2003).

Assim, surgiram importantes novas entidades associativas no setor. A Associação Brasileira de Operadoras de Turismo (BRAZTOA), com associados atuando originariamente em destinos internacionais, foi criada em 1989, e em 1994 foi unificada com outra associação, a Câmara Brasileira de Operadores de Turismo (COBRAT), cujos associados atuavam no mercado de destinos nacionais. Em 1994, foi fundado o Fórum de Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais (FAVECC), com aproximadamente 25 agências associadas, em decorrência do crescimento da presença de agências no mercado corporativo do país (PANROTAS, 2002).

Na representatividade do segmento de viagens corporativas, destaca-se também a associação TMC Brasil que, em 2010, fundiu-se com o FAVECC e deu origem à

ABRACORP (Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas) (ABRACORP, 2010). Assim como a ABGEV (Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas), fundada em 2003, que é formada por profissionais responsáveis pela administração de viagens e eventos de grandes empresas e fornecedores de produtos e serviços dos diversos segmentos da indústria de viagens e turismo (ABGEV, 2010).

É interessante observar também a presença da imprensa especializada em turismo, cuja representatividade é exercida pela Associação Brasileira de Jornalistas de Turismo (ABRAJET), fundada em 1957 e reunindo atualmente um quadro de associados de 350 profissionais, que atuam em jornais, revistas, TVs, rádios ou assessorias de imprensa de órgãos públicos ou empresas do setor de turismo (ABRAJET, 2009).

Em 2003, o governo federal criou um ministério exclusivo para o Turismo, e delegou à EMBRATUR a função específica de promoção e divulgação do destino Brasil no exterior, ficando o ministério com a competência para a definição e gestão das políticas públicas envolvendo questões de classificação, credenciamento e sinalização turística (PANROTAS, 2003).

Em 2005, em substituição ao DAC (Departamento de Aviação Civil) foi criada a ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) com a competência de planejar, gerenciar, controlar e regular as atividades relacionadas com a aviação civil no Brasil (ANAC, 2010).

2.3 – A Inovação na Distribuição

Muito se discute sobre a remuneração dos agentes de viagens, já que não é claro para quem os mesmos prestam serviço (PANROTAS, 2006). Pode-se considerar que a agência de viagens é um “ponto de venda” das companhias aéreas e hotéis, portanto, o agente é prestador de serviço desses fornecedores, devendo por eles ser remunerado. Ou então, pode-se dizer que o agente de viagens presta serviço ao viajante, que, por isso, deveria remunerá-lo.

De qualquer maneira, o grande desafio para o agente de viagens é o de conquistar e manter novos clientes e, para isso, muitos transformaram-se em uma espécie de conselheiros ou consultores de viagens, sendo obrigados a lidar com novas tecnologias, bem como administrar um número cada vez maior de informações que chegam através de diferentes canais. Empresários conscientizaram-se da necessidade de fidelizar o cliente por meio de serviços mais personalizados que representem exatamente o que o consumidor deseja. Muitas vezes, o consumidor possui mais informações do que o próprio profissional que o está atendendo, e a agência deve ser capaz de fornecer subsídios – por meio da aplicação maciça de tecnologia – para que o cliente perceba valor agregado no relacionamento com a agência. Essa nova realidade faz com que algumas empresas encarem seu negócio não como uma pura intermediação comercial, mas sim como uma prestação de serviços profissionais de consultoria e aconselhamento. E que, portanto, deve ser remunerada como tal (PANROTAS, 2002).

De igual forma, deve-se questionar a quem os canais de distribuição prestam serviço. Antes dos anos 80, estes limitavam-se a telefone, fax e telex e o custo pela sua utilização (conta telefônica) era paga pelo agente de viagens. Com o crescimento da indústria de viagens e turismo, acompanhado da informatização dos processos de reservas através dos GDS, o custo da distribuição passou para as companhias aéreas (PANROTAS, 2006).

Os GDS foram criados pelas próprias companhias aéreas, com o objetivo de massificar e capilarizar o processo de reservas para milhares de agentes de viagens, gerando economia de escala ao automatizar processos, reduzir equipes de reservas, lojas e outros meios de atendimento.

No final dos anos 1990, o negócio transporte aéreo entrou em crise mundial e os custos de comercialização passaram a ser questionados pelos auditores e interventores das grandes companhias aéreas em dificuldades. A partir daí, houve inúmeras mudanças no mercado de viagens em todo o mundo: falência de algumas companhias aéreas tradicionais, gigantismo dos GDS (em alguns casos, estes ficaram maiores que suas criadoras), advento das companhias *low cost - low fare* e redução e eliminação das comissões dos agentes de viagens. Todas essas mudanças foram frutos da conjuntura do ambiente de negócios da indústria de viagens e turismo na época.

Estes fatos influenciaram e ainda influenciam fortemente o mercado, mas nenhum deles transformou tão violentamente o modelo de negócios quanto o amadurecimento da internet, principalmente como um indutor de mudança no comportamento dos viajantes, já que o GDS não era mais o único canal de distribuição automatizada possível (BUHALIS e LAW, 2008). A Internet permitiria uma melhor capilaridade de distribuição, atingindo todos os agentes de viagens, a um custo bem inferior ao custo da transação via GDS. Assim, as companhias aéreas passaram a desenvolver plataformas próprias de reservas, facilmente acessíveis pelos agentes de viagens pela internet, com o claro objetivo de reduzir o seu alto custo de distribuição em função do que era cobrado pelos GDS.

Esta questão da oferta das melhores ou menores tarifas não era, portanto, uma questão tecnológica. Tratava-se de um ponto eminentemente comercial. Qualquer sistema de reserva, seja ele oferecido por um GDS ou por uma empresa de tecnologia independente, pode disponibilizar as menores tarifas de qualquer fornecedor. No entanto, os sistemas dos GDS passaram a não mais oferecer as menores tarifas (*web fares*, tarifas de oportunidade etc.) porque o acordo comercial que tinham com as companhias aéreas deixou de contemplar este aspecto (PANROTAS, 2007).

No Brasil, além das 2 principais companhias aéreas, TAM e GOL, adotarem plataformas próprias de reservas, diversas outras companhias foram criadas e hoje crescem fora dos GDS, com seus sistemas de reservas desenvolvidos por empresas de tecnologia geralmente nacionais e disponibilizados na *web*: WebJet, Azul, Avianca (ex-OceanAir), Trip, Passaredo, Team, Sete, Puma, NHT, NoAr etc., sempre com custo de

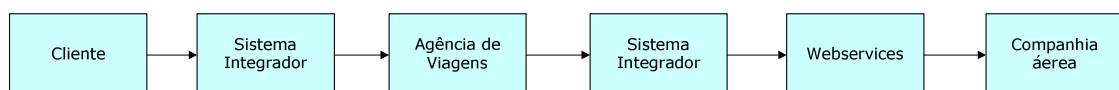
operação bem inferior ao GDS e mantendo completo domínio de sua base de dados. Algumas possuem sistemas únicos e outras compartilhados (PANROTAS, 2006).

O efeito colateral deste movimento foi a geração de múltiplos canais de distribuição, gerando situações inusitadas para as agências de viagens brasileiras, que tiveram o desafio de adaptar-se às mudanças e decifrar este emaranhado de novidades:

- O passageiro de lazer passou a pesquisar mais profundamente os sites das companhias aéreas, comparando preços, questionando o agente de viagens e muitas vezes adquirindo seu bilhete diretamente.
- O grande cliente corporativo também acabou prejudicado, pois sua agência de viagens corporativa, por força de “acordo global”, utiliza obrigatoriamente um GDS, praticando no Brasil as tarifas mais caras oferecidas pelas companhias aéreas, pois as tarifas mais baratas passaram a ser disponibilizadas somente na Internet.
- O uso de GDS continua imperativo para voos internacionais, devido à complexidade de rotas, conexões e quantidade de companhias aéreas estrangeiras ainda sem plataforma própria de reservas, sendo que, neste caso, por ora, o preço do bilhete consegue remunerar o custo da transação via GDS.

Assim, tanto no Brasil quanto no exterior, ferramentas agregadoras (sistemas integradores), operadas por empresas de tecnologia independentes, foram desenvolvidas com o objetivo de integrar os diversos conteúdos oferecidos na web e nos GDS em uma única *interface*, devolvendo ao agente de viagens a agilidade e eficiência perdidas ao acessar fontes inesgotáveis de informações (PANROTAS, 2006). A figura 16 apresenta os sistemas integradores no contexto do Sistema de Valor da Indústria de Viagens e Turismo.

Figura 16 – Sistemas Integradores no contexto do Sistema de Valor da Indústria de Viagens e Turismo



Fonte: desenvolvido pelo autor.

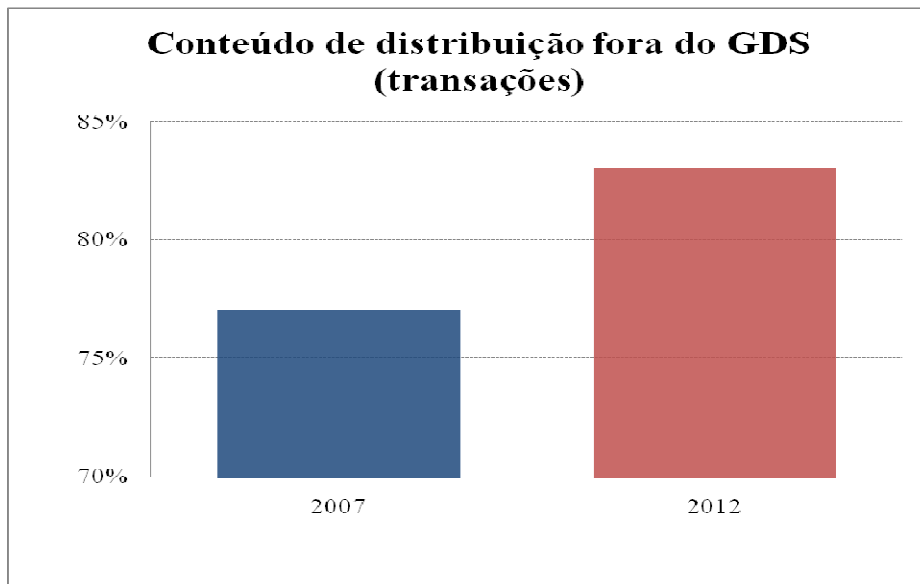
Por serem desenvolvidas por empresas de tecnologia mais ágeis, que nasceram com a Internet e não fazem parte do negócio distribuição, suas plataformas são construídas de forma a permitir rápidos ajustes e adaptações às diversas alterações possíveis no modelo de negócios, incluindo a forma de remuneração do agente, que permanece em debate até os dias atuais.

Desta forma, os canais de distribuição voltaram a prestar serviço a quem deles faz uso para realizar sua atividade de comercializar bilhete aéreo e reserva de hotel, seja o agente de viagens ou o próprio viajante. Afinal, são eles que vão pagar esta conta, seja embutida no preço do bilhete (no caso do viajante) ou na utilização de uma ferramenta integradora de conteúdos (no caso do agente de viagens e clientes corporativos) (PANROTAS, 2006).

O Brasil constitui um mercado peculiar e diferente do resto do mundo, pois os assentos das companhias nacionais (TAM, GOL/Varig e demais) têm suas melhores tarifas fora dos GDSs. Ironicamente, o mercado americano, mais consolidado na plataforma tradicional, demorou a enfrentar a realidade dos sistemas de companhias aéreas independentes dos GDS, denominados “conexão direta” (PANROTAS, 2006).

Ao analisar o horizonte de tempo de dez anos, percebe-se que o *market share* dos GDS, que dominavam o mercado na década passada diminuiu consideravelmente. O estudo *The Future of Travel Management Companies in Latin America*, da HERMES Management Consulting (2008), aponta que em 2007 o conteúdo fora do GDS no Brasil foi de 77%, e na América Latina, 48%. A projeção para 2012 é de 83% e 58%, respectivamente. A figura 17 mostra o conteúdo de distribuição fora do GDS no Brasil.

Figura 17 – Conteúdo de distribuição fora do GDS (transações) no Brasil



Fonte: Hermes (2008)

Em face destas inúmeras mudanças tecnológicas pelas quais vem passando o setor de viagens e turismo, Buhalis e Licata (2002) buscaram avaliar o posicionamento dos atuais intermediários e traçar as tendências do crescimento acelerado do uso da tecnologia da informação na distribuição do turismo, através de análises qualitativas baseadas em entrevistas com *experts* do setor. Os autores ressaltam que estas mudanças podem alterar significativamente a estrutura da cadeia do turismo, caracterizada pelos elementos básicos em seu sistema de valor: os fornecedores primários de serviço (companhias aéreas, hotéis, locadoras de automóveis, restaurantes, empresas de entretenimento etc.) e as operadoras de turismo que funcionam como grandes atacadistas através do empacotamento das diversas ofertas relativas ao setor.

Segundo os autores, a Internet, em particular, permitiu:

- O surgimento de novos intermediários virtuais que oferecem serviços de busca e de *on-line booking*;

- A desintermediação por parte dos fornecedores primários que passam a prover acesso direto a seus sistemas de reserva e até oferecer portais multi-fornecedores com o objetivo de fortalecer esta desintermediação;
- A ampliação da oferta de serviços turísticos por parte dos destinos (cidades, complexos turísticos etc.), baseada nos fornecedores primários locais;
- A oferta de serviços *on-line* por agências tradicionais;
- A reação dos GDS por intermédio da busca do contato direto com o consumidor através de *websites* próprios, como o *Travelocity.com* (SABRE), o *Trip.com* (GALILEO) etc.;
- O surgimento de novos *players* na distribuição eletrônica de conteúdo para as agências de viagens e, por conseguinte, para o consumidor final.

Ainda segundo Buhalis e Licata (2002), a proliferação destes serviços e de intermediários virtuais confundiu consumidores e os participantes do setor, uma vez que eles buscaram oferecer seus produtos e serviços através de todos os canais possíveis, o que se mostrou extremamente difícil e custoso de se realizar. Apesar das dificuldades e incertezas apontadas acerca do futuro do setor, os autores sugerem que a Internet e a comunicação móvel mudaram a forma de se fazer negócios de turismo. A provável convergência entre estas tecnologias exige que os participantes da indústria repensem seu modelo de negócio e sua forma de atuação.

De acordo com a percepção dos *experts* entrevistados pelos autores, os agentes de viagem tradicionais terão uma expressiva perda de participação de mercado a partir do fortalecimento dos novos intermediários. Estes novos intermediários ameaçam não somente as agências tradicionais mas também os GDS, que oferecem pequena adição de valor nos serviços que prestam e tendem a continuar como *backbones* da indústria (a menos que repensem suas estruturas). O sucesso estará na capacidade de buscar um modelo que reúna os serviços primários e seja capaz de adicionar valor na oferta ao cliente. A oferta em tempo real de informações relevantes e ricas em conteúdo aos consumidores, bem como a personalização dos produtos turísticos e a oferta *one-stop-shop* destes produtos, com base em parcerias bem orquestradas, parecem ser determinantes na opinião dos especialistas para a competitividade na nova realidade do

setor. Apesar do cenário traçado, nem só do virtual viverão os novos intermediários. Para os *experts*, o modelo “*click-and-mortar*” em conjunto com a atuação em nichos mais especializados do mercado deve ser o mais bem sucedido, conjugando presença na Internet e em outros meios interativos, suportada por centrais de atendimento e pela presença de agências físicas que permitam maior aproximação e melhor ajuste às necessidades dos consumidores (BUHALIS e LICATA, 2002).

De acordo com Barros (2005), as agências de viagens deveriam ser capazes de alinhar visão, recursos, cultura e esforços para explorar as oportunidades reveladas pela Internet para redefinir seu negócio, uma vez que estão pressionadas pela redução do comissionamento por parte das empresas aéreas, pelo surgimento de novos participantes virtuais com estruturas de custo mais enxutas, com ampla escala e escopo de sua oferta, e pela ampla disponibilização de informações sobre destinos e produtos de viagens e turismo, anteriormente um grande ativo organizacional para as agências tradicionais. Assim, seria possível eliminar os efeitos negativos e explorar os efeitos positivos de tais mudanças, oferecendo serviços de maior valor agregado aos seus clientes, obtendo ganhos de eficiência e de redução de custos, além de importantes vantagens em uma arena competitiva, hostil e em constante mudança.

Por outro lado, Marín (2004) defende que o agenciamento de viagens está prestes a desaparecer. O próprio surgimento da Internet levou os consumidores a perceberem a possibilidade de chegar até os fornecedores sem a necessidade de um intermediário que não agregue valor. Deste modo, as agências de viagens e turismo precisam adaptar seus modelos de negócios às novas circunstâncias para conservar seu espaço no mercado.

Para isso, Lanini (2005) recomenda que estas empresas procurem criar um processo de planejamento estratégico formal envolvendo todos os executivos, buscando uma formulação clara a ser seguida para a construção do futuro e também que se esforcem em qualificar sua equipe em gestão e liderança para implementar os projetos de mudança.

Neste horizonte indefinido da economia mundial, o investimento em tecnologia centrada no cliente se constitui uma efetiva oportunidade de crescimento e de sustentabilidade para as empresas da indústria de viagens e turismo, pois mantém o foco

numa rede de parcerias e definição de complementares, exercendo as atribuições fundamentais na identificação, de um lado, dos projetos que trarão mais eficácia, competitividade e retorno à organização e, de outro, dos fornecedores que trarão maior qualidade e redução de custos (BUHALIS e O'CONNOR, 2005).

Processos geridos por sistemas com informações confiáveis e transparentes possibilitam o aprimoramento da eficiência da organização. Os sistemas integradores de gestão de viagens corporativas, as soluções de gestão de pagamentos com cartão de crédito, os sistemas *backoffice* das agências de gestão de viagens (AGV, da sigla em inglês TMC – *Travel Management Company*), os sistemas ERPs (*Enterprise Resource Planning*) e as soluções de integração entre variados sistemas são realidade no Brasil desde o início da década de 2000.

As soluções tecnológicas para o viajante, como as de uso pessoal (portabilidade, *touch screen* etc.), as da hotelaria (*check-out express*, internet banda larga gratuita, gestão de pagamento com cartão de crédito etc.), as das companhias aéreas (*self-booking*, *web check-in*, *internet on board* etc.), demonstram que a adesão ao uso da tecnologia é instrumento *sine qua non* de eficácia e eficiência para as organizações (PANROTAS, 2009a).

A seguir, será apresentada a revisão da literatura para a análise de negócios em rede, com o referencial teórico utilizado nesta pesquisa.

2.4 – Análise de Negócios em Rede

Eisenmann (2007a) afirma que a indústria de viagens e turismo configura um relevante mercado em rede, com características de um “*mercado de dois lados*” (M2L), pois verifica a presença de intermediários que fornecem uma plataforma para interações entre usuários, que ficam sujeitas a efeitos da rede. O autor afirma que os sistemas de reservas de passagens aéreas utilizados pelas agências de viagens e companhias aéreas são exemplos desta modalidade que representam uma grande e crescente fatia da economia global.

De acordo com Eisenmann (2007b), em mercados em rede, uma plataforma é um sistema que tem o objetivo de facilitar as interações entre os usuários e deve englobar os componentes e as regras empregadas pelos mesmos em suas transações. Deste modo, um M2L é constituído a partir de uma plataforma que organiza e permite o encontro de dois grupos distintos de consumidores/produtores. Cabe à plataforma criar condições para que os grupos se encontrem e realizem maior número de transações.

Rochet e Tirole (2005) definem M2L como um mercado em que a quantidade total de transações pode ser afetada pela elevação das taxas cobradas de um dos lados e a respectiva redução no mesmo montante das taxas para o outro lado. Ou seja, a variável relevante não é só o preço total, mas também a estrutura de preços, isto é, a forma como a receita se distribui entre os diferentes participantes do mercado. Assim, essa estrutura deve ser desenhada de forma que ambos os lados tenham incentivos para entrar no mercado.

Chakravorti e Roson (2004), por sua vez, definem M2L como uma plataforma que fornece produtos e serviços a diferentes tipos de consumidores finais e possui um preço para cada um deles de forma a incentivá-los a participar dessa plataforma, uma vez que o benefício da participação de um consumidor aumenta com a participação do outro.

Os modelos que descrevem um M2L possuem em comum a percepção da presença de dois grupos distintos de participantes e da existência de externalidades positivas de rede (EVANS e SCHMALENSEE, 2005). De acordo com Roson (2005), externalidades de rede ocorrem quando a utilidade de um consumidor/produtor em um

mercado depende do consumo/produção do mesmo padrão de produto ou serviço por outros agentes.

A existência de regras e regulamentos específicos impostos para a plataforma pode ser justificada pelos benefícios que a construção de padrões, que promovam as externalidades positivas e limitem as negativas, possa trazer para o conjunto dos usuários finais. O comportamento dos usuários finais de ambos os lados do mercado pode afetar o valor da rede, sendo necessário, em determinados casos, padronizá-lo. A existência de externalidades de rede tende a aumentar a concentração e o tamanho da rede. Plataformas com mais participantes dos dois lados tendem a ter mais valor para os consumidores do que plataformas menores (SHAPIRO e VARIAN, 1999).

Os sistemas aparecem por toda parte na era da tecnologia da informação. Diferentes componentes são feitos por diferentes fabricantes, usando diferentes modelos de produção e de negócio. Quando se está fornecendo um componente específico, não se pode competir caso ele não seja compatível com o resto do sistema. A dependência da tecnologia da informação nos sistemas significa que as empresas não devem focar somente nos seus competidores, mas também nos seus complementares. Formar alianças, cultivar parceiros e assegurar compatibilidade são decisões críticas (SHAPIRO e VARIAN, 1999). De acordo com estes autores, provedores de conteúdo de informação não podem operar sem os fornecedores de infraestrutura, e vice-versa. A economia da informação é formada tanto pela informação quanto pela tecnologia associada.

Os autores apresentam também os conceitos de *lock-in* (aprisionamento) e efeito de rede. O *lock-in* surge sempre que se investe em múltiplos bens complementares e duráveis específicos de uma tecnologia, e pode ocorrer em um nível individual, organizacional, social, jurídico (contratos, monopólios), entre outros. Uma vez que uma tecnologia foi escolhida, a mudança pode custar muito caro. Já o efeito de rede surge quando o valor de um produto ou serviço para um indivíduo aumenta de maneira exponencial em função de quantas outras pessoas estão usando o mesmo produto ou serviço.

Shapiro e Varian (1999) destacam, ainda, o conceito de *performance play*, que consiste na introdução de uma nova tecnologia sobre a qual os incumbentes mantêm forte

controle proprietário. Esta estratégia faz mais sentido se a vantagem do novo entrante é essencialmente baseada em uma surpreendente nova tecnologia que oferece substanciais benefícios aos usuários em relação às tecnologias existentes.

Este caso é especialmente atraente para as empresas que são *outsiders* (sem qualquer base instalada) e que têm a opção de ignorar mais facilmente a compatibilidade com versões anteriores e oferecer uma tecnologia inteiramente nova, em relação a um incumbente, que teria que se preocupar com a canibalização de suas vendas para clientes do atual produto.

Com o desenvolvimento e consolidação dos mercados em rede, novas alternativas estratégicas surgem, como, por exemplo, o *lock-in*, descrito por Hax e Wilde II (1999) no Modelo Delta. Esta estratégia é sinérgica com as características da economia da informação. Assim, a estratégia de aprisionamento é baseada na economia do sistema e leva à criação de uma plataforma que se torna o padrão de uma indústria. A questão estratégica fundamental é gerenciar a rede de complementares, isto é, empresas que trabalham na mesma plataforma para a criação de produtos ou serviços complementares. As empresas vencedoras serão as que conseguirem atrair o maior número de complementares para suas plataformas, esvaziando os concorrentes.

Com o Modelo Delta, Hax e Wilde II (1999) respondem ao ambiente estratégico atual, ampliando as possibilidades estratégicas de uma empresa com novas formas de competição. Assim, os autores definem um triângulo com três opções estratégicas distintas:

- Melhor produto – estratégia baseada nas formas clássicas de competição através de baixo custo ou diferenciação, buscando vantagem competitiva na superioridade do produto ou serviço, estabelecendo um projeto ou *design* dominante;
- Solução para os clientes – esta estratégia, ao invés de focar na superioridade do produto, baseia-se na satisfação da maior parte, senão a totalidade, das necessidades dos clientes, por meio de uma oferta ampla de produtos e serviços. Com isso, desloca-se da economia do produto para a economia dos clientes, que são captados e gerenciados em relacionamentos estreitos que permitem à empresa antecipar necessidades e desenvolver conjuntamente novos produtos. Esta estratégia invariavelmente exige o desenvolvimento

de parcerias e alianças para complementar a oferta, podendo envolver fornecedores, concorrentes diretos e indiretos e clientes;

- *System Lock-In* – esta estratégia pretende estabelecer uma conexão da empresa com os clientes e complementares de tal forma que os custos de mudança sejam altos o suficiente para que os clientes e complementares permaneçam fiéis. Para isso, a empresa deve considerar todos os *players* relevantes que contribuem na criação de valor econômico (chamados de complementares), buscando sempre ter exclusividade de empresas que forneçam produtos e serviços que possam aprimorar sua oferta. A chave para esta estratégia é o estabelecimento de um padrão proprietário na indústria.

Nessa linha, Kaplan e Norton (1992) estabeleceram um conjunto de medidas de desempenho empresarial denominado “*balanced scorecard*”, mais abrangente do que as tradicionais medidas de desempenho financeiro, que refletem apenas as ações tomadas pela empresa no passado. Por considerar que desempenho passado não é garantia de desempenho futuro, o “*balanced scorecard*” propõe a adoção de medidas operacionais que são os direcionadores do desempenho financeiro futuro. Estas métricas facilitam o entendimento e a operacionalização da visão da cúpula e dos objetivos da empresa. O acompanhamento, a avaliação e o replanejamento da atividade da empresa devem ser feitos levando em consideração as quatro perspectivas:

- Perspectiva de inovação e aprendizado – refere-se à capacidade da empresa lançar novos produtos, criar maior valor para os clientes e aprimorar eficiências operacionais, que podem resultar em penetração de novos mercados e no incremento das suas receitas e margens de lucro;

- Perspectiva de processos internos – Focaliza as capacitações da empresa para enfrentar os desafios do mercado. As principais métricas devem refletir a capacidade da empresa em gerenciar processos eficientes ao atender as necessidades dos clientes e as que estiverem relacionadas ao aprimoramento das “competências centrais” (PRAHALAD e HAMEL, 1990) da empresa;

- Perspectiva do cliente – Focaliza a satisfação dos clientes, estabelecendo métricas que permitam a empresa visualizar se está conseguindo aumentar os benefícios percebidos

pelos clientes. Tende a recair sobre quatro categorias que afetam a forma como o cliente percebe a empresa: tempo, custo, qualidade e serviço;

- Perspectiva financeira – Tipicamente tangibilizada por métricas como rentabilidade, crescimento e valor das ações. Tem a intenção de verificar se a estratégia da empresa e a sua implementação estão efetivamente contribuindo para a melhoria do lucro no curto prazo.

De acordo com Buhalis e Law (2008), redução de custos, crescimento de receita, investimento em pesquisa e desenvolvimento e retenção de clientes são métricas importantes que as organizações que lançam mão da Internet como vantagem competitiva podem otimizar, pois podem alcançar clientes ao redor do mundo em uma rede integrada de maneira economicamente viável, permitindo às organizações a criação de um canal direto de diálogo com seus consumidores.

A Internet propiciou às organizações do turismo uma ampla possibilidade de promover atividades para complementar, se não substituir, aquelas *offline*. Esta mudança importante permitiu que a Internet passasse a ser considerada um ambiente multi-promoção e eficaz canal de distribuição. O *web marketing*, portanto, vem se tornando gradualmente *mainstream*. A flexibilidade da Internet e a habilidade de focar em diferentes mercados-alvo são estratégias utilizadas pelas organizações do turismo para agregar valor aos seus produtos e serviços. Desta maneira, consumidores são alvos dinâmicos aos quais os *players* devem direcionar mensagens promocionais personalizadas (BUHALIS e LAW, 2008),

Para auxiliar os executivos na tarefa de desenvolvimento de estratégias eficazes para a Internet, Venkatraman (2000) propõe quatro questões principais a serem consideradas em conjunto, e não isoladamente, pelos executivos e um quinto desafio relacionado ao alinhamento da equipe gerencial com a agenda “ponto-com”.

A primeira questão é a visão estratégica para as operações “ponto-com”. A melhor maneira de abordar esta questão é entendê-la como um ciclo contínuo de ampliação dos modelos de negócios atuais e de criação de novos, através da experimentação seletiva. Para qualquer empresa, a Internet oferece, no mínimo, oportunidades para reduzir custos operacionais e melhorar o nível de seus serviços.

Porém, o poder da Internet reside na criação de novos cenários e na experimentação dos modelos derivados destes, mesmo que desafiem a situação atual da empresa e canibalizem fontes atuais de receita e de margem.

A segunda questão busca identificar maneiras para melhor gerenciar o negócio eletrônico. As duas principais categorias de decisão que influenciam o modelo de governança são as decisões operacionais (produção, suprimentos, logística, marketing e recursos humanos) e as decisões financeiras (lógica de investimentos, fontes de financiamento e critérios de performance). A gestão de um negócio eletrônico deve buscar balancear estas duas categorias através de escolhas em um *continuum* entre a separação total do negócio na Internet até a sua integração completa com o negócio atual.

A próxima questão, muito relacionada com governança, envolve a alocação de recursos. Negócios na Internet envolvem a disputa por recursos humanos, tecnológicos e financeiros, necessários a todas as empresas que almejam participar da arena eletrônica. Para combiná-los e utilizá-los melhor, o autor sugere quatro abordagens. A primeira consiste em se fazer apostas estratégicas, utilizando recursos internos para diferenciar as suas operações na Internet daquelas de seus competidores. Já a segunda sugere a combinação de capacitações estratégicas complementares e diferenciadas através de parcerias e alianças. Aprender a se posicionar e navegar em uma complexa rede de recursos pode ser um forte fator de diferenciação para a empresa. A terceira abordagem é a de terceirizar as operações “ponto-com”. E a última consiste em alocá-los com base em modelos previsíveis, suportados por técnicas como o custeio baseado em atividades, com o objetivo de alcançar de forma suave os menores custos operacionais possíveis para o nível de funcionalidade requerido.

A quarta importante questão para os executivos é o projeto de infraestrutura operacional para a presença na Internet. Deve ser direcionado de modo a criar valor para os clientes, incentivando-os a descobrir e posteriormente continuar utilizando os produtos e serviços eletrônicos. A infraestrutura deve oferecer quatro blocos básicos que são: funcionalidade superior, interações personalizadas, simplicidade e eficiência nas transações, e garantia de privacidade.

Finalmente, é essencial para as operações “ponto-com” que a cúpula executiva da empresa esteja alinhada, para que haja uma mobilização da organização para reconhecer e responder ao novo desafio, que significa na realidade, a criação e redefinição do negócio.

Neste caso, a partir da reconfiguração do mercado ou indústria, Abell e Hammond (1979) sugerem que a definição do negócio, que seria a decisão estratégica inicial antecedendo todas as demais, seja feita abrangendo três dimensões:

- Grupos de clientes que estão sendo atendidos (ou QUEM está sendo atendido);
- Funcionalidades (ofertas) ou QUAIS necessidades estão sendo atendidas por um determinado produto ou serviço;
- Tecnologias ou COMO as funcionalidades estão sendo satisfeitas (ou modo como a sua oferta será entregue aos clientes).

Baseando-se nessas três dimensões pode-se determinar os objetivos do negócio com relação a escopo (abrangência em termos de grupos de clientes, funcionalidades e tecnologias), segmentação e diferenciação (como o negócio atua em cada uma das dimensões).

Prahalad e Hamel (1990) acreditam que a vantagem competitiva de uma empresa é produto de capacidades profundamente intrínsecas, as chamadas *core competences* (competências centrais), que estão por trás de seus produtos. Elas permitem que a firma se diversifique em novos mercados a partir da reaplicação dessas competências, que, por estarem ocultas, são de difícil imitação.

Competência central, portanto, é definida como a capacidade apreendida por um grupo de elementos de uma organização, de coordenar esforços de produção e integrar diferentes tecnologias. Os autores sugerem três questões para se identificar as competências centrais de uma empresa:

- Proveem acesso potencial a uma ampla variedade de mercados?
- Contribuem significativamente para os benefícios percebidos pelo cliente do produto final?

- São de difícil imitação pela concorrência?

Para os autores, a curto prazo, a competitividade de uma empresa deriva da relação preço/desempenho de seus produtos, mas, a longo prazo, a mesma deriva da habilidade de criar, a um custo menor e mais rapidamente que os concorrentes, as competências centrais que criarão produtos inovadores. Essas competências centrais são, portanto, o aprendizado coletivo da organização, especialmente como coordenar múltiplas habilidades de produção e tendências tecnológicas.

É necessário definir uma arquitetura estratégica que estimule a capacidade da empresa de organizar e reorganizar rapidamente suas habilidades com o objetivo de responder às oportunidades que surgem, levando em consideração o compartilhamento de recursos, e lidando com *trade-offs* entre ganhos de curto / longo prazo e atividades que reforcem as competências centrais.

Esses autores acreditam que uma organização, para ser competitiva, necessita ser “mais fazedora do que seguidora de regras” e ter a sua agenda de mudanças orientada para a transformação que ocorre, ou que ela quer fazer ocorrer, no segmento onde atua (PRAHALAD e HAMEL, 1994).

Nesse sentido, embora os autores creditem importância à reestruturação (*portfolio* e *downsizing*: carteira e pessoal) e à reengenharia (processos e melhoria contínua: eficiência), eles defendem que a competitividade é gerada a partir da capacidade que a organização tem de reconceber-se, de regenerar suas estratégias centrais, de reinventar sua indústria.

Esta preocupação refere-se a não abandonar a construção de competências centrais em detrimento da eficiência operacional e de ganhos de curto prazo, ressaltando a importância em se construir o futuro, sugerida por Prahalad e Hamel (1994). Segundo os autores, a dificuldade de muitas empresas em acompanhar o ritmo acelerado de mudanças se encontra na sua tendência de concentrar esforços na extrapolação linear do passado a partir de iniciativas de reestruturação e reengenharia, como *downsizing*, redução de *overhead*, *empowerment* dos empregados, redesenho de processos e racionalização de portfólio, entre outras. Embora importantes e legítimas, estas são atividades de apoio ao negócio e não de construção das indústrias do futuro.

Kutilaka e Venkatraman (2001) destacam que, em ambientes caracterizados por grande incerteza, as empresas precisam formular e implementar estratégias eficazes de gestão de risco, com base no conceito de opções reais, ao invés de tentar minimizá-lo. Por meio da gestão de risco, as empresas conseguem se tornar enxutas para obter lucros em períodos de desaceleração econômica e ao mesmo tempo são capazes de construir e nutrir oportunidades de crescimento por meio de experimentos de baixo custo, que podem configurar opções reais de negócios em novos ambientes. Os autores apresentam então um modelo para formulação sistemática de estratégias eficazes, composto de três estágios distintos:

- Estágio 1: avaliar oportunidades e adquirir opções – a avaliação das oportunidades deve ser feita pela sistematização de possíveis eventos futuros, cruzando informações e tendências de forma consistente. Após esta avaliação, devem ser feitos investimentos que ofereçam flexibilidade para a empresa realizar movimentos estratégicos no futuro, de acordo com os desdobramentos do ambiente.

- Estágio 2: adquirir e nutrir opções – o valor de uma opção se altera à medida em que o grau de incerteza se modifica. Desta forma, as opções estratégicas adquiridas devem ser periodicamente reavaliadas e ações devem ser tomadas para que as opções se mantenham vivas, ou para adquirir novas opções decorrentes da evolução das anteriores.

- Estágio 3: capturar valor – neste estágio, a empresa deve tomar a decisão de abandonar o novo produto, caso ele não tenha mais potencial de trazer benefícios; realizar o investimento necessário para transformar uma opção em uma capacitação de negócios; ou introduzir iniciativas complementares para tornar a estratégia da empresa mais robusta.

Segundo os autores, o uso de opções reais é uma tarefa complexa que exige um cuidadoso e coordenado alinhamento entre os domínios de negócio, de tecnologia de informação e de finanças, mudando os papéis dos executivos destas áreas. O CEO (*Chief Executive Officer*) deve buscar capturar valor tanto em crescimento de receitas como em lucratividade e estabelecer alianças para complementar as capacitações necessárias. O CFO (*Chief Financial Officer*) deve enxergar também os grandes investimentos em TI como opções estratégicas. O CIO (*Chief Information Officer*), por sua vez, deve buscar um *portfolio* balanceado de projetos de redução de custos e aumento de receitas.

Doz e Hamel (1998), por sua vez, ressaltam que a necessidade de formar alianças e parcerias estratégicas ocorre, entre outros motivos, porque está cada vez mais difícil isolar um mercado, isto é, as indústrias estão convergindo e gerando novas indústrias, maiores e mais competitivas. Muitas vezes, a aliança estratégica é a forma mais rápida de adquirir uma nova competência ou internalizar um aprendizado.

Segundo os autores, os principais propósitos de se estabelecer uma aliança estratégica são:

- *Co-option*: ser capaz de tornar competidores potenciais em aliados com possibilidade de fornecer as mercadorias e serviços que permitem um negócio se desenvolver;
- Co-especialização: a criação de valor através de sinergias que resultam da combinação de recursos, posições, habilidades e conhecimentos previamente separados;
- Aprendizado e internalização de habilidades, especialmente as tácitas, coletivas e inseridas (*embedded*), ou seja, aquelas mais difíceis de adquirir por outros meios.

Para que se possa investigar o papel e os desafios dos principais *players* da indústria de viagens e turismo, a seguir, será apresentado seu ecossistema, bem com o respectivo referencial teórico sobre o tema.

2.5 – Ecossistema da Indústria de Viagens e Turismo

As mudanças recentes no mundo dos negócios, com uma conexão cada vez maior das empresas e a necessidade de trabalhar as redes e enxergar indústrias como participantes de ecossistemas, são objeto de estudo de Iyer *et al.* (2006), que propõem o desenho de um ecossistema de negócios como uma ferramenta estratégica que permite aos gerentes examinar o papel da sua empresa e de outros concorrentes e complementares no sistema complexo de um mercado em rede.

O ecossistema seria um “pequeno mundo” no qual todos os *players* se relacionam em poucos graus de separação. Neste contexto, as empresas precisam desenhar e compreender o ecossistema no qual estão inseridas, calibrar a sua rede de relacionamentos, examinar os papéis centrais e planejar como explorar os recursos da rede, utilizando indicadores de desempenho.

A indústria de viagens e turismo possui um caráter eminentemente sistêmico, configurando-se um dos setores mais intensivos em informação. Deste modo, oferece uma multiplicidade de oportunidades em termos do planejamento estratégico de longo prazo para as empresas que atuam neste setor, assim como para aquelas empresas ligadas direta ou indiretamente ao seu extenso e fragmentado sistema de valor (SAGLIETTO, 2007).

Neste contexto, a sobrevivência e o sucesso, sobretudo a longo prazo, destas empresas no mercado depende de sua capacidade dinâmica de reposicionamento, na cada vez mais complexa rede de negócios em que atuam. Isto demanda de seus gestores o desenvolvimento da habilidade de constante redefinição do modelo de negócios e da inovação nas ofertas e processos de suas empresas, ou seja, de sua capacidade de aprimoramento constante de sua “visão periférica”, como alertado por Day e Schoemaker (2004).

Estas características tornam o estudo da indústria de viagens e turismo, pela ótica do chamado modelo de ecossistema de negócios (IANSITI e LEVIEN, 2004; IYER *et al.*, 2006), útil no apoio à decisões de posicionamento estratégico de longo de prazo para as empresas nele inseridas.

O conceito de ecossistema de negócios é oriundo do conceito de “ecossistemas digitais de negócios” (*Digital Business Ecosystems – DBE*), que por sua vez é uma extensão dos conceitos de sistemas econômicos complexos e evolucionários. Baseia-se em uma analogia entre o conceito de ecossistema biológico e organizações de populações, nos quais observa-se fenômenos como competição, cooperação e evolução dos indivíduos/componentes, tais como ocorrem em sistemas sócio-econômicos (PELTONIEMI, 2005).

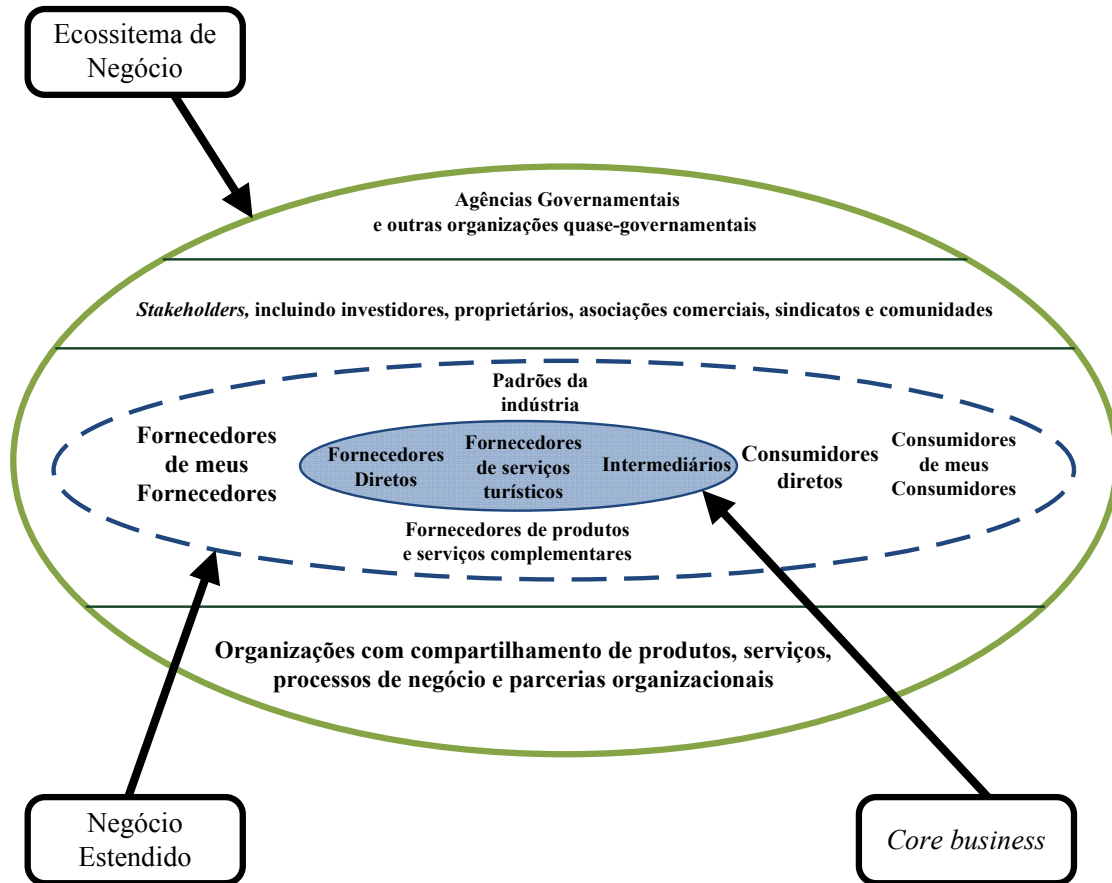
Cusomano e Gawer (2002) também destacam a importância do gerenciamento dos complementares para competir em mercados em rede e sugerem que as empresas que conseguem direcionar as inovações de uma dada indústria inserida em um ecossistema têm maior chance de tornarem-se líderes destas plataformas tecnológicas.

A diferença entre os conceitos de plataforma tecnológica e de seus componentes em um ecossistema é esclarecida por Eisenmann (2007a): a plataforma compreende os componentes e as regras gerais utilizadas pelos usuários das redes (incluindo consumidores e complementares), na maioria das suas interações, enquanto os componentes incluem *hardwares*, *softwares*, serviços e arquitetura. As regras em si se referem aos padrões que asseguram a compatibilidade técnica entre componentes, protocolos, políticas e contratos da plataforma e, portanto, do ecossistema como um todo.

O posicionamento estratégico de empresas que atuam neste tipo de sistemas complexos, como é o caso do setor de turismo e viagens, requer o que Iyer *et al* (2006) denominam de capacidade de lidar com um “pequeno mundo” particular, através do gerenciamento não apenas dos complementares da rede, mas sim de uma intrincada e mutante rede de cooperação e competição, regida por alianças e troca de informações diversas entre *players* que se relacionam com pouco grau de separação entre si.

Saglietto (2007) afirma que a indústria de viagens e turismo evoluiu de um mercado eletrônico para um complexo ecossistema, corroborando com Pollock e Benjamin (2001) que também defendem este mesmo ponto de vista e propõem um diagrama para representar, de forma mais generalizada, o ecossistema do setor de viagens e turismo (figura 18). Tal diagrama é subdividido em três níveis: *business ecosystem* (externamente), *extended enterprise* (intermediário) e *core business* (internamente).

Figura 18 – Ecosystema Geral do Setor de Viagens e Turismo



Fonte: Pollock e Benjamin (2001)

Estendendo os modelos propostos por Pollock e Benjamin (2001) e Saglietto (2007) para o ecossistema de negócios da indústria de viagens e turismo, Alves *et al.* (2009) propõem um modelo básico para o ecossistema desta indústria no Brasil, com a inserção não apenas das empresas que atuam diretamente no setor, mas também daquelas que fazem parte da plataforma de negócios e tecnológica a ele associada, segundo os modelos discutidos por Iansiti e Levien (2004) e Eisenmann (2007a).

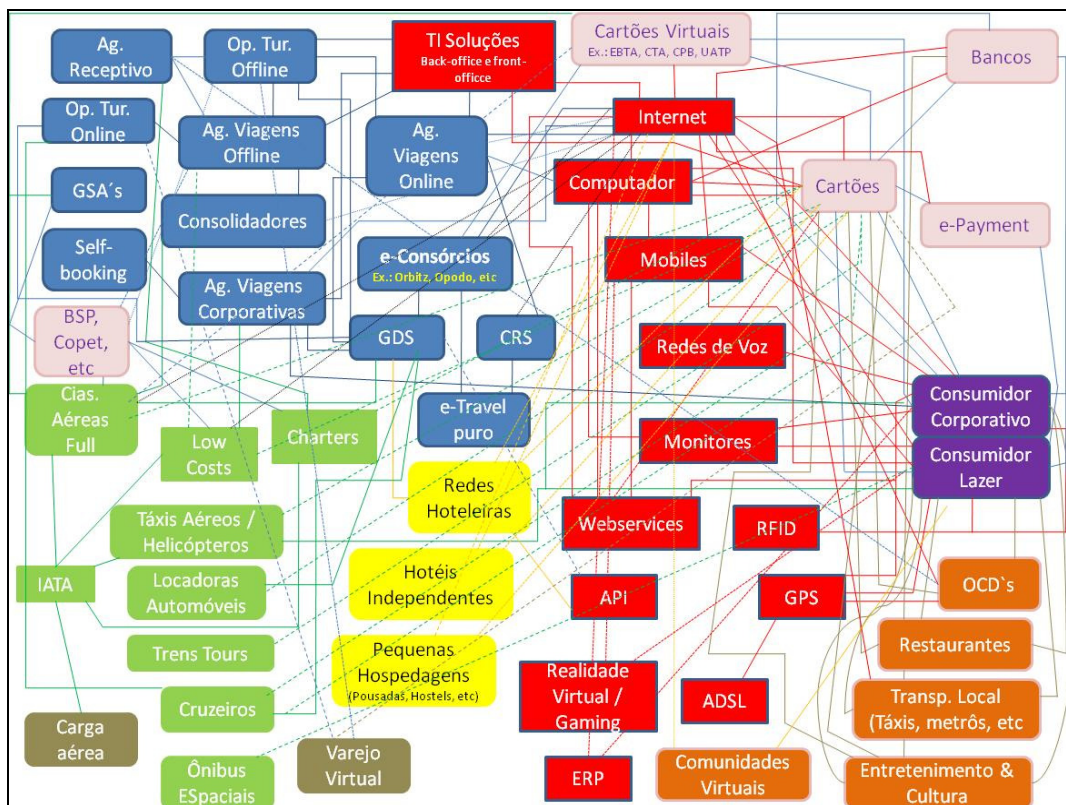
O ecossistema proposto leva em consideração seis subsistemas como parte integrante da plataforma formada pelos *players* da indústria e empresas relacionadas às atividades complementares necessárias à disponibilização da oferta dos produtos de viagens e turismo ao consumidor final, sendo estas viagens a lazer ou corporativas.

Estes subsistemas foram determinados de acordo com as ofertas fundamentais do ecossistema, tais como: distribuição, transportes em geral, hospedagem, opções do destino turístico, infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação (TIC), *devices* eletrônicos e meios de pagamentos.

A figura 19 apresenta as principais interligações que podem ser observadas entre os componentes do ecossistema de viagens e turismo proposto, quer seja em forma de operações comerciais entre as partes (como troca geral de informações ou de produtos e serviços), quer seja em forma de interligações sistêmicas para troca de informações por sistemas proprietários, GDSs, *webservices* (soluções tecnológicas utilizadas na integração de sistemas e na comunicação entre aplicações diferentes) ou redes de acesso público, como a Internet.

Devido à alta densidade destas interconexões, para facilitar a visualização gráfica da figura resultante, algumas interligações gerais foram suprimidas (como por exemplo, a maioria daquelas relacionadas às transações bancárias de várias formas), pois mesmo com tais simplificações, considera-se que já seja possível, para uma análise exploratória geral do segmento, a identificação dos principais *hubs* do ecossistema e, portanto, daqueles *players* que apresentam maior capacidade para assumir a posição de liderança da plataforma, como posicionamento estratégico defendido por Cusomano e Gawer (2002) e por Iyer *et al.* (2006).

Figura 19 – Ecosistema da indústria de viagens e turismo: subsistemas da plataforma



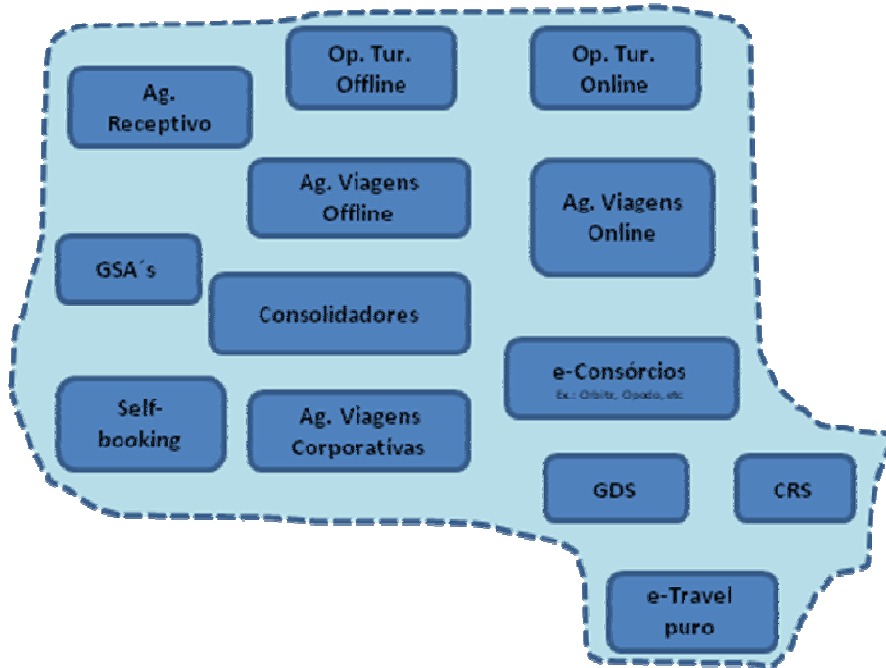
Legenda:

- Sistema de Distribuição
- Sistema de Transportes
- Sistema de Hospedagem
- Sistema de Opções do Destino Turístico
- Sistema de Infraestrutura de Tecnologia da Informação e *Devices*
- Sistema de Pagamentos

Fonte: Alves *et al.* (2009)

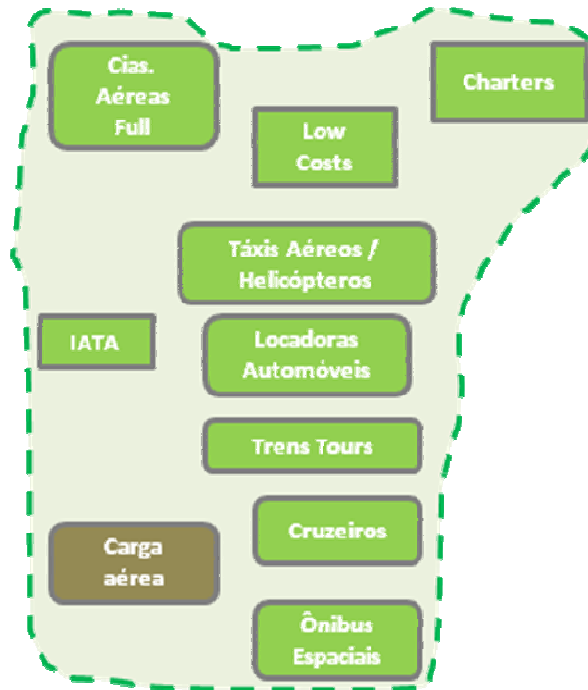
Para facilitar a visualização, as figuras 20 a 26 mostram os subsistemas do Ecosistema da Indústria de Viagens e Turismo, conforme Alves *et al.* (2009).

Figura 20 – Subsistema de Distribuição



Fonte: Alves *et al.* (2009)

Figura 21 – Subsistema de Transportes



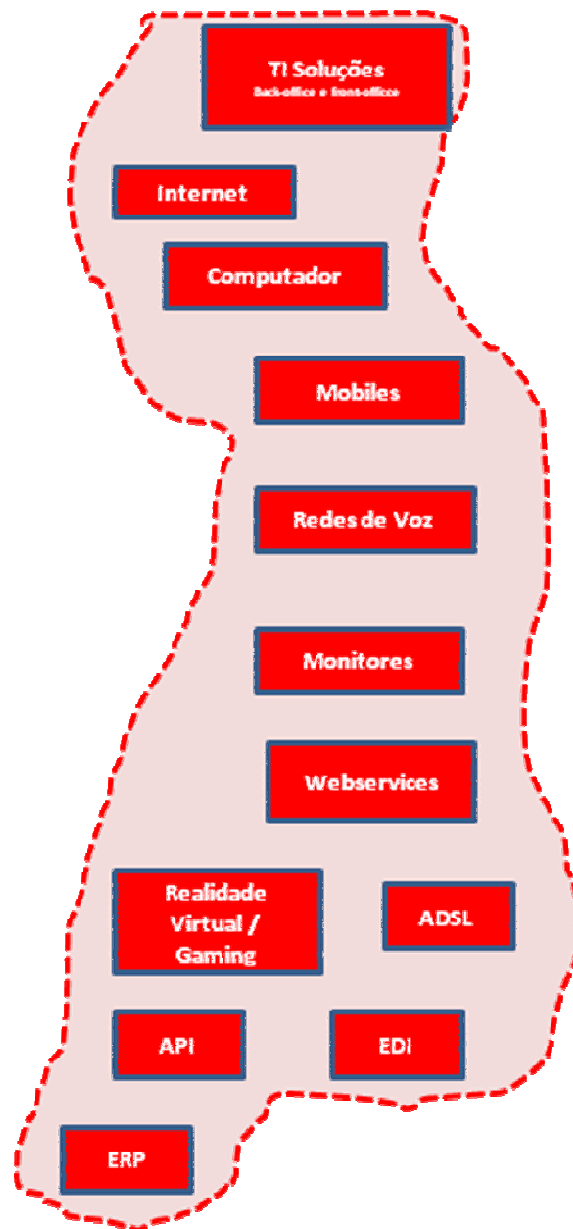
Fonte: Alves *et al.* (2009)

Figura 22 – Subsistema de Hospedagem



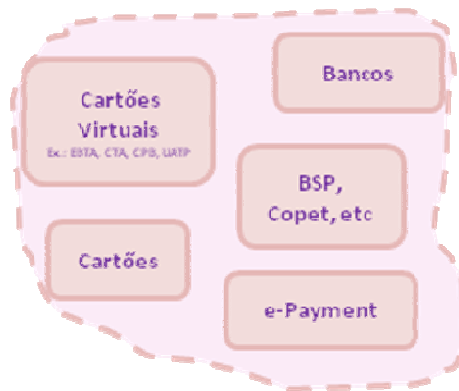
Fonte: Alves *et al.* (2009)

Figura 23 – Subsistema de Infraestrutura de Tecnologia da Informação e *Devices*



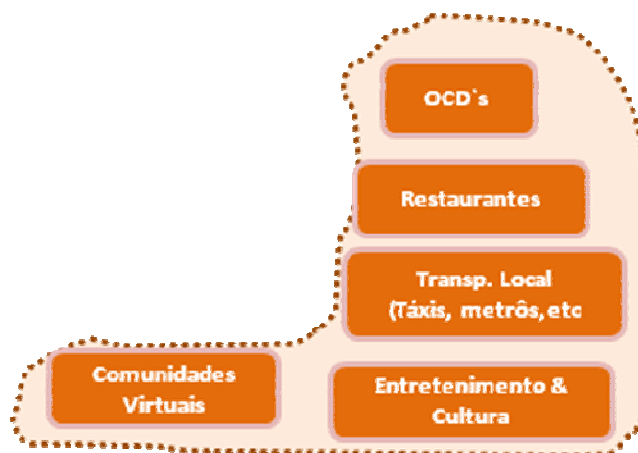
Fonte: Alves *et al.* (2009)

Figura 24 – Subsistema de Pagamentos



Fonte: Alves *et al.* (2009)

Figura 25 – Subsistema de Opções do Destino Turístico



Fonte: Alves *et al.* (2009)

Figura 26 – Subsistema do Consumidor



Fonte: Alves *et al.* (2009)

2.6 – Conclusão do Referencial Teórico

Segundo Bento e Ferreira (1982), a identificação da pergunta da pesquisa é feita com base nos resultados da busca temática e analisando a possibilidade de obter dados relativos às diversas alternativas de perguntas. A busca temática é o primeiro estágio da revisão de literatura, onde o pesquisador procura identificar áreas genéricas onde haja potencial de pesquisa e que sejam de seu interesse.

No presente estudo, a busca temática levou à definição da indústria de viagens e turismo como a indústria a ser estudada, dada sua relevância no cenário mundial e brasileiro como fonte geradora de divisas e desenvolvimento para os países, além de ser o setor econômico que mais emprega no mundo.

Ela foi escolhida, ainda, por ser uma indústria muito dinâmica, regida por sucessivas tecnologias emergentes e por mudanças constantes de processos e modelos de negócio, abrindo assim espaço para inúmeras pesquisas. É interessante analisar a partir da visão de seus principais *stakeholders* como se deu a reconfiguração na distribuição de seu principal produto: as passagens aéreas.

Embora seja um mercado em rede, com presença de *lock in*, a indústria se reconfigurou em menos de 10 anos, diferentemente do que seria esperado pelos conceitos da Economia da Informação. No Brasil, em especial, ocorreu um fenômeno inédito que foi a surpreendente perda de espaço da principal plataforma de distribuição (os GDS). As companhias aéreas brasileiras tomaram a decisão de desenvolver plataformas próprias de reservas e com isso, hoje, os assentos de voos nacionais têm suas melhores tarifas fora dos GDS.

Desta forma, o objetivo desta pesquisa é entender como e por que ocorreu a reconfiguração da distribuição na indústria de viagens e turismo no Brasil, levando os GDS (plataforma dominante) a perderem seu espaço.

Ainda de acordo com Bento e Ferreira (1982), tendo selecionado a pergunta específica, o pesquisador procura verificar se esta já não foi anteriormente respondida e identifica as contribuições que outros já trouxeram ao tema. Todas essas etapas foram seguidas no presente estudo. O referencial teórico não responde à pergunta fundamental

imaginada para essa pesquisa. A literatura encontrada indica que o assunto é de extrema importância e nenhum pesquisador ainda havia abordado a questão da reconfiguração da distribuição da indústria de viagens e turismo no Brasil.

As mudanças que vêm ocorrendo na indústria brasileira de viagens e turismo e como as empresas lidam estrategicamente com essas mudanças, não formam ainda um conhecimento consolidado, sendo assim esta pesquisa realiza uma sondagem na maneira pela qual as empresas percebem o processo de reconfiguração ocorrido e se preparam para o futuro.

Para compreender a dinâmica deste mercado em rede, à luz da literatura revista neste trabalho, serão utilizados os seguintes aspectos para observar e analisar o fenômeno, na tentativa de preencher a lacuna de pesquisas sobre o tema:

- Mercados de Dois Lados;
- Economia da Informação;
- Reconfiguração de Negócios;
- Ecossistemas de Negócios.

2.7 – Quadro de Referências

Nas tabelas de 1 a 4, é apresentado um resumo do referencial teórico utilizado nesta pesquisa com um quadro de referências, que contém os autores, os conceitos apresentados e o respectivo bloco do roteiro de entrevistas, conforme será visto no próximo capítulo (Método).

Tabela 1 – Aspecto “Mercados de Dois Lados”

AUTORES	CONCEITOS APRESENTADOS	BLOCO DO ROTEIRO
Eisenmann (2007a)	Afirma que os sistemas de reservas de passagens aéreas utilizados pelas agências de viagens e companhias aéreas são exemplos de plataformas características de um “Mercado de Dois Lados” (M2L).	1
Eisenmann (2007b)	Em mercados em rede, uma plataforma é um sistema que tem o objetivo de facilitar as interações entre os usuários e deve englobar os componentes e as regras empregadas pelos mesmos em suas transações.	1
Rochet e Tirole (2005)	Definem “Mercado de Dois Lados” como um mercado em que a quantidade total de transações pode ser afetada pela elevação das taxas cobradas de um dos lados e a respectiva redução no mesmo montante das taxas para o outro lado.	1
Chakravorti e Roson (2004)	Alternativamente, definem “Mercado de Dois Lados” como uma plataforma que fornece produtos e serviços a diferentes tipos de consumidores finais e possui um preço para cada um deles de forma a incentivá-los a participar dessa plataforma, uma vez que o benefício da participação de um tipo de consumidor aumenta com a participação do outro.	1
Evans e Schmalensee (2005)	Os modelos que descrevem um “Mercado de Dois Lados” possuem em comum a percepção da presença de dois grupos distintos de participantes e da existência de externalidades positivas de rede.	1
Roson (2005)	Definem externalidade de rede em “Mercados de Dois Lados” como sendo aquela que ocorre quando a utilidade de um consumidor/produtor em um mercado depende do consumo/produção do mesmo produto ou serviço por outros agentes.	1

Tabela 2 – Aspecto “Economia da Informação”

AUTORES	CONCEITOS APRESENTADOS	BLOCO DO ROTEIRO
Shapiro e Varian (1999)	Apresentam os conceitos básicos da Economia da Informação, afirmando que as empresas não são capazes de fornecer todos os componentes que fazem parte de um sistema e por isso, além de atenção aos competidores, devem também se focar em colaboradores, através de alianças e parcerias. Com base nesses preceitos, apresentam o conceito de <i>lock-in</i> , decorrente de custos de mudança, e de externalidade de rede, que é o aumento de valor de um produto ou serviço, proporcional à sua base de usuários. Por fim, definem alternativas estratégicas para a entrada em mercados em rede, superando o <i>lock in</i> dos incumbentes.	2
Hax e Wilde II (1999)	Apresentam um modelo de estratégias não mutuamente exclusivas que refletem as ideias apresentadas por Shapiro e Varian. Em seu modelo, as estratégias genéricas de Porter se consolidam em uma forma única de se competir (melhor produto) e a ela são adicionadas as estratégias de soluções para os clientes e de <i>lock-in</i> sistêmico. Essa divisão reflete melhor as necessidades do ambiente atual, onde a interação entre empresas está cada vez mais presente.	2
Kaplan e Norton (1992)	Apresentam o <i>balanced scorecard</i> : conjunto de medidas que proporcionam uma visão rápida, porém abrangente do negócio. Inclui medidas financeiras para avaliação das ações passadas e medidas que representam a performance financeira futura, com base na satisfação dos clientes, nos processos internos e nas atividades de inovação e melhoria das empresas.	2
Buhalis e Law (2008)	Identificam as métricas otimizadas pelas organizações que lançam mão da Internet como vantagem competitiva: redução de custos, crescimento de receita, investimento em pesquisa e desenvolvimento e retenção de clientes.	2
Venkatraman (2000)	Sugere questões a serem consideradas para a geração de estratégias eficazes para a Internet: - Visão estratégica: sugerem a adoção de um ciclo contínuo de ampliação dos modelos de negócios atuais e a criação de novos modelos de negócios	2

	<p>através da experimentação seletiva;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão: buscar balanceamento entre decisões operacionais e financeiras, resultando em decisões entre separação e integração com negócio principal; - Alocação de recursos: existem quatro abordagens que são as apostas estratégicas utilizando recursos internos; a combinação de capacitações através de parcerias e alianças; a terceirização das operações “ponto-com”; e a alocação com base em modelos previsíveis. - Infraestrutura: deve oferecer funcionalidade superior; interações personalizadas, simplicidade e eficiência nas transações, e garantia de privacidade; - Alinhamento da cúpula executiva: essencial, pois o grande desafio está associado à redefinição do negócio. 	
--	---	--

Tabela 3 – Aspecto “Reconfiguração de Negócios”

AUTORES	CONCEITOS APRESENTADOS	BLOCO DO ROTEIRO
Prahalad e Hamel (1990)	Apresentam o conceito de competência central, que deve ser desenvolvida e suportada por uma arquitetura estratégica com base no compartilhamento de recursos e no balanceamento do <i>trade-off</i> entre curto e longo prazo. Segundo os autores a inovação deriva da identificação de oportunidades de aplicação da competência central em novos mercados, produtos e no atendimento de necessidades latentes.	3
Abell e Hammond (1979)	Afirmam que o ponto de partida do planejamento estratégico é a definição do negócio da empresa, uma decisão criativa que influencia a saúde do negócio e de onde são derivados os objetivos, composta de três dimensões a serem definidas: o grupo de consumidores servido, as necessidades atendidas através de funcionalidades, e a tecnologia que viabiliza a oferta.	3
Prahalad e Hamel (1994)	Afirmam que as dificuldades de lidar com o ritmo de mudanças atual vêm da pouca atenção às questões estratégicas e no foco demasiado em questões de eficiência operacional. Para liderar, as empresas devem inovar mais, e para isso os autores sugerem que os executivos se façam uma série de perguntas com base no tempo dedicado à estratégia e no abandono de perspectivas pessoais e idiossincráticas.	3

Kutilaka e Venkatraman (2001)	Sugerem que em um ambiente de grande incerteza, as empresas devem manter a capacidade de permanecer enxutas e ao mesmo tempo construir oportunidades de crescimento. Para isso apresentam uma abordagem sistemática para gestão do risco em detrimento de sua minimização, com base no conceito de opções reais.	4
Doz e Hamel (1998)	As empresas não possuem todas as habilidades e recursos necessários à sua sobrevivência sendo assim devem buscar alianças. Há 3 lógicas de criação de valor: <i>co-option</i> ; co-especialização e aprendizado e internalização.	4
Day e Schoemaker (2004)	Ressaltam a importância da visão periférica para identificar oportunidades e ameaças, não visíveis através do foco central das empresas. Apresentam um modelo com base no conceito de aprendizado organizacional com o objetivo de operacionalizar e agir sobre a visão periférica para a definição de estratégias mais robustas sem o dispêndio desnecessário de recursos.	4

Tabela 4 – Aspecto “Ecossistemas de Negócios”

AUTORES	CONCEITOS APRESENTADOS	BLOCO DO ROTEIRO
Iyer <i>et al.</i> (2006)	Propõem o desenho de um ecossistema de negócios como uma ferramenta estratégica, que permite aos gerentes examinar o papel da sua empresa e de outros concorrentes e complementares no sistema complexo de um mercado em rede.	3
Iansiti e Levien (2004)	Afirmam que o ecossistema é uma das ferramentas mais úteis de apoio às decisões de posicionamento estratégico de longo de prazo para as empresas nele inseridas, destacando a importância de representar nele não só as empresas principais da indústria mas também aquelas que fazem parte da plataforma de negócios e tecnológica a ela associada (tais como serviços, ferramentas tecnológicas e tecnologia em geral).	3
Peltoniemi (2005)	Apresenta o conceito de ecossistema de negócios oriundo do conceito de “ecossistemas digitais de negócios” (<i>Digital Business Ecosystems – DBE</i>), que por sua vez é uma extensão dos conceitos de sistemas complexos e evolucionários econômicos. Baseia-se em uma analogia entre o conceito de ecossistema	3

	biológico e organizações de populações, nos quais observa-se fenômenos como competição, cooperação e evolução dos indivíduos/componentes, tais como ocorrem em sistemas sócio-econômicos.	
Cusomano e Gawer (2002)	Destacam a importância do gerenciamento dos complementares para competir em mercados em rede e sugerem que as empresas que conseguem direcionar as inovações de uma dada indústria inserida em um ecossistema, têm maior chance de tornarem-se as líderes (<i>hubs</i>) destas plataformas tecnológicas.	3
Eisenmann (2007a)	Esclarece a diferença entre os conceitos de plataforma tecnológica e de seus componentes em um ecossistema: a plataforma compreende os componentes e as regras gerais utilizadas pelos usuários das redes (incluindo consumidores e complementares), na maioria das suas interações, enquanto os componentes incluem <i>hardwares</i> , <i>softwares</i> , serviços e arquitetura.	3
Saglietto (2007)	Afirma que a indústria de viagens e turismo evolui de um mercado eletrônico para um complexo ecossistema.	3
Pollock e Benjamin (2001)	Propõe um desenho do ecossistema geral de viagens e turismo, subdividido em três níveis: <i>business ecosystem</i> (externamente), <i>extended enterprise</i> (intermediário) e <i>core business</i> (internamente).	3
Alves <i>et al.</i> (2009)	Propõem um novo modelo básico para o ecossistema de negócios da indústria de viagens e turismo, com a inserção não apenas das empresas que atuam diretamente no setor, mas também daquelas que fazem parte da plataforma tecnológica e de negócios a ele associada.	3

No próximo capítulo, é apresentado o método de pesquisa empregado, evidenciando o tipo de pesquisa utilizado, a seleção dos sujeitos, a coleta dos dados, o roteiro de entrevista, o tratamento dos dados e suas limitações.

3 – Método

3.1 – Pergunta da Pesquisa

Como já apresentado no capítulo anterior, esta pesquisa tem como objetivo responder à seguinte pergunta:

Como e por que ocorreu a reconfiguração da distribuição na indústria de viagens e turismo no Brasil, levando os GDS (plataforma dominante) a perderem espaço?

Como desdobramentos da pergunta fundamental da pesquisa, seguem outras perguntas, mais específicas:

- O que leva uma plataforma como o GDS a perder espaço?
- Isto ocorreu de maneira singular no Brasil? Por quê?
- Quais foram as lições aprendidas deste processo?
- Quais as percepções dos entrevistados em relação aos futuros possíveis para a indústria de viagens e turismo no Brasil?
- Os novos agregadores de conteúdo substituirão os GDS, coexistirão ou desaparecerão?
- Existirá uma nova plataforma dominante ou a fragmentação predominará?

3.2 – Tipo da Pesquisa

Foi escolhida uma abordagem qualitativa, que é associada a questões de pesquisa de fenômenos de interesse que requerem exploração de dados em profundidade, com foco na descrição, comparação ou prescrição, segundo Johnson e Harris (2002). Maanen (1983) acrescenta que as técnicas qualitativas são aquelas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, por outro lado, chegar a uma conclusão quanto ao significado, não à frequência, de certos fenômenos do mundo social. São, portanto, flexíveis e aplicadas a pequenas unidades amostrais.

De acordo com a taxonomia proposta por Marshall e Rossman (1999), esta pesquisa tem o propósito de ser exploratória, porque investiga um fenômeno pouco compreendido, em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado no

Brasil, tenta identificar importantes categorias de significado e busca gerar hipóteses para pesquisas futuras. As mudanças que vêm ocorrendo na indústria brasileira de viagens e turismo e como as empresas lidam estrategicamente com essas mudanças, não formam ainda um conhecimento consolidado, sendo assim esta pesquisa realiza uma sondagem na maneira pela qual as empresas percebem o processo de reconfiguração ocorrido e se preparam para o futuro.

A pesquisa deve ser classificada também como pesquisa de campo e estudo de caso. Segundo Vergara (2004), a pesquisa de campo consiste em uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Já o estudo de caso é definido como uma pesquisa de maior profundidade e detalhamento, circunscrita a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. O presente trabalho apresenta uma pesquisa de campo, uma vez que são realizadas entrevistas com os representantes dos principais *players* relacionados à distribuição da indústria de viagens e turismo no Brasil, como GDS, companhias aéreas, agências de viagens, sistemas integradores e mídia especializada; e um estudo de caso, pois são discutidas as visões destes em relação ao fenômeno da reconfiguração da distribuição.

Segundo Yin (2003), um estudo de caso é uma análise empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e seu contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, baseando-se em várias fontes de evidências, beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Para Creswell (2003), o estudo de caso pode ser entendido como uma metodologia robusta capaz de permitir a compreensão em profundidade dos fenômenos no domínio das ciências sociais. Já Triviños (1987) considera o estudo de caso como a técnica capaz de permitir a compreensão em profundidade de uma realidade.

De acordo com Babbie (1999), este método procura fundamentar a descrição mais ampla possível de uma determinada comunidade fundamentada nas inter-relações dos

diversos componentes estudados, enquanto Gil (1999) define o estudo de caso como um estudo exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

3.3 – Seleção dos Sujeitos

Foi selecionado para as entrevistas pelo menos um executivo de cada *player* da indústria de viagens e turismo no Brasil (GDS, companhias aéreas, agências de viagens, clientes corporativos, sistemas integradores e mídia especializada), com reconhecido conhecimento e envolvimento em processos de negócio, que tenham participado ativamente do processo de reconfiguração da distribuição ocorrido e que eram capazes de discorrer sobre o mesmo.

Foram entrevistados 14 executivos, a saber:

- Entrevistado 1 – Diretor do GDS A
- Entrevistado 2 – Diretor do GDS B
- Entrevistado 3 – Diretor da companhia aérea A
- Entrevistado 4 – Diretor da companhia aérea B
- Entrevistado 5 – Gerente da companhia aérea B
- Entrevistado 6 – Diretor de agência de viagens A
- Entrevistado 7 – Diretor de agência de viagens B
- Entrevistado 8 – Diretor de agência de viagens C
- Entrevistado 9 – Diretor de agência de viagens D
- Entrevistado 10 – Diretor do sistema integrador A
- Entrevistado 11 – Diretor do sistema integrador B
- Entrevistado 12 – Gerente de viagens da empresa A (cliente corporativo)
- Entrevistado 13 – Gerente de viagens da empresa B (cliente corporativo)
- Entrevistado 14 – Editor da mídia especializada A

3.4 – Coleta dos Dados

Segundo Haguette (1997), a entrevista é um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado. Já Walsham (1995) sustenta que a entrevista é a fonte primária de dados em um estudo de caso qualitativo, pois é através dela que o pesquisador pode apreender com melhor fidedignidade os acontecimentos e a realidade em análise.

Entrevistas podem assumir propósitos e formatos diversificados como entrevistas estruturadas, semi-estruturadas, não estruturadas, espontâneas, entre outras. A técnica escolhida foi a entrevista semi-estruturada, pois este tipo de abordagem privilegia o papel e a presença do pesquisador ao mesmo tempo em que oferece liberdade para que o entrevistado seja espontâneo e possa compartilhar em profundidade sua compreensão da realidade estudada (TRIVIÑOS, 1987). Além disso, este tipo de técnica parte de questionamentos básicos, fundamentados na pergunta e na revisão de literatura, que em seguida se desdobram em um conjunto de interrogativas e conteúdos frutos do próprio desenvolvimento da entrevista. No contexto de uma entrevista semi-estruturada, o pesquisador pode conduzir novas perguntas a partir das respostas apresentadas pelo entrevistado, tornando o processo dinâmico e enriquecido. Cabe ressaltar que a abordagem qualitativa pressupõe uma participação maior do pesquisador em relação ao objeto, o que contribui e interfere na pesquisa em si.

De acordo com Willis (1994), a entrevista semi-estruturada, também conhecida como entrevista em profundidade, permite aos pesquisadores uma compreensão holística do fenômeno estudado. Este tipo de entrevista envolve a utilização de questões abertas como uma pergunta chave ao participante e a utilização de *probes* sempre que for necessário aprofundar o entendimento do objeto estudado. *Probes* são pistas ou dicas utilizadas com os entrevistados para aprofundar e desenvolver o conteúdo de resposta (WILLIS, 1994). Podem ser abordadas sentenças como: “O que você quis dizer com isso?”, “Você poderia dizer algo mais sobre este assunto?”, “Por favor, você poderia dar uma descrição detalhada sobre o que aconteceu?”. A este respeito, Walsham (1995) destaca que se o pesquisador intervém em demasia acaba por impedir que os respondentes tenham a liberdade de expressar suas opiniões e interpretações sobre a

realidade estudada. Entretanto, uma postura passiva, sem a utilização das potencialidades e benefícios de um modelo semi-estruturado de perguntas, provoca o empobrecimento da entrevista. O próprio entrevistado pode julgar que o entrevistador está pouco interessado ou desconhece o assunto de pesquisa. Além disso, contribuições e informações deixam de ser disponibilizadas porque não houve interação entre o pesquisador e entrevistado.

Para Kvale (1996), a entrevista é um tipo particular de “conversa” por meio do qual é possível observar sentimentos, idéias e opiniões do entrevistado sobre o fenômeno estudado. No caso da técnica semi-estruturada não é uma conversa totalmente aberta, na qual o entrevistado fala livremente, tampouco um questionário estritamente estruturado ou fechado. Deste modo, apresenta-se um conjunto de temas para que o respondente reflita e analise cada um deles.

No presente estudo, buscou-se gravar as entrevistas, a partir da autorização dos entrevistados. De acordo com Walsham (1995), a gravação apresenta como vantagem a possibilidade de recuperação total do conteúdo da entrevista. Além disso, permite ao entrevistador uma interação maior como entrevistado, uma vez que as anotações não tomam toda a atenção do pesquisador. As entrevistas tiveram duração média de 75 minutos e foram feitas em sua maioria nas instalações das empresas dos executivos entrevistados.

Além desses dados primários, foram utilizados dados secundários da indústria de viagens e turismo (tais como, métricas das empresas do setor, reportagens das mídias especializadas, relatórios de consultorias, entre outros) com o objetivo de complementar as informações coletadas no campo, de acordo com orientação de Yin (2003), que afirma que a finalidade mais importante de fontes secundárias em estudos de caso é corroborar e valorizar evidências oriundas de fontes primárias.

3.5 – Roteiro de Entrevista

De forma a orientar a condução das entrevistas e aplicar consistentemente os conceitos levantados na revisão de literatura, foi adotada a sugestão de Patton (2002), escolhendo-se o método de entrevista através de um roteiro, no qual os tópicos e assuntos

a serem cobertos são definidos *a priori*, havendo a possibilidade de alteração da ordem de algumas perguntas durante o curso da entrevista.

Tal abordagem tem a vantagem de aumentar a compreensão dos dados obtidos, além de propiciar ao respondente uma maneira sistêmica para fornecer as informações. Os eventuais *gaps* lógicos foram ajustados no decorrer da entrevista e eventualmente fechados, levando a conclusões mais profundas, conforme orientação de Fontana e Frey (1994).

Optou-se pela composição de uma estrutura de entrevista com perguntas e com pontos a serem abordados durante a resposta. Dessa forma, o pesquisador procurou garantir que os aspectos considerados relevantes na literatura fossem lembrados e adotou uma postura investigativa ativa como é defendido por Walsham (1995). Foi utilizado, portanto, um roteiro que continha perguntas “macro” e sub-itens a serem utilizados quando o entrevistado não falasse a respeito dos mesmos em suas respostas. Tomou-se o cuidado de não induzi-lo. O roteiro completo de entrevista utilizado nesta pesquisa está apresentado no anexo 1.

O roteiro foi pré-testado junto a três profissionais com grande experiência na indústria de viagens e turismo. Vergara (2004) sustenta que é útil e necessário submeter o roteiro a testes prévios, que antecedam a aplicação e que tais pessoas não devem ser consideradas na amostra, sendo essa orientação seguida nesta pesquisa.

A estrutura desenvolvida para o roteiro das entrevistas é a seguinte:

Bloco 1 – A indústria de viagens e turismo

- A indústria no Brasil e no Mundo

Bloco 2 – A reconfiguração ocorrida na indústria

- O processo no mundo
- O processo singular no Brasil
- As lições aprendidas do processo
- O advento da Internet

Bloco 3 – Ecossistema

- Os principais *players*
- O papel e os desafios dos principais *players*

Bloco 4 – Percepções quanto ao Futuro da Indústria

- Como é percebido o futuro
- A existência de uma nova plataforma dominante ou o predomínio da fragmentação
- Como as empresas se preparam para o futuro

O roteiro foi adaptado de acordo com a área de atuação de cada entrevistado, de maneira a possibilitar que o mesmo pudesse aprofundar a análise de acordo com suas experiências.

3.6 – Análise dos Dados

Segundo Miles e Huberman (1994), a análise dos dados em uma pesquisa qualitativa significa um conjunto de atividades de redução e exibição dos dados, assim como o processo de análise e verificação das informações coletadas. De acordo com os autores, a análise qualitativa é composta por:

- Redução dos dados: processo contínuo de sumarização, redução e transformação dos dados brutos coletados em campo em um conjunto de dados simplificados e estruturados para permitir o início do processo de análise. Miles e Huberman (1994) enfatizam que a redução dos dados ocorre continuamente durante um processo de pesquisa qualitativa. Desde o momento em que se determina a questão da pesquisa, os objetivos e a fundamentação teórica, o pesquisador já está tratando suas informações e reduzindo-as de maneira analítica.

- Exibição dos dados: para Miles e Huberman (1994), os dados reduzidos precisam ser apresentados de forma estruturada para permitir uma análise em profundidade. Os seres humanos apresentam dificuldade para analisar uma grande quantidade de dados, pois há barreiras cognitivas à compreensão de realidades complexas. Assim sendo, é feita a redução da complexidade existente por meio de simplificações e heurísticas de decisão. A exibição dos dados pode ser compreendida como a fase de organização dos dados coletados de maneira estruturada e simplificada para permitir ao pesquisador a compreensão do que está acontecendo no campo de pesquisa e elaborar conclusões. Pode ser feito por meio de relatórios, textos, matrizes, gráficos, diagramas, entre outros.

- Conclusão e verificação: nesta última fase da análise qualitativa, o pesquisador identifica regularidades, padrões, explicações, fluxos de causa e efeito. A partir da compreensão da realidade exposta da exibição dos dados, há condições de concluir, inferir e verificar “o que os dados estão dizendo”. De acordo com Miles e Huberman (1994), durante o trajeto de análise, as conclusões se mostram inicialmente vagas e progressivamente se consolidam.

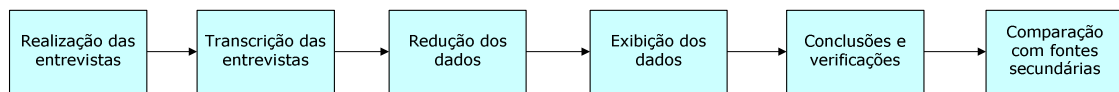
O processo de análise dos dados, portanto, pode ser explicado por meio de quatro passos:

- Primeiramente, as entrevistas foram realizadas e transcritas;
- Após a transcrição, começou o processo de redução de dados por meio da organização das entrevistas;
- A organização das entrevistas gerou a exibição dos dados como *input* para análise;
- Finalmente, os dados organizados e apresentados permitiram a construção de verificações e conclusões.

Por fim, foi realizada uma comparação dos dados coletados da fonte primária com aqueles advindos das fontes secundárias, tais como: métricas das empresas do setor, reportagens das mídias especializadas, relatórios de consultorias, entre outros.

A figura 27 apresenta o fluxograma da análise de dados conforme as etapas apresentadas acima.

Figura 27 – Fluxograma da análise de dados



Fonte: desenvolvido pelo autor.

3.7 – Limitações do Método

O método selecionado apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, foram realizadas entrevistas com somente um executivo de cada *player*, em função da impossibilidade de serem entrevistadas mais profissionais (dificuldade de agendamento de entrevistas, indisponibilidade dos executivos e limitação de tempo), ficando o estudo então restrito à visão desses executivos das empresas. Não se tem, nem é objetivo do estudo, garantias de representatividade das opiniões coletadas.

Gil (2002) descreve algumas limitações que devem ser consideradas em uma entrevista de profundidade:

- Falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas;
- Compreensão inadequada do significado das perguntas;
- Respostas falsas, dadas por razões conscientes ou inconscientes;
- Influência do aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado;
- Influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.

É real a possibilidade de respostas falsas ou omissão de informação por parte dos entrevistados na pesquisa, por diversos motivos. Primeiramente, o executivo entrevistado pode de forma consciente não ter apresentado totalmente os planos da empresa ou até mesmo ter tentado apresentar a realidade desejada e não a que realmente encontra-se na empresa ou no ambiente de negócios.

Além disso, pela complexidade e abrangência do assunto, em alguns momentos, o executivo entrevistado não seria a melhor pessoa para responder sobre tal tópico ou nem sempre saberia responder a algumas questões apresentadas. Outra limitação a considerar é a experiência do pesquisador, que pode fazer com que a coleta de dados não seja tão completa quanto o desejado.

Fontana e Frey (1994) destacam, ainda, pontos negativos de uma entrevista semi-estruturada com roteiro em que há possibilidade de alteração da ordem de algumas perguntas durante o curso da entrevista. Os autores salientam que pode haver redução no grau de comparabilidade das respostas, considerando que as ordens podem ser diferentes, bem como há a possibilidade de omissão de pontos relevantes no curso da entrevista. Todavia, este modelo foi escolhido devido à possibilidade de obter profundidade nas respostas dos entrevistados, em comparação a modelos fechados de entrevista.

No próximo capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, os quais serão discutidos e analisados.

4 – Resultados e Discussões

Ao longo da discussão dos resultados, buscou-se realizar uma análise comparativa entre os *players* da indústria de viagens e turismo entrevistados. Como base para tal análise, foi utilizado o referencial teórico já apresentado: a Indústria de Viagens e Turismo, Mercados de Dois Lados, Reconfiguração de Negócios, Economia da Informação e Ecossistemas de Negócios.

Embora a discussão de resultados utilize o referencial apresentado, ela não foi dividida da mesma forma. Para um melhor entendimento, os resultados estão organizados da seguinte maneira:

- Visão da evolução da distribuição da indústria de viagens e turismo: procura analisar como os *players* veem a evolução da distribuição da indústria no Brasil e no mundo durante os últimos dez anos;
- A reconfiguração ocorrida na indústria: após entender como os *players* veem a evolução da distribuição na indústria, é discutida a questão da reconfiguração, ocorrida entre o fim da década de 1990 e o início da década de 2000, propriamente dita;
- Análise do Ecossistema da indústria: é realizada a análise do papel e dos desafios dos principais *players* que tiveram participação na evolução da distribuição ante a nova realidade de mercado;
- Percepções quanto ao futuro da indústria: apresenta as percepções dos profissionais em relação ao que as empresas enxergam para o futuro da indústria.

Cabe salientar a diferença entre a empresa GDS e o sistema GDS, assim como a empresa de sistemas integradores e os sistemas integradores em si. Em geral, ao citar “GDS” e “sistemas integradores”, o texto refere-se às empresas e não aos sistemas.

4.1 – Visão da Evolução da Distribuição da Indústria de Viagens e Turismo

As entrevistas começaram tentando capturar como o profissional vê a evolução da distribuição da indústria de viagens e turismo nos últimos dez anos até hoje, tanto no Brasil quanto no mundo. Esta pergunta inicial foi interessante, pois os *players* responderam com focos diferentes.

Os aspectos comuns identificados que descrevem a evolução neste período são os seguintes:

- Alterações na competição de fornecimento do transporte aéreo, tanto do ponto de vista de queda e ascensão de *players*, quanto de concentração da oferta nacional e desconcentração da oferta internacional. De 1995 até hoje, ocorreu uma sensível mudança nos fornecedores. Até então, existiam somente quatro companhias aéreas nacionais, sendo a líder Varig, secundada na ocasião por Transbrasil, Vasp e TAM. Dessas, hoje, após a Varig ter sido adquirida pela Gol, somente a TAM permanece, se alternando na liderança com a Gol, num mercado que tem recebido novos *players* como Azul, WebJet, Avianca (ex-OceanAir), entre outras.

“Eu diria que houve uma centralização dos fornecedores domésticos, porque nunca Varig mais Vasp, ou Varig mais Transbrasil, chegaram a ter uma participação de mercado de setenta, oitenta por cento, como hoje tem TAM e Gol juntas, dando noventa por cento da nossa oferta, para fins domésticos. Isso nunca aconteceu no passado. Agora, há uma concentração monstruosa. Já no tráfego internacional, a participação da Varig chegou a representar cinquenta por cento do tráfego internacional. Enfim, números absurdos, e hoje a TAM, mesmo sendo a companhia aérea de bandeira, não chega a ter trinta por cento desse mercado. Então, houve uma concentração de fornecedores no doméstico, e uma desconcentração de fornecedores no internacional” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

- Desenvolvimento das TICs, principalmente com o advento e massificação da Internet, que permitiu para a indústria de viagens e turismo a adoção de novas tecnologias como o

e-ticket, *web check-in*, *check-in* pelo celular, integração de sistemas via *webservices*. Qualquer empresa passou a poder competir no mercado sem mais depender de grandes estruturas de distribuição.

“Surgiu uma nova possibilidade de distribuição que não estava bem mapeada nem bem compreendida pelas empresas naquela época. Em meados da década de 90, a Internet ainda era incipiente, as pessoas do turismo achavam que era uma brincadeira. A maioria das empresas não tinha *site* institucional, muito menos com *e-commerce*. Surgiu a oportunidade de novos *players* se apresentarem para este mercado de distribuição. A Internet permitiu que outros modelos de negócios pudessem ser criados” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

“Existia um sistema semi-automatizado, onde as ordens de serviço chegavam manualmente, os *office boys* pegavam aquelas OPs – Ordens de Passagem – na agência, vinham até o consolidador, entregavam e ficavam esperando o bilhete. Ou então, as agências mais bem equipadas tinham um aparelho de fax, que agilizava um pouco este processo. E aquelas muito bem equipadas tinham telefones. Lembre-se que, em 94, um telefone custava quatro, cinco mil dólares. Na nossa declaração de imposto de renda tinham duzentas linhas telefônicas, dava oitocentos mil dólares. O patrimônio da empresa eram aquelas linhas telefônicas. Com a evolução, a facilidade dos meios de comunicação trouxe outras coisas. Havia os GDS, que eram ligados através de linhas privadas, as quais eram ligadas através de canais *transdata*, da Embratel, que por sinal tinham aluguéis caríssimos, então o GDS só aceitava ser instalado em agências que tinham potencial de gerar grandes volumes de reservas para eles. E com o tempo, essas linhas foram sendo substituídas pela Internet. E com a Internet esse custo de comunicação sumiu. Houve, também, nesse meio tempo, a liberação da produção de equipamentos de informática. A Varig chegou a ter uma fábrica de computadores, chamada Tevar – Terminal Varig” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

- Buhalis e Law (2008) atestam que as seguintes métricas devem ser levadas em consideração pelas organizações que lançam mão da Internet para obtenção de vantagem competitiva: redução de custos, crescimento de receita, investimento em pesquisa e desenvolvimento e retenção de clientes, principalmente pelo fato da Internet caracterizar-se como um indutor de mudança no comportamento dos viajantes.

Sendo assim, associado à chegada de novas tecnologias, ressaltou-se o seu impacto no comportamento dos consumidores como catalisador de mudanças em relação à prestação de serviços da indústria de viagens e turismo. A distribuição de produtos, de uma maneira geral no mundo, mudou e tende a oferecer alternativas de consumo diferentes para grupos de indivíduos diferentes.

“Isso não tem a ver só com tecnologia mas também com o aspecto cultural do indivíduo. Eu acho que você tem empresas e negócios que encontram nichos e que atendem bem a estes nichos. No segmento de turismo, as coisas se tornam por um lado mais fáceis porque tudo aquilo que requer uma “aglomeração” muito grande de informações permite que a própria Internet o faça. As pessoas estão avançando junto com isso tudo. Então, ficou claro que viagens incorporam um grande número de informações e que a tecnologia pode viabilizar você a juntar essas informações de uma maneira mais completa. Eu quero um voo, eu quero um hotel, eu quero uma estadia em tal cidade, de tal dia a tal dia, as opções se multiplicam, as alternativas se agigantam em termos de quantidade de opções e aí essa tecnologia toda viabilizou juntar essas informações” (Entrevistado 1 – GDS)

“O surgimento da Gol foi de uma forma diferente. A princípio teve muita reação por parte dos clientes. A grande dificuldade no início enquanto cliente era exatamente o novo canal: o acesso via Internet. Porque até então, o acesso via Internet era muito restrito. Até existiam promoções... mas não havia compra direta. E isto atrapalha a gestão, porque tudo que se compra direto, eu perco no volume, não consigo negociar, não tenho informação sobre o

passageiro, então o item segurança ficou completamente descoberto. Então, para a gente, o início foi muito tumultuado” (Entrevistado 12 – cliente corporativo)

- Alta taxa de falências, fusões, aquisições e nascimento de agências de viagens, já que muitas ficaram pelo caminho, talvez por não conseguirem acompanhar o ritmo das mudanças impostas pelo mercado, ao mesmo tempo em que outras surgiram vislumbrando oportunidades de ocupar o espaço das que saíam.

“Exemplo maior que eu tenho é o FAVECC. Quando foi fundado há dezesseis anos atrás, tinha vinte e oito associados. Hoje, tem vinte e seis, dos quais só seis sobreviveram nesses dezesseis anos. Então, não é que o mercado acabou. Mas, na verdade, foi uma rotatividade, grandes empresas deixaram de existir, e empresas que eram até então pequenas ou de médio porte passaram a atuar nesse mercado e a se associar” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

- Os GDS foram criados pelas companhias aéreas porque estas precisavam de uma distribuição global. Nesta época, não existia a Internet. Deste modo, foi criado um sistema de distribuição para uma determinada realidade, com um tipo de oferta no mercado e, conseqüentemente, os custos de GDS eram relacionados com a realidade daquela época. Hoje, existe muito mais oferta no mercado, com aeronaves mais modernas, espaçamentos entre as poltronas diferentes, entre outras mudanças no transporte aéreo. E, com isso, a realidade de preço mudou. Um dos grandes custos da distribuição, que é o GDS, começa a ficar inviável para as companhias aéreas. A TAM, portanto, toma a decisão de sair do GDS e cria seu portal próprio para a distribuição dos voos nacionais.

A estratégia utilizada para a implantação deste novo sistema da TAM seguiu o arcabouço de questões levantadas por Venkatraman (2000), referentes à visão estratégica, gestão, alocação de recursos e alinhamento da cúpula executiva.

“O fato é o seguinte: hoje todas as companhias aéreas do mundo buscam um *mix* entre seus canais de distribuição. Diante deste processo, a TAM e as outras companhias aéreas aqui no Brasil, já desde 1999 e 2000, começaram também a buscar o seu *mix* de conteúdo no GDS e fora do GDS. E a TAM resolveu ser mais radical lá em 2001 tomando a decisão de começar a fazer as reservas e as emissões no seu próprio portal. Isso gerou uma economia bastante grande naquela época, mas tem que se buscar agora um equilíbrio deste *mix*” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

“A companhia aérea é detentora de poder no mercado de aviação e no mercado de turismo até hoje. Ela, então, começa a perder [em meados da década de 1990] esse poder na medida em que a distribuição passou a ser mais importante do que o próprio produto [serviço] que ela executava: levar uma pessoa de um lado para o outro com qualidade, segurança etc. Ela perdia o domínio sobre o seu próprio negócio. O GDS passou através do custo da distribuição a dizer assim para a cia. aérea: *‘você não vai vender da maneira que você quer, para o mercado que você quer, com o preço que você quer. Quem vende são as agências de viagens, 45.000 no mundo inteiro. Quem controla isso sou eu [GDS]’*. Isso impactou o balanço das companhias aéreas devido ao alto custo [variava de acordo com a companhia aérea, na média US\$ 5,00]. Como sair de um cenário, uma armadilha que a própria companhia aérea criou e era acionista?” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

Conforme Eisenmann (2007a) afirma, os GDS citados pelos entrevistados são plataformas características de um mercado de dois lados como a indústria de viagens e turismo. É notória essa percepção, principalmente pelo fato de que a compra de um determinado bilhete por um usuário afeta a disponibilidade e o preço de compra de outro usuário.

A externalidade de rede gerada, de acordo com Roson (2005), deveria ser positiva para os GDS, já que eram os únicos sistemas detentores da tecnologia padrão da distribuição da indústria. Todavia, a quebra deste processo foi atestada pelos entrevistados, dado que as companhias aéreas por diversos motivos optaram por sair da plataforma dominante (GDS) e migrar o conteúdo de seu inventário de voos para sistemas próprios. Serão analisados, portanto, os motivos que as levaram a tomar essa decisão de fuga do *lock in*.

4.2 – A Reconfiguração Ocorrida na Indústria

Além do alto custo (fator mais óbvio) foram apontados outros motivos que supostamente teriam levado as companhias aéreas a tomar a decisão de sair dos GDS: alguns destes foram recorrentes e outros levantados somente por alguns entrevistados. Talvez a explicação deste processo ter ocorrido de maneira singular no Brasil seja a soma de todos esses fatores conjunturais e estruturais, que levaram à configuração de um ambiente propício à tomada desta decisão.

Antes, todavia, de analisar tais fatores, cabe o comentário de que os diferenciais dos GDS são notórios, principalmente pelo fato de terem sido a plataforma dominante da indústria durante décadas.

“Eu acho que o GDS tem a tarefa difícil de homogeneizar quinhentas, seiscentas companhias aéreas no mundo e atender cento e cinquenta países. Oferecer um sistema que tenha um tempo de resposta com menos de um segundo e fazer trinta mil transações por segundo. Esse é que é o desafio: com confiabilidade, com segurança, com velocidade, protegido de ataques terroristas, protegido de qualquer tipo de *hacker*. Isso tem um custo”
(Entrevistado 1 – GDS)

O principal argumento que sustenta a facilidade operacional do GDS para os agentes de viagens é que as “telas azuis” como eram chamados os ambientes de navegação do sistema, ao exigir que o operador decore os diversos códigos para poder

buscar os voos e efetuar as reservas e emissões, propiciava uma comunicação de dados muito mais rápida, pois transfere apenas poucos *bits* e *bytes* (caracteres simples), enquanto os portais das companhias aéreas, por terem telas amigáveis para os usuários, possibilitam um carregamento maior de figuras e texto, o que certamente aumenta o tempo de resposta e o carregamento das páginas.

“Nós continuamos achando do GDS que a capacidade de processamento, a capacidade de armazenar informações e de disponibilizar as opções com a multiplicidade de milhões de recursos e bilhões de combinações tarifárias, nenhum outro sistema no mundo consegue com a eficiência, e a qualidade, e a confiabilidade” (Entrevistado 1 – GDS)

“Do ponto de vista técnico, todo mundo criticou no começo, que era muito difícil entrar no sistema da TAM, que caía muito. É claro que a qualidade do GDS que tinha uma conexão que não caía nunca era muito melhor. Mas foi uma aposta que a TAM fez. Se eu só tenho aqui essa tarifa, vou esperar cair, vou esperar voltar e não vou reclamar” (Entrevistado 14 – mídia especializada)

Outro diferencial do GDS reside na sua abrangência global, sendo proprietário de uma tecnologia única que permite uma interconexão entre as mais de quinhentas companhias aéreas do mundo.

“Pega uma companhia aérea brasileira, por exemplo, a Trip. A Trip, para quem que ela vende? Para as cidades do interior de Ipatinga, estou sendo irônico. É aquilo, Trip. Se ela estivesse no GDS ela poderia estar vendendo para um passageiro que está no Japão. Cabe à companhia aérea decidir se ela quer alcançar aquele mercado que está no Japão, ou não quer. E a que preço custaria para ela buscar passageiros fora do alcance dela” (Entrevistado 1 – GDS)

“As companhias aéreas começaram, então, a se desfazer de suas participações nos GDS, por iniciativa própria ou dos GDS mesmo, que se agigantaram, ficando maiores do que as próprias criadoras. Companhias aéreas não eram mais acionistas tão interessantes assim, havia outros, como fundos de investimento etc. A questão é que a companhia aérea acha que tudo que diz respeito à distribuição, intermediação é custo de comercialização. Como ela não podia se livrar das agências de viagens, pois senão quebraria no dia seguinte, ela disse: ‘vou me livrar do GDS. E isso vai demandar um prazo. Vou me preparar’. Aquilo que era exorbitante [preço] que o GDS não aceitava sequer negociar. Hoje eles tentam oferecer gratuitamente às companhias aéreas, que dizem que não querem nem de graça. Porque mesmo de graça, ficariam presas aos GDS” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

Ao analisar o horizonte de tempo de dez anos, percebe-se que o *market share* dos GDS, que dominavam o mercado na década passada diminuiu consideravelmente. O estudo *The Future of Travel Management Companies in Latin America*, da HERMES Management Consulting (2008), aponta que em 2007 o conteúdo fora do GDS no Brasil foi de 77%, e na América Latina, 48%. A projeção para 2012 é de 83% e 58%, respectivamente.

É verdade, no entanto, que até hoje a maior parte dos *sites* na Internet está conectada ao GDS, para que as informações de seiscentas empresas aéreas no mundo possam ser capturadas. O GDS é detentor desta tecnologia, que propiciou à indústria da aviação o pioneirismo na organização das ofertas de produtos de maneira transparente. Ao ser confrontado com esses dados de que os GDS vêm perdendo espaço com o passar dos anos, o diretor de um GDS no Brasil fez o seguinte contraponto:

“Perdeu espaço no Brasil, porque tem a TAM e a Gol. O mercado se fragmentou. Você tem agências de viagem que tem o GDS e fazem as reservas no GDS. Você tem agências de viagens *online* que fazem as reservas no GDS. Você tem as empresas de *self-booking tool* [sistemas integradores], que usam o GDS. Então, no final das contas tudo afunila no GDS. O que é

que o GDS hoje não tem? O GDS não tem a parcela de compra direta na companhia aérea. Isso muitas vezes, o GDS também está por trás, com serviço de *hosting*. Mais de cem empresas aéreas no mundo usam os sites do Amadeus, como usam do SABRE, e como usam da Travelport. E tem outras companhias aéreas que resolveram fazer o seu, como a TAM” (Entrevistado 1 – GDS)

Ao ponderar sobre o ocorrido no Brasil, a tendência é que os GDS não reconheçam a singularidade do processo aqui e se remetam à sua força mundial.

“Você teria que fazer a pergunta inversa: por que é que no Brasil as duas [principais] companhias aéreas adotaram esse caminho? E aí, eu costumo perguntar para mim mesmo: será que a Gol e a TAM são as únicas duas companhias aéreas inteligentes no mundo e as outras é que são as erradas? Será que eles são mais espertos do que as grandes do mundo: do que a Air France, do que a Alitalia, do que a American, do que a Singapore? Será? Acho que não” (Entrevistado 1 – GDS)

Outro aspecto levantado que impactou o ambiente da indústria de viagens e turismo foi a concentração do *market share* de transporte aéreo em quase 90% por duas empresas (TAM e Gol). Em junho/2009, a TAM teve 44,90%, Gol/Varig tiveram 42,02%, a Azul 4,16%, WebJet 3,99%, OceanAir 2,88% e as demais com 2,05% (PANROTAS, 2009b). Ou seja, uma sucessão de fatores ligados à concentração de mercado, ou seja, não relacionados à tecnologia e que impactaram a competição no Brasil.

“Aconteceu assim: você tinha a empresa aérea de bandeira⁴ que era a Varig, você tinha a Vasp e a Transbrasil. Minha visão é que o governo brasileiro, de maneira irresponsável, levou as três a quebrarem. Você tem o surgimento no início da década de 90, no final da década de 80, de empresas aéreas novas,

⁴ Companhia aérea de bandeira é a principal companhia aérea do país.

então esse fenômeno de transformação muito rápida de mercado, por ingerência externa às companhias aéreas, permitiu o surgimento da Gol. No plano original da Gol, há oito, dez anos atrás, o projeto de companhia deles era ter *market share* de oito por cento. Eles queriam ter oito por cento de mercado. Vieram quarenta. Não existe exemplo igual a esse em lugar nenhum do mundo, aonde uma empresa aérea pequena, de *low cost* regional tenha virado um líder de mercado ou dividindo o mercado com outra, não existe em lugar nenhum isso. A Southwest dos EUA, que é o exemplo, o modelo da Gol, cresceu, cresceu e levou trinta anos para ter onze por cento do mercado americano. Depois de trinta anos. A Gol chegou a quarenta por cento de mercado com seis, sete anos no Brasil. Por que é que aconteceu? Porque a Varig, a Transbrasil e a Vasp quebraram. Então deixou um vácuo que a Gol aproveitou” (Entrevistado 1 – GDS)

Segundo alguns entrevistados, as ações e omissões do governo brasileiro que interferiram diretamente na indústria aérea podem explicar, em parte, a falência das três principais companhias aéreas brasileiras da década passada: Varig, Transbrasil e Vasp.

“Porque o governo, na minha opinião, com políticas irresponsáveis e erradas levaram essas empresas à falência. Até hoje está na discussão na justiça aquele famoso congelamento tarifário em que a Varig tem bilhões de dólares a receber. Se o governo tivesse acertado essa conta com a Varig antes de ela quebrar, ela talvez não tivesse quebrado. Melhor ainda, se não tivesse deixado acontecer congelamentos tarifários lá atrás, onde como é que você pode congelar o preço de uma tarifa e permitir que o câmbio suba? E o petróleo suba? E o preço da aeronave que eles estavam pagando era em dólar. Quebrou a companhia. Eu acho irresponsável, o governo fazer um negócio desse. Não vou entrar nos desmandos da Varig, que eram outros problemas. Problemas de gestão” (Entrevistado 1 – GDS)

Dado que Varig, Transbrasil e Vasp quebraram, o vácuo gerou oportunidades para o surgimento e crescimento de outras companhias aéreas e para que as mesmas pudessem concentrar o mercado, ditando regras e aumentando seu poder de barganha. Uma questão controversa a respeito disso seria: qual foi a companhia aérea pioneira na decisão de não mais utilizar o GDS como principal plataforma de distribuição: a TAM ou a Gol?

“O desenho na verdade da *Low Cost Low Fare* foi o que a Gol trouxe, onde permitiu que ela chegasse sem o GDS, permitiu que a TAM falasse assim “*Poxa, se a Gol roda sem o GDS eu posso rodar sem também*”. O investimento fazia sentido naquele momento. O que o GDS deveria ter feito? Baixar seu preço. Ou o valor de um segmento distribuído dentro do território nacional tinha que ser infimamente inferior ao valor de um segmento distribuído nos EUA, aonde o GDS são mais fortes. Só que eles não tiveram essa flexibilidade. Por quê? Porque óbvio que se tinham um milhão de segmentos dentro do Brasil, ela lá fora tinha dez mil segmentos. Então, eles quiseram cobrar, dizem, que algo próximo de quatro dólares em todos os segmentos. E com isso pensou-se que se eu for gastar quarenta milhões de dólares para pagar esse custo para a GDS eu vou pagar a minha própria tecnologia e fazer isso. Eu acho que o GDS “carregaram a mão” no custo e achavam que os outros estavam blefando. E deu no que deu” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

“Foi paralelo. É difícil dizer quem influenciou quem. Eu acho que foi a Gol pela TAM. Eu acho que a TAM já vinha fazendo esse movimento de *hostear* e, ao mesmo tempo, a Gol chegou já fora do GDS. Aí a Gol chegou e falou o seguinte: ‘*Olha, nós vamos oferecer o nosso conteúdo do nosso sistema, através do webservice a quem quiser desenvolver sistemas*’. Aí a Tam falou ‘*Já estou fazendo isso*’ ” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

Diversos entrevistados confirmaram que o principal motivo que levou as companhias aéreas a decidirem retirar seus conteúdos dos GDS foi, de fato, o fator custo,

já que era cobrado das companhias aéreas um valor considerado alto por transação. Por outro lado, também custa caro, desenvolver e manter um sistema próprio, ainda mais se for levado em consideração que desenvolver sistemas não é o *core business* das companhias aéreas. Prahalad e Hamel (1990) apresentam este conceito afirmando que esta competência central deve ser desenvolvida e suportada por uma arquitetura estratégica com base no compartilhamento de recursos e no balanceamento do *trade-off* entre curto e longo prazo; ou seja, em tese, este exercício estratégico foi realizado pela TAM, ao tomar a decisão de sair do GDS, e pela Gol, que já nasceu fora dele.

“Um modelo de distribuição doméstico se paga, sem problema nenhum. Agora no caso da TAM, que tem uma força muito grande no internacional, começa a não se pagar, porque por mais que você queira, os sistemas que se tem hoje, no caso da *web*, portais, são muito domésticos [não são globais]. Não pega a complexidade da malha internacional. Eu acho que vai chegar num ponto que a gente consegue ter a mesma facilidade do GDS nos portais. Os portais não estão cem por cento preparados ainda, mas nada impede que daqui a um tempinho estejam preparados. O fato é o seguinte: quando a TAM começa a pensar na grandeza internacional, começa a gastar muito com os provedores, como a IBM, por exemplo. Então começa a ficar um investimento caro. Então, tem que fazer um *mix* do modelo. O nascimento do portal da TAM não contemplava isso. Hoje, se nasce alguma coisa nova, já contemplaria. Seria totalmente diferente, a história seria outra” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

“Nosso custo mais baixo de distribuição ainda é internet, em segundo lugar é o *webservice*, o terceiro é a venda direta pelo *call center* e o mais caro é o GDS. E é por isso que nós mantemos essa prioridade de canais” (Entrevistado 5 – companhia aérea)

O GDS não acredita que seu preço seja caro. Sua argumentação baseia-se no conceito da relação custo/benefício.

“Eu acho que não [é caro]. Para ter o produto que a gente tem, a confiabilidade que a gente tem, o retorno e a velocidade da informação que a gente tem, não é caro. Para ter um produto como eles tem, que não funciona, que cai toda hora, que não é confiável, que demora um minuto para dar uma resposta... Se eles querem isso, aí tudo bem, é mais barato. Você não pode comparar laranja com banana. Se para eles satisfaz, tudo bem. Agora, porque que satisfaz? Porque não tem concorrência. O que é que aconteceu? A Gol cresceu, a Varig foi caindo e a Gol foi crescendo, a Vasp quebrou e a Gol cresceu. A TAM se viu “*Opa! Peraí, deixa eu ver como é que eu vou fazer para concorrer com isso... Vamos absorver a Varig...*”. Lembra que a TAM ia comprar a Varig, ia ficar uma empresa aérea só no Brasil? TAM-Varig contra a Gol. Acabou acontecendo o contrário depois, a TAM resolveu também sair fora do GDS, ela ficou desesperada dizendo: *'temos que copiar o modelo da Gol'* ” (Entrevistado 1 – GDS)

“Esse papo de dizer que o GDS é caro é um papo até insosso. É papo de companhia aérea que não tem mais o que dizer, porque ele não pode discutir com a Petrobrás, ele não pode discutir com o sindicato, ele não pode discutir com a seguradora, nem com a fabricante. Aí ele quer descontar em cima da agência de viagem, do cartão de crédito e do GDS. É um negócio assim, o GDS, a comissão da agência e o cartão de crédito fazem parte do que eles chamam de *manageable costs*, porque os outros são *unmanageable*, ele não pode controlar quanto vai o petróleo, ele não pode controlar a variação cambial, ele não pode controlar se o sindicato vai entrar em greve. O que é que ela pode controlar? Quanto ela vai dar de comissão, quanto ela vai pagar para o GDS... Então, eles sufocaram em cima desses dois ou três itens...” (Entrevistado 1 – GDS)

Ao apresentarem o *balanced scorecard*, Kaplan e Norton (1992) identificaram um conjunto de medidas que proporcionam uma visão rápida, porém abrangente do negócio,

com destaque para os indicadores não-financeiros que devem ser levados em conta na tomada de decisão. Deste modo, além do fator custo, outro aspecto catalisador do processo foi o fato de que os GDS passaram a dominar a distribuição do transporte aéreo, levando a uma perda de controle por parte dos “detentores” do produto/serviço, as companhias aéreas. Estas, conforme Shapiro e Varian (1999), estavam sob *lock-in* por parte dos GDS.

“Não é só o custo. Tem uma outra situação que é a seguinte: o GDS se tornou, eu considero, fora do controle. O controle da administração das reservas não está na mão das companhias aéreas. Quer dizer: eu tenho um produto, coloco à disposição no mercado e eu perco o controle desse produto com o GDS. Por quê? A gente tem N casos. Nós tivemos um caso agora recente de uma agência de turismo em Cascavel que fez cinco mil reservas no nosso voo de Milão e eu simplesmente não tenho controle nenhum. Então, o cara entrou lá, ele não tem crédito comigo, ele não tem IATA, mas ele tem uma assinatura de um sistema de distribuição que é o GDS. Fez “trocentas” mil reservas lá, o que é que aconteceu? Eu tive que pegar aqui. Aí o que que acontece? Eu vou lá, pego essas cinco mil reservas e eu não posso cancelar, se eu cancelar eu pago do mesmo jeito para o GDS. Então, o modelo de relacionamento com o GDS e o próprio sistema em si, muito aberto, tornou-se um problema para as companhias aéreas” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

“Existe sim [a perda de controle por parte das companhias aéreas], como tudo aquilo que é comunitário, você tem os benefícios e desvantagens. O fato da TAM e da Gol terem um sistema próprio, não precisam carregar as tarifas no GDS, não precisam participar do BSP⁵, porque faz a cobrança das agências diretamente, quando ela assume o benefício de firmar controle, perde em outras coisas, então esse fator é provavelmente um dos únicos que é verdade. A TAM disse que ela tem o melhor controle, mais rápido, não é melhor, é mais rápido. Ela tem o controle *to the second*, porque está tudo no sistema

⁵ BSP significa Billing and Settlement Plan da IATA (International Air Transport Association)

dela, mas em contrapartida ela tem os ônus disso tudo que é manter essa coisa toda, é interligar com tudo e com todos, é criar *bandaids* por todo lado, e acabar no final com o sistema que você vai para o mercado e pergunta para os usuários do sistema: eles detestam. Você pergunta a alguma agência de viagem se gosta desse sistema. Ninguém gosta, detesta. Mas não tem competição” (Entrevistado 1 – GDS)

Outra questão controversa é a suposta inflexibilidade nas negociações por parte dos GDS no que tange à redução de seu preço. Enquanto uns afirmam que as companhias aéreas tomaram a decisão e não quiseram se sentar à mesa para negociar, outros afirmam que foi falha dos GDS não se antecipar ao movimento do mercado e flexibilizar suas condições comerciais.

“Primeiro, os GDS não foram hábeis o suficiente nas negociações. Eles não acreditaram que os brasileiros fossem deter uma tecnologia que permitisse a eles viver sem GDS. Portanto, os GDS achando que as companhias aéreas não fossem viver sem eles, cobravam valores absurdos na nossa visão e na visão da companhia aérea. Chegou-se a mencionar que esses valores tornavam-se a terceira ou quarta despesa maior de uma companhia aérea. Ou seja, você tinha combustível, folha, seguros e depois GDS, quer dizer, não tem cabimento ser um custo tão grande assim. Então, as companhias aéreas, eu entendo que elas foram empurradas para fora do GDS” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

“Não era melhor, por exemplo, o GDS falar assim *“Bom, Brasil, quatro dólares está muito caro. Vamos negociar?”*. As companhias aéreas tentaram negociar, mas na época os GDS foram inflexíveis” (Entrevistado 6 – agência de viagens)

“A Gol nunca quis ter GDS na distribuição desde que nasceu. E a TAM, quando adotou aquela política xiita de que queria sair do GDS não negociou preço, foi uma questão política “*Vou fazer e vou fazer...*”. Chegou no xiita devido à Gol. Na época, a TAM tentava buscar um custo competitivo em todas as áreas, para conseguir concorrer com a Gol, porque ela achava que a Gol ia matá-la se ela não fizesse modificações competitivas. E ela tentou fazer em tudo, não só com o GDS. Renegociou todos os contratos, correu atrás, tentou mudar processos internos, aeroporto, tentou fazer o *turn around*⁶ da aeronave mais rápida no chão...” (Entrevistado 1 – GDS)

“Os GDS se configuravam quase como um cartel. Eles sempre impuseram contratos leoninos para as companhias aéreas, o que inviabilizava qualquer tipo de tentativa de negociação” (Entrevistado 4 – companhia aérea)

A representatividade do Brasil em termos de negócios para as empresas transnacionais GDS ainda é pequena. E isso faz com que qualquer movimentação de mercado que ocorra no Brasil, não represente ameaça para as mesmas.

“Os GDS não mudam. Não mudam porque talvez pelo próprio interesse deles de continuar ganhando. Eles perderam no Brasil, mas continuam ganhando muito no mundo. O Brasil não representa nada no contexto mundial. Quatro por cento do volume mundial é América do Sul. Quer dizer: não é nada. É muito pequeno” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

De acordo com Doz e Hamel (1998), as empresas não possuem todas as habilidades e recursos necessários à sua sobrevivência, sendo assim devem buscar alianças. Dentro das lógicas de criação de valor, pode-se dizer que as companhias aéreas e GDS haviam desenvolvido um modelo híbrido de *co-option* e co-especialização na seara da distribuição.

⁶ Preparação da aeronave em solo para o próximo voo.

O Brasil é um país de dimensão continental, portanto existe uma malha de distribuição interna forte, embora muito menos complexa do que a malha internacional. Este fato faz com que talvez a adoção de sistemas mais simples consiga abranger o escopo necessário para atender à malha interna, enquanto estes mesmos sistemas não estejam aptos para suprir as demandas da malha de distribuição internacional, sendo necessário, portanto, recorrer aos GDS.

“Pega o exemplo de uma companhia como a American Airlines que tem uma malha imensa. Com as tecnologias existentes hoje fora do GDS não é possível fazer essa interligação entre as diversas companhias aéreas do mundo, escalas, conexões, *interlines*⁷ sem uma tecnologia do GDS hoje ainda. O fato de ter que interconectar diversas companhias diferentes, de diversos países, malhas diferentes e tecnologias próprias. Juntar tudo isso para rotas e regras internacionais, hoje essa tecnologia ainda é dominada pelo GDS. Logo, companhia aérea que queira crescer no internacional vai continuar dependendo do GDS. Mais para frente, o *webservice* ou outra tecnologia pode conseguir contornar isso” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

“O crescimento da TAM no internacional não tem como ser cem por cento no seu próprio portal, mesmo aqui no Brasil. É preciso fazer uma parceria forte com o próprio GDS, ou com a própria empresa que tem GDS. Isto porque há uma necessidade de atingir mercados e alianças que fazem com que uma parcela do negócio ainda esteja atrelada ao GDS” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

“Para o internacional, a coisa muda de figura. Se a Gol aumentar o internacional, isso refletiria na parceria com o GDS. Não se pode chegar no mercado internacional e dizer que a partir do ano que vem vai ter 10 voos.

⁷ Acordos operacionais entre duas companhias aéreas.

Existe uma concorrência mais forte, com empresas tradicionais. Para isso, teríamos que entrar no GDS, no BSP...” (Entrevistado 5 – companhia aérea)

A organização do setor de viagens corporativas, que representa importante parcela das viagens do país, ainda está em processo de amadurecimento. Ou seja, o poder de barganha dos clientes corporativos no Brasil ainda é baixo, consequentemente sua influência nos rumos da indústria também. Diferentemente do que ocorre na Inglaterra ou em outros países desenvolvidos.

“Na Inglaterra, a British Airways veio com a história de querer sair do GDS. Fazer uma coisa parecida com aqui no Brasil. As cem maiores corporações da Inglaterra se juntaram, mandaram cartas para o *chairman*, e disseram assim ‘olha, não sei não, porque se você sair eu vou comprar a passagem com outra companhia aérea’. Estou falando das maiores empresas do mundo: ‘Nós queremos o produto no GDS’ ” (Entrevistado 1 – GDS)

Outra questão de relevância é a mudança no perfil do passageiro, que passa a ser *on line*, conectado, mais adaptado às inovações trazidas pela Internet, o que vai ao encontro do estudo de Buhalis e Law (2008).

“O perfil do passageiro mudou. Hoje, ele quer maior agilidade, quer informação, quer ser mais independente. O que a gente costuma dizer de geração analógica e geração digital. De repente, você se vê com a possibilidade de comprar tudo pela Internet. É cultural. Se posso comprar tudo pela Internet porque eu não posso comprar passagem também?” (Entrevistado 12 – cliente corporativo)

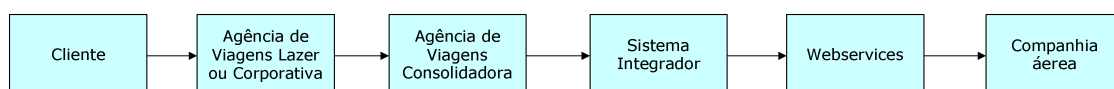
Outro aspecto relacionado a estes fatores seriam os *bypasses* no sistema de valor, fazendo com que os produtores (companhias aéreas) chegassem diretamente aos consumidores (passageiros) eliminando intermediários e até mesmos intermediários que tentavam eliminar outros intermediários, gerando conflitos que ficavam transparentes

para os clientes e acirravam a concorrência entre os *players* da indústria. Estes *bypasses* podem ser entendidos como uma distorção na definição do negócio principal de cada empresa, fazendo com que seu escopo de atuação aumente ao invés de focar em sua competência central (Prahalad e Hamel, 1990; Abell e Hammond, 1979).

“Eu acho que na época os GDS não conseguiram enxergar a oportunidade de se readequar, renegociar e não deixar as companhias aéreas criarem os portais. Companhia aérea foi feita pra voar, GDS foi feito para desenvolver sistema, agência de viagens foi feita para vender e o passageiro final para voar. Então, isso veio a causar problemas em toda a cadeia [de distribuição]. Desde a companhia aérea até as agências de viagens. Veja bem: antigamente o bolo era só dos GDS. Quando eles começaram a dividir esse bolo junto com as agências, as companhias aéreas então falaram: “*Eu estou pagando para eles passarem para o intermediário e o intermediário já estava chegando no cliente final*”. Aí o GDS passou a ir direto no cliente final. Então, virou uma bagunça. Se fosse um preço justo, não teria virado essa bagunça. É lógico que houve empresas que tiveram oportunidade com isso. Mas quem bagunçou esse mercado foi o próprio GDS” (Entrevistado 6 – agência de viagens)

A existência forte no Brasil do modelo de agências de viagens consolidadoras também pode ser considerada como um aspecto relevante, já que a companhia aérea somente concedia crédito para poucas agências e isso fazia com que não precisasse se preocupar com relacionamento com as diversas micro e pequenas agências, que eram intermediadas pelos consolidadores. A figura 28 apresenta as agências de viagens consolidadoras no contexto do Sistema de Valor da Indústria de Viagens e Turismo.

Figura 28 – Agências de Viagens Consolidadoras no contexto do Sistema de Valor da Indústria de Viagens e Turismo



Fonte: desenvolvido pelo autor.

“A consolidação é uma concentração de produção [venda de bilhetes aéreos] gigantesca. O Brasil é um dos poucos países em que ela existe. Na Europa, por exemplo, há o consolidador étnico ou por destino; nos EUA, há o *broker*, mas um mercado com características próximas ao Brasil, é muito difícil encontrar no exterior. Então, como a venda estava muito concentrada, com por volta de vinte consolidadores e cinquenta agências de viagens, você atende algo próximo de setenta por cento do mercado. Então, as duas concentrações, tanto de distribuição, quanto de produção, levaram à facilidade de executar esse modelo. Por outro lado, os consolidadores tiveram que migrar do modelo do crédito para o modelo do treinamento, tecnologia e desenvolvimento [ou seja, agregar outros valores ao cliente final e não apenas o crédito junto à companhia aérea]” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

Quando a TAM tomou a decisão de sair do (modelo de distribuição) GDS, ela contratou o próprio GDS SABRE (no caso, o departamento provedor de soluções de TI) para desenvolver seu portal e-TAM. Uma questão interessante é analisar como ficou o relacionamento da TAM com o SABRE Brasil, dado que uma unidade de negócios perdeu um contrato importante para a outra que ganhou o serviço.

O desenvolvimento de uma área provedora de soluções de TI dentro da empresa tradicional GDS, que há anos dominava o mercado de distribuição, pode indicar uma realização a partir de sua visão periférica, identificando oportunidades e ameaças, bem como percebendo as mudanças na dinâmica do mercado (DAY e SCHOEMAKER, 2004). A escolha da própria empresa GDS para resolver esta necessidade da TAM demonstra, mais uma vez, a adoção de alianças estratégicas, conforme apontam Doz e Hamel (1998).

“Quem poderia criar um novo modelo de distribuição, um novo sistema na velocidade e com a garantia de qualidade? Quem se não o próprio GDS? Olha a situação em que a TAM ficou. Ela teve que contratar o próprio GDS, a empresa GDS, *travel network*, provedora de soluções de TI. Ela disse: “*Eu quero um sistema próprio que vai concorrer com o seu negócio de*

distribuição GDS. Se você não fizer, outro vai fazer". Depois de anos de negociação, o Sabre mesmo sabendo que ia perder de um lado, ganharia do outro (atrelou o contrato de um ao outro). Isto gerou todo tipo de conflito em especial com o SABRE Brasil, que não poderia ir contra a decisão da matriz" (Entrevistado 10 – sistema integrador)

“A TAM contratou o SABRE para fazer, se não fosse o Sabre ia ser o Amadeus. O Sabre era o parceiro comercial e tecnológico da TAM, naturalmente foi o Sabre escolhido para fazer, mas o tempo todo ela manteve conversas com o Amadeus. Se o Sabre não fizesse, o Amadeus ia fazer. Internamente dentro do Sabre não ficou legal. Porque como é que você explica isso internamente, como é que você explica isso para os clientes? Tiveram dificuldades internas de mudar a unidade de negócios, uma solução de TI, uma consultoria, um projeto da TAM e por outro lado perdendo a distribuição” (Entrevistado 1 – GDS)

Prahalad e Hamel (1994) afirmam que as dificuldades de lidar com o ritmo de mudanças atual são causadas devido à pouca atenção às questões estratégicas e no foco demasiado em questões de eficiência operacional. Para liderar, as empresas devem inovar mais, e para isso os autores sugerem que os executivos se façam uma série de perguntas com base no tempo dedicado à estratégia e no abandono de perspectivas pessoais e idiossincráticas.

Neste contexto, é interessante observar as lições aprendidas da TAM neste processo de saída do GDS, que envolvem o desenvolvimento de um planejamento estratégico direcionado a este aspecto, bem como apoio de um material de divulgação forte e focado nas agências de viagens, que receberam inclusive um apoio financeiro por parte da TAM para que pudessem ter a percepção da diminuição do custo e do risco de mudança do GDS para o e-TAM.

“O primeiro passo lá atrás foi a realização de um planejamento fantástico. Foi criado um material de apoio muito bom e foi explicado para o mercado o que estava sendo feito e o porquê. Então, os distribuidores foram chamados para junto da TAM, sendo explicado para eles que era necessário que fosse feito aquilo. Num primeiro momento os agentes de viagem talvez não tenham gostado muito do que foi inventado na época, num segundo momento eu já acho que a realidade que eles tem hoje aqui no Brasil através dos portais é algo que facilita muito a vida deles e talvez eles não tenham noção disso. A própria criação dos grandes consolidadores com os grandes portais, tudo interligado via Internet, os sistemas de *self booking* que o próprio Brasil criou. Isso tudo foi divulgado amplamente através de um material promocional muito forte, foi feito na época um vídeo que foi dado em CD para todos os agentes de viagens do Brasil, e que tinha o presidente, vice-presidente e três diretores falando. E aí teve mais um desafio: os GDS pagavam um *rebate* para as agências, um dólar e meio por reserva. Então, a TAM teve que criar na área comercial um incentivo de vendas, lógico que foi um negócio temporário, para que as agências tivessem a sensação naquele momento de que não iriam perder dinheiro. Lógico que num segundo momento eles iriam perder a receita do GDS, mas ganhariam do outro lado. Então, toda essa questão teve que ser desenhada, falar um a um, e aí não foi fácil. Lógico que a TAM usou da força dela na época, que era ter quarenta e cinco por cento do mercado, na época a Varig estava fragilizada. Ajudou também o fato de que a Gol entrou com um modelo fora do GDS. Então, estava feito o cenário. Tudo ajudou a dar certo.” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

Em 1999, o SABRE obteve o contrato e iniciou o desenvolvimento do e-TAM. Montar um portal que atenda ao internacional é muito caro e falta conhecimento, visto que é preciso contemplar a individualidade de muitas companhias aéreas, como acordos *interlines*, escalas, conexões, alianças, inventários, tipos de tarifas, entre outras especificidades que complicam a modelagem deste sistema. A comunicação entre as

companhias aéreas parceiras tem que ser perfeita para que haja a gestão da informação entre elas.

“O GDS tem uma vantagem porque ele está aí há quarenta anos, já tem essa conectividade com todas as companhias aéreas no mundo. É totalmente diferente de um portal hoje que não tem. Mas eu não tenho dúvidas de que esse é um caminho que está para acontecer. Ou seja, um dia, o portal será capaz de diminuir essa complexidade. Por isso, que continuamos com a estratégia de não distribuir via GDS tanto no nacional quanto no internacional também. Tanto é que a gente está buscando um grande parceiro que é um grande GDS mundial, que é o Amadeus, que vai nos dar uma possibilidade para trabalhar mesmo através do portal mas com uma tecnologia nova que eles estão criando. Então, você vê que o próprio Amadeus já está começando a dar um ar diferente ao seu negócio. Então, não deixa de ser uma evolução do GDS [empresa]. E a solução é um e-TAM *powered by* Amadeus. Hoje, o e-TAM não funciona como deveria. Ele tem algumas limitações. Quando você entra numa nova ferramenta agora, teoricamente a gente já começa a resolver vários problemas. Mas mesmo assim, é uma ferramenta que o GDS hoje aceita para fazer no Brasil. Porque no Brasil ele já perdeu. Lá fora ele não aceita fazer isso, porque ele ainda quer ganhar os cinco, seis dólares da transação. Então, eles vão proteger até o fim, mas tem um tempo para isso acontecer” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

A maioria dos entrevistados considera o advento da Internet uma oportunidade para a indústria de viagens e turismo e a veem como inexorável. Ela será uma ameaça apenas para aqueles que forem resistentes e não se adaptarem rapidamente às mudanças por ela impostas.

Adotar processos, métodos, iniciativas, projetos, ideias e expectativas vinculadas à Internet foi, desde o surgimento da mesma até os dias atuais, uma indicação de que a concretização destes esforços caracterizam-se como a adoção do conceito de opções estratégicas reais, de Kutilaka e Venkatraman (2001), pois numa indústria que possui um

ambiente de grande incerteza, os *players* devem manter a capacidade de permanecerem enxutos e ao mesmo tempo construir oportunidades de crescimento.

“A Internet foi uma ameaça para aqueles que não queriam mudar. Por exemplo, agências de viagens que queriam só emitir bilhetes e ganhar no *overnight*. Para os demais que conseguiam enxergar como a Internet poderia ajudar, foi oportunidade. Inclusive para os GDS que puderam criar novos modelos de negócios” (Entrevistado 14 – mídia especializada)

“Para o mercado foi uma oportunidade. Já para os GDS foi ameaça a ponto de dizerem: “*vamos fechar!*”. Os GDS perceberam que a Internet era uma ameaça ao negócio, mas uma oportunidade de redução de custos operacionais. Para os GDS seria melhor que a Internet não existisse” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

Para que se possa investigar o papel e os desafios dos principais *players* da indústria de viagens e turismo, a seguir, será apresentada a análise de seu ecossistema, baseada nas percepções dos entrevistados.

4.3 – Análise do Ecosistema da Indústria

Iyer *et al.* (2006) propõem o desenho de um ecossistema de negócios como uma ferramenta estratégica, que permite aos executivos examinar o papel da sua empresa e de outros concorrentes e complementares (aquelas empresas que fazem parte da plataforma de negócios e tecnológica a ela associada, de acordo com Iansiti e Levien, 2004), no sistema complexo de um mercado em rede.

O gerenciamento destes complementares é de fundamental importância para que se possa competir em mercados em rede. As empresas que conseguirem direcionar as inovações de uma dada indústria inserida em um ecossistema, têm maior chance de tornarem-se as líderes (*hubs*) destas plataformas (CUSOMANO e GAWER, 2002).

Para a análise do ecossistema da indústria de viagens e turismo, tendo como base o desenho proposto por Alves *et al.* (2009), foram levantados os principais *players* que tiveram participação na evolução da distribuição e foi perguntado como os entrevistados enxergavam o papel e o desafio desses *players* ante a nova realidade do mercado (reconfiguração da distribuição).

- Percepções quanto às agências de viagens

Foi consenso entre os entrevistados que cabe aos agentes de viagens reinventarem o seu negócio, na medida em que percebem que os serviços que sempre prestaram (principalmente os de emissão de bilhetes e reservas de hotel) passaram a ser *commodities*, dado que o agente não é mais o único detentor da informação de viagens e turismo. Muitas vezes, o próprio cliente sabe mais sobre determinado destino do que o próprio vendedor. Sendo assim, o desafio imposto pelo mercado é exatamente a busca de um novo diferencial que garanta sua sobrevivência. E, principalmente, este deve estar relacionado às oportunidades geradas pela Internet, a partir da agregação de valor com novos serviços voltados para a prestação de consultoria de viagens, integração de processos, tecnologia, entre outras maneiras de aumentar a produtividade para o cliente final. Este resultado está condizente com as pesquisas de Barros (2005) e Lanini (2005).

“Você sempre tem que saber reinventar o processo e o que você está agregando para o teu cliente ou para o teu passageiro. Se no passado isso foi crédito ok, superado está, hoje qualquer cartão de crédito resolve isso. Se no meio tempo a gente teve conhecimento ok, a Internet traz hoje conhecimento de destino. Então, eu acredito que as agências de viagens sobreviverão e conquistarão mais força. Agora quem vai sobreviver? Aquele que souber aproveitar as oportunidades” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

“A gestão de viagens da empresa não é só a compra de passagens, a reserva do hotel, o aluguel do carro. Existe o pagamento que é a parte do faturamento, e existem os controles e a gestão. Então, a agência de viagens tem que ter um sistema de gestão que se integre com o sistema da corporação, que dê ao cliente o começo até o final da transação. Incluindo as despesas de viagem do dia-a-dia: extras, lavanderia etc. Então, o cara que dê uma solução completa para a empresa vai sair na frente neste momento. Eu falo variando tanto em serviços, quanto em preço pelo tipo de serviços que ele está prestando” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

Uma das perspectivas contempladas no *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992) é a de aprendizado e crescimento, a qual consiste na base do painel de desempenho e mapa estratégico sugeridos pelos autores. Neste contexto, de acordo com alguns entrevistados, pode-se destacar que a capacidade de adaptação presente numa indústria que possui alta taxa de mudança de processos e modelos de negócios, deu musculatura àqueles agentes de viagens que aprenderam a se reinventar.

“Até hoje no Brasil, mesmo com toda tecnologia, os agentes de viagens ocupam de 70 a 80% dos assentos [dos voos negociados com as companhias aéreas], porque possuem alta capilaridade, têm capacidade de se adaptar a diferentes cenários. Enfim, eles estão se adaptando a esta nova situação e se adaptaram muito rapidamente à mudança dos GDS para sistemas próprios de distribuição das companhias aéreas. Também se adaptaram ao corte das

comissões e depois ao fim das comissões e passaram a cobrar do cliente através da taxa de serviço DU⁸. O agente de viagens é um camaleão” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

O modelo de remuneração do agente de viagens migrou da comissão (antes era 10%, depois passou a 7% no nacional e 6% no internacional) para a atual modalidade de comissão zero e taxa de serviço DU. No modelo de comissão, o responsável por pagar a agência de viagens era o fornecedor (a companhia aérea). Já com o advento da taxa de serviço DU, o responsável pelo pagamento é o cliente final. Vale ressaltar que se o cliente final comprar direto da Internet, ele fica isento da taxa de serviço DU.

A questão que ainda permanece no mercado é: quem deve remunerar o agente de viagens: o cliente ou o fornecedor? A maioria dos entrevistados acredita que deveriam ser os dois. Não mais só o fornecedor como era no passado. A remuneração viria do cliente normalmente e a remuneração do fornecedor seria encarada como incentivos de vendas.

“Eu entendo como os dois lados. Eu entendo que o cliente tem que remunerar por essa experiência, pelo ganho de tempo, pelo conhecimento. Essa é uma linha de raciocínio. E a outra é a seguinte: toda produção merece uma remuneração. Então, se eu tenho a capacidade de produzir vinte mil passageiros por mês para Nova Iorque, alguém vai querer comprar uma parte dessa produção. E nesse momento [a remuneração] virá da companhia aérea” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

“O cliente. Eu acho que o fornecedor tem que dar incentivos de vendas. Quer dizer, todo e qualquer cara que vende o teu produto, ele é motivado por incentivos, não por comissão. Por incentivos de venda. A mesma coisa que um funcionário, um homem de vendas deve ter um salário, mas nada impede

⁸ A sigla “DU” não tem um significado específico. Era um campo vazio no sistema TAM, que acabou sendo utilizado para inserção da taxa de serviço a ser paga aos agentes de viagens. O nome acabou sendo adotado como padrão na indústria brasileira, sinônimo da nova modalidade de remuneração dos agentes.

que a empresa dê a ele alguma motivação extra para que ele consiga atingir os objetivos. A mesma coisa é uma agência de viagens. Quem paga o salário dele é o cliente e quem vai dar incentivos extras é o fornecedor” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

A transparência da Internet, associada à perda da distribuição por parte dos GDS e ao advento da taxa de serviço DU, talvez tenha impactado a diminuição dos preços das tarifas em uma comparação de longo prazo.

“E se não existisse a Internet, e se os GDS continuassem predominando, e se as agências de viagem não tivessem negociado a taxa de serviço DU? Como estariam as tarifas hoje? Se a companhia aérea ainda tivesse que pagar a transação via GDS absurda que os GDS cobravam... Então, esse custo da transação via GDS hoje está desonerado do bilhete aéreo e, da mesma maneira, o custo de comercialização do agente de viagens também não está no bilhete, ele está numa taxa de serviço DU transparente que se você quiser, você tem meios de não pagar. Então, de uma certa forma a Internet permitiu maior transparência e uma opção de escolha, você quer pagar, paga e se não quiser, não paga. E desonerou o custo dos GDS” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

Por outro lado, a taxa de serviço DU não é bem vista por aqueles que acreditam que as tarifas das companhias aéreas brasileiras subiram numa comparação de curto prazo.

“A taxa de serviço DU é uma coisa única no mundo. Não existe em nenhum outro lugar um pacto concebido entre a companhia aérea e a agência de viagem, onde a companhia aérea diz para a agência de viagem: *‘Olha, eu não vou te pagar mais a comissão, mas vocês podem cobrar agora do cliente dez por cento’*. Quem é a companhia aérea para autorizar ou dar o direito à agência de viagem do quanto ela vai cobrar no serviço dela? E o engraçado

dessa história é que a companhia aérea não baixou o preço em dez por cento. Ela manteve o preço. Na verdade, a companhia aérea aumentou o preço em 10%. Eu acho que essa taxa de serviço DU, na minha opinião, não tem sustentação eterna, porque ela vai ser questionada nos meios legais” (Entrevistado 1 – GDS)

Outro aspecto interessante relacionado às agências de viagens foi o impacto da chegada da Gol, como a pioneira representante brasileira das companhias aéreas *low cost low fare*.

“As próprias companhias *low cost low fare* já nasceram sem o GDS [no Brasil e no mundo], que, por sua vez, fizeram de tudo para minar essa iniciativa mas não conseguiram. Todas começaram com a visão de que iriam mudar o transporte aéreo. A forma como se opera e como se vende. Algumas foram mais radicais, que seria acabar com as agências de viagens. No Brasil, perceberam que não ia dar” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

“A Gol tinha o objetivo de iniciar as operações em janeiro de 2001. E havia uma dificuldade sistêmica de registrar as agências. Cogitou-se então no começo que se essa dificuldade persistisse, a companhia iria entrar no mercado mesmo sem as agências. E ficou este estigma de que a Gol não queria saber dos agentes de viagens. Mas o problema foi resolvido no dia 07 de janeiro de 2001, quando foi feito o cadastro e anunciados os 10% de comissão [pagos aos agentes de viagens] etc. O que contribuiu para isso também era a estrutura enxuta comercial da Gol, que diferentemente das demais companhias aéreas [tradicionais, chamadas de *full service*] não possuía muitos promotores. Foi difícil quebrar este paradigma [de que a Gol era contra os agentes de viagens]” (Entrevistado 5 – companhia aérea)

- Percepções quanto aos GDS

De acordo com alguns entrevistados, em meados da década de 1990, os GDS perceberam que deveriam mudar seu posicionamento estratégico de empresas de sistemas de infraestrutura para provedores de soluções relacionadas às necessidades dos clientes (sejam as companhias aéreas ou as agências de viagens). Sendo assim, por mais que os GDS tenham perdido espaço na distribuição dos voos nacionais de maneira única no mundo e até mesmo diminuído suas participações na distribuição dos voos internacionais, eles ainda possuem grande força mundial, pois perceberam que a Internet também trazia benefícios para seu modelo de negócios. Deste modo, os GDS também evoluíram seu *mix* de produtos para tornarem-se provedores de soluções para a indústria de viagens e turismo, prestando consultoria e oferecendo serviços de desenvolvimento de sistemas, *hosting* de companhias aéreas, entre outros.

“Eu acho que o GDS não acaba porque as empresas [companhais aéreas, agências de viagens, clientes corporativos] ainda estão muito ligadas a eles no mundo. Agora ele tem que mudar para uma plataforma diferente, no caminho da Web, que seja mais barata e isso deve estar acontecendo nos próximos anos. Daqui a cinco anos os GDS terão outro tipo de *approach* e outros custos. Não acredito que daqui a cinco anos os custos sejam nem parecidos com o que são hoje” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

“Eles vão reinventar o negócio deles assim como já o fizeram. Eu entendo que eles vão reinventar de duas formas: vamos chamar assim uma ‘forma doméstica’, aonde nos locais base daquelas companhias ele vai ter um *fee* menor, e também vai ter serviços mais restritos. E na distribuição internacional, ele vai poder cobrar um *full service* daquele cliente, e vai poder oferecer serviços maiores. Fora isso tem a questão de desenvolvimento, porque nossas empresas [agências de viagens] foram obrigadas a se meter em áreas que não são nossas. Por que eu vou pagar para ter uma equipe de desenvolvedores, de técnicos, de analistas etc., se tem gente que vive disso efetivamente que seria o caso dos GDS, e que também teriam um papel de

consultoria de desenvolvimento tecnológico? Eles vão ter novos serviços e novas atividades” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

“O desafio do GDS no contexto do Brasil, é conseguir demonstrar para as companhias aéreas [nacionais] que o serviço e o produto oferecidos, pelo preço que são oferecidos são de valor suficientemente satisfatório para que elas abandonem essa política de uma distribuição via Internet direta, do jeito que eles estão fazendo, oferecendo péssimo serviço para o consumidor final e para os clientes corporativos” (Entrevistado 1 – GDS)

“[Os GDS] Vão ter que mudar um pouquinho, eles vão ser concorrentes das empresas [sistemas integradores] que estão aí no mercado. Eles estão virando integradores, na minha opinião. Eles terão que continuar tentando colocar todos os produtos, integrando tudo isso, para vender para o mercado, só que a um custo muito maior [consequentemente, a um preço maior também]. Quem estiver na frente vai conseguir sobreviver” (Entrevistado 6 – agência de viagens)

- Percepções quanto às companhias aéreas

Do ponto de vista de distribuição, o desafio das companhias aéreas é polêmico. Enquanto alguns defendem o direito legítimo de que, uma vez detentoras da oferta do produto transporte aéreo, elas deveriam controlar a distribuição do mesmo, outros acreditam que elas deveriam focar em seu *core business* e deixar a distribuição para os intermediários do mercado, o que vai ao encontro dos conceitos de Prahalad e Hamel (1990).

“Eu acho que a companhia aérea tem que amadurecer, tem que cair no papel dela que é transportar passageiros do ponto A ao ponto B. Receber um valor justo e adequado a esse transporte. “Ah, eu vou desenvolver um portal para venda direta”. Não é seu talento. Ela precisa receber X% de dólar, por

passageiro por quilômetro transportado. É essa a sua função. Com essa estrutura, ela deve remunerar as atividades fim e gerar lucro para o acionista. Tudo que eles fazem que exceda isso acaba gerando custos que muitas vezes não tem como suplantam [arcar]” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

“O desafio da companhia aérea na distribuição é ter uma área de TI, um sistema muito forte, com uma penetração grande em todos os mercados, e que seja um sistema simples, para que haja conectividade com os sistemas das agências ou com os sistemas que venham a ter por aí e que sejam vendidos para as agências. Eu acho que a simplicidade faz parte do desafio das companhias aéreas. Outro desafio é ela saber usar todos os canais que ela possui. Então, hoje há vários canais de distribuição indireta nos quais deve-se estar forte em todos: operadoras, consolidadoras, agências corporativas... Além disso, ela tem que diminuir os custos desses canais de distribuição e ter um portal muito moderno para acesso fácil ao passageiro direto também. (Entrevistado 3 – companhias aérea)

“O desafio da companhia aérea é continuar controlando o seu inventário, a sua distribuição, não deixar que isso caia na mão de outros *players*, sejam GDS ou os novos entrantes [sistemas integradores]. As companhias aéreas preferem que os seus produtos sejam vendidos de forma descentralizada por agências de viagem, operadores de turismo, *sites* na Internet, porque a estrutura de venda e atendimento é um componente caro. O atender é caro” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

- Percepções quanto aos sistemas integradores (empresas)

Os sistemas integradores (empresas) são aqueles que se aproveitaram das oportunidades oferecidas por um mercado fragmentado: no início, eles retornaram para um mesmo ambiente os inventários de voos das várias companhias aéreas que estavam

pulverizados. Porém, esta funcionalidade também já virou *commodity*, já que não há barreiras de entrada suficientemente fortes para impedir a proliferação de *players* com este escopo. Deste modo, a busca pela inovação e diferenciação é a alternativa destes sistemas para que eles possam agregar valor aos seus serviços, garantindo sua perpetuação.

Prahalad e Hamel (1994) apontam o caminho que as empresas devem adotar para fugir das perspectivas idiossincráticas da eficiência operacional e estimular a inovação, pois a competitividade é gerada a partir da capacidade que a organização tem de reconceber-se, de regenerar suas estratégias centrais, de reinventar sua indústria. Neste contexto, encontram-se o papel e o desafio dos sistemas integradores.

“O papel destes sistemas [empresas] é fazer a integração entre os diversos sistemas de venda [distribuição] de produtos [de viagens e turismo] e consolidar, melhorando assim a produtividade do processo de compra” (Entrevistado 13 – cliente corporativo)

“O desafio [das empresas de sistemas integradores] é agregar valores de controle [relatórios, auditoria, gestão contábil, fluxo de autorização etc.], que sejam os mais interessantes para a média das empresas em operação no Brasil. Incluindo regras de negócios. Esse vai ser o diferencial. Integrar conteúdo virou *commodity*, todo mundo agora pode fazer isso” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

“Eu acho que esses sistemas [integradores] vão ter que existir para facilitar a vida da agência. Então, eles têm que ser sistemas que são ferramentas de gestão dessas próprias agências. A agência que tiver um sistema de gestão bom, vai sair na frente. Então o desafio é o *self booking tool* [ou *online booking tool* ou sistema integrador de reservas *online*] atender à necessidade de toda a camada de distribuição da agência. Na parte de faturamento, comissões, incentivos para os funcionários e para os seus clientes,

remuneração. Tem que ser um provedor de tecnologia para a agência”
(Entrevistado 3 – companhia aérea)

Em relação à análise destes sistemas serem considerados ameaça para os GDS e vice-versa, alguns acreditam que sim, enquanto outros pensam que ambos poderão coexistir, conforme o conceito de alianças estratégicas de co-especialização de Doz e Hamel (1998), na qual as empresas participantes devem ser capazes de tornar competidores potenciais em aliados com possibilidade de fornecer as mercadorias e serviços que permitem um negócio se desenvolver.

“Eles [integradores] não são ameaça para os GDS. Provedores de tecnologia para qualquer indústria, existem. E eu acho que a indústria de viagens e turismo oferece oportunidades para empresas provedoras de serviço de tecnologia, para as agências de viagem, para os hotéis, para a indústria de uma forma geral. Então, terá sempre um espaço para esses provedores de serviço. Num dado momento, a principal mola do crescimento deles foi a integração dos dois grupos [produtor e consumidor]. A minha pergunta é: se a TAM e Gol voltarem para o GDS, como é que fica? Qual é o próximo desafio? Qual é a justificativa para o produto [oferecido pelos integradores] continuar existindo, e que valor agregado vai oferecer para o cliente, ou para a agência?” (Entrevistado 1 – GDS)

“Os GDS são novos entrantes no mercado criado pelos sistemas integradores. A saída para isso é discutir a sustentabilidade do produto. Ou manter o produto sempre à frente dos outros. Os GDS apresentaram em 2009 um produto [*self-booking tool*] que começou a ser comercializado pelos integradores em 2004. E os integradores tem que estar sempre à frente. Porém é difícil, é investimento em pesquisa, em novos produtos” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

“O que todos os GDS demoraram foi a dar uma resposta à solução que a Internet propiciava [oportunidades geradas pela Internet]. Agora que os GDS lançaram um produto, quando a gente viu que tiveram vários integradores que ganharam dinheiro, beneficiando-se desse vácuo. Se os GDS tivessem respondido logo, os integradores não seriam o que são hoje” (Entrevistado 14 – mídia especializada)

Na nova relação de valor que se desenha entre os sistemas integradores, os *travel managers* (gestores de viagens dos clientes corporativos) e as agências de viagens corporativas pode haver muitas intersecções, o que levaria a um conflito de atividades entre estes *players*.

Em contrapartida, segundo Hax e Wilde II (1999), o Modelo Delta, as estratégias genéricas de Porter se consolidam em uma forma única de se competir (melhor produto na liderança de custos ou diferenciação) e a ela são adicionadas as estratégias de soluções para os clientes e de *lock-in* sistêmico. Tal divisão reflete melhor as necessidades do ambiente atual, onde a interação entre empresas está cada vez mais presente. Ou seja, os sistemas integradores (empresas) têm o desafio de buscar um modelo em que, transformando-se em *hubs* deste ecossistema, consigam alcançar o patamar de *lock-in* de clientes ou até de *lock-in* sistêmico.

“Os três [agências de viagens corporativas, *travel managers* e sistemas integradores] estão muito ligados, mas um não anula o outro. Um complementa o outro. Eles precisam sentar juntos e perceberem que podem trabalhar em parceria. Para o operacional é preciso a agência [de viagens corporativas], que pode buscar prestar consultoria a partir das ferramentas dos sistemas integradores, auxiliando o dia-a-dia do *travel manager*” (Entrevistado 12 – cliente corporativo)

- Percepções quanto aos organismos reguladores

Foi consenso entre os entrevistados que os organismos reguladores da indústria de viagens e turismo, principalmente a ANAC, devem representar/defender o consumidor no que tange à segurança e condições do mercado de aviação civil, fazendo um trabalho com o objetivo de que toda a indústria funcione com eficácia. A questão da regulação tarifária para o transporte aéreo é polêmica. Já a INFRAERO⁹ deveria focar na melhoria da infraestrutura aeroportuária brasileira.

“É só você ler a lei. Pelo que eu entendo é que a ANAC, na lei, está lá para regular e defender o consumidor [do transporte aéreo comercial]”
(Entrevistado 1 – GDS)

“A INFRAERO tem que administrar o aeroporto melhor. Hoje, eu acho que ela tem o desafio de melhorar a infraestrutura aérea no Brasil. E a ANAC tem que entender um pouquinho mais sobre a sobrevivência das companhias aéreas brasileiras. Companhia aérea é infraestrutura, não é só negócio. Negócio de companhia aérea não é só econômico, pois ela não existe só para dar lucro, não é uma corporação privada que visa só o lucro. A companhia aérea é uma concessão pública, logo é um negócio que visa o desenvolvimento do país. Então, a ANAC quando olha para esse negócio de companhia aérea, tem que olhar como se a companhia aérea for prejudicada, ela pode impactar no Brasil E é isso que eu acho que ela não está vendo nesse momento” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

“Eu diria que a interferência da ANAC na intermediação de passagens aéreas deverá deixar de existir. Ela vai continuar regulando *slots*¹⁰ em aeroportos, questão de segurança, manutenção etc., mas aí ela vai regular muito mais na

⁹ Empresa de Infraestrutura Aeroportuária Brasileira

¹⁰ Autorização dada a uma transportadora aérea por um aeroporto para que essa empresa opere nas horas específicas e na frequência negociada entre as partes

função dela, que é uma agência só de aviação civil e não de venda de bilhetes aéreos” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

- Mídia especializada

De acordo com alguns entrevistados, a mídia especializada da indústria de viagens e turismo ainda não é madura. Existem *players* com tradição no setor, mas ainda sem uma massa crítica de profissionais que sejam conhecedores do mercado e que possuam imparcialidade.

O maior desafio é migrar seu conteúdo para o *online* e focar a cobertura em um conteúdo ligado à capacitação do profissional da indústria, que presta serviços ligados tanto a viagens a lazer ou corporativas. Além de chegar efetivamente ao universo do público consumidor de viagens e turismo, seja de lazer ou corporativo.

“Quem fala da indústria geralmente está envolvido com ela. Você não tem críticos da indústria independentes. Você conta nos dedos...” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

“Eu acho que o papel da mídia especializada em viagens e turismo é dar um pouco mais de conhecimento para o usuário [cliente final, seja lazer ou corporativo]. Eu acho que a gente tem que sair um pouco do lado da notícia sobre pessoas ou de discussões sobre assuntos gerais, para ir mais para um lado de treinamento, capacitação profissional, informação, que eu acho que ainda falta” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

“O papel de retratar o que está acontecendo, apontar tendências, mostrar o histórico para que o mercado aprenda. O desafio é se adaptar às novas mídias [sites de relacionamento, blogs, microblogs, entre outros]. Antes dependíamos de apenas um veículo impresso. Hoje temos o jornal impresso e

virtual, o site (com várias ramificações), eventos, especiais... A adoção do Twitter está em teste!” (Entrevistado 14 – mídia especializada)

- Percepções quanto às associações de fornecedores

De acordo com a maioria dos entrevistados, o desafio das associações de classe da indústria é dar base e representar os associados, sem qualquer viés nem priorização para qualquer um dos segmentos ou empresas associadas. Para isso, deve-se buscar a diminuição do lado político e avançar para uma gestão mais executiva e gerencial.

“As associações existem para serem intermediárias facilitadoras. Têm o papel de representar ou as agências de viagem, ou as companhias aéreas, ou as operadoras, mas fazer uma representação que venha a facilitar o trabalho, ou que venha a otimizar o serviço. Ter uma atuação e realmente agregar conteúdo para os seus associados” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

“Eu acho que as associações estão cada vez mais próximas entre si. Então a gente tem que alinhar o mesmo discurso. E nós estamos num caminho exatamente certo: são profissionais dirigindo as associações que tem hoje o papel de passar o seu conhecimento para frente. Antigamente era mais político. Hoje eu acho que é mais profissional” (Entrevistado 6 – agência de viagens)

“As associações têm a obrigação de começar a colocar algumas regras em conjunto com as companhias aéreas e com hotéis etc. Hoje, a própria associação é muito política ainda. Então, ela tem que sair do lado político e ir para o lado de estabelecer modelos de negócios, regras, e criar o papel realmente de regulação. O governo regulou o nosso mercado e ele está saindo dessa regulação. Quem tem que regular é o próprio mercado, e quem está na frente do mercado são as associações. Então, eu vejo que as associações têm que estabelecer modelos e regras definidas para o nosso negócio, mas hoje ainda não acontece isso” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

- Percepções quanto ao consumidor

De acordo com a maioria dos entrevistados, tanto o cliente de lazer quanto o corporativo devem buscar a segurança em suas aquisições. Embora cada cliente possua especificidades que devem ser levadas em conta pelos fornecedores e distribuidores da indústria, seria interessante que o movimento associativo do consumidor aumentasse com o objetivo de facilitar a troca de experiências e *benchmarkings*, negociação, antecipação de tendências, capacitação e visibilidade.

“Eu acho que a segurança do cliente, tanto corporativo quanto lazer, não é só de ‘vai cair o avião’ não. É segurança de estar fazendo uma boa transação, de estar sendo bem atendido, de estar em mãos confiáveis, de estar tendo o tempo dele otimizado. Esse cliente vai voltar pela confiança que ele tem naquele intermediário que ele está buscando” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

“Eu acho que o cliente sempre vai olhar para si mesmo. Não adianta a gente achar que o cliente tem que entender o momento, que tem que ajudar, que tem que olhar... não vai olhar. O cliente olha para o seu próprio umbigo. Nós temos que atender a necessidade desse cliente isoladamente. Não acredito que a associação de clientes defina o caminho que o cliente individual vai tomar. O caminho do cliente é o próprio cliente. E quem tem que atender esse cliente individualmente é o fornecedor. Eu acho que cada cliente é um cliente, todo mundo é especial. Um cara é especial, e esse cara tem que ser visto a necessidade individual dele, não adianta achar que a associação de clientes vai definir... Ela pode definir a regra do jogo, mas o umbigo é de cada um. Se eu tenho uma empresa que a partir de amanhã define que o cara não vai mais usar classe executiva, não adianta falar de classe executiva numa associação. Aquela empresa não voa de classe executiva. Acabou. *One to one*. Essa é a verdade” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

“O desafio das associações do consumidor corporativo é incentivar a evolução da indústria através da interlocução entre os diversos *players*, buscar o desenvolvimento pessoal, qualificar os *players* da indústria, desenvolver novos sistemas, novas práticas, primar pela ética. Elas têm que estar preocupadas que o serviço seja entregue de uma maneira ética, correta, sem fraude no mercado” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

“Eu acho que o consumidor vem ano após ano se beneficiando com as guerras tarifárias e com a comodidade de ter os produtos das companhias aéreas cada vez mais automatizados, como por exemplo o *web check in*” (Entrevistado 13 – cliente corporativo)

Para que se possa investigar quais são os próximos passos que serão realizados pelos *players* em relação à reconfiguração da distribuição da indústria de viagens e turismo, a seguir, será apresentada a análise de seu futuro possível, baseada nas percepções dos entrevistados.

4.4 – Percepções quanto ao Futuro da Indústria

Procurou-se identificar todas as impressões que os executivos dos *players* possuem a respeito de como configurar-se-á o futuro da distribuição da indústria de viagens e turismo. Para onde ela está indo? Como se comportarão os *players* incumbentes e os novos entrantes? Quais são as tendências? As respostas a estas e outras perguntas foram aqui agrupadas de forma a permitir um melhor entendimento dos assuntos discutidos durante as entrevistas.

- Internet e a geração digital

Nenhum fato transformou tão violentamente o modelo de negócios quanto o amadurecimento da internet, principalmente como um indutor de mudança no comportamento dos viajantes (BUHALIS e LAW, 2008). De acordo com a maioria dos entrevistados, a Internet permitiu uma melhor capilaridade de distribuição e propiciou um acesso amplo e democrático à informação de viagens e turismo.

“A Internet continuará forte. Poderemos comprar não só passagem, mas o serviço todo. A geração digital está crescendo e passará a representar a maioria. O perfil de compra vai mudar e os fornecedores terão que se adaptar a isso. A resistência para a compra virtual diminuirá. As culturas e hábitos evoluirão com a formatação de novos consumidores e novas necessidades”
(Entrevistado 12 – cliente corporativo)

- Crescimento do número de viajantes no país

De acordo com a maioria dos entrevistados, ainda há muito espaço para crescimento da indústria de viagens e turismo. A ANAC projeta um crescimento de 3% na demanda de passageiros em 2010. Mesmo com a crise mundial que afetou todos os mercados, o mercado de aviação brasileiro cresceu (PANROTAS, 2009c). Uma reportagem da revista VEJA (2010) aponta que os viajantes das classes C e D serão maioria (58,5%) até 2011, ou seja, haverá uma democratização cada vez maior das viagens e turismo no Brasil.

“O Brasil é um país aonde quinze por cento, não chega a vinte por cento, da população é economicamente ativa e economicamente viajante. Vamos falar em números aproximados, oitenta e um milhões de viagens/ ano, feitas por vinte e sete milhões de passageiros. Imagina se esse país cresce cinco pontos percentuais na população ativa: passaremos a ter algo próximo a nove milhões de passageiros a mais; são quinze milhões de trechos ou de viagens a mais. Então o futuro do nosso negócio é muito assegurado. Por que daí nós vamos bater em escassez de oferta, tanto de aérea quanto de terrestre, nós vamos bater em necessidade de ter preço compatível com esse crescimento. Então, qualquer pessoa que acredite no Brasil como um país de futuro, como um negócio de futuro, tem que acreditar em viagem, como um negócio de futuro” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

- Geração de valor agregado para o cliente final

Day e Schoemaker (2004) ressaltam a importância da visão periférica para identificar oportunidades e ameaças, não visíveis através do foco central das empresas. No caso da indústria de viagens e turismo, esta visão periférica apontou para a realização de maciços investimentos em tecnologia, obtenção de valor agregado e atenção aos movimentos do mercado e às necessidades dos clientes e complementares, conforme Hax e Wilde II (1999).

“Essa distribuição poderá diluir um pouquinho, poderá ter algumas variações, mas aquelas empresas que tiverem uma administração alerta e aberta, acima de tudo atenta com o que o cliente está buscando, estarão aqui daqui a vinte anos. Elas estarão no mercado com uma força maior, talvez sejam empresas que se tornem SAs, que se tornem grandes negócios. Quantas SAs nós temos no turismo hoje, em agências de viagem? Uma? Duas? Há as multinacionais. Empresas SA nacionais não há nenhuma. Eu vejo um crescimento gigantesco, talvez um movimento de consolidação [fusões e aquisições] como já houve no passado” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

“Eu acho que quem não entrar na parte de tecnologia de menos processo [automatização] e tiver mais tempo, vai apanhar. Então tem que ser [foco em] treinamento” (Entrevistado 6 – agência de viagens)

- Futuro das agências de viagens

De acordo com a maioria dos entrevistados, a reconfiguração do negócio de agências de viagens passa pela luta pela sobrevivência e por um salto tecnológico e estratégico, indo de acordo com a (re)definição do negócio proposta por Abell e Hammond (1979).

“Algumas pequenas agências que não tiverem recursos para investir em tecnologia e treinamento devem se unir a outras ou realmente fechar. As outras, para trabalharem no corporativo terão que se reinventar, e se tornar realmente TMCs (*Travel Management Companies*), pois o cliente trabalhará com os fornecedores cada vez mais diretamente, necessitando da TMC para realmente administrar sua conta viagens” (Entrevistado 13 – cliente corporativo)

“Aqui no Brasil não aconteceu ainda o fenômeno que aconteceu no mercado americano, de um percentual maior ser desviado para as agências *online*. Vai acontecer ainda, é uma questão de tempo” (Entrevistado 1 – GDS)

- Futuro dos GDS (empresas) e sistemas integradores (empresas)

De acordo com a maioria dos entrevistados, a configuração futura desse negócio seria em última análise assumida pela perspectiva de crescimento e governança de ambos os modelos, seja GDS ou sistema integrador. O *player* com maior probabilidade de garantir a perpetuação de seu negócio seria aquele que obtiver uma maior possibilidade de interconexão, com o maior potencial de crescimento, e também que dê segurança ao investidor da sustentabilidade a longo prazo desse negócio.

Kutilaka e Venkatraman (2001) sugerem que em um ambiente de grande incerteza, as empresas devem se manter enxutas e ao mesmo tempo construir oportunidades de crescimento. Para isso deve ser utilizada uma abordagem sistemática para gestão do risco em detrimento apenas de sua minimização, com base no conceito de opções reais estratégicas. De acordo com a maioria dos entrevistados, os *players* da indústria de viagens e turismo que souberem lançar mão deste pensamento e ferramental estratégico terão maiores chances de vencer neste ambiente de incertezas de curto e longo prazos.

“Eu acho que coexistirão os GDS e os novos entrantes [empresas de sistemas integradores], junto com as novas plataformas e os novos sistemas, tanto no Brasil quanto lá fora. Os GDS se reinventarão, como já estão fazendo. Quando há um GDS com poucas empresas enormes e um monte de concorrentes pequenos [sistemas integradores], porém mais rápidos, mais mutantes, mais ágeis de se transformar e de se adaptar, a tendência, conforme o mercado evolui, é que haja uma convergência de tamanho e tecnologias entre os *players* concorrentes” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

- Competição no transporte aéreo

Em novembro de 2009, a presidente da ANAC, Solange Vieira, emitiu declarações de que pretendia criar medidas para limitar o *market share* da TAM e da Gol, que hoje é de quase 90%, para, no máximo, 70% (PANROTAS, 2009c). Ou seja, tentar-se-á impor uma fragmentação do mercado brasileiro de aviação civil hoje altamente consolidado, conforme apontaram alguns entrevistados.

“No Brasil, eu não tenho dúvida de que as companhias aéreas vão crescer e esse duopólio vai ser quebrado. É questão de tempo” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

- Possível retorno da distribuição via GDS, porém com outros fundamentos comerciais

Em janeiro de 2010, a TAM assinou um acordo de longo prazo com o SABRE Travel Network para disponibilizar todo seu conteúdo por meio do GDS SABRE. Mesmo

a TAM tendo fechado o contrato de *hosting* com o Amadeus no ano anterior, o acordo para retornar a distribuição através dos GDS foi feito primeiramente com o SABRE, o que demonstra que a mudança (migração da plataforma tecnológica da TAM do SABRE para o Amadeus) nada era relacionada à distribuição via GDS. Ou seja, o Amadeus não havia levado vantagem enquanto GDS mas sim enquanto novo fornecedor de tecnologia da TAM (PANROTAS, 2010).

“A partir do advento da Internet, pelo custo alto [de transação] dos GDS, com a força de um duopólio, por conta de fechamento da VASP, Transbrasil e Varig e seguindo um modelo da companhia aérea recém-fundada, GOL, a TAM e as outras companhias aéreas regionais decidiram trabalhar no Brasil a partir dos seus próprios portais acreditando que este era um modelo mais eficiente e barato. Hoje, as companhias aéreas já consideram talvez um retorno aos GDS, porém em um novo modelo de precificação e com uma força maior de negociação” (Entrevistado 13 – cliente corporativo)

“Mas a pergunta que eu faço é a seguinte: ela [companhia aérea] está voltando [a distribuir pelos GDS] pagando os quatro dólares [por transação] que ela pagava anteriormente? Ou ela está voltando pagando menos? O valor que ela paga hoje é o mesmo valor que ela pagava a X anos atrás?” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

“Na minha opinião, se as companhias aéreas brasileiras voltarem a distribuir via GDS, elas ficarão novamente reféns e possivelmente não sairão nunca mais” (Entrevistado 4 – companhia aérea)

Em relação à existência de uma nova plataforma dominante, tal como foi o GDS no passado ou o predomínio da fragmentação, a grande maioria dos entrevistados acredita que a fragmentação continuará sendo a tônica, trazendo oportunidades e ameaças para todos os *players* da indústria.

“Eu acho que vai continuar fragmentado. Eu acho que em momento algum o GDS vai ter condições de prestar um serviço tão complexo quanto as fragmentações oriundas do nosso negócio acabaram gerando. Hoje você tem especializações que não interessam aos GDS” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

“Eu acho que os próprios GDS estão se modernizando e estão vendo outras plataformas. Eles mesmos vão se modificar e talvez venham a surgir talvez aqui no Brasil as agências virtuais, as OTAs (*Online Travel Agencies*). O futuro da distribuição, eu acho que passa, aqui no Brasil, pelas companhias aéreas terem uma fatia maior de venda direta através do *site*, que vende muito pouco diretamente ainda, então isso deve aumentar. Deve haver pequenas e médias corporações que tomem a decisão de não mais comprar através de agências, mas sim através de companhias aéreas, até porque essas pequenas e médias empresas trabalham só em trechos que são *commodities*, tendo de vez em quando uma viagem mais complicada. E no lado das agências de turismo, operadores, consolidadores e corporativo, eles vão se modernizar também” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

De acordo com alguns entrevistados, se houver uma nova plataforma dominante nesta indústria, ela será o *mobile* (celular).

“Assim como o acesso ao banco e a tecnologia de desenvolvimento de *softwares* viraram *commodities*, a passagem aérea também se tornará *commodity*. A novidade será a massificação da compra via celular, assim como a maior utilização do *mobile* na operação, ou seja, os passageiros farão o *check in* passando o celular e isso será automaticamente debitado no cartão de crédito” (Entrevistado 8 – agência de viagens)

Para finalizar as entrevistas, buscou-se, de igual forma, verificar como os principais *players* entrevistados se preparam para os possíveis futuros que se avizinham,

do ponto de vista de definição e formalização do planejamento estratégico, obtenção de diferenciais sustentáveis e engajamento das pessoas neste processo.

- Percepções das agências de viagens

“Nossa agência de viagens é uma empresa familiar de trinta e cinco anos que tem uma administração profissionalizada. Em oitenta por cento do nosso tempo, procuramos escutar as necessidades de nossos clientes, buscando soluções para eles. Desenvolvemos uma plataforma tecnológica que permitiu, já há cinco anos atrás, associar a nossa ferramenta integradora nos *webservices* das companhias aéreas. Primeiro, analisamos o que está acontecendo no exterior e depois procuramos ouvir do cliente o que ele deseja, mesmo que o que ele deseja não seja, a princípio, uma prioridade de desenvolvimento. E como somos um intermediário, acreditamos na sobrevivência do agente de viagens como intermediário. Então, por isso, ficamos tão atentos a essas movimentações” (Entrevistado 7 – agência de viagens)

“Planejamento estratégico? Está tudo aqui na minha cabeça. Eu tenho as ideias, passo para eles e vamos tocando. É o dia-a-dia, arregaçando a manga, levantando cedo e saindo para o mercado. E muito focado, também, em treinamento, transparência e tecnologia” (Entrevistado 6 – agência de viagens)

“Nós sempre investimos em gente e tecnologia. Nós nos preparamos para o futuro, nos segmentando e nos diferenciando. Vamos dividir a empresa em 15 frentes, cada uma delas com um foco. Estamos colocando lojas em cada lugar em que o concorrente pode ir mesmo que não der lucro. Nós fazemos um posicionamento estratégico para decidir onde queremos estar” (Entrevistado 9 – agência de viagens)

Conclui-se que, embora os agentes de viagens tenham declarado focos de investimento relativamente distintos, pode-se dizer que, em sua maioria, buscarão desenvolver ações direcionadas à diversificação de canais, aumento da tecnologia no cliente, segmentação de mercado e gestão de pessoas.

- Percepções dos GDS (empresas)

“Estamos avançando para a adoção de um sistema *desktop* universal para qualquer tipo de plataforma, além de investir na inclusão de conteúdo como um acessório à viagem. Nossa rede de colaboração e relacionamento será expandida com um foco na experiência de viagem, ou seja, fornecendo todas as informações atreladas aos fornecedores. Outra frente de investimento é a identificação e o cadastramento do perfil dos nossos usuários, que vai propiciar um acréscimo significativo na relevância de nossa política de CRM, que ficará mais eficaz e interativa” (Entrevistado 2 – GDS)

“As companhias aéreas brasileira vão voltar para o GDS. E vão voltar com tudo! Estamos em fase avançada de negociação com uma companhia aérea brasileira para que ela disponibilize suas melhores tarifas no GDS. Quem viver, verá! Além disso, vamos, é claro, continuar investindo em CRM e tecnologia colaborativa para integrar conteúdos com foco nas necessidades de nossos clientes” (Entrevistado 1 – GDS)

Conclui-se que os GDS (empresas) continuam acreditando que as companhias aéreas brasileiras voltarão a utilizar integralmente o canal de distribuição GDS para suas melhores tarifas, bem como pretendem agregar valor utilizando a plataforma *desktop*, rede colaborativa, CRM e interatividade.

- Percepções das companhias aéreas

“Estamos finalizando um modelo novo, saindo de nosso portal antigo para um portal que tem uma ligação com todas as outras companhias aéreas no mundo. Buscamos parcerias e alianças globais para alcançar algo que vai nos dar maior segurança e distribuição no mundo. Vamos sair do foco só de Brasil para focar agora na distribuição mundial. Até porque no mundo não existe mais o local. O mundo só é global. Então, essa visão global entra tanto com esse novo modelo de distribuição, que é totalmente *linkado* a todas as plataformas do mundo, quanto à aliança global [entre companhias aéreas] que nos dá essa capilaridade no mundo todo. Sozinho ninguém vai a lugar nenhum” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

“Como o mercado continuará consumindo muito na Internet, o canal de comunicação Internet continuará sendo a forte tendência, logo os nossos caminhos de investimento tendem para este segmento. Além disso, o *mobile* é uma tendência forte e temos muitos investimentos relacionados aos *smarts phones*” (Entrevistado 5 – companhia aérea)

“O nosso planejamento estratégico é anual. Agora, como somos uma empresa que encomenda aeronaves para os próximos sete anos, a gente tem uma parte do planejamento de malha e frota, que é para sete anos. Quem participa são os vice-presidentes, o presidente e o conselho. A diretoria e a gerência participam do anual, não no de longo prazo. Como estamos cotados em bolsas de valores internacionais, temos que ser sempre conservadores” (Entrevistado 3 – companhia aérea)

“A variável fundamental que levamos sempre em consideração é o comportamento de nosso consumidor. Cada vez mais, ofereceremos uma ferramenta segura e amigável para nosso cliente, assim como pretendemos

continuar controlando nosso produto, focando em competência de gestão, *background* técnico, preços competitivos e inovação, que virá a partir de quebras de paradigmas do mercado. Lançaremos em breve diversas novidades e estaremos atentos para medir a aderência das mesmas junto ao nosso público consumidor” (Entrevistado 4 – companhia aérea)

De acordo com um entrevistado, nota-se que, dado o tamanho das companhias aéreas, as decisões estratégicas de longo prazo ficam sob a responsabilidade de um grupo de seletos de executivos restritos ao conselho, presidente e vice-presidentes. Os diretores participam eventualmente.

Além disso, de acordo com os respondentes, conclui-se que há chance de convergência das companhias aéreas no que tange ao desenvolvimento dos seguintes focos de investimento: aumento da venda direta ao consumidor final e do valor agregado utilizando a plataforma *mobile*.

- Percepções das empresas de sistemas integradores

“Nós quebramos um paradigma neste mercado. Estamos sendo copiados por outras empresas de tecnologia, algumas com mais sucesso e outras com menos. Os próprios GDS conseguiram autorização de suas matrizes no exterior para replicar o modelo [de *online booking tool*] aqui. Um comprou uma *software house* nacional para desenvolver o produto [sistema integrador]. O outro se associou a uma empresa que iniciou concorrendo conosco e um terceiro importou uma solução de Portugal” (Entrevistado 10 – sistema integrador)

“Como os GDS devem abocanhar uma boa fatia do mercado de distribuição, não mais ofertando apenas distribuição, mas sim tecnologia, para termos chance de continuar no mercado temos que aumentar nossa base de clientes e ofertar serviços que os GDS não tenham interesse [características locais,

pouca capilaridade, pouca rentabilidade]. Nossa sobrevivência estará baseada na agilidade por sermos uma empresa pequena” (Entrevistado 11 – sistema integrador)

Conclui-se que os sistemas integradores (empresas) declararam os seguintes focos de investimento: internacionalização, nova versão de sistemas, aumento da base de clientes e agilidade na resposta de mudanças no ambiente.

No próximo capítulo (considerações finais), é apresentado um resumo dos resultados obtidos, as conclusões e, a partir das percepções coletadas na pesquisa, o desenho de quatro cenários futuros para a indústria, conforme o modelo proposto por Garvin e Levesque (2006), as oportunidades futuras de pesquisa e as limitações desta pesquisa.

5 – Considerações Finais

Como visto anteriormente, a indústria de viagens e turismo possui alta relevância no cenário mundial e brasileiro como fonte geradora de divisas e desenvolvimento para os países, além de ser o setor econômico que mais emprega no mundo (WTTC, 2009a). Trata-se de uma indústria muito dinâmica com sucessivas tecnologias emergentes e mudanças constantes de processos e modelos de negócio.

Dada sua importância, tornou-se interessante analisar a ocorrência no Brasil de um fenômeno inédito que foi a surpreendente perda de espaço da principal plataforma de distribuição (os GDS – *Global Distribution System*). As companhias aéreas brasileiras tomaram a decisão de desenvolver plataformas próprias de reservas e com isso, hoje, os assentos de voos nacionais têm suas melhores tarifas fora dos GDS.

O presente estudo teve como objetivo investigar o modo e os motivos que levaram à perda de espaço dos GDS, além de verificar o porquê desta ocorrência única no Brasil, bem como as lições aprendidas no processo. Foi de interesse deste trabalho também analisar as percepções dos entrevistados quanto ao futuro desta indústria, principalmente no que tange à questão da fragmentação ou não de sua distribuição.

5.1 – Conclusões

Primeiramente, para responder à pergunta da pesquisa: “*O que leva uma plataforma dominante como o GDS a perder espaço?*”, a partir do referencial teórico utilizado, foi de fundamental importância reconhecer as mudanças significativas que ocorreram com a evolução tecnológica e mercadológica na indústria de viagens e turismo no Brasil e no mundo ao longo das últimas décadas, que afetaram diretamente a distribuição, tais como:

- Alterações na competição de fornecimento do transporte aéreo: tanto do ponto de vista de queda e ascensão de companhias aéreas, quanto de concentração da oferta nacional e desconcentração da oferta internacional.
- Desenvolvimento das TICs, principalmente com o advento e massificação da Internet: permitiu a adoção de novas tecnologias como o *e-ticket*, *web check-in*, *check-in* pelo

celular, integração de sistemas via *webservices*, entre outras. Qualquer empresa passou a poder competir neste mercado sem mais depender de grandes estruturas de distribuição.

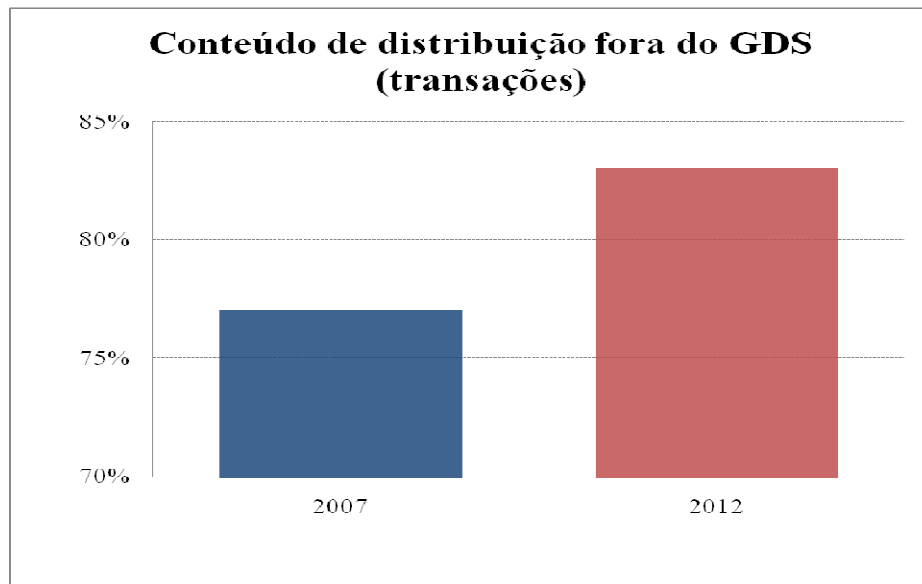
- Mudanças no comportamento do consumidor digital: associadas à chegada de novas tecnologias, ressaltou-se o impacto no comportamento dos consumidores como catalisadoras de mudanças em relação à prestação dos serviços da indústria de viagens e turismo.

- Alta taxa de falências, fusões, aquisições e nascimento de agências de viagens, já que muitas ficaram pelo caminho, talvez por não conseguirem acompanhar o ritmo das mudanças impostas pelo mercado, ao mesmo tempo em que outras surgiram vislumbrando oportunidades de ocupar o espaço das que saíam.

Coerentemente, no Brasil, a partir deste panorama, a TAM tomou a decisão de sair do GDS e criou seu portal próprio para a distribuição dos voos nacionais, bem como a Gol, que já nasceu fora do GDS e caracterizou-se como a pioneira empresa aérea no Brasil a implantar o conceito internacional de *low cost low fare*.

Os GDS foram a plataforma dominante da indústria de viagens e turismo durante décadas. Seus diferenciais, portanto, são notórios, principalmente os relacionados à facilidade operacional, confiabilidade e abrangência global. Mesmo assim, conforme mostra a figura 29, o conteúdo de distribuição (transações) fora dos GDS no Brasil em 2007 foi de 77%. A projeção para 2012 é de 83% (HERMES, 2008).

Figura 29 – Conteúdo de distribuição fora do GDS (transações) no Brasil



Fonte: Hermes (2008)

Para responder à pergunta da pesquisa: “*Isto ocorreu de maneira singular no Brasil? Por quê?*”, chega-se à conclusão, portanto, de que a soma de diversos fatores que ocorreram de maneira singular no Brasil no fim da década de 1990 e início da década de 2000 pode explicar este fenômeno único no mundo. Dentre estes fatores, destacam-se:

- Alto custo de transação cobrado pelos GDS às companhias aéreas: por outro lado, também custa caro desenvolver e manter um sistema próprio, ainda mais se for levado em consideração que desenvolver sistemas não é o *core business* das companhias aéreas. No entanto, este outro investimento, conforme afirmam os profissionais das companhias aéreas entrevistados, se pagou.

- Perda de controle da venda de bilhetes e administração dos inventários de voos: além do fator custo, outro aspecto catalisador do processo foi o fato de que os GDS passaram a dominar a distribuição do transporte aéreo, levando a uma perda de controle por parte das companhias aéreas, que estavam sob o ponto de vista da distribuição num *lock-in* por parte dos GDS, conforme Shapiro e Varian (1999).

- Concentração do mercado de transporte aéreo no Brasil: o *market share* de TAM e Gol juntas chega a quase 90%, caracterizando uma alta concentração de mercado, chamada

por alguns de duopólio (PANROTAS, 2009b). Essa concentração teve origem na quebra das três principais companhias aéreas brasileiras no final da década de 1990 e início da década de 2000 (Varig, Vasp e Transbrasil). Este vácuo gerou oportunidades para o surgimento da Gol e crescimento da TAM.

- Baixa representatividade do Brasil nos negócios das empresas globais GDS e inflexibilidade nas negociações de ambas as partes: a representatividade do Brasil em termos de negócios para as empresas multinacionais GDS era e ainda é pequena. E isso faz com que, embora sendo um processo singular no mundo, não represente, a princípio, ameaça para as mesmas. Outra questão controversa é a suposta inflexibilidade nas negociações por parte dos GDS no que tange à redução de seu preço por transação. Neste aspecto, as entrevistas trouxeram visões conflituosas: enquanto uns afirmam que as companhias aéreas tomaram a decisão e não quiseram se sentar à mesa para negociar, outros afirmam que foi falha dos GDS não se anteciparem ao movimento do mercado e flexibilizar suas condições comerciais.

- Simplicidade da malha nacional: o Brasil é um país de dimensão continental, portanto, do ponto de vista do transporte aéreo, existe uma malha de distribuição interna forte, embora muito menos complexa do que a malha internacional. Este fato faria com que a adoção de sistemas mais simples consiga abranger o escopo necessário para atender à malha interna, enquanto estes mesmos sistemas não estariam aptos para suprir as demandas da malha de distribuição internacional, sendo necessário, portanto, recorrer aos GDS.

- Imaturidade dos organismos associativos brasileiros: a organização do setor de viagens corporativas que representa importante parcela das viagens do país ainda está em processo de amadurecimento. Ou seja, o poder de barganha dos clientes corporativos ainda é baixo, conseqüentemente sua influência nos rumos da indústria também, diferentemente do que ocorre na Inglaterra ou em outros países desenvolvidos.

- Perfil *online* do passageiro: a mudança no perfil do passageiro, que passa a ser *online*, conectado, mais adaptado às inovações trazidas pela Internet (Buhalis e Law, 2008), também contribuiu para a ocorrência do fenômeno.

- *Bypasses* entre os intermediários da indústria brasileira: os *bypasses* no sistema de valor da indústria de viagens e turismo fizeram com que os produtores (companhias aéreas) chegassem diretamente aos consumidores (passageiros) eliminando intermediários e até mesmos intermediários que tentavam eliminar outros intermediários, gerando conflitos que ficavam transparentes para os clientes e acirravam a concorrência entre os *players* da indústria.

- Existência das agências de viagens consolidadoras: a existência forte no Brasil do modelo de agências de viagens consolidadoras também pode ser considerada como um fator relevante, já que as companhias aéreas somente concediam crédito para poucas agências e isso fazia com que não precisassem se preocupar com o relacionamento com as diversas micro e pequenas agências, que são intermediadas pelos consolidadores.

Para responder à pergunta da pesquisa: “*Quais foram as lições aprendidas?*”, outros fatores que foram analisados neste trabalho agregam à construção do quadro evolutivo da distribuição da indústria de viagens e turismo no Brasil, tais como:

- Relacionamento entre as unidades de negócios dos GDS: quando a TAM tomou a decisão de sair do (modelo de distribuição) GDS, ela contratou o próprio GDS SABRE (no caso, o departamento provedor de soluções de TI) para desenvolver seu portal e-TAM. O relacionamento da TAM com o SABRE Brasil, bem como do próprio SABRE internamente entre os seus departamentos ficou complicado, dado que uma unidade de negócios perdeu um contrato importante para a outra, que ganhou o serviço. Isto representa uma mudança na definição do negócio das empresas GDS, que passaram a agregar outros serviços em seus portfólios.

- Lições aprendidas da TAM: foi interessante também observar as lições aprendidas pela TAM neste processo de saída do GDS, que envolvem o desenvolvimento de um planejamento estratégico direcionado a este aspecto, bem como apoio de um material de divulgação forte e focado nas agências de viagens, que receberam inclusive um apoio financeiro por parte da TAM para que pudessem ter a percepção da diminuição do custo de mudança do GDS para o e-TAM.

- Aposta no modelo do novo sistema e-TAM: em 1999, o SABRE venceu o contrato e iniciou o desenvolvimento do e-TAM. Dez anos depois, em 2009, o SABRE perdeu este

contrato para o Amadeus, que foi contratado para desenvolver uma nova versão do portal, que conteria a complexidade da malha internacional. Montar um portal que atenda ao internacional é muito caro e falta este conhecimento no Brasil, visto que é preciso contemplar a individualidade de muitas companhias aéreas, como acordos *interlines*, escalas, conexões, alianças, inventários, tipos de tarifas, entre outras especificidades que complicam a modelagem deste sistema. A comunicação entre as companhias aéreas parceiras tem que ser perfeita para que haja a gestão da informação entre elas.

- Internet enxergada como oportunidade: o advento da Internet foi considerado uma oportunidade para a maioria dos *players* que a veem como inexorável. Ela será uma ameaça apenas para aqueles que forem resistentes e não se adaptarem rapidamente às mudanças por ela impostas.

Para a análise do ecossistema da indústria de viagens e turismo, tendo como base o desenho proposto por Alves *et al.* (2009), foram levantados os principais *players* que tiveram participação na evolução da distribuição e foi perguntado a cada entrevistado como enxergava o papel e o desafio desses *players* ante a nova realidade do mercado.

- As agências de viagens: caberá aos agentes de viagens reinventarem o seu negócio, na medida em que percebem que os serviços que sempre prestaram (principalmente os de emissão de bilhetes e reservas de hotel) passaram a ser *commodities*, dado que o agente não é mais o único detentor da informação de viagens e turismo. Muitas vezes, o próprio cliente sabe mais sobre determinado destino do que o próprio vendedor. Sendo assim, o desafio imposto pelo mercado é exatamente a busca de um novo diferencial que garanta sua sobrevivência. E este deve estar relacionado às oportunidades geradas pela Internet, a partir da agregação de valor com novos serviços, voltados para a prestação de consultoria de viagens, integração de processos, tecnologia, entre outras maneiras de aumentar a produtividade para o cliente final.

Além disso, pode-se destacar que a capacidade de adaptação presente numa indústria que possui alta taxa de mudança de processos e modelos de negócios, deu musculatura àqueles agentes de viagens que aprenderam a se reinventar. Outra questão que ainda permanece no mercado é quem deve remunerar o agente de viagens: o cliente ou o fornecedor? O consenso dos entrevistados foi de que seriam os dois. Não mais só o

fornecedor como era no passado. A remuneração viria do cliente normalmente e a remuneração do fornecedor seria encarada como incentivos de vendas.

- Os GDS: perceberam que deveriam migrar de empresas de sistemas de infraestrutura para provedores de soluções relacionadas às necessidades dos clientes (sejam as companhias aéreas ou as agências de viagens). Sendo assim, por mais que os GDS tenham perdido espaço na distribuição dos voos nacionais de maneira única no mundo e até mesmo diminuído suas participações na distribuição dos voos internacionais, eles ainda possuem grande força mundial, pois perceberam que a Internet também trazia benefícios para seu modelo de negócios. Deste modo, os GDS também evoluíram seu *mix* de produtos para tornarem-se provedores de soluções para a indústria de viagens e turismo, prestando consultoria e oferecendo serviços de desenvolvimento de sistemas, *hosting* de companhias aéreas, entre outros. De acordo com o Modelo Delta de Hax e Wilde II (1999), pode-se dizer que houve uma tentativa de migração de *Best Product* para *Total Customer Solution* neste reposicionamento estratégico dos GDS.

- As companhias aéreas: do ponto de vista de distribuição, o desafio das companhias aéreas é polêmico. Enquanto alguns entrevistados defenderam o direito legítimo de, uma vez detentoras da oferta do produto transporte aéreo, elas deveriam controlar sua distribuição, outros acreditam que elas deveriam focar em seu *core business* e deixar a distribuição para os intermediários do mercado, o que vai ao encontro dos conceitos de competência central de Prahalad e Hamel (1990).

- Os sistemas integradores (empresas): após terem se aproveitado das oportunidades oferecidas por um mercado fragmentado, pois, no início, eles retornaram para um mesmo ambiente os inventários de voos das várias companhias aéreas que estavam pulverizados; agora, esta funcionalidade também já virou *commodity*, já que não há barreiras de entrada suficientemente fortes para impedir a proliferação de *players* com este escopo. Deste modo, a busca pela inovação e diferenciação é o caminho destas empresas de sistemas integradores para que eles possam agregar valor aos seus serviços, garantindo sua perpetuação.

Para responder à pergunta da pesquisa: “*Os novos agregadores de conteúdo substituirão os GDS, coexistirão ou desaparecerão?*”, sob a perspectiva da análise se

estes sistemas seriam considerados ameaça para os GDS e vice-versa, alguns entrevistados acreditam que sim, enquanto a maioria pensa que ambos poderão coexistir, ratificando o conceito de alianças estratégicas de Doz e Hamel (1998).

- Os organismos reguladores: foi consenso que os organismos reguladores da indústria de viagens e turismo, principalmente a ANAC, devem representar/defender o consumidor no que tange à segurança e condições de mercado, fazendo um trabalho com o objetivo de que toda a indústria funcione com eficácia. A questão da regulação tarifária para o transporte aéreo no país é polêmica. Já a INFRAERO deveria focar na melhoria da infraestrutura aeroportuária brasileira.

- As mídias especializadas: ainda não são consideradas maduras. Existem *players* com tradição no setor, mas ainda sem uma massa crítica de profissionais que sejam conhecedores do mercado e que possuam imparcialidade. O maior desafio é migrar seu conteúdo para o *online* e sair de uma cobertura focada em eventos e pessoas para um conteúdo ligado à capacitação do profissional da indústria. Além de chegar efetivamente ao universo do público consumidor de viagens e turismo, seja de lazer ou corporativo.

- As associações de fornecedores: o desafio das associações é dar base e representar os associados, sem qualquer viés nem priorização para qualquer um dos segmentos ou empresas associadas. Para isso, deve-se buscar a diminuição do lado político e avançar para uma gestão mais executiva e gerencial.

- Os consumidores: tanto o cliente de lazer quanto o corporativo devem buscar a segurança em suas aquisições. Embora cada cliente possua especificidades que devem ser levadas em conta pelos fornecedores, seria interessante que o movimento associativo do consumidor aumentasse com o objetivo de facilitar a troca de experiências e *benchmarkings*, negociação, antecipação de tendências, capacitação e visibilidade.

Para responder à pergunta da pesquisa: “*Quais as percepções dos entrevistados em relação aos futuros possíveis para a indústria de viagens e turismo no Brasil?*”, procurou-se identificar todas as impressões que os profissionais possuíam a respeito do futuro da distribuição da indústria de viagens e turismo. Como conclusão de para onde ela está indo, quais são os próximos passos, como se comportarão os *players* incumbentes e os novos entrantes, chegou-se aos seguintes pontos:

- A Internet e a geração digital: nenhum fato transformou tão violentamente o modelo de negócios quanto o amadurecimento da internet, principalmente como um indutor de mudança no comportamento dos viajantes (BUHALIS e LAW, 2008). A Internet continuará permitindo uma melhor capilaridade de distribuição, propiciando um acesso amplo e democrático à informação de viagens e turismo.

- Crescimento do número de viajantes no país: a ANAC projeta um crescimento de 3% na demanda de passageiros em 2010. Mesmo com a crise financeira mundial que afetou todos os mercados, o mercado de aviação brasileiro cresceu (PANROTAS, 2009c). Uma reportagem da revista VEJA (2010) aponta que os viajantes das classes C e D serão maioria (58,5%) até 2011, ou seja, haverá uma democratização cada vez maior das viagens e turismo no Brasil. Ou seja, ainda há muito espaço para crescimento.

- Investimento em tecnologia, valor agregado, identificação de tendências e gestão do relacionamento com os clientes: Day e Schoemaker (2004) ressaltam a importância da visão periférica para identificar oportunidades e ameaças, não visíveis através do foco central das empresas. No caso da indústria de viagens e turismo, esta visão periférica, de acordo com os entrevistados, apontou para a realização de maciços investimentos em tecnologia, obtenção de valor agregado e atenção aos movimentos do mercado e às necessidades dos clientes e complementares, conforme Hax e Wilde II (1999).

- Agências corporativas tornar-se-ão *Travel Management Company*: a reconfiguração do negócio de agências de viagens passa pela luta pela sobrevivência das mesmas e de um salto tecnológico e estratégico, indo de acordo com Abell e Hammond (1979). Além disto, espera-se um crescimento da participação de mercado das agências de viagens *online*.

- GDS (empresas) e sistemas integradores (empresas): a configuração futura desses negócios seria em última análise assumida pela perspectiva de crescimento e governança de ambos os modelos, seja GDS ou sistema integrador. O *player* com maior probabilidade de garantir a perpetuação de seu negócio seria aquele que obtiver uma maior possibilidade de interconexão, com o maior potencial de crescimento, e também que dê segurança para o investidor que o negócio é sustentável a longo prazo.

- Quebra do “duopólio” entre TAM e Gol (crescimento das companhias aéreas nacionais como a Azul, WebJet, Avianca e outras): em novembro de 2009, a presidente da ANAC,

Solange Vieira, emitiu declarações de que pretendia criar medidas para limitar o *market share* de TAM e Gol, que hoje é de quase 90%, para, no máximo, 70% (PANROTAS, 2009c). Ou seja, parece que já há uma percepção, também na esfera de regulamentação do mercado, das desvantagens advindas de um mercado de aviação civil extremamente concentrado em apenas duas grandes companhias aéreas nacionais, o que poderá trazer mudanças regulamentadoras para corrigir os problemas decorrentes.

- Possível retorno das companhias aéreas nacionais ao GDS para distribuição dos voos domésticos, porém com outra realidade comercial: em janeiro de 2010, a TAM assinou um acordo de longo prazo com o SABRE Travel Network para disponibilizar todo seu conteúdo por meio do GDS SABRE. Mesmo a TAM tendo fechado o contrato de *hosting* com o Amadeus no ano anterior, o acordo para disponibilizar as tarifas no GDS foi feito primeiramente com o SABRE, o que confirma o que foi dito à época da migração da plataforma tecnológica da TAM do SABRE para o Amadeus, que a mudança não era relacionada à distribuição via GDS. Ou seja, na ocasião o Amadeus não havia levado vantagem enquanto GDS mas sim enquanto novo fornecedor de tecnologia da TAM (PANROTAS, 2010).

- A fragmentação da distribuição da indústria predominará (resposta à pergunta da pesquisa: “*Existirá uma nova plataforma dominante ou a fragmentação predominará?*”): foi consenso entre os entrevistados que o mercado deve tender para que a fragmentação continue sendo a tônica, trazendo oportunidades e ameaças para todos os *players* da indústria.

- Nova plataforma dominante: se futuramente houver uma nova plataforma dominante nesta indústria, os entrevistados apostam no *mobile* (celular).

Ao final de cada entrevista, buscou-se, de igual forma, verificar como cada *player* entrevistado se prepara para este futuro que se avizinha, do ponto de vista de definição e formalização do planejamento estratégico, obtenção de diferenciais sustentáveis e engajamento das pessoas neste processo. Deste modo, os *players* declararam os seguintes focos de investimento:

- Agências de viagens: buscarão desenvolver ações direcionadas à diversificação de canais, aumento da tecnologia no cliente, segmentação de mercado e gestão de pessoas.

- GDS: acreditam que as companhias aéreas brasileiras voltarão a utilizar integralmente o canal de distribuição GDS para suas melhores tarifas, bem como pretendem agregar valor utilizando a plataforma *desktop*, rede colaborativa, CRM e interatividade.
- Companhias aéreas: aumento da venda direta ao consumidor final e do valor agregado utilizando a plataforma *mobile*.
- Integradores: internacionalização, nova versão de sistemas, aumento da base de clientes e agilidade na resposta a mudanças no ambiente

Para resumir a resposta à pergunta da pesquisa: “*Quais as percepções dos entrevistados em relação aos futuros possíveis para a indústria de viagens e turismo no Brasil?*”, destacam-se abaixo as principais percepções quanto ao futuro da indústria de viagens e turismo no Brasil:

- A Internet continuará sendo uma oportunidade para os que se prepararem neste sentido
- Agências de viagens, GDS e sistemas integradores terão que agregar valor aos seus clientes para sobreviverem no mercado
- Haverá um aumento de fusões e aquisições entre as agências de viagens. A tendência é de permanecerem somente pequenas ou grandes agências, espremendo as médias para um destes extremos
- Os GDS continuarão fortes na distribuição dos voos internacionais
- Os sistemas integradores buscarão maior especialização: lazer, corporativo, consolidação
- As companhias aéreas investirão cada vez mais na venda direta, buscando um *mix* em seus canais de distribuição
- O consumidor será cada vez mais independente em relação aos intermediários do ecossistema de distribuição
- O consumidor corporativo se organizará melhor para defender seus interesses, aumentando sua participação em associações
- Ocorrerá um progressivo aumento do número de viajantes no país

- Haverá um considerável aumento do investimento em novas tecnologias por todos os *players*, com destaque para *webservices*, *mobile* e integração entre sistemas
- A fragmentação do conteúdo dos sistemas de distribuição predominará
- E os novos agregadores de conteúdo conseguirão coexistir com os GDS se obtiverem especialização, valor agregado, base de clientes, capital de giro, governança e alta taxa de crescimento

Apresentam-se, a seguir, quatro cenários futuros para a indústria de viagens e turismo no Brasil, conforme o modelo proposto por Garvin e Levesque (2006).

5.2 – Cenários Futuros para a Indústria de Viagens e Turismo no Brasil

Para a construção de cenários futuros foi escolhida a técnica de Garvin e Levesque (2006), que relaciona os componentes básicos envolvidos no planejamento por cenários, incorporando um importante elemento, denominados “sinais de alerta antecipados” (*early warning signals*), os quais foram identificados para os cenários propostos para a indústria de viagens e turismo no Brasil.

Garvin e Levesque (2006) argumentam que faz parte do processo de elaboração de cenários a definição de alguns indicadores que sinalizem que o futuro pode se encaminhar para determinados cenários, melhorando a visão estratégica das empresas sobre o que acontece à sua volta e tornando-as mais ágeis para responder a estes futuros possíveis, aprimorando assim sua “visão periférica”, conforme sugerido por Day e Schoemaker (2004).

Portanto, a partir da identificação, no capítulo anterior, de tendências e incertezas relacionadas ao futuro da distribuição da indústria de viagens e turismo no Brasil, apresentadas nas tabelas 5 e 6, foram selecionadas duas incertezas-chave e traçados quatro cenários alternativos de longo prazo.

Tabela 5 – Tendências

A Internet continuará sendo uma oportunidade para os que se prepararem nesse sentido
Agências de viagens, GDS e sistemas integradores terão que agregar valor aos seus clientes para sobreviverem no mercado
Haverá um aumento de fusões e aquisições entre as agências de viagens. A tendência é de permanecerem somente pequenas ou grandes agências, espremendo as médias para um destes extremos
Os GDS continuarão fortes na distribuição dos voos internacionais
Os sistemas integradores buscarão maior especialização: lazer, corporativo, consolidação

As companhias aéreas investirão cada vez mais na venda direta, buscando um <i>mix</i> em seus canais de distribuição
Ocorrerá um progressivo aumento do número de viajantes no país
Haverá um considerável aumento do investimento em novas tecnologias por todos os <i>players</i> , com destaque para <i>webservices</i> , <i>mobile</i> e integração entre sistemas

Tabela 6 – Incertezas

O “duopólio” entre TAM e Gol será quebrado
Possível retorno das melhores tarifas das companhias aéreas brasileiras ao GDS, porém com outra realidade comercial
Independência do consumidor em relação aos intermediários do ecossistema de distribuição
O consumidor corporativo se organizará melhor para defender seus interesses, aumentando sua participação em associações
A fragmentação do conteúdo dos sistemas de distribuição predominará
Os novos agregadores de conteúdo conseguirão coexistir com GDS se obtiverem especialização, valor agregado, base de clientes, capital de giro, governança e alta taxa de crescimento

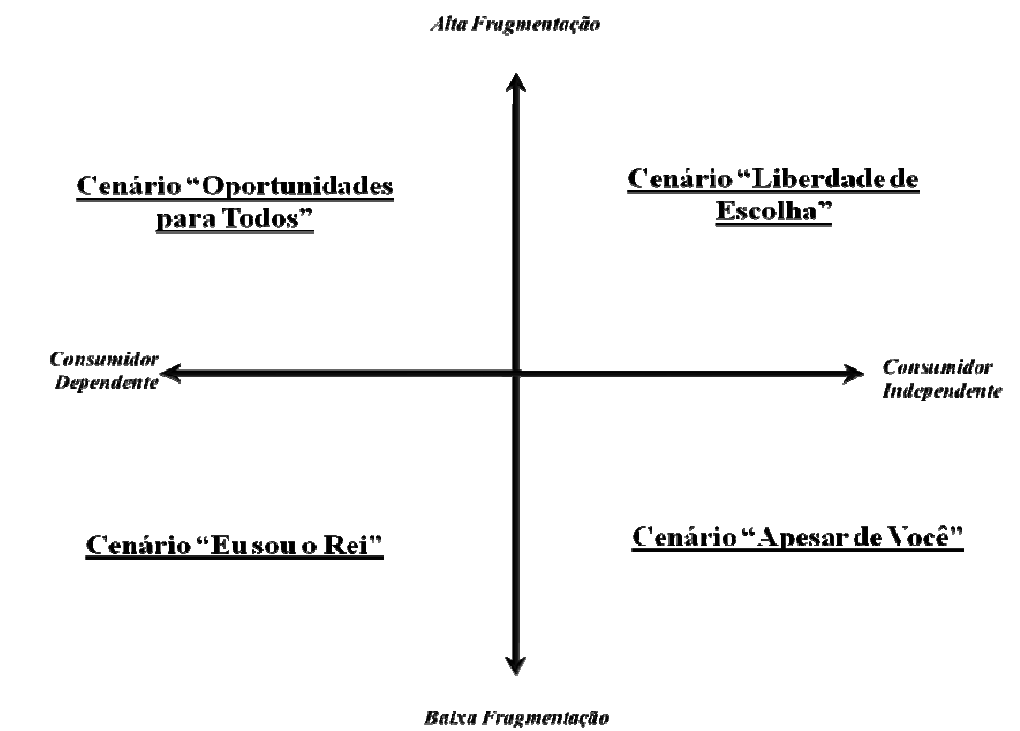
Para a seleção das incertezas-chave que representam os eixos do gráfico dos quatro cenários futuros propostos para a indústria de turismo e viagens no Brasil, utilizou-se metodologia adaptada do *Balanced Scorecard* proposta por Kaplan e Norton (1992), para análise do impacto relativo de cada incerteza considerada. Desta forma,

foram selecionadas as incertezas “fragmentação da distribuição” e “dependência do consumidor”.

A escolha destas incertezas-chave parece ser consistente com o resultado obtido na pesquisa de campo, uma vez que a “fragmentação da distribuição” caracteriza de certa forma o principal questionamento desta pesquisa: se os GDS, que já foram a plataforma dominante no passado, voltarão a ser, se existirá outra plataforma dominante ou se a fragmentação predominará. No caso da incerteza relativa à “dependência do consumidor”, sabe-se que um negócio só é viável caso haja clientes, e como já discutido anteriormente, trata-se de uma incógnita como o cliente da indústria de viagens e turismo comportar-se-á no que diz respeito à sua dependência ou não dos serviços dos intermediários do ecossistema de distribuição.

Os cenários resultantes foram nomeados: “Oportunidades para Todos”, “Liberdade de Escolha”, “Eu sou o Rei”, “Apesar de Você”. A figura 30 apresenta os quatro cenários, plotados nos eixos com as incertezas-chave.

Figura 30 – Cenários futuros da indústria de viagens e turismo no Brasil



Fonte: desenvolvido pelo autor.

Cenário “Oportunidades para Todos”

O cenário “Oportunidades para Todos” corresponde à realidade de alta fragmentação e alta dependência dos consumidores em relação aos intermediários do ecossistema de distribuição.

Neste caso, a indústria permaneceria sem uma plataforma dominante na distribuição de seu principal produto (as passagens aéreas), como já teve no passado. A fragmentação continuaria gerando oportunidades para novos *players* se instalarem no mercado, especializando-se no atendimento a demandas específicas de clientes. Os GDS e os novos agregadores de conteúdo poderiam coexistir, uma vez que os *players* remanescentes consigam agregar valor aos seus clientes, principalmente no que tange aos investimentos em novas tecnologias, com destaque para *webservices*, *mobile* e integração entre sistemas.

O consumidor apresentaria preferências por um nível de serviço maior por parte dos intermediários, que devem investir no relacionamento com seus clientes. Haveria uma tendência para consolidação, a partir de fusões e aquisições e, até mesmo, uma ressurreição dos agentes de viagens tradicionais, cuja forma de atuação predominante é *offline*.

São apresentadas, abaixo, as possíveis implicações deste cenário para os quatro principais *players* de distribuição da indústria de viagens e turismo no Brasil:

- Agências de viagens: como o consumidor prefere a prestação de serviços de intermediários e prioriza o nível de serviço, seriam necessários investimentos em tecnologia e CRM por parte das agências de viagens para acompanhar a demanda. Outra implicação seria a entrada de agências varejistas no mercado, o que poderia representar uma queda nas reservas *online*, já que o consumidor preferiria as agências de “tijolo” em detrimento às *online*.
- Companhias aéreas: as parcerias com os GDS seriam encerradas por parte das companhias aéreas, pois seriam privilegiadas as conexões diretas, neste cenário altamente fragmentado. Deste modo, deveriam investir maciçamente em tecnologia, pois agregariam internamente a atividade de distribuição de seus produtos (passagens aéreas).

- GDS (empresas): teriam suas parcerias encerradas com as companhias aéreas, obrigando-os a concorrer com os sistemas integradores pelo *market share* de distribuição. Isto implicaria em investimentos em tecnologia, pois o consumidor priorizaria o nível de serviço.
- Sistemas integradores (empresas): coexistiriam com os GDS já que trata-se de um cenário altamente fragmentado, podendo sobreviver se obtiverem especialização, valor agregado, base de clientes, capital de giro, governança e alta taxa de crescimento.

Cenário “Liberdade de Escolha”

O cenário “Liberdade de Escolha” corresponde à realidade de alta fragmentação e independência dos consumidores em relação aos intermediários do ecossistema de distribuição.

Neste caso, a indústria permaneceria sem uma plataforma dominante na distribuição de seu principal produto (as passagens aéreas), como já teve no passado. A fragmentação continuaria gerando oportunidades para novos *players* se instalarem no mercado, especializando-se no atendimento a demandas específicas de clientes. Os GDS e os novos agregadores de conteúdo poderiam coexistir, uma vez que os *players* remanescentes consigam agregar valor aos seus clientes, principalmente no que tange aos investimentos em novas tecnologias, com destaque para *webservices*, *mobile* e integração entre sistemas.

O consumidor apresentaria preferências por autonomia em relação aos intermediários e buscariam uma conexão direta com os produtores dos serviços (companhias aéreas). Haveria aumento nas reservas *online*, assim como maior sucesso para as ferramentas de *self-booking*. As agências de viagens tradicionais fechariam suas portas por não conseguirem adaptar-se à nova realidade do mercado. Ocorreria uma proliferação de sites e ambientes colaborativos de viagens.

São apresentadas, abaixo, as possíveis implicações deste cenário para os quatro principais *players* de distribuição da indústria de viagens e turismo no Brasil:

- Agências de viagens: como o consumidor prefere autonomia em detrimento à prestação de serviços de intermediários, as agências de viagens tradicionais correm perigo. Para sobreviverem, seriam necessários investimentos em tecnologia e CRM para atenderem à demanda de reservas *online* e de ambientes colaborativos.
- Companhias aéreas: as parcerias com os GDS seriam encerradas por parte das companhias aéreas, pois seriam privilegiadas as conexões diretas, neste cenário altamente fragmentado. Deste modo, deveriam investir maciçamente em tecnologia, pois agregariam internamente a atividade de distribuição de seus produtos (passagens aéreas).
- GDS (empresas): teriam suas parcerias encerradas com as companhias aéreas, obrigando-os a concorrer com os sistemas integradores pelo *market share* de distribuição. Isto implicaria em investimentos em tecnologia, pois o consumidor priorizaria o nível de serviço.
- Sistemas integradores (empresas): existiriam novas oportunidades em especial para ferramentas de *self-booking*, pois é um cenário com muitos *players* (fragmentado) e com demanda do cliente por conexões diretas (independência). Poderiam coexistir com os GDS se obtiverem especialização, valor agregado, base de clientes, capital de giro, governança e alta taxa de crescimento.

Cenário “Eu sou o Rei”

O cenário “Eu sou o Rei” corresponde à realidade de baixa fragmentação e alta dependência dos consumidores em relação aos intermediários do ecossistema de distribuição.

Neste caso, a indústria voltaria a ter uma plataforma dominante na distribuição de seu principal produto (as passagens aéreas). Esta plataforma dominante poderia voltar a ser os GDS ou um novo *player*, que tornaria-se *hub* deste ecossistema. Esta situação traria como consequência a adoção de um novo padrão para a indústria, o que no curto prazo geraria demandas de adaptações dos sistemas das empresas para que fossem integrados à plataforma dominante. No longo prazo, os GDS e novos agregadores de

conteúdo não poderiam coexistir, já que a indústria estaria em *lock in* pela nova plataforma dominante.

O consumidor apresentaria preferências por um nível de serviço maior por parte dos intermediários, que devem investir no relacionamento com seus clientes. Haveria uma tendência para consolidação, a partir de fusões e aquisições e, até mesmo, uma ressurreição dos agentes de viagens tradicionais, cuja forma de atuação predominante é *offline*.

São apresentadas, abaixo, as possíveis implicações deste cenário para os quatro principais *players* de distribuição da indústria de viagens e turismo no Brasil:

- Agências de viagens: como o consumidor prefere a prestação de serviços de intermediários e prioriza o nível de serviço, seriam necessários investimentos em tecnologia e CRM por parte das agências de viagens para acompanhar a demanda. Outra implicação seria a entrada de agências varejistas no mercado, o que poderia representar uma queda nas reservas *online*, já que o consumidor preferiria as agências de “tijolo” em detrimento às *online*.
- Companhias aéreas: como existiria um novo *player hub* do ecossistema, seja ele GDS ou sistema integrador, as companhias aéreas voltariam a encontrar-se aprisionadas (em *lock-in*) por esta nova plataforma dominante.
- GDS (empresas): poderiam voltar a ser o *hub* do ecossistema. Isto implicaria na volta das companhias aéreas ao GDS.
- Sistemas integradores (empresas): poderiam tornar-se o novo *hub* do ecossistema e, neste caso, não coexistiriam com os GDS, já que estes perderiam sua força bem como seu *market share* de distribuição.

Cenário “Apesar de Você”

O cenário “Apesar de Você” corresponde à realidade de baixa fragmentação e independência dos consumidores em relação aos intermediários do ecossistema de distribuição.

Neste caso, a indústria voltaria a ter uma plataforma dominante na distribuição de seu principal produto (as passagens aéreas). Esta plataforma dominante poderia voltar a ser os GDS ou um novo *player*, que tornaria-se *hub* deste ecossistema. Esta situação traria como consequência a adoção de um novo padrão para a indústria, o que no curto prazo geraria demandas de adaptações dos sistemas das empresas para que fossem integrados à plataforma dominante. No longo prazo, os GDS e novos agregadores de conteúdo não poderiam coexistir, já que a indústria estaria em *lock in* pela nova plataforma dominante.

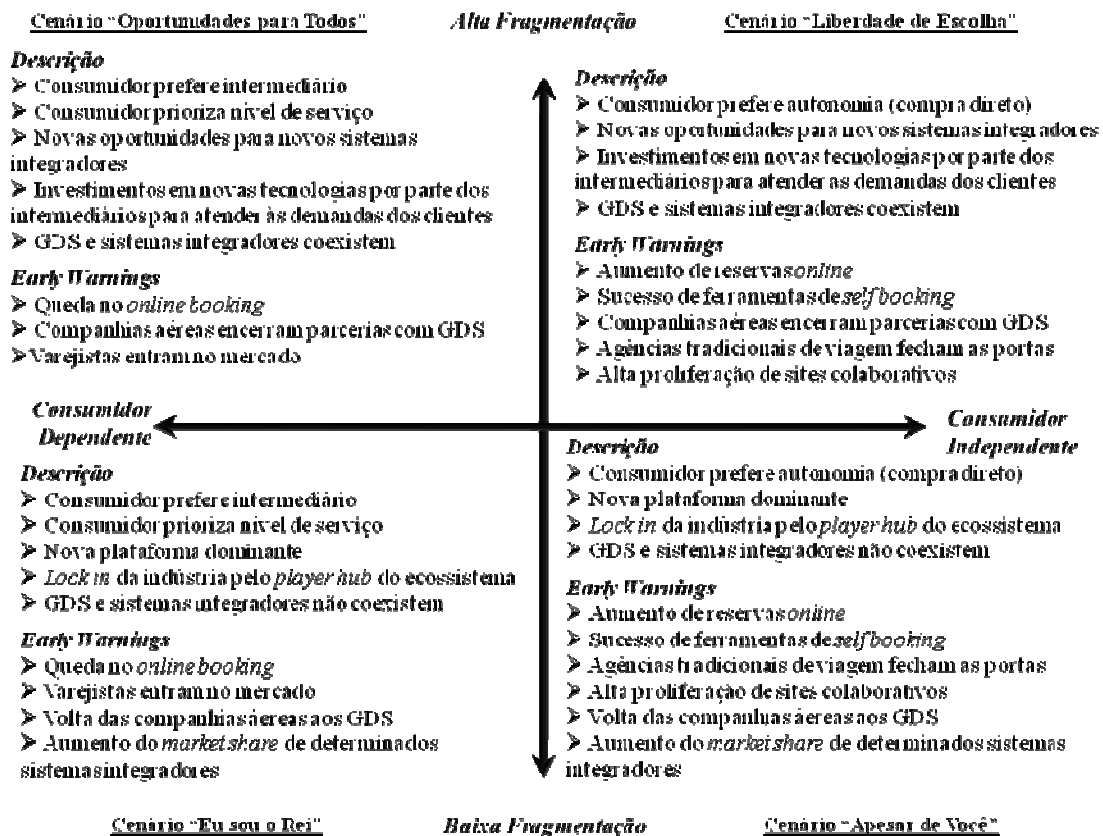
O consumidor apresentaria preferências por autonomia em relação aos intermediários e buscariam uma conexão direta com os produtores dos serviços (companhias aéreas). Haveria aumento nas reservas *online*, assim como maior sucesso para as ferramentas de *self-booking*. As agências de viagens tradicionais fechariam suas portas por não conseguirem adaptar-se à nova realidade do mercado. Ocorreria uma proliferação de sites e ambientes colaborativos de viagens.

São apresentadas, abaixo, as possíveis implicações deste cenário para os quatro principais *players* de distribuição da indústria de viagens e turismo no Brasil:

- Agências de viagens: como o consumidor prefere autonomia em detrimento à prestação de serviços de intermediários, as agências de viagens tradicionais correm perigo. Para sobreviverem, seriam necessários investimentos em tecnologia e CRM para atenderem à demanda de reservas *online* e de ambientes colaborativos.
- Companhias aéreas: como existiria um novo *player hub* do ecossistema, seja ele GDS ou sistema integrador, as companhias aéreas voltariam a encontrar-se aprisionadas (em *lock-in*) por esta nova plataforma dominante.
- GDS (empresas): poderiam voltar a ser o *hub* do ecossistema. Isto implicaria na volta das companhias aéreas ao GDS.
- Sistemas integradores (empresas): existiriam novas oportunidades em especial para ferramentas de *self-booking*, que poderiam tornar-se o novo *hub* do ecossistema e, neste caso, não coexistiriam com os GDS, já que estes perderiam sua força bem como seu *market share* de distribuição.

A figura 31 apresenta um quadro-resumo dos cenários futuros da indústria de viagens e turismo no Brasil, com a descrição de cada cenário e também os respectivos *early warnings*.

Figura 31 – Quadro-resumo dos cenários futuros da indústria de viagens e turismo no Brasil



Fonte: desenvolvido pelo autor.

A seguir, são apresentadas as oportunidades futuras de pesquisas e as limitações desta pesquisa, já que as limitações do método já foram apresentadas no capítulo 3.

5.3 – Oportunidades Futuras de Pesquisa e Limitações desta Pesquisa

Embora a ocorrência do fenômeno de reconfiguração da distribuição da indústria de viagens e turismo no Brasil tenha sido única no mundo, sugere-se como oportunidade futura de pesquisas uma análise de como se comporta a participação de mercado dos GDS em outros países, bem como seu relacionamento com os demais *players* do ecossistema da indústria de viagens e turismo, em especial, naqueles países ou blocos econômicos que possuem características similares ao mercado brasileiro (seria interessante analisar, por exemplo, o mercado europeu, latino-americano e asiático).

Como limitações desta pesquisa, destacam-se: o número de participantes, a representatividade dos profissionais que participaram (tanto dentro da sua empresa, quanto dentro da indústria), a ausência de triangulação de parte dos dados coletados, já que nem todas as informações fornecidas pelos profissionais entrevistados havia possibilidade de checagem com outras fontes, a impossibilidade de replicação e a aplicação do caso somente ao Brasil.

6 – Referências Bibliográficas

ABELL, D. F.; HAMMOND, J. S. Defining Business and Making the Bridge to Other Strategic Decisions. In: **Strategic market planning: problems and analytical approaches**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, p. 389-407, 1979.

ABGEV. **Institucional**, 2010. Disponível em: <http://www.abgev.org.br>. Acesso em 23.05.2010.

ABRACORP. **Histórico**, 2010. Disponível em: <http://www.abracorp.org.br>. Acesso em 23.05.2010.

ABRAJET. **Quem somos**, 2009. Disponível em: <http://www.abrajet.com.br>. Acesso em 30.10.2009.

ANAC. **A ANAC**, 2010. Disponível em: <http://www.anac.gov.br>. Acesso em 23.05.2010.

ALVES, S.; VABO JÚNIOR, L. F. O.; VAZ, L. F. H.; SALOMÃO, R. **Cenários para a Indústria de Turismo e Viagens - Um Ecossistema em Transformação**. In: Anais do EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Administração), 2009.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**; Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARROS, F. M. O. **O Alinhamento Estratégico da Utilização da Internet em Agências de Viagens Operando no Brasil**. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Instituto COPPEAD de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, 2005.

BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. 2ª ed. São Paulo: Senac, 1998.

BENTO, A. M.; FERREIRA, M. R. D. **A Prática da Pesquisa em Ciência Social: uma Estratégia de Decisão e Ação**. Revista de Administração Pública, vol. 174, n. 4, p. 04-39, 1982.

BUHALIS, D.; LAW, R. **Twenty Years On and 10 Years After the Internet: The State of eTourism Research**. *Tourism Management*, n.29, p. 609-623, 2008.

_____ ; LICATA, C. The Future of eTourism Intermediaries. **Tourism Management**, vol. 23, issue 3, june, p. 207-220, 2002.

_____ ; O'CONNOR, P. Information Communication Technology Revolutionizing Tourism. **Tourism Recreation Research**, vol. 30, p. 7-16, 2005.

CHAKRAVORTI, S.; ROSON, R. **Platform Competition in Two-Sided Markets: The Case of Payment Networks**. Federal Reserve Bank of Chicago, 2004.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

CUSOMANO, M.A.; GAWER, A. **The Elements of Platform Leadership**. *Sloan Management Review*, spring, p. 51-58, 2002.

DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. **Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals**. *Long Range Planning*, vol. 37, n. 2, p. 117-121, abr. 2004.

DIAZ, N. E. **El Entorno de las Líneas Aéreas: los Sistemas Globales de Distribución**. Boletim Informativo do AIDAL, Aerolineas Argentinas, 1991.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage: the Art of Creating Value Through Partnering**. Boston, MA. Harvard Business School Press, 1998.

EISENMANN, T. R. **Platform-Mediated Networks: Definitions and core concepts**. Harvard Business School, Module Note # 9-807-049, october, 2007a.

_____. **Winner-Take-All in Networked Markets**. Harvard Business School, Module Note # 9-806-131, september, 2007b.

EVANS, D.; SCHMALENSEE, R. **The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms**, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, n. 11603, september, 2005.

FONTANA, A.; FREY, J. H. **Interviewing: the Art of Science**. *In*: DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna (eds.): *Handbook of Qualitative Research*, pag. 361-376. Thousand Oaks: Sage, 1994.

GARVIN, D. A.; LEVESQUE, L. C. **A note on scenario planning**. Harvard business school note 9-306-003. July 31, 2006.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed., São Paulo, Atlas, 1999.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Rio de Janeiro: Vozes, 5 ed., 1997.

HAX, A.; WILDE II, D. L. **The Delta Model: Adaptative Management for a Changing World**. MIT Sloan Management Review, vol. 40, n. 2, p. 11-27, winter 1999.

HERMES Management Consulting. **The Future of Travel Management Companies in Latin America**: Scenario Planning for Multinational Bursiness Travel Companies in Latin America. september, 2008.

HOLLOWAY, C. **The Business of Tourism**. London: Pitman Publishing, 1994.

IANSTITI, M.; LEVIEN, R. **Strategy as Ecology**. Harvard Business Review, march, p. 69-78, 2004.

IYER, B.; LEE, C.; VENKATRAMAN, N. **Managing in a “Small World Ecosystem”**: Lessons from the Software Sector. California Management Review, vol. 48, n.3. spring 2006.

JOHNSON, P.; HARRIS, D.: **Qualitative and Quantitative Issues in Research Design**. In PARTINGTON, David (*ed.*): Essential Skills for Management Research. p. 99-115. London: SAGE Publications, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review, vol. 70, n. 1, p. 71-79. Jan, 1992.

KUTILAKA, N.; VENKATRAMAN, N. **Strategic Options in the Digital Era**. Business Strategy Review, vol. 12, n. 4, p. 7-15, winter, 2001.

KVALE, S. **Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing**. London: Sage Publications, 1996.

LANINI, F. D. **A Sofisticação da Gestão e o CRM em Agências de Viagens e Turismo Operando no Brasil**. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Instituto COPPEAD de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, 2005.

MAANEN, J. V. **Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: a preface**. In: MAANEN, J. Van (ed.) – *Qualitative Methodology*. Newbury Park, Sage, 1983.

MALIK, T. **Hospitality Information Technology: Learning how to use it**. Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, IO, 1999.

MARÍN, A. **Tecnologia da Informação nas Agências de Viagem: em Busca da Produtividade e do Valor Agregado**. Série Turismo. São Paulo: Aleph, 2004.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. **Designing Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1999.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: a Source Book of New Methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1984.

MTUR (MINISTÉRIO DO TURISMO DO BRASIL). **Segmentação do Turismo – Marcos Conceituais**. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação, 2006. Disponível em:

http://institucional.turismo.gov.br/regionalizacao/arqreg/doc_download/Segmentacao_do_Turismo_Marcos_Conceituais.pdf. Acesso em 18.03.2009.

_____. **Dados e Fatos – Estatísticas Básicas de Turismo no Brasil**, 2010. Disponível em: http://www.braziltour.com/site/br/dados_fatos/home/. Acesso em 27.07.2010.

O'CONNOR, P. **Distribuição da Informação Eletrônica em Turismo e Hotelaria**. Tradução por Roberto C. Costa. Bookman: Porto Alegre, 2001.

PANROTAS. **Panrotas Universitário Ano 01**. São Paulo, 2º semestre, 2002.

_____. **Panrotas Universitário Ano 02**. São Paulo, 2º semestre, 2003.

_____. **Múltiplos Canais de Distribuição: Quem Vai Pagar a Conta?.** São Paulo, out, 2006.

_____. **Menor Tarifa: Questão Tecnológica ou Comercial?.** São Paulo, mar, 2007.

_____. **Tecnologia: Investimento ou Solução para Redução de Custos?.** São Paulo, jan, 2009a.

_____. **Azul passa Webjet e atinge mais de 4% do mercado.** São Paulo, jun, 2009b.

_____. **Anac quer Gol e Tam com, no máximo, 70% do mercado.** São Paulo, nov, 2009c.

_____. **Tam assina contrato de distribuição com Sabre.** São Paulo, jan, 2010.

PATRÃO, L. A. C. **Comércio Eletrônico em Empresas Aéreas: Realidade, Mitos e Estratégias.** Monografia, Especialização em Comércio Eletrônico - Programa de Engenharia da Produção-PEP- COPPE/IBPINET, UFRJ: Rio de Janeiro, 2002.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods.** Thousand Oaks: Sage, 2002.

PELTONIEMI, M. **Business Ecosystem: a Conceptual Model of an Organisation Population from the Perspectives of Complexity and Evolution.** E-Business Research Center, Research Reports 18, Tampere: Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA), 2005. Disponível em www.ebrc.fi, acesso em 03.05.2009.

PETZINGER, T. **Hard Landing: the Epic Contest for Power and Profits that Plunged Airlines into Chaos.** Paperback, Dez, 1996.

PHOCUSWRIGHT. **Travel sites receive 50% of visits from travel media & referral sites.** Press release 24th July 2008, “Search, Shop, Buy: Inside The Tangled Web of Online Travel”. Disponível em www.phocuswright.com, acesso em 11.04.2009.

POLLOCK, A.; BENJAMIN, L. **Shifting Sands: The Tourism Ecosystem in Transformation**, 2001. Disponível em:

www.desticorp.com/whitepapers/TourismEcosystemwhitepaperWTM.pdf. Acesso em 20.03.2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, vol. 68, n. 3, p. 79-91, mai/jun, 1990.

_____ ; _____. **Competing for the Future**. Harvard Business Review, vol. 72, n. 4, p. 122-128, jul/ago, 1994.

ROCHET, J.; TIROLE, J. **Two-Sided Markets: A Progress Report**. Mimeo, IDEI, University of Toulouse, 2005.

ROSON, R. **Two-Sided Markets: A Tentative Survey**. Review of Network Economics, vol. 4, n. 2, p. 142-160, 2005.

SAGLIETTO, L. **De la Place de Marché Électronique à l'Écosystème d'Affaires: le Cas des Systèmes de Réservations Aériennes et Touristiques**. Systèmes d'Information et Management; n. 3, vol. 12, p. 77-95, 2007.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. **Information Rules: a Strategic Guide to the Network Economy**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1999.

SILVA, P. R. B. B. **Sistemas de Distribuição**. Superintendência de Distribuição, VARIG, jun, 1998.

SRI. **Global Distribution Systems: Emerging Trends and Strategic Issues – A Discussion Paper for Senior Airline, Government and Travel Industry Executives**. SRI International – Southeast Asia and South Pacific Regional Headquarters, 1989.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEJA. **A classe C vai ao paraíso**. Revista VEJA impressa, seção de Negócios, Editora Abril, ed. 2150, ano 43, n. 5. 3 fev, 2010.

VENKATRAMAN, N. **Five Steps to a Dot-Com Strategy: How to Find Your Footing on the Web**. MIT Sloan Management Review, vol. 41, n. 3, p. 15-28, spring 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5a ed. Editora Atlas, 2004.

WALD, R. **Content And Community Sites: Are They Ready For Primetime?** The PhoCusWright Channel. Nov, 2005. Disponível em:
<http://channel.phocuswright.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=302>. Acesso em 13.04.2009.

WALSHAM, G. **Interpretive Case Studies in IS Research: Nature and Method**. European Journal of Information Systems, vol. 4, p. 74-81, 1995.

WILLIS, G. B. **Cognitive Interviewing and Survey Design: A Training Manual**. Hyattsville, MD: National Centre for Health Statistics, 1994.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO). **Tourism Highlights: 2008 Edition**, 2008a. Disponível em <<http://unwto.org/facts/menu.html>>. Acesso em 13.04.2009.

_____. **Turismo Internacional: Uma Perspectiva Global**. 2ª. ed, Tradução por Roberto C. Costa. Ed. Bookman, Porto Alegre, 2003a.

_____. **E-Business para Turismo – Guia Prático para Destinos e Empresas Turísticas**. Tradução por Roberto C. Costa. Porto Alegre: Bookman, 2003b.

_____. **Introdução ao Turismo**, Madrid, 2001.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC). **Travel & Tourism Economic Impact**. Mar, 2009a. Disponível em:

<http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Tourism_Economic_Research/>. Acesso em: 11.04.2009.

_____. **Travel & Tourism Economic Impact in Brazil**. Mar, 2009b. Disponível em:

<http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Tourism_Economic_Research/>. Acesso em: 23.04.2009.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 3rd ed. Sage Publications, 2003.

Anexo 1 – Roteiro de Entrevista

Bloco 1 – A indústria de viagens e turismo

1 – Gostaria que o (a) Sr. (a) falasse um pouco sobre a evolução da distribuição da indústria de viagens e turismo nos últimos dez anos no mundo e mais especificamente no Brasil.

Bloco 2 – A reconfiguração ocorrida na indústria

2 – A indústria de viagens e turismo vem passando por grandes transformações nos últimos anos no que diz respeito à distribuição, principalmente com o advento da Internet, que fez com que os GDS perdessem espaço no Brasil e no mundo. Explorar:

- a. Por que este processo ocorreu no mundo?
- b. Ocorreu de maneira singular no Brasil?
- c. Como ocorreu a tomada de decisão e fuga do *lock in*?
- d. Como ficou o relacionamento com a empresa GDS em outros negócios como *hosting*, consultoria de TI etc.?
- e. Quais foram as lições aprendidas deste processo?

3 – O advento da Internet foi uma oportunidade ou uma ameaça para os *players* da indústria?

- a. Operar na Internet foi uma estratégia ou uma imposição do mercado?
- b. As novas tecnologias de maneira geral são oportunidades ou ameaças?

Bloco 3 – Ecossistema

4 – Quais eram os principais *players* e *stakeholders* deste mercado há 10 anos atrás?

- a. De que forma a indústria se alterou ao longo dos últimos 10 anos?

b. Quais são os principais *players* e *stakeholders* deste mercado hoje?

5 – Qual é o papel e os desafios das agências de viagens?

a. Quem deve remunerá-las: o cliente ou o fornecedor?

b. Elas estão prestes a acabar ou vão se reinventar?

6 – Qual é o papel e os desafios dos GDS?

a. Eles estão prestes a acabar ou vão se reinventar?

7 – Qual é o papel e os desafios das companhias aéreas?

8 – Qual é o papel e os desafios dos sistemas integradores?

9 – Qual é o papel e os desafios dos organismos reguladores?

a. Quem eles representam / defendem ?

10 – Qual é o papel e os desafios da mídia especializada?

11 – Qual é o papel e os desafios de outros *players* (associações, destinos etc.)?

12 – Qual é o papel e os desafios do consumidor?

a. De lazer?

b. Corporativo?

c. Qual é sua força isoladamente?

d. Qual é sua força em associações?

Bloco 4 – Percepções quanto ao Futuro da Indústria

13 – O (a) Sr. (a) poderia falar um pouco sobre sua percepção de cada *stakeholder* quanto ao futuro da indústria?

14 – Como o Sr. (a) vê a indústria no futuro próximo?

a. Existirá uma nova plataforma dominante ou a fragmentação predominará?

15 – Como sua empresa se prepara para o futuro?

a. Há um processo formal de planejamento estratégico?

b. Há investimento em cenários / opções estratégicas / projetos de melhoria?

16 – Em termos gerais, qual é a estratégia da sua empresa?

a. Há uma estratégia definida?

b. A estratégia é seguida?

17 – Qual é a vantagem competitiva da sua empresa?