

# Agências de turismo no contexto dos multicanais de distribuição – os desafios do mercado *online* e *offline* de viagens

Raquel Pazini<sup>1</sup>

Cinthia M. de Sena Abrahão<sup>2</sup>

**Resumo:** O modelo tradicional de distribuição no turismo destaca o papel de exclusividade das agências de turismo na intermediação entre fornecedores e clientes. Porém, o impacto das novas tecnologias de informação e comunicação, principalmente os recursos da internet, modificaram as relações de consumo no mercado. O consumidor passa a ter novas preferências e comportamentos, em função das diversas fontes para pesquisa, reserva e compra de viagens, seja em agências tradicionais ou agências virtuais que adotam o comércio eletrônico. Estas possibilidades são definidas atualmente pelos multicanais de distribuição, formados por empresas que estabelecem relações diretas e/ou indiretas com o consumidor. O objetivo deste trabalho é analisar o posicionamento e perfil de negócios das agências de turismo no mercado de viagens *online* e *offline*, em relação a comercialização e distribuição nos multicanais do turismo. A pesquisa bibliográfica realizada mostra que apesar de toda a inovação tecnológica no turismo, nota-se uma coexistência do mercado *online* e *offline* de viagens, tanto pela venda direta ou indireta ao consumidor, quanto o meio de comercialização virtual (*online*) ou físico e presencial (*offline*). Desta forma, as empresas podem atender um público de características heterogêneas, com diferentes comportamentos e hábitos de consumo.

**Palavras-chave:** Turismo. Agências de Turismo. Multicanais de distribuição. Tecnologia da Informação e Comunicação. Comercialização *online* e *offline*.

## Introdução

As agências de turismo são organizações privadas responsáveis pela produção e distribuição de produtos e serviços turísticos. No modelo tradicional de distribuição, elas faziam a intermediação entre os fornecedores e os consumidores. Mas as novas tecnologias de informação e comunicação possibilitaram que os fornecedores ampliassem seus canais de distribuição, passando a vender também para o consumidor de forma direta, sem a intermediação de uma agência de viagem. Tal processo, conhecido como desintermediação, passou a exigir um posicionamento perante as relações existentes de parceria e exclusividade, nos multicanais de distribuição e comercialização no mercado turístico (Tomelin, 2001; Buhalis, 2001).

Buhalis (2001) comenta que os canais de distribuição têm sido tema frequente de pesquisas no meio acadêmico, pois apresentam uma estrutura dinâmica, com relações diretas e

---

<sup>1</sup> Bacharel em Turismo, Especialista em Gestão Estratégica de Empresas Turísticas e Gestão da Aprendizagem pela Universidade Positivo, e Mestranda em Turismo pela Universidade Federal do Paraná. E-mail: raquel pazini@hotmail.com.

<sup>2</sup> Bacharel em Economia pela Universidade Federal de Uberlândia, Mestre em História Econômica pela Universidade de São Paulo (USP) e Doutora em Geografia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora dos cursos de Gestão e Empreendedorismo e Gestão em Turismo (UFPR - Campus Litoral). E-mail: cisena@terra.com.br

indiretas em constantes mudanças, que causam efeitos na competitividade e lucratividade das empresas. Além disso, possuem capacidade de influenciar tanto o comportamento do consumidor, quanto medir a habilidade das empresas em satisfazer eficientemente a demanda.

A internet possibilitou novos canais de venda de produtos, e também um aprimoramento nas ferramentas de trabalho para as empresas, com a utilização de sistemas que facilitam todo o processo de comercialização. O consumidor passa a ter o poder de escolha no momento da compra, influenciado por diversos fatores, dentre os quais, conveniência, credibilidade e benefícios. (Marín, 2004).

Os conteúdos de diversos tipos de sites disponibilizam a informação de forma fácil e rápida, com alcance global ilimitado. As empresas podem divulgar todas as informações de seus produtos e serviços no site próprio ou por meio de outros canais de venda. E o cliente tem esta variedade de fontes de consulta, seja com o intuito de obter conhecimento, ou de efetivar uma compra (LAUDON e TRAVER, 2007). Desta forma, o consumidor tem a possibilidade de explorar diferentes canais *online* e *offline* para atender as suas necessidades e expectativas de viagem, buscando preços menores e produtos e serviços mais adequados aos seus interesses (Gouvêa, Niño e Oliveira, 2012).

Considerando o contexto, este artigo tem como objetivo analisar o posicionamento e perfil de negócios das agências de turismo no mercado de viagens *online* e *offline*, em relação à comercialização e distribuição nos multicanais do turismo. A metodologia utilizada foi revisão bibliográfica exploratória em fontes secundárias (livros, artigos científicos e notícias), publicadas por autores brasileiros e estrangeiros, para ampliar o conhecimento e abrir campo para debates e novas pesquisas no assunto.

O referencial teórico aborda inicialmente o modelo tradicional de distribuição e intermediação das agências de turismo, com destaque para o impacto da tecnologia da informação e comunicação, que modificou os meios de comercialização de viagens e também o perfil do novo consumidor. E, de acordo com o objetivo proposto, ao final segue uma abordagem sobre os multicanais de distribuição no mercado *online* e *offline* de viagens.

## **Modelo tradicional de distribuição e intermediação das agências de turismo**

As agências de turismo têm uma grande importância na elaboração e distribuição dos produtos turísticos no mercado, auxiliando na comercialização e desenvolvimento de destinos turísticos. Para estabelecer uma nomenclatura oficial, o decreto federal nº 5.406 de 2005 distingue as agências produtoras como operadoras turísticas, e as agências distribuidoras como agências de viagem, sendo que ambas podem ser identificadas no geral como agências de turismo (Braga, 2008; Dantas, 2008). Os conceitos apresentados no Quadro 1 a seguir, das principais referências em agenciamento, explicam as funções e características gerais destas empresas.

**Quadro 1 – Conceitos de agências de turismo**

OMT, 2001, p. 40	Agências de turismo são empresas de serviços, e sua função principal é a intermediação, das quais derivam outras funções que vão desde a informação e o assessoramento ao cliente, até a organização de todo tipo de atividade relacionada ao setor de viagens e turismo e a elaboração de seus próprios produtos.
Tomelin, 2001, p. 17	As agências de viagens e turismo, servindo como intermediárias e distribuidoras na prestação de serviços entre a oferta e a demanda, ou seja, entre aqueles que desejam viajar e aqueles que desejam receber os turistas, tornam-se ícones principais na distribuição dos produtos até o consumidor final.
Petrocchi e Bona, 2003, p. 11	A agência de turismo desempenha, então, uma função de assessoria ao público, pois pesquisa, filtra e classifica as informações, cumprindo papéis de facilitadora para a população em geral e de intermediária entre empresas turísticas e fornecedores.
Marín, 2004, p. 28	As agências são caracterizadas pela assessoria de viagens: recomendação confiável de destinos e serviços, a planificação eficaz dos pacotes de viagem, o fornecimento de informações relevantes sobre a viagem, a assistência no processo de reserva, e a solução de problemas na viagem.
Braga, 2008, p. 19	As agências de viagens são um elemento do mercado turístico que funciona como agregador de serviços. São elas que transformam destinos turísticos e diversos equipamentos em produtos, atuando na produção e distribuição de bens e serviços turísticos.
MTUR – Lei Geral do Turismo, 2008	Compreende-se por agência de turismo a pessoa jurídica que exerce a atividade econômica de intermediação remunerada entre fornecedores e consumidores de serviços turísticos ou os fornece diretamente.
Dantas, 2008, p. 36	Cobrem o planejamento, a organização, a execução e a venda de pacotes turísticos, assim como a prestação de serviços na intermediação de serviços turísticos avulsos (reserva de hotéis, locação de veículos, reserva de passagens aéreas, etc.) entre o prestador de serviços e o cliente.
Candioto, 2012, p. 11	A agência de viagem tem caráter varejista e atende ao consumidor final, prestando serviços, assessoria e informações detalhadas sobre os produtos.

Fonte: Diversos autores. Organização dos autores, 2014.

Autores como Marín (2004), Dantas (2008), Braga (2008) e Candioto (2012) destacam nestes conceitos a relação das agências de turismo com o planejamento e organização de viagens,

além do papel de assessoria no atendimento e informações prestadas ao cliente, a partir da produção e distribuição de produtos turísticos.

A assessoria caracteriza os serviços oferecidos pelo agente de viagem, desde o momento da escolha do destino até o processo de compra e assistência ao cliente. Para Candioto (2012), “o que uma agência vende é facilitação”, destacando o serviço de intermediação como um diferencial, acima do produto comercializado.

Na cadeia produtiva do turismo, as agências de turismo são responsáveis pela intermediação e distribuição de produtos e serviços, e por isso são consideradas canal de vendas pelos fornecedores. Estes podem ser companhias aéreas, hotéis, locadoras de veículos, companhias de cruzeiros marítimos, seguradoras, operadoras (pacotes turísticos), entre outros. Para Braga (2008, p.30), um canal de distribuição é “uma estrutura operativa, um sistema de relações ou várias combinações de organizações, através das quais um produtor de bens e serviços turísticos vende ou confirma a viagem ao comprador”.

Lohmann (2006) analisou os estudos e pesquisas relacionados aos canais de distribuição no turismo. Estes tratam principalmente da desintermediação e da reintermediação, a visão integral e a relação comprador-distribuidor, com uma perspectiva geral, de multicanais, ou focada nos agentes de viagens ou operadores turísticos. Os principais autores que estudam o assunto de forma mais contínua e consistente são Pearce, Buhalis e O’Connor (Lohman, 2006).

Segundo Gomes (2010), os canais de distribuição do turismo são formados por redes organizacionais articuladas por agentes locais e externos, responsáveis pela dinâmica da produção. Para Buhalis (2001) um canal de distribuição pode ser definido como um mecanismo que proporciona informações suficientes para as pessoas certas, no momento e lugar certos, para permitir ao consumidor decidir a compra, reservar e pagar o produto desejado.

Este modelo de negócio surgiu da necessidade dos fornecedores alcançarem diversos públicos, e em diversos lugares, quando ainda não existia o comércio eletrônico. Como solução buscou-se as agências de viagem, que estavam localizadas em todas as cidades, e podiam vender o produto para os seus clientes, mediante um comissionamento por este serviço. Então, no modelo tradicional as agências tinham praticamente exclusividade na intermediação e distribuição de produtos e serviços de muitas empresas, o que garantiu muitas vendas e a consolidação das agências de viagem no mercado turístico (Tomelin, 2001).

No entanto, atualmente observa-se um novo arranjo entre os três elementos (clientes, agências de turismo e fornecedores) na cadeia de distribuição do turismo. (O’Connor, 2001). Conforme Braga (2008, p. 31), “as ligações feitas entre o fornecedor e o consumidor podem ser direta ou indireta, por meio de um ou mais intermediários”. Foram estas relações diretas, viabilizadas pelas novas tecnologias, que transformaram o modelo tradicional de distribuição no turismo (Flecha e Costa, 2004).

Tomelin (2001) identificou este processo evolutivo dos canais de distribuição, de acordo com o impacto das novas tecnologias e o reflexo nas condições de remuneração das agências de viagem.

**Figura 1 – Fases dos canais de distribuição x política de remuneração**



Fonte: adaptado de Tomelin, 2001.

Na desintermediação, os canais de distribuição se abriram a novas relações, em que o consumidor pode chegar diretamente no fornecedor, dispensando e tirando a exclusividade do agente de viagem como intermediário (Tavares e Neves, 2011). Isto permitiu que muitas companhias aéreas adotassem a redução do comissionamento, e, posteriormente a eliminação total das comissões. Este foi um processo gradativo, de iniciativa de algumas companhias aéreas, que para reduzir as suas despesas, optaram pela eliminação dos custos do intermediário. Estas ações criaram muita insatisfação e polêmica no mercado das agências de turismo, já que as passagens aéreas eram o produto mais vendido, e que garantia a estabilidade financeira destas empresas. Desta forma, ficou sob responsabilidade da agência a cobrança pelo seu serviço de atendimento e emissão de uma passagem aérea (Carroll e Sigaw, 2003).

É no processo de reintermediação que a agência passou a ter liberdade e autonomia para estabelecer quanto cobrar de taxa por cada produto ou serviço prestado, e não mais depender dos percentuais de comissionamento definidos pelo fornecedor. Esta é uma iniciativa que deve partir das empresas, que devem possuir consultores de viagem qualificados e diferenciais claros e sustentáveis, que justifiquem o pagamento da taxa de serviço pelo cliente. Segundo Marín (2004, p. 36) “há muitos profissionais que não estão em condições de ser verdadeiros consultores de viagens, pois viajam pouco, não conhecem direito os destinos que vendem e não se identificam com o estilo de vida de seus clientes”.

A figura chave desta reinvenção das agências é o consultor de viagem, que pode integrar as possibilidades e ferramentas da tecnologia e da internet com as vantagens da interação pessoal direta com o consumidor em uma agência física. Este profissional pode criar um valor agregado, tentando descobrir as necessidades ocultas dos clientes, aumentando a confiança e construindo relacionamento no processo de consultoria, proporcionando uma experiência dentro de uma dimensão emocional. (Buhalis e Licata, 2002; Parras e Claro, 2008; Novak e Schwabe, 2009).

## **Impacto da TIC na comercialização de viagens**

Um marco da inserção do Turismo no paradigma das novas tecnologias de base eletrônica foi a adoção dos 'Sistemas Computadorizados de Reserva (CRS) na década de 70, depois com os 'Sistemas de Distribuição Globais (GDS), e a internet para uso doméstico e comercial a partir da década de 90, conforme Buhalis (1998). Yamamoto (2008) reconhece a internet como fator determinante na trajetória e atuação das agências de viagem como canal de distribuição no turismo, analisando eventos determinantes de mudança e transformações do mercado, em uma escala cronológica pré e pós internet.

A tecnologia da informação e comunicação (TIC) tem transformado o turismo em escala global. Permite criar uma rede de relacionamentos e novos níveis de interatividade entre empresas e consumidores, com base em uma 'info-estrutura' que otimiza todas as operações em turismo. Os consumidores podem identificar, personalizar e comprar produtos turísticos. E as empresas podem desenvolver, gerenciar e distribuir as suas ofertas em todo o mundo (Buhalis e O'Connor, 2005; Buhalis e Law, 2008).

Por isso é importante atribuir valor à informação, que segundo Biz e Ceretta (2008), "possibilita o consumidor imaginar, pensar e sonhar aquilo com que adquiriu ou com que pretende adquirir". Segundo os mesmos autores, no turismo a informação tem três etapas: informação do destino (descrição e atrativos); logística (acesso e infra-estrutura); e comercialização do produto (marketing e canais de distribuição). Contudo, fatores como descrição do produto, confiabilidade e qualidade da informação, interatividade, personalização, eficiência e eficácia de processos, interferem na formação do conhecimento e poder de decisão do turista.

A internet oportuniza a oferta de diversos recursos para distribuição, comercialização e a aquisição de viagens, acessíveis tanto para fornecedores quanto consumidores, que podem ser percebidos como oportunidade ou ameaça. São sistemas de reservas e agências de viagens *online*, sites de busca e de comparação de preços, sistemas de gerenciamento para destinos turísticos, redes sociais, portais, canais de televisão interativa, web 2.0, dentre outros (Buhalis e Law, 2008).

Atualmente, o comércio eletrônico é amplamente utilizado no turismo. De acordo com Machado e Almeida (2010), o comércio eletrônico pode ser entendido como a compra e venda *online* de produtos e serviços. Em muitos mercados, exige uma política de preços mais agressiva

em razão da grande concorrência e de ser um fator essencial na decisão de compra de muitos clientes, que ao mesmo tempo exigem transparência e credibilidade (Granados, Gupta e Kauffman, 2012).

Neste cenário, de acordo com Buhalis (1998) as agências de turismo podem adotar duas estratégias, independente do seu porte. A primeira é agregar valor ao produto e serviço com um alto padrão de qualidade na organização de viagens, que diferencia a compra de uma viagem por um profissional especializado. Ou ter uma postura mais agressiva, com a concorrência pelo menor preço e maior volume de vendas, em produtos de ampla comercialização (Buhalis, 1998). O posicionamento é justamente uma escolha da empresa, “significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja distintiva e mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência” (Oliveira, Campomar e Luis 2008).

A ampliação da acessibilidade dos recursos tecnológicos foi potencializada graças aos diversos aparelhos móveis, como celulares e tablets, com acesso direto à internet. O perfil do novo consumidor é interativo, ou seja, está cada vez mais conectado em e-mail, redes sociais e outros sites. Mas apesar de ter um período menor de atenção, busca soluções e praticidades que otimizem o uso do tempo. Além de ser um usuário multicanal, por usar diversos recursos e ferramentas para contato e compra com as empresas (Salvado, Ferreira e Costa, 2012).

Isso os torna mais experientes e exigentes nas suas escolhas, tornando cada vez mais difícil agradar clientes globalizados que utilizam da tecnologia para planejar e comprar viagens (BUHALIS e LAW, 2008). Esta combinação da globalização e novas tecnologias em nível mundial, estimula “consumir muito mais e mais rapidamente, como se fosse tudo ao mesmo tempo e agora” (Candioto, 2012, p. 38).

A pesquisa TripBarometer (2013), realizada pelo TripAdvisor e StrategyOne, sobre comportamento e hábitos de viagens dos consumidores, demonstra que o planejamento de viagens é dominado por recursos *online* no Brasil. A ordem de influência começa com os websites de *reviews* de viagem, OTA's, sites de operadoras de turismo, amigos e família, mídia social, agências de viagens físicas, e por último, revistas e folhetos informativos. Durante a viagem a maioria destes turistas está sempre conectada, utilizando dispositivos móveis, publicando atualizações nas redes sociais, e buscando atividades locais na web.

Então existem consumidores que vivem 100% conectados e valorizam tudo que pode ser feito de forma eletrônica e imediata, desde transações bancárias a compras *online* em supermercados (Candioto, 2012). Enquanto existem outros públicos que estão gradativamente se adaptando a esta nova realidade, e ainda não têm o hábito, interesse, ou confiança do uso mais intenso da internet. Mick e Fournier (1998) analisam inclusive este paradoxo no comportamento dos consumidores no contato com a tecnologia, que envolvem necessidades, atitudes, habilidades, satisfação, e diferentes efeitos emocionais.

Nas compras *online* o consumidor é responsável por todas as suas escolhas. Muitos têm experiência e capacidade para planejar e executar uma viagem sozinhos, pois também têm

facilidade de lidar com os diversos recursos disponíveis na internet. Mas outros às vezes se deixam levar pelo impulso ou pelo preço, e não tem consciência e condições de lidar com situações adversas. Além disso, é necessário certa habilidade para selecionar sites e fontes confiáveis para compras *online*. (Buhalis e Law, 2008; Salvado, Ferreira e Costa, 2012).

Em contrapartida, uma agência de viagem pode facilmente atender estas dúvidas e providenciar a reserva para o cliente, e ainda estar disponível para resolver qualquer eventualidade durante a viagem. A internet ainda não cumpre totalmente o papel de assessoria e planejamento personalizado de viagens oferecida pelas agências, que ainda têm contato e relacionamento pessoal nos atendimentos, que demonstra credibilidade, pelas referências e recomendações de um profissional experiente em viagens. Além disso, o tempo é um insumo cada vez mais raro, e por isso alguns clientes ainda preferem pagar pela conveniência e comodidade de um profissional organizar a sua viagem. Segundo Candioto (2012, p. 40), quando o cliente busca uma agência de viagem, ele “está em busca de informações que possam complementar tudo aquilo que ele já sabe ou ouviu dizer sobre um destino, sobre um hotel etc. Ele quer facilidade, segurança, preço e algo que o convença de que fará a escolha certa”.

No entanto, os benefícios da TIC para as agências são muitos, considerando a possibilidade de oferecer pacotes para uma demanda específica, flexibilidade e agilidade na atualização de materiais promocionais (Cooper, 2001). Sites como ‘*googlemaps*’, por exemplo, permitem descobrir localizações e conhecer distâncias de cidades e lugares em todo o mundo. A interatividade é um elemento muito presente, tanto pelas redes sociais, que permitem um contato direto com fornecedores e o próprio turista, quanto por sites que compartilham opiniões e avaliações de produtos e serviços. O maior exemplo é o TripAdvisor, que opera em 30 países e conta “com mais de 200 milhões de visitantes exclusivos por mês e mais de 100 milhões de avaliações e opiniões sobre mais de 2,5 milhões de restaurantes, hotéis e pontos turísticos” (TRIPADVISOR, 2013).

Muitas empresas já se deram conta do potencial das redes sociais, e estão presentes no *twitter* e *facebook*, que possibilitam interação direta com o público que tem interesse em acompanhar as suas novidades. A Gol, por exemplo, foi a primeira companhia aérea brasileira a oferecer opção de compra de passagem aérea exclusivamente pela sua página no *facebook*. O mecanismo permite que o cliente compartilhe a passagem comprada no aplicativo da companhia e convide os amigos para embarcar no mesmo voo. Durante a escolha do assento, o cliente consegue ver o perfil social da pessoa que irá sentar ao seu lado, desde que autorizado pelo usuário, possibilitando escolher o assento mais próximo de um amigo, ou perfil do seu interesse que esteja no mesmo avião (Andrade, 2013a).

Outro benefício da tecnologia para as agências de turismo, além do uso dos sistemas operacionais para aperfeiçoar o gerenciamento de informações, é o marketing eletrônico, favorecido pelo longo alcance e baixo custo. Antes, os fornecedores dependiam da produção de material impresso para apresentar o seu produto, com a dificuldade de mantê-lo sempre



atualizado. Agora, a partir de um cadastro, as empresas possuem a listagem de contatos de seus clientes (*mailing*) e podem enviar promoções de seus produtos para um público direcionado, e se valer dos recursos visuais e interativos para atrair mais a atenção do consumidor (Carroll e Siguaw, 2003; Flecha e Costa, 2004).

Flores, Cavalcante e Raye (2012) analisaram o impacto da TIC em algumas agências de viagem de Balneário Camboriú, em Santa Catarina, constatando que todas utilizam a internet no processo de atendimento e venda, seja em relação ao fornecedor ou cliente. O correio eletrônico é a ferramenta mais utilizada como meio de comunicação, além de sites próprios e redes sociais, principalmente para relacionamento com os clientes. E o e-mail também é o instrumento de TIC mais usado para divulgação e venda de produtos e serviços, já que o comércio eletrônico ainda é pouco utilizado por essas agências tradicionais, que possuem sites mais informativos, como um cartão de visitas.

A gerente de marketing e comunicação da Amadeus<sup>3</sup> e especialista em ambiente digital, Andrea Rufino, sugere 5 dicas para a agência utilizar a internet de forma adequada e conquistar mais clientes: website rápido e funcional; investimentos em SEO - *Search Engine Optimization* (otimização para motores de busca); uso de links patrocinados e *adwords* (palavras-chave); utilização de mídias sociais com inteligência; e criação de conteúdo interessante para blog (Amadeus, 2013).

A internet e a comercialização direta seriam então motivos para o desaparecimento das agências de viagem tradicionais? (BUHALIS, 1998). Na verdade a tecnologia motivou transformações no mercado, e só seria uma ameaça se não fossem feitas adaptações aos novos métodos de trabalho e perfis de clientes. Então se criou uma oportunidade para as agências de turismo se reinventarem e valorizarem o seu papel nos canais de distribuição (Law, Leung e Wong, 2004; Lago e Cancellier, 2005; Neves e Tavares, 2011; Salvado, Ferreira e Costa, 2012).

As chamadas '*eMediaries*' são empresas turísticas que utilizam a internet e outros aplicativos para comercialização eletrônica voltada ao consumidor final (Buhalis e Licata, 2002). Para Dale (2003), as '*eMediaries*' atuam no cenário competitivo, e buscam vantagens estratégicas sustentáveis, por meio de parcerias entre os canais de distribuição, redes colaborativas e complementares, e comunicação integrada.

Segundo Bowie e Buttle (2001), as empresas que optam pela distribuição *online* podem ser caracterizadas por oferecerem:

- Acesso à informação em qualquer dia e horário;
- Mobilidade para acessar a internet/informação em diversos dispositivos, e em qualquer lugar;

---

<sup>3</sup> Amadeus é uma empresa multinacional que oferece soluções, distribuição e conteúdo de tecnologia da informação no mercado de Turismo.

- Rapidez e múltiplas opções de pesquisa, seja direta no fornecedor, ou indireta pelos intermediários
- Competitividade em tempo real, tanto em produto quanto preço (transparência no mercado)
- Relativa segurança para transações de reservas e pagamentos
- Distribuição especializada

Neste cenário, a competitividade não fica restrita apenas entre agências de viagem, mas entre qualquer empresa que comercialize o mesmo produto. Buhalis e Licata (2002) consideram os *'emediaries'* uma ampla gama de organizações, incluindo fornecedores (por exemplo, companhias aéreas e hotéis,) que adotam o comércio eletrônico e permitem que os usuários acessem diretamente seus sistemas de reservas; as agências de viagem *online*; e demais portais da Internet.

As agências virtuais, chamadas de OTA's (*On-line Travel Agencies*), são empresas que investem muito em tecnologia, pois dependem exclusivamente do seu site para comercialização *online* de seus produtos, já que não atendem o público pessoalmente. Neste novo modelo, as OTA's são focadas em atingir um amplo número de consumidores, a qualquer dia e horário, e sem limites geográficos. Elas conseguem disponibilizar todo o portfólio de produtos para o cliente e facilmente fazer atualizações de preços (Salvado, Ferreira e Costa, 2012). No entanto, existem agências tradicionais que estão gradativamente se adaptando as novas tecnologias, e isso exige um critério que diferencie uma agência *online* e tradicional (*offline*). Esta distinção estaria ligada ao grau de independência e contato do turista com a agência no momento da compra de um produto ou serviço. As agências tradicionais ainda não dispensam o contato com o cliente na intermediação da compra, enquanto na agência *online* o usuário tem condições de efetuar todas as transações por conta própria (Lacalle, 2013; Sellers e Más, 2009).

De acordo com o foco do negócio, as agências de turismo são chamadas também de *"brick and mortar"* (agências tradicionais, feitas de tijolo e cimento) e *"click and mortar"* (agências tradicionais com estratégias *online*). Nesta última, já existe uma integração de agências que continuam utilizando suas instalações físicas, mas começam a investir nas diversas formas de tecnologia de informação e comunicação. Este cenário faz surgir um novo modelo de agências híbridas, chamado *"brick and click"*, que combina a venda *online* e *offline*, permitindo ao consumidor selecionar a melhor forma de adquirir produtos e serviços turísticos, conforme o seu perfil e preferências (OMT, 2003).

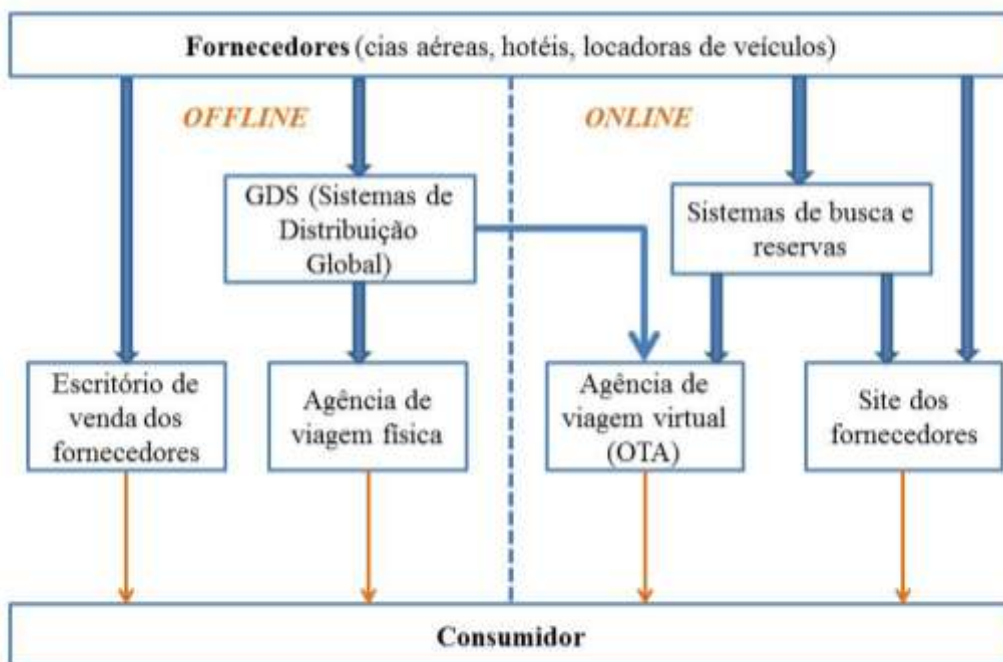
## **Multicanais de distribuição no mercado *online* e *offline* de viagens**

No contexto da desintermediação, o consumidor passou a ter multicanais de compra para o mesmo produto, seja diretamente com o fornecedor ou por meio de uma agência de turismo (Tavares e Neves, 2011). Isso ocorreu principalmente pela inserção da internet como canal de

distribuição, que motivou inovações no mercado de agências de turismo, com a coexistência dos canais *online* e *offline* como modelo de negócio (Laudon e Traver 2008; Salvado, Ferreira e Costa, 2012).

Os multicanais de distribuição no turismo envolvem um mix de canais diretos e indiretos, focados na otimização de rentabilidade, que é o principal componente deste sistema. Além de buscar atender diferentes segmentações de mercado, redução de custos e obter vantagens das tecnologias em constante evolução. Por outro lado, a adoção dos multicanais pode fragilizar a identidade e controle dos negócios, em comparação a empresas que adotam o posicionamento de canais individuais e exclusivos. Desta forma, a empresa deve examinar os custos e as vantagens de cada canal de venda, para definir estratégias a partir da análise do perfil e comportamento do consumidor (Pearce e Taniguchi, 2008).

**Figura 2 – Modelo de multicanais de distribuição**



Fonte: adaptado de Granados, Kauffman, King, 2008 (os autores, 2014).

No agenciamento, existem operadoras turísticas que seguem o modelo tradicional e continuam atendendo apenas as agências de viagem, enquanto outras abrem lojas em shoppings e outros pontos de venda para estarem mais próximas do público. O vice-presidente de Canais de Vendas da CVC em 2012, Sandro Sant'Anna, responsável por administrar a sinergia das vendas *online* e *offline*, afirma que a CVC é uma empresa multicanal, justamente porque o consumidor também é multicanal. As redes de lojas físicas são distribuídas em diversos locais, oferecem uma base de atendimento exclusivo aos agentes de viagem, e também têm ferramentas de reservas e vendas pelo site. Desta forma, o cliente pode consultar as opções de pacotes no site, e escolher

comprar do agente de viagens de sua preferência ou em uma loja da CVC no shopping, pelo mesmo preço (Andrade, 2013b).

Por outro lado, a Schultz é uma operadora que optou pela distribuição exclusiva via agências de viagem, e criou ferramentas e sistemas para otimizar o trabalho operacional e possibilitar a sua inclusão no mercado digital. O proprietário/diretor desta, comentou em entrevista a Mercado&Eventos, que a tecnologia é o melhor recurso para competir neste mercado (Strucchi, 2013).

Tal empresa investiu mais de R\$7 milhões para desenvolver um portal operacional completo, e também oferecer às agências de viagem a possibilidade de terem um site integrado com comercialização *online* gratuita. Esta é uma estratégia para ter um diferencial competitivo frente às OTA's, que o empresário chama de *gigantes.com*. Assim, uma agência tradicional pode ter uma estrutura física e virtual ao mesmo tempo, e atender assim a preferência de cada cliente.

Huang, Chen e Wu (2009) fizeram um estudo que comprovou que o canal de distribuição mais utilizado pelas operadoras em Taiwan são as agências de viagem varejistas, utilizando os indicadores de capacidades transacionais, receitas e despesas envolvidas. Indica também que as agências não têm expectativa de utilizar todos os canais de venda disponíveis, mas selecionar alguns prioritários dentro do seu plano de marketing, com o objetivo de aumentar a competitividade pela redução de custos, diferenciação de produto e gestão de receitas.

A Cangooroo é uma empresa especializada em tecnologia para empresas turísticas e oferece novos recursos para dar autonomia ao agente de viagens na decisão do preço final, de acordo com o perfil da venda e do consumidor. “Trata-se de uma transição cultural no segmento de comercialização de viagens, na qual o mercado antes *offline* assume características e dinamismo das transações *online*” (Cangooroo, 2013).

A multicanalidade é uma realidade no mercado, ou seja, a coexistência de todos os canais, diretos e indiretos, que contribuem para o desenvolvimento da atividade turística. Law, Leung e Wong (2004) defendem a coexistência das agências *online* (OTA) e *offline* (tradicionais) e destacam que a tendência no mercado é equilibrar o volume de reservas de viagem em ambos canais.

Exemplo disto é a estratégia da agência de viagem *online* Hotel Urbano, que optou por atuar também no mercado *offline*, com a abertura de lojas físicas em shoppings. A justificativa foi a necessidade de se aproximar ainda mais do consumidor, captar novos clientes e prestar assessoria para aqueles que desejam conhecer o produto, além de esclarecer dúvidas e dicas para fazer a compra diretamente pelo site. O reconhecimento do relacionamento humano nas relações comerciais “obrigou as empresas atuantes na Internet a criar suas estruturas físicas para dar suporte às vendas nos sites, sinalizando a emergência de negócios híbridos” (Vicentin e Hoppen, 2003). Esta estratégia permite compensar uma possível fragilidade nas relações sociais entre empresas e clientes, “assegurando que em outros encontros de serviços a empresa fortaleça a percepção

de valor e os potenciais laços de lealdade fragilizados a partir da venda concentrada através de sistemas baseados em tecnologia” (Brasil, 2006).

A OTA Hotel Urbano optou por direcionar mais a comercialização para hospedagem, pacotes, locação de veículos, cruzeiros marítimos que têm uma margem de rentabilidade maior comparado a venda de passagens aéreas (Serodio, 2013).

No mercado *online*, uma OTA de destaque é a Decolar.com, que em contrapartida, concentra 70% dos negócios na venda de passagens aéreas. Koo, Mantin e O’Connor (2011) analisam as companhias aéreas que realizam vendas com a estratégia de multicanais, por intermédio de uma OTA, com a vantagem de proporcionar um alcance e acesso maiores aos consumidores, e aumentar o potencial de vendas. Por outro lado, algumas empresas aéreas utilizam um canal único de comercialização, apenas pelo site próprio, em função dos altos custos dos canais de distribuição (taxas de reserva para GDS e comissão). Isso é viável quando existe uma ligação e fidelização com os clientes para compra direta.

Brasil (2006; 2008) investigou a percepção e satisfação dos turistas com o canal de atendimento escolhido para compra de passagem aérea. Os principais indicadores, definidos como SES (Sistema de Entrega do Serviço), envolvem a diferenciação pelo nível de contato (presencial ou a distância) e tipo de interação (auto-serviço ou serviço interpessoal) que ocorre. As variáveis envolvidas são atitudes de relacionamento interpessoal, propensão ao uso de tecnologia, controle, independência e percepção de risco no processo de compra, conveniência na facilidade de uso e economia de tempo. Nesta pesquisa, foi constatado que o uso mais intenso de canais interpessoais fortalece a relação entre a satisfação com o sistema de entrega e o valor percebido pelo cliente e suas intenções de lealdade.

Mediante a multiplicidade de estratégias de distribuição para as empresas turísticas, Pearce (2009) desenvolveu um modelo que pode ser utilizado pelos gestores de agências de turismo. Ele está fundamentado inicialmente nas necessidades e preferências dos consumidores e também do próprio negócio.

**Figura 3 – Processo de definição de estratégia para distribuição em turismo**



Fonte: adaptado de Pearce, 2009 (os autores, 2014).

A fase para identificação da funcionalidade do canal está associada ao acesso a informação desejada, a oferta de produtos adequada ao público-alvo, a possibilidade de combinação de produtos para uma viagem, e aos recursos para reserva e confirmação de pagamento. Esta sinergia deve existir para que o fornecedor informe e venda o que o turista deseja saber e comprar. Na sequência, o modelo de Pearce (2009) prevê a escolha entre uma distribuição direta ou indireta, que deve considerar os benefícios dos intermediários e as vantagens da venda para o consumidor, de acordo com o foco de mercado e recursos disponíveis pela empresa.

Neste sentido, a opção de multicanais ou canal único deve ser feita com base no perfil do consumidor, para que cada canal utilizado e os intermediários selecionados possam atender às necessidades de cada segmentação da demanda. Por isso deve ser analisada a abrangência de mercado, porte da empresa, nível de qualificação para representação dos produtos pelos intermediários e custos envolvidos, para que não comprometa o lucro que viabiliza o negócio. Na sequência, a implementação envolve comprometimento de tempo e recursos por parte do gestor para colocar em prática toda a estrutura de distribuição planejada (Pearce, 2009).

O mesmo autor afirma que este é um processo contínuo que envolve acompanhamento e controle de resultados, para atender os elementos básicos iniciais, que é a satisfação do cliente e da empresa. Porque ajustes e aprimoramentos são necessários, à medida que o mercado se transforma constantemente (Pearce, 2009). Para Oliveira, Campomar e Luis (2008), as empresas “devem criar, desenvolver e sustentar vantagens em relação aos seus concorrentes, de forma que lhes permita crescer e se desenvolver em ambiente competitivo”.

## Considerações finais

Os avanços tecnológicos e a mudança no perfil do consumidor ampliaram as possibilidades de canais de distribuição para as empresas turísticas, e por isso a estratégia de multicanais é uma realidade consolidada (Pearce, 2009).

Os multicanais de distribuição existem para atender o perfil do novo consumidor, que pode escolher a forma mais conveniente para adquirir a sua viagem, seja em agências virtuais, agências tradicionais, sites próprios de empresas, clubes de compra, entre outros. Neste cenário, muitas empresas utilizam também a estratégia do *cross-channel*, que faz uma convergência entre o mercado *online* e *offline*, ou seja, o cliente pode ter a opção de consultar informações e preços na internet, e comprar pessoalmente na mesma empresa o produto de seu interesse.

A tendência é a utilização de multicanais como estratégia, para que o consumidor possa ‘clique’ (internet e aplicativos móveis), ‘ligar’ (suporte e atendimento) e ‘entrar’ (agências físicas). Frente às constantes mudanças, apenas ‘*emmediaries*’ que utilizem uma estratégia de gestão competitiva, flexível e dinâmica, combinando métodos tradicionais e inovadores poderão sobreviver e crescer no mercado (Buhalis e Licata, 2002).

Neste cenário, as tradicionais agências de turismo podem buscar alternativas que combinem o relacionamento entre o agente de viagens e o cliente, com diferentes possibilidades de contato e atendimento, seja de forma presencial ou virtual. A reintermediação sugere esta valorização do conhecimento e experiência que um profissional especializado em viagens pode oferecer.

Grandes agências de turismo, como a CVC e Hotel Urbano, têm estrutura e recursos para investir em diferentes canais de distribuição e por isso buscam a expansão dos negócios, e produtos que tenham um preço competitivo para atrair cada vez mais clientes. Mas por outro lado, agências menores também podem se valer da estratégia de multicanais, mesmo com a criação de um site ou interação nas redes sociais, além de parcerias com operadoras e outras empresas que disponibilizam ferramentas para uso das tecnologias de informação e comunicação, que criam novas formas de trabalho e oportunidades de negócios.

## Referências

Andrade, A. L. Gol inicia venda de bilhetes via Facebook. Disponível em: <[http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/aviacao/gol-inicia-venda-de-bilhetes-via-facebook\\_86258.html](http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/aviacao/gol-inicia-venda-de-bilhetes-via-facebook_86258.html)> Acesso em: 12/03/2013a.

Andrade, A. L. VP da CVC explica política multicanais. Disponível em: <[http://www.panrotas.com.br/canais/redacao/plantao/portal\\_reader\\_noticia.asp?cod\\_not=79746](http://www.panrotas.com.br/canais/redacao/plantao/portal_reader_noticia.asp?cod_not=79746)> Acesso em: 23/07/2013b.

Biz, A. A.; Ceretta, F. (2008). Modelo de gerenciamento do fluxo de informação dos portais turísticos governamentais uma abordagem teórica. *Turismo Visão e Ação*, 10(3), 399-414.

Bowie, D.; Buttle, F. (2001). *Hospitality Marketing: principles and practice* (2ed.). Oxford/England: Elsevier.

Braga, D. C. (Org.). (2008). *Agências de viagens e turismo: práticas de mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Brasil, V. S. (2006). O impacto dos canais de distribuição no comportamento de compra no turismo: uma análise das relações entre satisfação, valor e lealdade na aquisição de passagens aéreas através de canais interpessoais e canais baseados em tecnologia. *Turismo Visão e Ação*, 8(3), 361-378.

Brasil, V. S. (2008). Canais de distribuição no turismo: uma análise das variáveis determinantes do uso de canais interpessoais e da Internet na compra de passagens aéreas. *Turismo em Análise*, 19(1), 43-63.

Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism management*, 19(5), 409-421.

Buhalis, D. (2001). Tourism Distribution Channels: practices and processes. In D. Buhalis, E. Laws. *Tourism Distribution Channels: practices, issues and transformations*. Cornwall, UK: Thomson.

Buhalis, D.; Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism management*, 29(4), 609-623.

Buhalis, D.; Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism management*, 23(3), 207-220.

Buhalis, D.; O'Connor, P. (2005). Information communication technology revolutionizing tourism. *Tourism recreation research*, 30, 7-16.

Candioto, M. F. (2012). *Agências de turismo no Brasil: embarque imediato pelo portão dos desafios*. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier.

Cangooroo. Comissão Inteligente, Tarifa NET e Desconto Financeiro são os novos recursos para aumentar competitividade dos clientes do Cangooroo. Disponível em: <<http://www.cangooroo.net/index.php/en/press-2/154-comissao-inteligente-tarifa-net-e-desconto-financeiro-sao-os-novos-recursos-para-aumentar-competitividade-dos-clientes-do-cangooroo>> Acesso em: 23/07/2013.

Carroll, B.; Siguaw, J. (2003). The evolution of electronic distribution: effects on hotels and intermediaries. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 38-50.

Cooper, C. et al. (2001). *Turismo, princípios e práticas* (R. C. Costa, Trad.) 2.ed. Porto Alegre: Bookman.



CVC. Nossa história. Disponível em: <<http://www.cvc.com.br/institucional/nossa-historia.aspx>>  
Acesso em: 15/06/2013.

Dale, C. (2003). The competitive networks of tourism e-mediaries: New strategies, new advantages. *Journal of Vacation Marketing*, 9(2), 109-118.

Dantas, J. C de S. (2008). *Qualidade do atendimento nas agências de viagens: uma questão de gestão estratégica*. 2 ed. São Paulo: Roca.

Flecha, A. C.; Costa, J. I. P. da. (2004). O impacto das novas tecnologias nos canais de distribuição turística um estudo de caso em agência de viagens. *Caderno Virtual de Turismo*, 4(4), 44-56.

Flores, L. C. da S.; Cavalcante, L. de S.; Raye, R. L. (2012). Marketing turístico: estudo sobre o uso da tecnologia da informação e comunicação nas agências de viagens e turismo de Balneário Camboriú (SC, Brasil). *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 6(3), 62-79.

Gomes, B. M. A. (2010). Redes organizacionais e canais de distribuição no turismo. *Turismo e Sociedade*, 3(1), 37-50.

Gouvêa, M. A.; Niño, F. M.; Oliveira, B. (2012). La relación entre la calidad de los servicios de las agencias de turismo y la migración hacia la compra por internet. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 547-567.

Granados, N.; Gupta, A.; Kauffman, R. J. (2012). *Online and offline demand and price elasticities: Evidence from the air travel industry*. *Information Systems Research*, 23(1), 164-181.

Granados, N. F.; Kauffman, R. J.; King, B. (2008). How has electronic travel distribution been transformed? A test of the theory of newly vulnerable markets. *Journal of Management Information Systems*, 25(2), 73-96.

Huang, L.; Chen, K.H.; Wu, Y.W. (2009). What kind of marketing distribution mix can maximize revenues: the wholesaler travel agencies' perspective?. *Tourism Management*, 30(5), 733-739.

Koo, B.; Mantin, B.; O'Connor, P. (2011). *Online distribution of airline tickets: Should airlines adopt a single or a multi-channel approach?*. *Tourism Management*, 32(1), 69-74.

Lacalle, L. (2013). Agencias de viajes en Espana. Una industria convulsa. *Papers de Turisme*, (54), 122-138.

Lago, R.; Cancellier, E. L. P de L. (2005). Agências de viagens: desafios de um mercado em reestruturação. *Turismo Visão e Ação*, 7(3), 495-502..

Laudon, K. C.; Traver, C. G. (2007). *E-commerce*. Pearson Prentice Hall.

Law, R.; Leung, K.; Wong, R.J. (2004). The impact of the internet on travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 100-107.

Lohmann, G. (2006). Análise da literatura em turismo sobre canais de distribuição. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 1(2).

Machado, L. P.; Almeida, A. (2010). *Turismo: Inovação e Novas Tecnologias*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Marín, A. (2004). *Tecnologia da Informação nas agências de viagens: em busca da produtividade e do valor agregado*. São Paulo: Aleph.

Mick, D. G.; Fournier, S. (1998). Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions, and Coping Strategies. *Journal of Consumer Research*, 25, 123-143.

MTUR – Ministério do Turismo. Lei do Turismo. Disponível em: < [http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/legislacao\\_geral/](http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/legislacao_geral/) > Acesso em: 15/06/2013.

Neves, O. F.; Tavares, J. M. (2011). O processo de desintermediação dos serviços turísticos: uma análise em um segmento de classe média com alta escolaridade. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 6(1).

Novak, J.; Schwabe, G. (2009). Designing for reintermediation in the brick-and-mortar world: Towards the travel agency of the future. *Electronic Markets*, 19(1), 15-29.

O'Connor, P. (2001). *Distribuição da Informação Eletrônica em Turismo e Hotelaria* (R. C. Costa, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

Oliveira, B.; Campomar, M. C.; Luis, C. (2008). Posicionamento estratégico em turismo: o caso Sabre Brasil. *Turismo em Análise*, 19(1), 64-84.

OMT. (2001). *Introdução ao Turismo* (D. M. R. Corner, Trad.). São Paulo: Roca.

OMT. (2003). *E-business para turismo* (R. C. Costa, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

Parras, R.; Claro, J. A. C. dos S. (2008). Análise preliminar da Internet como canal de distribuição de serviços turísticos. *Patrimônio: Lazer e Turismo*, 5(3).

Pearce, D. G. (2009). Channel design for effective tourism distribution strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 507-521.

Pearce, D. G.; Taniguchi, M. (2008). Channel performance in multichannel tourism distribution systems. *Journal of Travel Research*, 46(3), 256-267.

Petrocchi, M.; Bona, A. (2003). *Agências de turismo: planejamento e gestão*. São Paulo: Futura.

Salvado, J.; Ferreira, A.; Costa, C. (2012). Travel Agencies: From *online* channel conflict to multi-channel harmony. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 17/18, 957-974.

Sellers, R. y Mas F. J. (2009). Determinantes de la eficiencia en el canal de la distribución: análisis en agencias de viajes. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 13(1), 97-115.

Serodio, G. No turismo on-line, tendência é venda de pacote e abrir loja física. *Jornal Valor Econômico*, 29 janeiro 2013.

Strucchi, N. O agente não vive da bolsa de valores, e sim de trabalho e comissão. *Mercado e Eventos*, 15 março 2013. Disponível em: <<http://www.mercadoeventos.com.br/site/noticias/view/93681/o-agente-nao-vive-da-bolsa-de-valores-e-sim-de-trabalho-e-comissao>> Acesso em: 30/04/2013.

Tavares, J. M.; Neves, O. F. (2011). O processo de desintermediação dos serviços turísticos: uma análise em um segmento de classe média com alta escolaridade. *Observatório de Inovação do Turismo*, 6(1).

Tomelin, C. A. (2001). *Mercado de agências de viagem e turismo: como competir diante das novas tecnologias*. São Paulo: Aleph.

Tripadvisor. Sobre o Tripadvisor. Disponível em: <[http://www.tripadvisor.com.br/PressCenter-c6-About\\_Us.html](http://www.tripadvisor.com.br/PressCenter-c6-About_Us.html).> Acesso em: 29/06/2013.

Tripbarometer. A maior pesquisa do mundo sobre viajantes e hotéis. Disponível em: <<http://www.tripadvisortripbarometer.com/Brazil>> Acesso em: 27/07/2013.

Vicentin, I. C.; Hoppen, N. (2003). A Internet no negócio de turismo no Brasil: utilização e perspectivas. *REAd: revista eletrônica de administração* 9(1), 1-26.

Yamamoto, J. A. (2008). Análise dos eventos determinantes nos canais de distribuição no turismo: uma abordagem a partir das agências de viagem. *Saber Científico*, 1(1), 132 – 157.