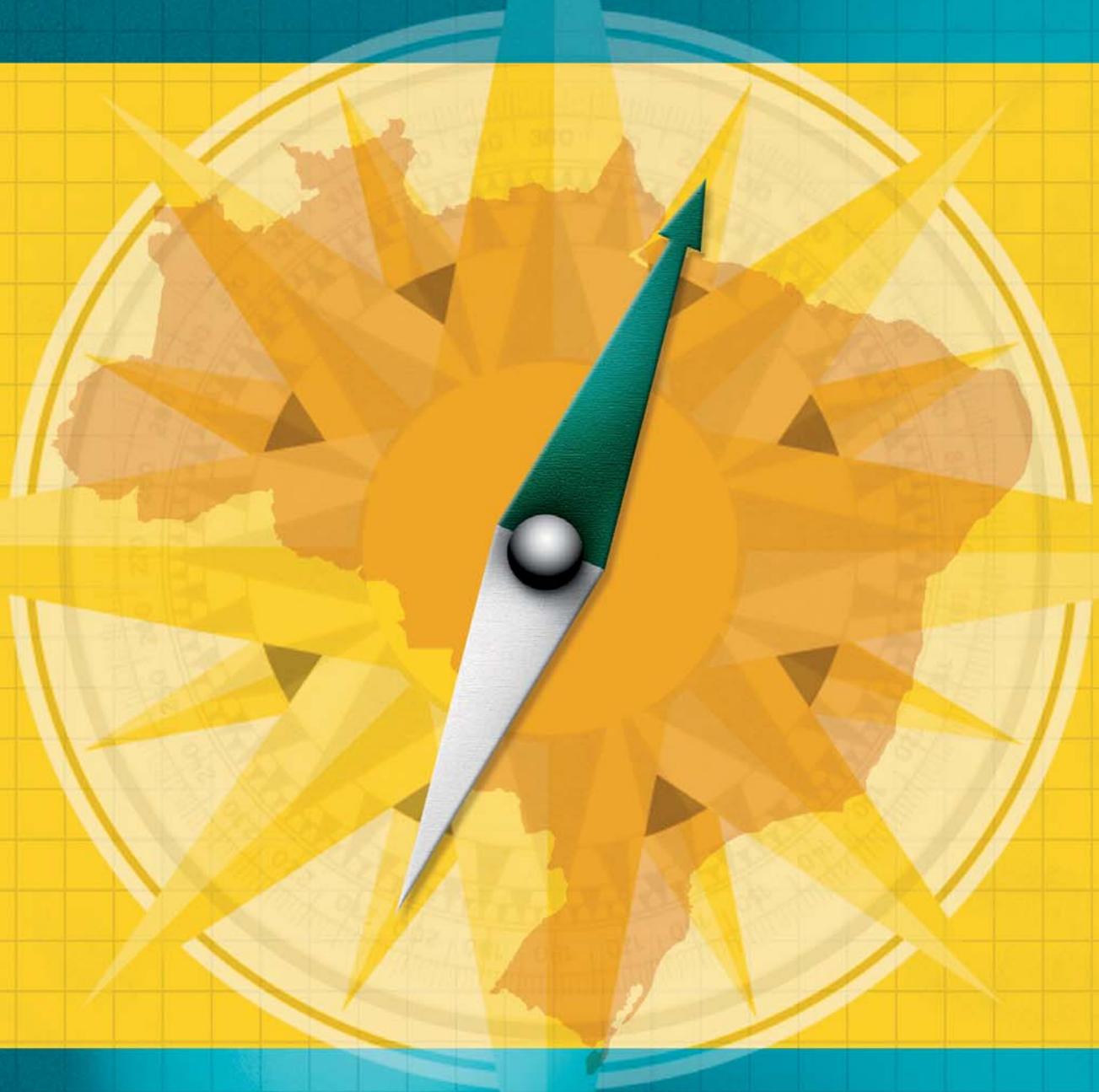


# ESTUDOS DA COMPETITIVIDADE DO TURISMO BRASILEIRO



O SEGMENTO DE AGÊNCIAS E OPERADORAS DE VIAGENS E TURISMO

**PRESIDENTE DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**

Luiz Inácio Lula da Silva

**MINISTRO DO TURISMO**

Walfrido dos Mares Guia

**SECRETÁRIO EXECUTIVO**

Márcio Favilla Lucca de Paula

**SECRETÁRIA NACIONAL DE PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO**

Maria Luisa Campos Machado Leal

**SECRETÁRIO NACIONAL DE POLÍTICAS DE TURISMO**

Airton Nogueira Pereira Junior

**DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

Pedro Gabriel Wendler

**COORDENAÇÃO-GERAL DE RELAÇÕES MULTILATERAIS**

Fernanda Maciel Mamar Aragão Carneiro

**COORDENAÇÃO-GERAL DE RELAÇÕES SUL-AMERICANAS**

Patric Krahl

**GESTÃO TÉCNICA**

Adriane Correia de Souza

Camila de Moraes Tiussu

Clarice Mosele

**CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS**

Lucia Carvalho Pinto de Melo

Presidenta

Lélio Fellows Filho

Chefe da Assessoria Técnica

**COORDENADORES RESPONSÁVEIS**

Luciano Coutinho

Fernando Sarti

Universidade de Campinas - NEIT/UNICAMP

## APRESENTAÇÃO

Nos últimos quatro anos, o turismo brasileiro vem respondendo aos desafios representados pelas metas do Plano Nacional do Turismo. Governo Federal, empresários, terceiro setor, estados e municípios trabalharam juntos para colocar em prática uma nova política para o turismo. Pela primeira vez na história, o turismo tornou-se prioridade de Governo, com resultados positivos para a economia e o desenvolvimento social do País.

O Ministério do Turismo contabiliza muitas vitórias conquistadas: a ampliação da oferta de roteiros turísticos de qualidade; aumento dos desembarques nacionais; incremento no número de estrangeiros visitando o País; aumento dos investimentos diretos; elevação na entrada de divisas e geração de renda e empregos para os brasileiros.

No entanto, algumas reflexões se impõem sobre o futuro do turismo brasileiro. Um mundo cada vez mais dinâmico e competitivo e as transformações da economia mundial trazem novas e desafiadoras exigências para todos, sem exceção. Dentre elas, a de que é necessário assegurar os interesses nacionais e um desenvolvimento sustentado e sustentável. Como fazer isso em longo prazo? E mais: qual o padrão de concorrência vigente no mercado internacional; qual estratégia o turismo brasileiro deve assumir para competir; qual o melhor modelo de desenvolvimento para o turismo no País; quais as oportunidades estão colocadas para as empresas brasileiras e, ao mesmo tempo, que ameaças existem para elas nesse mercado? Finalmente, o desafio maior: como promover uma inserção ativa e competitiva do turismo brasileiro na economia mundial?

Buscando analisar esse cenário e encontrar respostas aos desafios que ele coloca, o Ministério do Turismo realizou um trabalho junto com o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), que resultou neste rico material. Os Estudos de Competitividade e Estratégia Comercial reúnem o trabalho de grandes especialistas de vários centros de pesquisa do Brasil.

Os Estudos foram idealizados com o objetivo de incentivar o debate sobre os rumos do turismo brasileiro, considerando seus principais aspectos e segmentos. O Brasil é aqui comparado com casos internacionais de sucesso para fazer face aos desafios que se põem: as novas tecnologias, as alianças estratégicas, fusões, aquisições e o processo de concentração, o fortalecimento e a internacionalização de nossas empresas, a sustentabilidade ambiental e a preservação das culturas locais.

O Ministério do Turismo convida todos os agentes do setor a uma ampla discussão para a construção coletiva e democrática de um futuro Programa de Competitividade Para o Turismo Brasileiro. As bases para este futuro sustentado estão aqui, nestes Estudos de Competitividade e Estratégia Comercial para o Turismo.

**Walfrido dos Mares Guia**  
**Ministro do Turismo**

#### **NOTA:**

**O presente documento é propriedade do Governo Federal e é disponibilizado gratuitamente para avaliação dos profissionais do turismo brasileiro. Seu objetivo é ampliar o debate nacional sobre o futuro do setor, assim como de fomentar a pesquisa nesse campo do conhecimento, consistindo numa *versão preliminar*, que deverá sofrer alterações ao longo do primeiro semestre de 2007, incorporando sugestões e críticas a partir de debates com agentes selecionados do turismo brasileiro. Seu conteúdo não representa a posição oficial do Ministério do Turismo, sendo de inteira responsabilidade de seus autores.**

## **Resumo Executivo**

O segmento das agências e operadoras de viagens e turismo exerce um papel fundamental de intermediação de serviços turísticos, constituindo um dos principais elos da cadeia do turismo, entre os provedores de serviços e consumidores finais (turistas).

As principais transformações no setor de turismo internacional têm sido a integração (horizontal e vertical) e a formação de alianças estratégicas entre empresas/grupos turísticos (ambas intra e inter-países), bem como sua crescente internacionalização. O principal efeito dessas transformações tem sido a intensificação da concentração no setor de turismo e, especificamente, no segmento de agências nas mãos de grandes grupos turísticos integrados e internacionalizados.

Outra transformação relevante tem sido a difusão da tecnologia da informação (TI) na cadeia do turismo, com importante contribuição para os processos de desintermediação (conexão direta entre provedores ou operadoras e consumidores) e de reintermediação (desenvolvimento de funções de consultoria ou da especialização da atividade de agenciamento para atender a um determinado perfil de consumidor).

As mudanças recentes no segmento de transporte aéreo têm contribuído para o enfraquecimento do papel de intermediação tradicional das agências, devido à comercialização direta de passagens aéreas no mercado consumidor com o auxílio da tecnologia da informação, e para a redução de sua principal fonte de receita: o comissionamento das empresas aéreas. Elas podem afetar a estrutura do segmento de agências, levando à redução do número de integrantes e à elevação de seu grau de concentração, bem como suas estratégias, estimulando o processo de reintermediação. Isto tende a compensar o enfraquecimento do papel de intermediação tradicional das agências e a redução do comissionamento recebido. Contudo, a reintermediação deve ser tratada com cautela, considerando que não apresenta escala para a atividade de agenciamento.

As agências ainda desempenham um importante papel de intermediação tradicional, especialmente nas vendas de passagens aéreas (mostrando o caráter limitado da desintermediação), e ainda dependem primordialmente da negociação de serviços turísticos em mercados mais amplos, mantendo como sua principal fonte de receita o comissionamento recebido de provedores e de operadoras (mostrando o caráter limitado da reintermediação). Portanto, os processos de desintermediação e reintermediação se encontram em estágio inicial. Entretanto, podem se desenvolver em futuro próximo com a importante contribuição da maior difusão da tecnologia da informação no segmento.

O segmento de agências e de operadoras tem um pequeno peso relativo no setor de turismo brasileiro (considerando o número de empresas, pessoal ocupado, receita e valor adicionado). Todavia, em termos absolutos, agrega um elevado número de empresas, emprega grande quantidade de trabalhadores e exerce uma importante função de intermediação tradicional de serviços turísticos, sendo ainda o principal responsável pela comercialização de pacotes turísticos e de passagens aéreas. Como a principal fonte de receita das agências brasileiras ainda é o comissionamento recebido de provedores e operadoras, elas são especialmente vulneráveis aos processos de desintermediação e de redução de comissionamento pagos pelas empresas aéreas.

O futuro das agências brasileiras depende não somente da evolução do comissionamento recebido, mas também de sua capacidade de agregar gradativamente valor às suas atividades (por exemplo, com o desenvolvimento de funções de consultoria e do agenciamento especializado), utilizando inclusive os avanços tecnológicos atualmente disponíveis, para gerar novas fontes de receita.

O segmento encontra-se dividido entre uma grande quantidade de micro e pequenas empresas (em geral, agências varejistas e receptivas) e uma pequena quantidade de grandes empresas (operadoras). As operadoras exercem um relevante papel de articulação de um conjunto heterogêneo de empresas em torno de um produto turístico.

Há uma forte concentração no segmento brasileiro de agências de turismo, especialmente nas mãos da principal operadora de turismo do país (CVC). Esta operadora mantém um posicionamento privilegiado dentro da cadeia analisada devido a seu superior poder de negociação perante os demais integrantes. Ocupa, portanto, uma posição fundamental de controle sobre a cadeia de turismo brasileira.

A CVC tem adotado basicamente estratégias competitivas semelhantes às das grandes operadoras que atuam no mercado mundial, diferenciando-se quanto à intensidade das estratégias praticadas. Ela privilegia a redução de custos e dos preços dos produtos como seu principal elemento competitivo, para a qual contribui a formação de uma extensa rede de parcerias e alianças que mantém com seus fornecedores. Como seu foco é o mercado interno, a empresa busca ganhos de escala, concentrando esforços para ampliar o mercado, expandindo sua capacidade de venda, elevando o número de agências credenciadas e novos pontos de venda dos seus pacotes. A empresa é pouco integrada verticalmente e pouco internacionalizada e ainda não possui o porte dos grandes grupos turísticos internacionais.

O segmento de agências brasileiro tem apresentado um bom desempenho nos últimos anos, com crescimento significativo do número de empresas, do pessoal ocupado e do faturamento. Nele predomina a formalização do emprego e uma remuneração média mais elevada, associada a um maior grau de escolaridade de seus empregados (sinais de melhores condições de trabalho e de um nível razoável de capacitação de seus recursos humanos). Todavia, a difusão da tecnologia da informação é recente e ainda limitada nas agências e operadoras. Existe, portanto, um espaço para o desenvolvimento da capacitação dos recursos humanos, assim como para a difusão tecnológica no segmento analisado. O aumento dos investimentos possui um papel primordial para a evolução da capacidade competitiva das agências brasileiras.



## Índice

1) Introdução e objetivos .....	2
2) Caracterização geral .....	3
2.1) Funções e tipologia das agências de turismo .....	3
2.2) Posicionamento e papel das agências na cadeia de turismo ..	5
3) Transformações recentes no setor de turismo internacional: impactos sobre o segmento de agências e operadoras .....	10
3.1) Integração e internacionalização .....	10
3.2) Difusão da Tecnologia da Informação (TI) .....	21
3.3) Transformações no segmento de transporte aéreo .....	27
4) Importância e grau de concentração do segmento brasileiro de agências de turismo .....	31
4.1) Participação e importância para o setor de turismo brasileiro .....	31
4.2) Análise do grau de concentração .....	39
4.3) Estudo de caso da CVC .....	41
5) Capacidade competitiva das agências de turismo brasileiras ..	53
5.1) Indicadores de desempenho .....	53
5.2) Indicadores de capacitação .....	55
6) Conclusão .....	59
Referências bibliográficas .....	65

## **1) Introdução e objetivos**

O setor de turismo brasileiro tem elevado potencial de geração de emprego e renda e de atração de investimentos, sendo um fundamental estímulo ao desenvolvimento das regiões mais atrasadas e menos beneficiadas pelo crescimento econômico. O segmento das agências e operadoras de viagens e turismo possui um papel fundamental na organização, na intermediação e na promoção de serviços turísticos brasileiros, formando um dos elos mais importantes da cadeia do setor.

O objetivo geral desta nota técnica é contribuir para a caracterização do segmento brasileiro de agências e de operadoras e para a análise de sua capacidade competitiva, procurando perceber suas principais dificuldades e oportunidades no sentido de subsidiar a proposição de uma agenda de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento das capacidades competitivas gerais do setor de turismo brasileiro e específicas do segmento de agências e de operadoras do país.

Esta nota técnica do segmento de agências se encontra dividida em 6 seções, além desta introdução (seção 1), que tratam, respectivamente, da caracterização geral do segmento (seção 2, que inclui o posicionamento das agências na cadeia de turismo); das transformações recentes no setor de turismo internacional (seção 3); do grau de concentração do segmento brasileiro de agências e do estudo de caso da CVC (seção 4); da evolução recente da capacidade competitiva (seção 5, que inclui a análise dos indicadores de desempenho e de capacitação); e, por fim, da conclusão do trabalho (seção 6).

## **2) Caracterização geral**

Esta seção apresenta, em primeiro lugar, uma tipologia de agências, desenvolvida e utilizada no meio acadêmico e profissional (item 2.1). Em segundo lugar, esclarece o posicionamento e o papel do segmento de agências de turismo na cadeia do setor de turismo (item 2.2).

### **2.1) Funções e tipologia das agências de turismo**

Com base nas definições adotadas por alguns dos estudos existentes sobre agências<sup>1</sup>, pode-se afirmar que uma agência de turismo é responsável pela promoção dos destinos e serviços turísticos e/ou assessoria, concepção, organização e/ou operação de programas de viagens e/ou realização de reservas e vendas dos serviços, organizados ou não em pacotes, atuando como intermediária entre as prestadoras dos serviços e o usuário final, para atingir objetivos turísticos, comerciais ou de outra natureza. Em outras palavras, as agências de turismo podem exercer as seguintes funções básicas: promoção (divulgação), assessoria (consultoria), concepção, organização, comercialização e operação (implementação).

Diversos estudiosos do tema desenvolveram diferentes tipologias para captar as diversas nuances da atividade de agenciamento, utilizando uma terminologia atual e próxima da realidade acadêmica, profissional e do mercado mundial e brasileiro.

Segundo Tomelin (2001: 24-26), baseado em diferentes estudos, as agências de turismo podem ser classificadas em:

- **Agências de viagens detalhistas** (conhecidas no mercado nacional como agências de viagens ou agências varejistas) – geralmente “não elaboram seus próprios produtos”, mas principalmente comercializam “viagens com roteiros preestabelecidos” (pacotes), organizados por agências maioristas ou operadoras de turismo, e

---

<sup>1</sup> Por exemplo, Acerenza (1990); Tomelin (2001); Ministerio da Ciencia y Tecnología y Fundación IBIT (2001); Tomelin e Teixeira (2005).

podem ou não oferecer serviços de receptivo. Mas agências detalhistas podem montar “pacotes” customizados para clientes específicos, incluindo todos os tipos de serviços turísticos. Algumas optam por trabalhar com segmentos de mercado específicos (ex: agências de intercâmbio), além de atender o público em geral.

- **Agências de viagens maioristas** (conhecidas no mercado nacional como agências atacadistas) - elaboram programas de viagens (pacotes), “que são repassados às agências detalhistas para a venda ao consumidor final”; não operam seus próprios programas e geralmente não vendem diretamente ao público.
- **Agências operadoras** (conhecidas no mercado nacional como operadoras) - elaboram e operam seus próprios programas de viagens (pacotes) “com seus próprios equipamentos ou subcontratação de operadores terrestres locais”, e podem vender seus produtos às agências detalhistas e ao público em geral através de seus escritórios locais. No Brasil, as maioristas e as operadoras de turismo geralmente se confundem.
- **Agências de viagens receptivas** (conhecidas no mercado nacional como receptivas) - “prestam serviços para as operadoras de turismo e as demais agências de viagens por meio do oferecimento ao turista de uma gama variada de serviços”, como translados (*transfers*) entre aeroporto e hotel (e vice-versa) e passeios pela cidade (*city tours* e *sightseeing*); assessoram o turista enquanto estiver no destino da viagem; e elaboram e vendem ao turista passeios e programas locais, cobrados à parte do pacote turístico.
- **Agências de viagens consolidadoras** (denominação comum no mercado informal) - consolidam serviços junto às transportadoras

aéreas “repassando bilhetes às agências que não possuem credenciais para este fim”.

- **Agências de viagens e turismo escola** - “empresas-laboratório de instituições educacionais de cursos superiores de Turismo”, legalmente constituídas, “que desenvolvem ações didático-pedagógicas e operacionais a fim de atender às necessidades de ensino-aprendizagem para o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais do egresso como agente de viagens”.

No que se refere à tipologia apresentada, vale ressaltar alguns aspectos importantes. Em primeiro lugar, deve-se lembrar que tipologias são classificações disponíveis na literatura, que devem servir somente como referências para a compreensão do mundo real, considerando que alguns casos específicos podem não corresponder perfeitamente às categorias previamente definidas ou significar uma combinação de categorias das tipologias. Em segundo lugar, esta tipologia pode e será utilizada para ampliar a compreensão do posicionamento e das funções exercidas pelas diferentes agências na cadeia do setor de turismo, analisada no próximo item deste trabalho.

## **2.2) Posicionamento e papel das agências na cadeia de turismo**

Para uma análise do posicionamento e do papel exercido pelas agências e operadoras na cadeia do setor de turismo, faz-se necessário observar inicialmente sua estrutura.

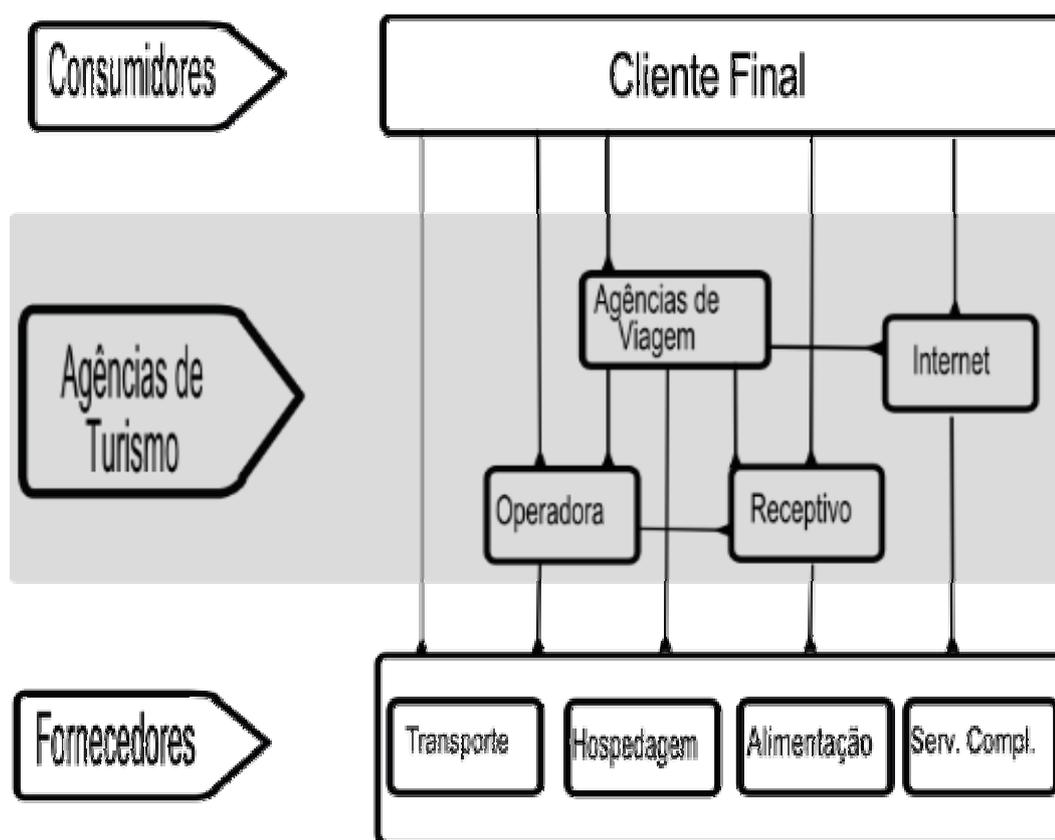
A cadeia do setor de turismo é constituída basicamente por (Figura 1):

- **Fornecedores** - formam o nível básico da cadeia, pois são responsáveis pelo fornecimento (provisão) dos serviços turísticos.
- **Agências de turismo** - formam o nível intermediário da cadeia, entre os fornecedores (provedores) e os consumidores finais dos serviços turísticos, pois são responsáveis basicamente pela organização e comercialização dos serviços prestados pelos fornecedores.

O nível intermediário inclui:

- Agências detalhistas (agências de viagens)
  - Agências operadoras (operadoras)
  - Agências receptivas (receptivas)
- **Internet** - integrante do nível intermediário da cadeia, principalmente por sua importância crescente para a organização e a comercialização dos serviços turísticos.
- **Consumidores** - formam o nível final da cadeia, pois são os consumidores finais, individuais ou coletivos, dos serviços turísticos prestados pelos fornecedores.

Figura 1 - Cadeia do setor de turismo



Fonte: Elaboração própria a partir de dados de vários estudos (European Commission (EC), 2003; Ministério de Ciencia y Tecnología y Fundación IBIT (España), 2001; Tomelin e Teixeira, 2005).

A figura 1 mostra claramente que os fornecedores formam o nível básico da cadeia, considerando sua importância na prestação dos serviços turísticos, que incluem serviços de transporte (aéreo, marítimo e terrestre); serviços de hospedagem (redes hoteleiras, pousadas, *campings*); serviços de alimentação (restaurantes, bares, cafés); e serviços complementares (locação de veículos, parques temáticos, cassinos, boates, shows, e atrações turísticas em geral).

O segmento de agências e operadoras de viagens e turismo integra a cadeia no nível intermediário, entre os fornecedores (provedores) e os consumidores (clientes) finais dos serviços turísticos. Utilizando a tipologia de agências anteriormente mencionada (item 2.1), deve-se destacar a posição e o papel relativo das agências de viagens (detalhistas), das operadoras e das receptivas, dentro da cadeia analisada.

As agências de viagens (detalhistas) geralmente “não elaboram seus próprios produtos” (ou seja, não costumam montar pacotes turísticos como as operadoras) e comercializam os roteiros previamente elaborados por agências maioristas ou por operadoras, enquanto as últimas servem como intermediárias entre os fornecedores de serviços turísticos e as próprias agências. No entanto, as agências podem organizar programas de viagem de forma customizada para atender às necessidades específicas de determinado cliente ou grupo de turistas, servindo de intermediárias entre os fornecedores e os clientes finais (sem a utilização da operadora), podendo ou não contratar os serviços de receptivo diretamente. Esta função de intermediação, exercida pelas agências detalhistas, se concretiza no processo comercial entre a agência e o consumidor. Este é o processo que relaciona o fornecedor (provedor ou prestador de serviços) ao consumidor (cliente ou turista). Nessa relação, deve-se lembrar que as agências de viagem recebem comissão (ou porcentagem do preço de venda) tanto dos fornecedores quanto das operadoras pelos produtos comercializados. Isto constitui sua principal fonte de renda.

As operadoras, que elaboram e operam seus próprios programas de viagens (pacotes), podem vendê-los diretamente ao consumidor final, através

de seus escritórios locais, ou indiretamente, através das agências de viagens. Mas sempre mantendo seu papel de intermediação entre os fornecedores e os consumidores finais. Além disso, podem operar com seus próprios equipamentos e pessoal e/ou podem subcontratar agências receptoras locais. No caso de comercialização através das agências (detalhistas) e de subcontratação das receptoras, pagam comissão sobre o produto/serviço comercializado/prestado.

Por sua vez, as agências receptoras podem ser subcontratadas pelas operadoras ou pelas próprias agências de viagens ou mesmo diretamente pelo turista para serviços, principalmente, de transporte e de organização de passeios e visitas a atrações locais, funcionando como um elo intermediário entre os serviços e/ou atrações fornecidas e os turistas.

Vale lembrar que a internet tem sido recentemente considerada como a mais nova integrante do nível intermediário da cadeia. Pode ser utilizada diretamente pelos consumidores finais para levantamento de informações, planejamento e organização de programas de viagem e reserva e compra de serviços turísticos, mas que também pode e deve ser crescentemente utilizada pelos demais elos intermediários (como agências e operadoras), como uma ferramenta fundamental para o exercício de todas as suas funções (promoção, assessoria, concepção, organização, comercialização e operação). As agências podem acessar atualmente sistemas de reserva no ambiente internet (como os sistemas de distribuição globais – GDS)<sup>2</sup>, tornando a atividade de agenciamento muito mais eficiente. O desenvolvimento da internet permitiu inclusive o surgimento de agências exclusivamente eletrônicas (agências virtuais), que operam em tempo real no ambiente internet, frequentemente em parceria com

---

<sup>2</sup> Os GDS incluem, em sua base de dados, informações sobre passagens aéreas e outros serviços turísticos, “tais como acomodações em hotéis, aluguel de carros, emissão de bilhetes de ônibus e trens, informações sobre programas de entretenimento, emissão de entradas para shows, etc” (nota temática: Tecnologia da Informação, 2006). Atualmente, os mais importantes GDS são: Amadeus, Galileo, Sabre e Worldspan.

distintos sistemas de reserva (GDS). Neste caso, as agências virtuais estariam se juntando às agências tradicionais no nível intermediário da cadeia de turismo. Por fim, a internet e os GDS podem ser também utilizados pelo nível básico da cadeia (provedores) que desejam divulgar e comercializar seus serviços turísticos sem intermediação e, conseqüentemente, sem o pagamento de comissão às agências.

Os consumidores, que formam o nível final da cadeia, podem procurar diretamente os fornecedores de serviços turísticos, principalmente aqueles que viajam de forma independente (fora de grupos): fazendo reservas e compras de passagens (aéreas, rodoviárias ou marítimas) diretamente nas empresas transportadoras; fazendo reservas e realizando pagamentos de hospedagem, diretamente nas redes hoteleiras ou pousadas; e freqüentando (fora de pacotes) restaurantes e atrações turísticas. Eles também podem utilizar o acesso à internet (inclusive agências virtuais) para fazer consultas, reservas e compras dos mais diversos serviços turísticos, utilizando este importante canal de divulgação e comercialização. Neste caso, estariam utilizando a internet como intermediária nas transações com os provedores dos serviços turísticos. Ademais, os clientes finais podem também procurar a assessoria e a organização de sua viagem através de uma agência, comprando ou não pacotes turísticos (elaborados e executados por operadoras de turismo), com a participação ou não de agências receptivas. Desta forma, os consumidores estariam utilizando o nível intermediário da cadeia formado pelas agências tradicionais, o que é certamente mais comum no caso de consumidores coletivos (grupos de turistas).

Portanto, considerando as funções e a tipologia das agências de turismo, bem como o posicionamento do segmento de agências e operadoras de viagens na cadeia do setor de turismo, podemos destacar seu papel de intermediação, constituindo-se em elo fundamental entre os fornecedores e os consumidores finais dos serviços turísticos.

### **3) Transformações recentes no setor de turismo internacional: impactos sobre o segmento de agências e operadoras**

Esta seção trata principalmente das transformações recentes observadas no setor de turismo internacional que tenham afetado ou possam vir a modificar a estrutura do segmento e as estratégias das agências e operadoras. Em primeiro lugar, ressalta o movimento de integração horizontal e vertical, a formação de alianças estratégicas e a internacionalização dos principais grupos turísticos mundiais (item 3.1). Em segundo lugar, destaca a difusão da Tecnologia da Informação (TI) em todos os níveis da cadeia do turismo (item 3.2) e, por fim, aborda as mudanças no segmento de transporte aéreo mundial (item 3.3).

#### **3.1) Integração e internacionalização**

Uma das transformações recentes no setor de turismo internacional, que tem principalmente afetado a estrutura do segmento de agências no plano nacional e mundial, é a integração de empresas turísticas decorrente de movimentos de fusão e aquisição (quadro 1).

A integração inclui movimentos horizontais, que envolvem empresas de um mesmo nível da cadeia de turismo (por exemplo, integração entre agências e operadoras, no nível intermediário, ou entre redes hoteleiras, no nível dos fornecedores de serviços turísticos), e movimentos verticais, que envolvem empresas de distintos níveis da cadeia analisada (por exemplo, agências e operadoras, empresas aéreas e redes hoteleiras). A integração vertical pode ocorrer no sentido da base da cadeia, geralmente quando uma empresa do nível intermediário (agência ou operadora) adquire ou cria empresas provedoras de serviços turísticos, como hospedagem e/ou transporte. Esta integração pode ocorrer também no sentido da ponta da cadeia, geralmente quando os fornecedores (empresas aéreas ou redes hoteleiras) adquirem ou criam agências ou operadoras, ou mesmo quando as últimas entram no varejo do turismo, comercializando diretamente seus próprios pacotes.

<b>Quadro 1 - Tendências no setor de turismo internacional: impactos sobre o segmento de agências e operadoras</b>		
<b>Tendências</b>	<b>Significado</b>	<b>Impactos sobre Agências</b>
Integração (horizontal e vertical)	movimentos de fusão e aquisição entre empresas turísticas do mesmo nível ou de diferentes níveis da cadeia do turismo (plano nacional e internacional)	- mudanças na estrutura do segmento de agências de turismo: predomínio quantitativo de pequenas e médias empresas e aumento da concentração nas mãos de grandes grupos integrados e internacionalizados (plano nacional e internacional)  - mudanças nas estratégias das agências de turismo
Alianças estratégicas	realização de acordos e parcerias ou formação de <i>joint-ventures</i> entre grupos turísticos (plano nacional e internacional)	
Internacionalização	- instalação de subsidiárias próprias em outros países - integração horizontal ou vertical de grupos turísticos no plano internacional - realização de alianças estratégicas internacionais	
Difusão da tecnologia da informação (TI)	- crescente uso de sistemas de reserva computadorizados (CRS), de sistemas de distribuição global (GDS) e da internet por todos os níveis da cadeia do turismo - difusão do comércio eletrônico (B2B e B2C)	mudanças no papel das agências de turismo e em suas estratégias (desintermediação e reintermediação)
Desregulamentação do segmento de transporte aéreo e reestruturação interna das empresas aéreas	permissão de entrada de novas empresas aéreas e movimento de redução de custos  efeitos: - aumento de alianças internacionais ou de fusões e aquisições entre empresas aéreas - aumento da concorrência (entre alianças internacionais) e da concentração no segmento de transporte aéreo - uso da tecnologia para venda direta de passagens ao consumidor - guerra de tarifas	substituição das agências na intermediação (desintermediação) e redução de seu comissionamento na venda de passagens aéreas
Fonte: Elaboração própria.		

Em ambos os casos – integração horizontal e vertical –, os serviços turísticos, anteriormente sob a responsabilidade de várias empresas, passam a ser controlados diretamente por um único grupo econômico. A motivação dos movimentos de integração tem sido basicamente a diversificação, a obtenção de economia de escala e a ampliação do controle sobre a cadeia do turismo num contexto de acirrada competição. As operadoras têm desempenhado um papel ativo, especialmente no movimento de integração vertical (tanto no sentido da base, ocupando o nível de fornecimento dos serviços de transporte e hospedagem, quanto no sentido da ponta, assumindo a função de comercialização). O objetivo é ganhar escala e aumentar seu controle sobre a cadeia de turismo, reduzindo custos e preços dos serviços prestados.

Esses movimentos de integração têm se verificado no plano nacional, principalmente dentro de países europeus. Vale lembrar que existem poucas empresas turísticas norte-americanas realmente integradas, com a exceção do maior grupo turístico do país: Carlson Companies. Por sua vez, os principais grupos turísticos espanhóis do início da década atual, como Barceló, Sol Meliá, Iberostar, Express, Piñero, Marsans e Globalia, estavam presentes em quase todos os níveis da cadeia de turismo do país (Ministerio de Ciencia y Tecnología y Fundación IBIT, 2001: 15-16). Os grandes grupos alemães, como Touristik Union International (TUI)-Preussag, Condor & Neckermann Touristik (C&N) e Luftransport (LTU), e os principais grupos de origem britânica (alguns atualmente pertencentes a outros grupos europeus), como Thomson, Airtours, First Choice e Thomas Cook (JMC), também passaram por processos de integração horizontal e vertical dentro dos próprios países.

Exemplificando, no final dos anos 1990, o diversificado grupo alemão Preussag entrou no setor de turismo através da aquisição da maior operadora alemã TUI. Na mesma época, o grupo alemão C&N foi fundado a partir de uma fusão entre uma operadora de um grande conglomerado varejista alemão e a divisão de vôos charter de uma empresa aérea alemã (Lufthansa). Em 2000, o grupo LTU (formado por empresa aérea e operadora de turismo) também foi

adquirido pelo diversificado conglomerado alemão Rewe Touristik (WTO, 2002).

Por sua vez, ao longo dos anos, os grupos britânicos passaram a controlar todos os diferentes níveis da cadeia de turismo do país (as principais operadoras britânicas controlavam empresas aéreas e/ou hotéis e agências de viagem) (quadro 2). Isto levou a uma grande concentração do mercado turístico britânico (as 4 operadoras citadas no quadro controlavam 54% do número de passageiros em 1999 – Petrochi e Bona, 2003: 56-570). Esta concentração pode ser observada atualmente, considerando que alguns dos maiores grupos britânicos foram recentemente adquiridos por grupos alemães.

<b>Quadro 2 - Operadoras britânicas: integração vertical (2000)</b>		
<b>Integração pela base</b>		<b>Integração pela ponta</b>
<b>Companhias aéreas</b>	<b>Operadoras</b>	<b>Agências de viagens</b>
Britannia Airways	Thomson Travel	Lunn Poly
Airtours Aviation	Airtours	Going Places e Travel World
Air 2000	First Choice Holidays	Travel Choices, Bakers Dolphin e Holiday Hypermarket
JMC Air	JMC Holidays	Thomas Cook

Fonte: Petrochi e Bona, 2003: 57.

A integração também atingiu o plano internacional (especialmente regional), como dentro da União Européia. Em 2000, o maior grupo turístico alemão (TUI-Preussag) adquiriu um dos maiores grupos britânicos (Thomson Travel) e a principal operadora austríaca (Gulet Touropa Touristik - GTT), assim como iniciou uma crescente participação acionária em um grupo francês (Nouvelles Frontières). Em 2001, o grupo comprou parte (10%) da principal operadora italiana (Alpitour). O segundo grupo turístico alemão (C&N) também adquiriu a famosa operadora turística britânica Thomas Cook (JMC) no início da década atual, passando a utilizar seu nome, internacionalmente reconhecido, a partir de 2001. A operadora britânica Airtours também tem expandido suas operações geograficamente, realizando uma série de aquisições nos últimos anos, como a compra de participação acionária no grupo espanhol Hotetur e na operadora americana Travel Services International (TSI) no ano

2000, consolidando uma extensa rede de distribuição (800 agências sob a marca *Going Places*).

A realização de alianças estratégicas com a participação de grandes grupos turísticos de diversos países, envolvendo desde acordos de cooperação até a formação de *joint-ventures*, no plano nacional ou internacional, também tem sido comum no setor de turismo, afetando igualmente a estrutura do segmento de agências (quadro 1). A motivação das alianças estratégicas tem sido basicamente a troca e/ou o compartilhamento de recursos, riscos e oportunidades com vistas à expansão e ao fortalecimento da presença de mercado dos grupos envolvidos, mas também freqüentemente uma defesa contra a ameaça de concorrentes, que possam oferecer custos e preços mais atrativos.

Um exemplo é a formação de uma *joint-venture* (Carlson Wagonlit Travel - CWT), no ano 2000, entre o principal conglomerado do turismo norte-americano e mundial (Carlson Companies) e um dos mais importantes grupos franceses (Grupo Accor), para explorar o mercado de turismo corporativo, pois a empresa tem como principal função a gestão e a consultoria de viagens de negócios em vários países. O conglomerado norte-americano acabou comprando recentemente (2006) a participação do grupo francês no empreendimento, mas manteve um acordo, que assegura a distribuição preferencial dos hotéis do grupo francês pela CWT, além de sua designação como agência de viagem preferencial do Grupo Accor (<http://www.businesstravel.com.br> - acessado em 03/09/2006). Outro exemplo é a formação de uma rede global de negócios de turismo (chamada TQ3 Travel Solutions) pelo grupo Preussag (através da TUI), pela Maritz Travel (EUA), pela Internet Travel Group (Austrália), pela Protravel (França) e pela Britannic Travel (Reino Unido), também em 2001 (WTO, 2002). Pode-se citar igualmente a formação de uma *joint-venture*, em 2002, entre a maior agência de turismo chinesa, China International Travel Service (CITS) e o grupo norte-americano American Express (Amex) (WTO, 2003: 48).

Cabe também destacar, no que se refere às alianças, a cooperação internacional entre instituições diversas (como órgãos governamentais) de alguns países e empresas turísticas (como agências) de outros (por exemplo, a cooperação direta entre embaixadas de países europeus e algumas agências chinesas previamente selecionadas, relativa aos procedimentos de pedido e de expedição de vistos de turismo – WTO, 2003).

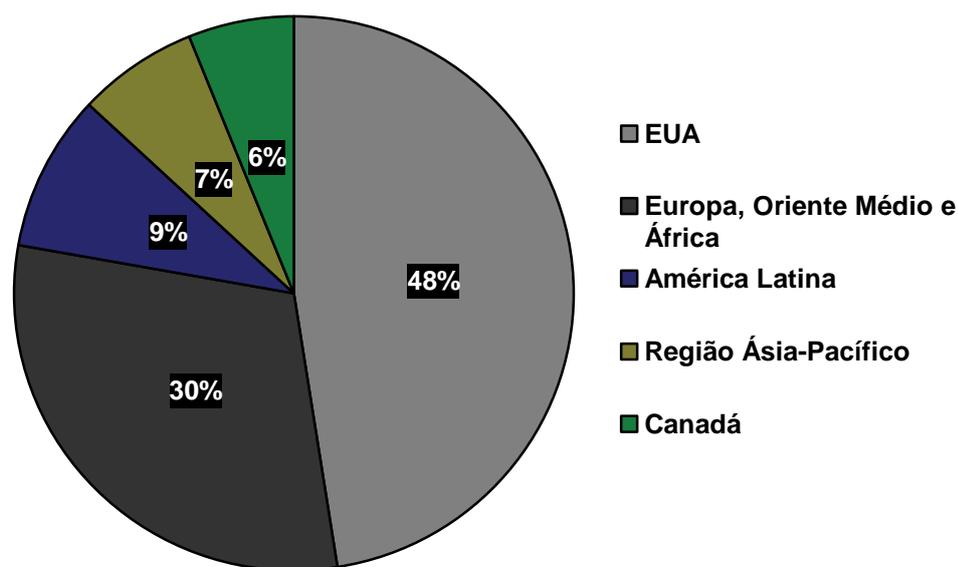
Outra transformação recente do setor é a internacionalização de grandes grupos turísticos, especialmente através dos movimentos de integração horizontal e vertical envolvendo empresas de diferentes países – principalmente europeus, como foi anteriormente citado –, mas também através da realização de alianças estratégicas no âmbito internacional – neste caso, com participação americana – ou mesmo através de instalação de subsidiárias próprias em outros países (quadro 1).

Os movimentos de integração (horizontal e vertical) e a realização de alianças entre grupos turísticos têm acarretado mudanças na estrutura do segmento de agências no plano nacional e internacional, acompanhadas pelo aumento da participação de mercado de seus principais integrantes, assim como pela elevação de seu controle sobre a cadeia do turismo. Isto demonstra uma concentração crescente do setor de turismo em geral e do segmento de agências em particular nas mãos de grandes grupos turísticos integrados, e cada vez mais internacionalizados, apesar do predomínio de pequenas e médias empresas em todos os níveis da cadeia de turismo (quadro 1).

Em primeiro lugar, vale destacar a existência de um grande número de agências de turismo e sua concentração geográfica no âmbito mundial. No final da década de 1990, estavam especialmente concentradas nos EUA e na Europa (gráfico 1). Nos EUA se localizava quase metade das agências existentes, seguidos pelos países europeus, especialmente Espanha, que detinha o maior número de agências dentre os países da União Européia, além da Alemanha e do Reino Unido (Ministerio de Ciencia y Tecnología y Fundación IBIT, 2001: 38). Isto demonstra claramente uma concentração geográfica das agências nos

países que apresentam os maiores Produtos Internos Brutos (PIBs) relativos ao setor de turismo (em ordem decrescente: Estados Unidos, Japão, França, Reino Unido, Alemanha, Itália, Espanha e China) e Consumo Turístico (em ordem decrescente: Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália, China e Espanha)<sup>3</sup>. Estas características do segmento de agências mundial – grande número de empresas e concentração geográfica – não parecem ter se alterado ao longo da década atual. Os dados mais recentes (2000) apontam para a existência de 26 mil agências somente nos EUA (dados da American Society of Travel Agents (ASTA), citados em WTO, 2002: 60).

Gráfico 1 – Distribuição mundial das agências de turismo (1997)



Fonte: WTO (1997).

---

<sup>3</sup> Dados extraídos da apresentação dos resultados parciais do projeto “O Turismo no Brasil: panorama geral, avaliação da competitividade e propostas de políticas públicas”, realizada no Ministério do Turismo pela coordenação do NEIT/IE/UNICAMP em junho de 2006 (fonte original: WTO).

Em segundo lugar, cabe mostrar a concentração nas mãos de grandes grupos turísticos integrados e internacionalizados (tabela 1), considerando que são principalmente originários dos EUA e Europa, onde também se concentram as agências de turismo, como observado no gráfico acima. O setor de turismo representa grande parte das vendas totais dos principais grupos turísticos mundiais, com exceção dos grupos alemães TUI-Preussag (48%) e Rewe Touristik (10%). O conglomerado norte-americano Carlson Companies, presente em todos os níveis da cadeia do turismo, incluindo hotéis, empresas marítimas e agências de turismo, lidera a lista dos principais grupos turísticos mundiais, atendendo tanto ao turismo de negócios quanto ao turismo de lazer. O segundo grupo mundial também é de origem norte-americana (Amex), sendo especialmente focado no turismo corporativo. Por sua vez, o Japan Travel Bureau (JTB) concentra suas atividades na organização de turismo de grupos, planejando e organizando viagens para convenções e eventos internos, o que gera grande parte de sua receita (WTO, 2002).

**Tabela 1 - Principais grupos turísticos mundiais (2000)**

<b>Grupos</b>	<b>País de origem</b>	<b>Vendas totais (US\$ bilhões)</b>	<b>Vendas - turismo (US\$ bilhões)</b>	<b>Participação % de vendas (turismo) sobre total</b>
Carlson Companies <sup>(1)</sup>	EUA	31,4	-	-
American Express	EUA	22,1	17,4	79
Japan Travel Bureau	Japão	14,0	14,0	100
TUI-Preussag	Alemanha	19,2	9,3	48
Airtours	Reino Unido	6,5	6,5	100
Accor	França	6,6	6,2	94
C&N Touristik <sup>(2)</sup>	Alemanha	4,2	4,2	100
LTU-Rewe Touristik	Alemanha	35,5	3,7	10
First Choice	Reino Unido	2,7	2,7	100
Kuoni Gruppe	Suíça	2,5	2,5	100

(1) Vendas de 1999. Não foi possível determinar a proporção das vendas relacionadas ao setor de turismo, mas é certamente o maior grupo mundial. (2) Em 2001, a C&N adotou o nome Thomas Cook, do grupo britânico recentemente adquirido.  
Fonte: Tabela elaborada a partir de dados da WTO, 2002.

A concentração também está presente no setor de turismo norte-americano, com o predomínio das grandes empresas aéreas, que exercem significativo controle sobre a cadeia de turismo doméstica. Ademais,

observa-se especificamente a concentração no segmento de agências norte-americanas (tabela 2), com a ressalva de que suas empresas não são tão integradas verticalmente como as empresas européias. A exceção fica por conta do grupo turístico Carlson Companies, que atua no segmento de agências através da Carlson Wagonlit Travel (CWT).

<b>Tabela 2 - Principais agências norte-americanas (1999)</b>			
<b>Posição (1999)</b>	<b>Agências</b>	<b>Vendas (US\$ milhões)</b>	<b>Posição (1998)</b>
1	American Express	13.700	1
2	Carlson Wagonlit Travel	11.000	2
3	WorldTravel	4.300	4
4	Rosenbluth International	4.200	3
5	Navigant International	3.300	6
6	Maritz Travel	1.740	5
7	Liberty Travel	1.390	7
8	Sato Travel	1.200	8
9	Travelocity	1.200	19
10	Expedia	832	25

Fonte: Tabela elaborada a partir de dados da WTO, 2002.

Recentemente, as agências americanas têm iniciado um movimento de integração no plano interno e externo ou têm sido alvo de processos de integração de empresas européias, indicando uma mudança na situação anterior. Por exemplo, a agência norte-americana Navigant International adquiriu a empresa canadense Global Travel Solutions (GTS) em 2000, fortalecendo sua posição como distribuidora de passagens aéreas, através de seus escritórios nos EUA, Canadá, Reino Unido e América do Sul. A CWT recentemente (2006) adquiriu a Navigant, aumentando a concentração do segmento de agências nos EUA e no exterior (<http://www.businesstravel.com.br> - acessado em 03/09/2006). Por sua vez, o grupo britânico Airtours fortaleceu sua presença no mercado dos EUA com a aquisição da norte-americana Travel Services International (TSI) em 2000, desenvolvendo a reunião de seus negócios de transporte aéreo e marítimo, aluguel de carros, hospedagem e agenciamento no plano internacional (WTO, 2002).

No entanto, o que merece ser destacado é o desenvolvimento do agenciamento eletrônico no mercado americano, mais do que em qualquer outro, acarretando a entrada de agências exclusivamente virtuais, como Travelocity e Expedia, bem como sua crescente participação dentro do segmento doméstico. Por exemplo, a Expedia estava na 25ª posição no segmento de agências americano em 1998, passando a ocupar a 10ª posição no ano seguinte, o que revela seu enorme crescimento em curto tempo. Cabe ressaltar também a importância de agências especializadas em turismo corporativo, como a American Express, a Carlson e a Rosenbluth, que dominam o mercado norte-americano.

A concentração está igualmente presente no setor de turismo europeu, onde existe um grande número de pequenas e médias empresas, mas a concentração em grupos turísticos diversificados e integrados, muitos deles especialmente controlados por operadoras, o que certamente se diferencia do caso americano (tabelas 3 e 4).

As tabelas de diferentes fontes contendo dados de grupos turísticos europeus para o ano 2000 e 2003 mostram que os principais grupos alemães têm claramente dominado a movimentação de capital e o faturamento relativo ao turismo no mercado europeu, seguidos por grupos britânicos e franceses, alguns deles recentemente adquiridos ou com forte presença acionária dos grupos alemães, como foi esclarecido anteriormente. Em 2003, o grupo espanhol Iberostar aparece na sexta posição dentro do mercado europeu, reafirmando a força do setor de turismo espanhol.

**Tabela 3 - Principais grupos turísticos europeus (2000)**

Grupos	Países de origem	Volume de capital movimentado (€ bilhões)
1. TUI-Preussag	Alemanha	40,5
2. C&N Touristic <sup>(1)</sup>	Alemanha	19,0
3. Thomson <sup>(2)</sup>	Reino Unido	18,0
4. LTU-Rewe Touristik	Alemanha	14,9
5. First Choice	Reino Unido	11,9
6. Kuoni Gruppe	Suíça	10,2
7. Club Méditerranée	França	7,2
8. Nouvelles Frontières <sup>(3)</sup>	França/Alemanha	4,9
9. Hotelplan	Alemanha	4,1

(1) Em 2001, a C&N adotou o nome Thomas Cook, da recentemente adquirida empresa britânica. (2) Apesar do grupo britânico Thomson ter sido adquirido pelo grupo alemão TUI-Preussag, ainda foi listado separadamente pela publicação utilizada. (3) Com participação acionária do grupo TUI-Preussag.  
Fonte: Tabela elaborada a partir de dados da European Commission (EC), 2003.

**Tabela 4 - Principais grupos turísticos europeus (2003)**

Grupos	Países de origem	Faturamento (€ bilhões)
1. TUI-Preussag	Alemanha	12,7
2. Thomas Cook (C&N)	Alemanha	7,2
3. Airtours	Reino Unido	6,2
4. Rewe Touristik (LTU)	Alemanha	4,1
5. First Choice	Reino Unido	3,2
6. Iberostar	Espanha	2,2
7. Kuoni	Suíça	2,1

Fonte: Tabela elaborada a partir de dados da Capgemini Consulting (março, 2005).

Dentro da Alemanha, a participação de mercado dos cinco maiores grupos turísticos chegou a aproximadamente 73% no início da década atual, enquanto os dois primeiros grupos (TUI e C&N) foram responsáveis por quase 50% do mercado alemão (em termos de volume de negócios e de clientes) (Ministerio de Ciencia y Tecnología y Fundación IBIT, 2001: 16). Os principais grupos alemães não somente estão presentes em todos os níveis da cadeia interna do turismo, controlando grande parte do segmento intermediário (90% das agências e operadoras alemãs pertencem a grupos turísticos diversificados e integrados verticalmente), como também estão se tornando crescentemente

internacionalizados, o que foi exemplificado anteriormente. Atualmente (2006), o principal grupo alemão TUI possui aproximadamente 52 mil funcionários, 3.700 agências distribuidoras, 80 operadoras de turismo, que atendem a mais de 18 milhões de pessoas por ano, sete empresas aéreas com mais de 100 aviões, 290 hotéis com mais de 150 mil leitos (<http://www.magazine-deutschland.de> – acessado em 03/09/2006). O segundo grupo alemão Thomas Cook (ex-C&N) emprega 26 mil funcionários e possui 3.600 agências distribuidoras (Capgemini Consulting, 2005).

Por sua vez, o segmento de agências da região Ásia-Pacífico é extremamente fragmentado e pouco concentrado, com a exceção do segmento de agências japonesas, onde as 3 maiores operadoras detêm 60% do mercado, atendido por um total de 8 grandes empresas (WTO, 2002). Uma delas, inclusive, constitui o terceiro maior grupo turístico do mundo: Japan Travel Bureau (JTB).

Em suma, os movimentos de integração e a formação de alianças estratégicas (intra e inter-países) intensificaram a concentração no setor de turismo em geral e no segmento de agências em particular (mantendo-se o predomínio quantitativo de pequenas e médias empresas no segmento) nas mãos de grandes grupos integrados e internacionalizados, com participação expressiva de grupos americanos, japoneses e europeus, especialmente alemães. Portanto, a crescente integração, internacionalização e concentração são fenômenos que devem ser ressaltados no setor de turismo internacional, pois afetam diretamente a estrutura do segmento de agências, tanto dentro de cada país quando no plano mundial.

### **3.2) Difusão da Tecnologia da Informação (TI)**

Outra tendência observada no setor de turismo internacional é a difusão da Tecnologia da Informação (TI), inicialmente através do uso de sistemas de

reserva computadorizados (CRS - Computer Reservation Systems)<sup>4</sup> e, posteriormente, do uso de sistemas de distribuição globais (GDS - Global Distribution System)<sup>5</sup> pelos provedores de serviços turísticos e pelas agências e, mais recentemente, a utilização da internet por todos os níveis da cadeia do turismo (incluindo os consumidores finais, tanto pessoas físicas quanto jurídicas), para obtenção de informações, realização de reservas e compras/vendas de serviços turísticos variados (quadro 1).

O uso da internet intensificou o comércio eletrônico (*e-commerce*) de serviços turísticos, tanto do tipo *business-to-business* (B2B) quanto do tipo *business-to-consumer* (B2C), e está associado à potencial difusão do comércio móvel (*m-commerce*), a partir da combinação da telefonia móvel com a tecnologia WAP (*wireless application protocol*), que converte páginas da internet para um formato que pode ser lido por aparelhos celulares, permitindo a comercialização através da telecomunicação móvel (WTO, 2002: 5).

A difusão de tecnologias da informação pelos diversos níveis da cadeia do turismo tem transformado o papel desempenhado pelos seus integrantes, com destaque para as agências e operadoras de turismo, certamente exigindo mudanças em suas estratégias.

---

<sup>4</sup> Na década de 1960, a American Airlines, com apoio da IBM, desenvolveu um sistema de informação e de reserva de passagens aéreas em computador, chamado de Sabre (Semi-Automatic Business Research Environment). Posteriormente, outras empresas aéreas passaram a desenvolver seus próprios sistemas de informação, conhecidos genericamente como CRS (Computer Reservation Systems). “O CRS é fundamentalmente uma base de dados dinâmica que permite às empresas aéreas gerenciar, em tempo real, sua situação quanto a pedidos, reservas, disponibilidades, etc, e tornar acessível essas informações a seus parceiros distribuidores” (agências de viagens e operadoras) (NEIT/IE/UNICAMP, Nota Temática Parcial “Tecnologia da Informação Aplicada ao Turismo”, junho de 2006). Este tipo de sistema foi instalado pela primeira vez numa agência de viagens em meados dos anos 1970, iniciando a automação do processo de reservas de passagens aéreas das agências.

<sup>5</sup> Os CRS (restritos inicialmente às informações sobre passagens aéreas) evoluíram para os GDS (Global Distribution Systems). Os GDS incluem, em sua base de dados, “informações sobre outros serviços turísticos, tais como acomodações em hotéis, aluguel de carros, emissão de bilhetes de ônibus e trens, informações sobre programas de entretenimento, emissão de entradas para shows, etc” (NEIT/IE/UNICAMP, Nota Temática Parcial “Tecnologia da Informação Aplicada ao Turismo”, junho de 2006). Atualmente, os mais importantes GDS são: Amadeus, Galileo, Sabre e Worldspan.

Cabe mencionar o processo de desintermediação, ou seja, o enfraquecimento do papel de intermediação da negociação dos serviços turísticos ou do papel de distribuição/comercialização exclusiva dos serviços turísticos oferecidos pelos provedores através das agências. Isto significa um desafio ao papel de intermediação tradicional das agências, que inclui tanto a programação/organização das viagens (busca de informações, seleção de provedores, realização de reservas) quanto a efetiva comercialização (compra/venda) dos serviços turísticos separados ou em pacotes.

Esta intermediação tradicional das agências tem sido muitas vezes substituída pela internet, que permite o contato direto entre provedores de serviços turísticos (de transporte, de hospedagem) e consumidores, ou mesmo entre as operadoras (que montam os pacotes com serviços de vários provedores) e os consumidores. Do ponto de vista dos provedores (como empresas aéreas) e das operadoras, eles passaram a contar com um canal de distribuição alternativo de seus serviços ou de seus próprios pacotes, vendidos diretamente ao consumidor através da internet, evitando o pagamento de comissões às agências. Por outro lado, do ponto de vista dos consumidores, eles podem buscar informações, programar e organizar suas viagens, fazendo reservas e comprando serviços de provedores diversos ou de um único fornecedor de um pacote turístico utilizando a internet.

No entanto, o uso da internet no processo de intermediação apresenta alguns problemas, especialmente enfrentados pelos consumidores, como as dificuldades de acesso e de uso da internet para não-iniciados; o tempo gasto na busca de informações; a impessoalidade; a insegurança na realização de transações financeiras e de transmissão de dados pessoais através da internet; a desatualização de informações (de alguns sites); assim como a falta de informação suficiente sobre produtos e serviços negociados e sobre as formas de pagamento (WTO, 2002: 4) ou a falta de garantia de resposta imediata (que inclusive pode não ser enviada). Esses problemas associados ao uso da internet contribuem para desestimular a substituição das agências, ou seja, dificultam a desintermediação.

Ademais, o recurso à agência continua trazendo muitas vantagens tanto para o consumidor – por exemplo, a relação pessoal e a customização dos serviços em termos de gosto e renda, além de acesso a preços mais baixos de pacotes por elas negociados – quanto para o próprio provedor – por exemplo, a venda antecipada e garantida de grandes quantidades do produto fornecido, seja número de quartos de um hotel ou de passagens (WTO, 1997: 99). O cliente corporativo, por exemplo, continua privilegiando o contato com as agências, principalmente as grandes empresas, que preferem negociar os serviços turísticos, por exemplo, a compra de passagens aéreas, através de agências de turismo (Mason, 2002).

Em geral, as agências ainda são preferidas na comercialização de alguns serviços turísticos, como transporte aéreo, cruzeiros marítimos e hospedagem internacional, o que se pode observar a partir dos resultados de uma pesquisa realizada pela American Society of Travel Agents (ASTA), entidade que regulamenta as agências de viagens americanas (tabela 5). Segundo os dados apresentados, a internet parece ter ainda um peso restrito na comercialização de serviços turísticos, com maior participação na venda de passagens aéreas. Cabe destacar que, apesar dos dados refletirem a realidade americana, eles podem certamente servir como um referencial mais geral para avaliar o peso das agências de diversos países na comercialização de alguns serviços turísticos, especialmente considerando a importância do mercado americano no setor de turismo mundial.

<b>Tabela 5 – Canais de comercialização de serviços turísticos no mercado norte-americano (1998)</b>				
<b>(Em %)</b>				
<b>Serviços</b>	<b>Canais de Comercialização</b>			
	<b>Agência de viagem</b>	<b>Internet</b>	<b>Telefone</b>	<b>Diretamente no local</b>
Empresas aéreas	55	16	23	5
Hotéis (nos EUA)	31	9	30	27
Hotéis internacionais	55	11	13	16
Locação de automóveis	23	3	40	35
Cruzeiros marítimos	83	8	7	-

Fonte: Tabela elaborada a partir de dados apresentados por Petrocchi e Bona (2003: 78) – fonte original: 1998 ASTA Consumer Travel Purchase Report.

Por outro lado, o uso da tecnologia pelas próprias agências (por exemplo, através do uso de sistemas de distribuição global - GDS - ou do uso mais geral da internet) permite o acesso a um amplo, detalhado e atualizado conjunto de informações sobre disponibilidade e preço dos serviços turísticos. Isto contribui para uma maior eficiência e rapidez do agenciamento e para a elevação das vendas e dos lucros. Sendo assim, a tecnologia pode ser utilizada para aprimorar o trabalho de intermediação tradicional das agências, tornando-o mais eficiente, rápido e seguro.

Ademais, a tecnologia pode ser fundamental para uma mudança de estratégia das agências no sentido da diferenciação dos serviços por elas oferecidos. Esta estratégia de diferenciação pode ser considerada o ponto de partida de um processo de reintermediação, incluindo desde a agregação de valor ao agenciamento até mesmo um amplo redirecionamento do papel de intermediação das agências de turismo. Este redirecionamento poderia ocorrer através da incorporação ou do desenvolvimento de uma atividade de consultoria (busca, seleção e fornecimento de informação ao cliente e ampliação da customização de serviços) e/ou da especialização do agenciamento (montagem e venda de pacotes turísticos para um determinado perfil de consumidor, como aposentados, solteiros, religiosos, homens de negócio, gays, ou grupos de turistas).

Este tipo de reintermediação tende a substituir o comissionamento recebido basicamente de provedores e de operadoras pela cobrança de taxas de reintermediação, como honorários pela consultoria prestada ao cliente, valorizando a personalização do serviço, evitando a impessoalidade. Isto pode certamente estimular uma crescente fidelização (lealdade) dos clientes, extremamente importante para o segmento das agências de turismo (85% da clientela das agências varejistas são clientes habituais) (WTO, 1997: 105-106).

Por fim, vale lembrar que a reintermediação pode incluir igualmente o surgimento de agências exclusivamente eletrônicas (agências virtuais), que operam em tempo real no ambiente internet, freqüentemente em parceria com distintos sistemas de reserva (GDS), claramente um resultado do amplo desenvolvimento e utilização da tecnologia da informação no negócio turístico (Tomelin, 2001). Neste caso, as agências virtuais estariam substituindo as agências tradicionais no processo de intermediação.

Neste contexto, vale destacar que as transformações no setor de turismo internacional (integração, alianças estratégicas e internacionalização) podem ser potencializadas com a difusão da tecnologia da informação. Ou porque a desintermediação, provocada pelo crescente uso da tecnologia, pode favorecer movimentos de integração (fusões e aquisições) ou de formação de alianças iniciados por agências melhor posicionadas no mercado (ou que não tenham sofrido os efeitos da desintermediação com a intensidade de seus concorrentes). Ou porque a tecnologia tende a facilitar diretamente a integração de empresas e a formação de alianças estratégicas, especialmente no plano internacional.

Em suma, a difusão da TI na cadeia do turismo pode provocar um processo de desintermediação, principalmente devido à conexão direta que permite entre provedores ou operadoras e consumidores. No entanto, este processo parece se encontrar em estágio inicial, pois as agências ainda exercem um importante papel de intermediação tradicional, especialmente nas vendas de passagens aéreas. Elas são inclusive preferidas pelo fundamental mercado corporativo. Por sua vez, o processo de reintermediação tem certamente um

alcance limitado, pois pressupõe uma estratégia de diferenciação através, principalmente, do desenvolvimento da função de consultoria e/ou de uma maior especialização que, se agregam valor às atividades das agências, não proporcionam escala para a atividade de agenciamento. Sendo assim, a maioria das agências ainda depende de seu papel de intermediação tradicional, ou seja, de negociação de serviços turísticos em mercados mais amplos, mantendo o comissionamento recebido de provedores, mas principalmente de operadoras, como sua principal fonte de receita.

### **3.3) Transformações no segmento de transporte aéreo**

Algumas tendências relacionadas especificamente ao segmento de transporte aéreo mundial devem finalmente ser destacadas por seu importante impacto sobre o segmento de agências de turismo. Uma delas é a desregulamentação do segmento de transporte aéreo em vários países, que reduziu a regulação sobre tarifas e sobre a entrada de novas empresas aéreas. Outra é a difusão de programas internos de reestruturação das empresas aéreas com vistas à redução de custos e tarifas (quadro 1). Ambas têm provocado o aumento da concorrência efetiva e potencial no segmento de transporte aéreo, assim como a realização de acordos e parcerias entre as empresas integrantes, com impactos significativos sobre os demais segmentos da cadeia do turismo, em especial sobre o segmento de agências.

A desregulamentação do transporte aéreo, principalmente nos EUA e na Europa, incentivou a concorrência entre empresas já atuantes no segmento através das tarifas oferecidas aos consumidores, mas também viabilizou a concorrência de entrantes ao facilitar o surgimento e o rápido crescimento de novas empresas aéreas com baixos custos e baixas tarifas (*low-cost/low-fare airlines*). A realização de alianças entre empresas aéreas também tem se tornado comum para enfrentar esse novo cenário competitivo.

As alianças geralmente significam acordos cooperativos entre duas ou mais empresas, que podem variar segundo a natureza e o grau de envolvimento

dos parceiros nos negócios um do outro. Por exemplo, compartilhamento de rotas específicas ou alianças comerciais, como acordos de marketing conjunto, planos de voo combinados, padronização de serviços e coordenação de cronograma de voo e de transporte de bagagem, ou mesmo compartilhamento de receitas e lucros e estabelecimento de acordos de preços. Isto acarreta o oferecimento de uma maior variedade de destinos por uma empresa sem que ela necessariamente execute o serviço de transporte e a redução de custos pelo compartilhamento das instalações de aeroportos, de equipamentos de manutenção e de serviços de alimentação. Parece claro que a realização das alianças não elimina a competição entre os participantes.

O aumento do número de alianças internacionais, ou até mesmo de fusões e aquisições entre empresas de diferentes países, dependendo da imunidade antitruste concedida pelos governos às empresas aéreas, têm levado a concorrência para um outro patamar. Na realidade, a concorrência no segmento de transporte aéreo se verifica entre grupos de empresas aéreas no plano internacional, com impactos importantes sobre a cadeia do turismo mundial.

O resultado tem sido uma crescente guerra de tarifas entre as empresas integrantes do segmento aéreo, com efeitos significativos sobre os preços das passagens aéreas, sobre o papel desempenhado pelos canais de comercialização (especialmente às agências de turismo), assim como sobre o comissionamento que as agências recebem. Por um lado, a guerra de tarifas e a redução dos preços das passagens aéreas têm tornado os serviços vendidos pelas agências mais baratos, podendo provocar elevação das vendas ao consumidor (somente de passagens ou mesmo de pacotes turísticos, a maior fonte de receita das agências). Por outro lado, a queda dos preços de passagens aéreas tem reduzido a vantagem da compra do bilhete incluído em pacotes vendidos pelas agências, até mesmo incentivando o consumidor a comprar diretamente das empresas aéreas (que têm desenvolvido canais de venda de passagens ou até mesmo de seus próprios pacotes com ajuda da internet). Principalmente, a guerra de

tarifas tem reduzido o comissionamento das agências na emissão de passagens aéreas (Tomelin, 2001: 58).

Portanto, isto tenderia a contribuir para o estrangulamento de uma importante fonte de receita das agências e/ou para um processo de desintermediação (no limite, substituição das agências na comercialização), com impactos graves sobre a estrutura do segmento analisado (redução do número de empresas atuantes nos mais diversos países) (quadro 1).

Por sua vez, os programas internos de reestruturação das empresas aéreas, que objetivam a redução de custos e de tarifas neste novo ambiente competitivo marcado pela desregulamentação, têm acentuado os efeitos acima apontados (aumento da concorrência e formação de alianças). Considerando que o pagamento de comissionamento às agências de turismo é a quarta despesa mais importante das empresas aéreas, depois dos recursos humanos, do combustível e das compras de aeronaves (WTO, 2002: 59), compreende-se o esforço de eliminação (via venda direta) ou de redução do comissionamento como um elemento fundamental da reestruturação das empresas aéreas com vistas à queda dos custos operacionais.

Exemplificando a tendência de redução do comissionamento apresentada pelo segmento de transporte aéreo mundial, destaca-se que a Air Canada abaixou para 5% as comissões pagas às agências de turismo que comercializam suas passagens de vôos domésticos. A Lufthansa, a British Airways e a Swissair, e suas parceiras qualificadas por alianças, cortaram as comissões de 9% para 7% no mercado francês. Em 1999, a United Airlines reduziu as comissões de 8% para 5% nos mercados americano e canadense. Em 2001, a American Airlines anunciou uma redução de 60% nas comissões pagas às agências de turismo que comercializam seus bilhetes aéreos (WTO, 2002: 60). No Brasil, houve redução recente (a partir de 2000) do comissionamento das agências na emissão de passagens aéreas. Em recente pesquisa realizada junto a

algumas agências do país<sup>6</sup>, 84,6% delas reportaram redução, a maioria reportou receber entre 5 e 8% de comissão das empresas aéreas (54% das agências se encontravam nesta faixa de comissionamento no caso de passagens nacionais e 67,7% no caso de passagens internacionais).

Os efeitos sobre o segmento de agências de turismo já podem ser sentidos em alguns países, como o enfraquecimento do papel tradicional das agências (intermediação) e a redução de uma importante fonte de receita (comissionamento das empresas aéreas). Isto pode acarretar até mesmo o fechamento de agências, afetando a estrutura do segmento no que se refere ao número de empresas atuantes e ao grau de concentração. Nos EUA, o número de agências atuantes era de 33 mil em 1994, passando para 26 mil em 2000 (dados da American Society of Travel Agents (ASTA), citados em WTO, 2002: 60). Apesar de ainda existir um grande número de empresas no segmento americano, houve uma significativa redução recente, que mostra uma tendência de encolhimento e de concentração no segmento de agências de turismo, com inegável contribuição das tendências observadas no transporte aéreo mundial.

Resumindo, esta seção procurou destacar as transformações recentes do setor de turismo internacional (como integração, alianças, internacionalização, difusão da tecnologia da informação, desregulamentação do setor de transporte aéreo) com o intuito de mostrar seus impactos sobre o segmento de agências de turismo. Foram ressaltadas as principais mudanças provocadas em sua estrutura e nas estratégias de suas principais empresas, com especial destaque para os movimentos de concentração, de desintermediação e de reintermediação.

---

<sup>6</sup> Esta pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2006 no âmbito do projeto “O Turismo no Brasil: panorama geral, avaliação da competitividade e propostas de políticas públicas”, do qual faz parte esta nota técnica setorial sobre agências e operadoras de turismo. Com auxílio da Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), foram enviados questionários para diversas agências, cujas respostas foram sistematizadas e utilizadas pela equipe de pesquisa nas notas temáticas e técnicas. A amostra da pesquisa foi formada por 98 empresas.

Procurou-se esclarecer que o processo de reintermediação pode incluir a agregação de valor ao agenciamento ou mesmo um redirecionamento do papel de intermediação das agências de turismo, com o desenvolvimento de funções de consultoria ou da especialização da atividade para atender a um determinado perfil de consumidor. Afirmou-se que a reintermediação tende a compensar o enfraquecimento do papel de intermediação tradicional das agências e a redução do comissionamento recebido de provedores (como empresas aéreas) e das operadoras. Entretanto, buscou-se tratar o processo de reintermediação com cautela, considerando que não apresenta escala para a atividade de agenciamento. As agências, portanto, ainda exercem primordialmente seu papel de intermediação tradicional, ou seja, de negociação de passagens e de pacotes turísticos para mercados mais amplos, considerando o comissionamento pago por provedores e, principalmente, por operadoras, como sua principal fonte de receita.

#### **4) Importância e grau de concentração do segmento brasileiro de agências de turismo**

Em primeiro lugar, esta seção dimensiona, em termos qualitativos e quantitativos, a importância do segmento de agências e operadoras para o setor de turismo brasileiro (item 4.1). Em segundo lugar, analisa o grau de concentração existente no segmento brasileiro (item 4.2). Por último, apresenta um estudo de caso sobre a maior operadora de turismo brasileira (CVC) (item 4.3).

##### **4.1) Participação e importância para o setor de turismo brasileiro**

Antes da análise do grau de concentração do segmento de agências e operadoras de turismo, seria interessante dimensionar sua importância para o setor de turismo brasileiro, tanto em termos quantitativos (relativos e absolutos) quanto qualitativos (tendo em vista sua posição privilegiada e seu potencial poder de comando sobre a cadeia de turismo).

Analisando os dados do Cadastro Central de Empresas (CCE) do IBGE (2003), pode-se observar que o segmento de agências e operadoras de turismo é constituído por um grande número de empresas. Em 1996, havia 12.262 empresas cadastradas neste segmento no Brasil, empregando 61.488 pessoas (CCE, IBGE, 1996). O número de empresas cadastradas aumentou para 17.708 em 2003, passando a empregar 72.453 pessoas (tabela 6).

<b>Tabela 6 - Participação de dados selecionados das agências e operadoras no setor de turismo e na economia brasileira (2003)</b>						
<b>Dados selecionados</b>	<b>Agências e Operadoras</b>	<b>Setor de Turismo</b>	<b>Economia Brasileira</b>	<b>% das agências sobre turismo</b>	<b>% das agências sobre economia</b>	<b>% do turismo sobre economia</b>
Nº. de Empresas	17.708	598.424	5.185.573	2,9	0,3	11,5
Pessoal Ocupado	72.453	3.131.069	35.674.496	2,3	0,2	8,8
Salários (R\$ mil)	434.726	20.513.409	340.789.684	2,1	0,1	6,0

Nota: Pessoal ocupado em 31/12/2003.  
Fonte: CCE (IBGE) (2003).

Este número expressivo de agências, no entanto, responde por cerca de 3% do total de empresas que atuam no setor de turismo e 0,3% do total de empresas da economia brasileira. Quanto ao total de pessoal ocupado e de salários nas agências e operadoras, observa-se que elas representam 0,2% do total de pessoas ocupadas em toda a economia e 2,3%, aproximadamente, do pessoal ocupado no setor turístico e 0,1% do total dos salários pagos em toda a economia e 2,1% dos salários pagos no setor<sup>7</sup>.

Outra fonte de dados que pode ser utilizada para analisar o setor de turismo e o segmento de agências e operadoras é a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) do IBGE. Observando os dados mais recentes desta pesquisa (tabela 7), constata-se a existência de 11.362 empresas no Brasil, um número menor de agências quando comparado ao observado no CCE do IBGE no mesmo ano.

---

<sup>7</sup> Os dados de participação do segmento de agências no setor de turismo e na economia brasileira têm se mantido desde meados dos anos 1990, o que se pode observar a partir das informações fornecidas pelo CCE para os anos 1996, 2000 e 2003. Apenas os dados referentes ao ano 2003 foram incluídos na tabela e citados no texto, já que não houve alteração significativa na última década.

<b>Dados selecionados</b>	<b>Agências e Operadoras</b>	<b>Setor de Turismo</b>	<b>% das agências no setor</b>
Número de empresas	11.362	389.515	2,9
Pessoal ocupado	61.784	2.538.165	2,0
Gastos com pessoal (R\$ mil)	691.975	28.163.175	2,5
Receita operacional líquida (R\$ mil)	1.763.260	97.655.829	1,8
Valor adicionado (R\$ mil)	1.092.041	47.413.488	2,3

Fonte: PAS (IBGE) (2003).

Os dados da PAS mostram não apenas o número de empresas do segmento e o pessoal ocupado, mas também a receita operacional líquida das empresas, bem como o valor por elas adicionado. Para o conjunto de empresas pesquisado pela PAS, pode-se observar que o segmento emprega diretamente mais de 61 mil pessoas e apresentando uma receita operacional líquida de aproximadamente 1,76 bilhões de reais e um valor adicionado de 1,09 bilhões de reais em 2003.

A participação do número de agências e operadoras no total do setor de turismo brasileiro se encontra em quase 3% (mesmo percentual calculado a partir dos dados do CCE). A participação do pessoal ocupado no total é de 2,0% e o gasto com pessoal em torno de 2,5%. A receita operacional líquida representa apenas 1,8% da receita total do setor e o valor adicionado 2,3% do total no ano de 2003. Todos os percentuais calculados a partir da PAS se aproximam daqueles calculados a partir de informações do CCE, apresentadas anteriormente, o que permite a utilização de ambas as fontes de dados do IBGE sem perda de precisão na informação.

Comparando os dados citados com a participação do valor adicionado pelas agências e operadoras no total do valor adicionado pelo setor de turismo apresentado na Conta Satélite do Turismo (CST) da Embratur (1999), verifica-se que o nível desta participação ainda é reduzido, apesar de ter apresentado um pequeno aumento de 1,9% em 1999 (CST/Embratur) para 2,3% em 2003 (PAS/IBGE).

Desta forma, observando os dados acima, o segmento de agências e de operadoras tem uma pequena participação relativa em termos de número de empresas, pessoal ocupado, receita e valor adicionado no total do setor de turismo brasileiro (variando em torno de 2 a 3%). No entanto, é composto, em termos absolutos, por um número grande de empresas, especialmente micro e pequenas, que empregam em conjunto um número considerável de pessoas.

Os dados mencionados escondem uma característica importante deste segmento: a divisão entre agências de viagens (principalmente as detalhistas) e operadoras. Esta divisão, que aparece claramente na tipologia de agências, apresentada no início deste trabalho, não é captada pelas estatísticas e pelos dados oficiais, pois os dados não são apresentados separadamente. Cabe destacar, inclusive, que esta separação é, por vezes, de difícil execução, já que muitas empresas exercem simultaneamente o papel típico de agências de viagens (detalhistas) e de operadoras de turismo. Apesar da dificuldade da divisão dos dados, sabe-se ainda que este número expressivo de empresas existentes no segmento de agências inclui um número significativamente maior de micro e pequenas agências de viagens (detalhistas) e um pequeno número de grandes empresas maioristas e/ou operadoras, evidenciando uma grande concentração no segmento (questão analisada no próximo item 4.2).

Além dos dados apresentados acima (IBGE), o Ministério do Turismo, através da Embratur, realiza um cadastramento das empresas que atuam no setor turístico. O número de empresas cadastradas é menor que o total de empresas em atividade no país, e menor que os apresentados tanto no CCE quanto na PAS (IBGE). Os dados de empresas cadastradas na Embratur por região brasileira e sua evolução são apresentados na tabela 8.

<b>Região</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Var. % (2004/2000)</b>
Norte	300	347	291	326	380	26,7
Nordeste	1065	1392	1117	1146	1346	26,4
Sudeste	4215	5020	3846	3766	3845	(8,8)
Sul	1794	2331	2004	2003	2080	15,9
Centro-oeste	631	823	638	683	770	22,0
Total	8005	9903	7896	7924	8421	5,2

Fonte: Cadastro Embratur (Mtur) (2000-2004).

Os dados revelam que o número total de agências turísticas cadastradas na Embratur apresentou um aumento de 5,2% entre 2000 e 2004. O crescimento das empresas cadastradas, no entanto, não foi uniforme em todo o período. Ao contrário, houve uma grande expansão no ano 2001 seguida por uma forte retração no ano 2002, a partir de quando o crescimento tornou-se constante. O ano 2002 provavelmente apresentou os reflexos da crise que ocorreu no setor de turismo com os atentados nos EUA em setembro de 2001.

O crescimento observado no período analisado (5,2%) também não foi uniforme em todo o país. Quando se analisa sua distribuição regional, percebe-se que ocorreu um crescimento mais significativo de empresas cadastradas nas regiões norte e nordeste do país, possivelmente ocasionado pela expansão do número de pequenas agências de turismo e de receptivas locais, cadastradas no ano de 2004, em função do crescimento da demanda turística ocorrida na região neste período. Chama atenção a diminuição do número de empresas cadastradas na região sudeste, entre 2000 e 2004, única região brasileira em que este fato ocorreu, e que pode estar relacionado a um movimento de concentração de mercado no sudeste, sede das maiores agências e operadoras de turismo.

Além das agências tradicionais, deve-se destacar a existência de agências virtuais atuantes no mercado brasileiro, que seguem um novo conceito de intermediação, utilizando os avanços da tecnologia. Algumas delas são: Decolar.com (maior *site* de viagens da América Latina pertencente ao grupo Despegar.com, que mantém parceira com o GDS Amadeus); TurismoNet

(hospedado no *site* uol.com.br e parceiro do GDS Galileo); Reserve.com.br (criado por uma agência brasileira em parceria com o GDS Sabre e a agência Travelocity); Viajo.com (utilizando o sistema de reserva internacional Galileo) e a Bargain.com (que incorporou uma operadora brasileira, entrando no segmento de turismo corporativo) (Tomelin, 2001: 95).

Outra informação que pode contribuir para o dimensionamento da importância do segmento de agências na cadeia do turismo é a evolução da participação percentual da forma de organização de viagens (através ou não de agências) por parte de turistas brasileiros que se direcionam ao exterior (turismo emissivo) (tabela 9).

<b>Tabela 9 - Turismo Emissivo: forma de organização da viagem</b>					
<b>(1997, 1999, 2001-2003)</b>					
<b>(Em %)</b>					
<b>Forma de organização</b>	<b>1997</b>	<b>1999</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Não organizada por agência	52,8	62,1	66,7	62,9	64,7
Organizada por agência	47,2	37,9	33,3	37,1	35,3

Fonte: Estudo da Demanda Turística Internacional (diversos anos), Ministério do Turismo.

No Brasil, os turistas que partem rumo ao exterior parecem estar utilizando menos as agências (35,3% em 2003) do que utilizavam no passado (47,2% em 1997), o que pode significar uma redução do papel das agências como organizadoras de viagens internacionais, talvez substituídas pelo próprio turista que organiza sua viagem com o auxílio das várias ferramentas disponíveis na internet (processo de desintermediação, ressaltado na seção 3). Vale acrescentar que este turista é geralmente mais diferenciado do que o turista interno no sentido de ter acesso privilegiado à internet e maior interesse em uma participação mais direta na organização de sua viagem. Ademais, o papel da agência no caso de viagens internacionais pode estar mudando no sentido do fornecimento de dados e da consultoria em detrimento da organização efetiva da viagem (processo de reintermediação, também ressaltado na seção 3).

Este mesmo fenômeno pode ser observado no turismo receptivo. Os turistas estrangeiros que visitam o país têm utilizado as agências de seus

respectivos países na organização de suas viagens ao Brasil cada vez menos (32,6% em 1997 e 23,2% em 2003) e certamente em menor grau do que os turistas brasileiros que se dirigem ao exterior. Isto demonstra um papel ainda importante das agências brasileiras na organização de viagens internacionais se comparado ao papel de suas congêneres em outros países (tabela 10).

<b>Tabela 10 - Turismo Receptivo: forma de organização da viagem</b> (1997, 1999, 2001-2003)					
(Em %)					
<b>Forma de organização</b>	<b>1997</b>	<b>1999</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Não organizada por agência	67,4	81,9	78,3	77,0	76,8
Organizada por agência	32,6	18,1	21,7	23,0	23,2
Fonte: Estudo da Demanda Turística Internacional (diversos anos), Ministério do Turismo.					

No Brasil, quando se analisam os canais de comercialização de determinados serviços turísticos (como pacotes de viagens, passagens aéreas e rodoviárias e hospedagem), observa-se que as agências desempenham um papel muito relevante na comercialização de alguns deles, como pacotes turísticos (61,1%) e passagens aéreas (48,3%), seguindo tendência anteriormente apontada no mercado norte-americano (lembrar da tabela 5). Hospedagem, passagens rodoviárias e locação de automóveis são comercializadas preferencialmente no local. Sendo assim, as agências parecem ser as principais intermediárias na comercialização de pacotes e de bilhetes aéreos, exatamente de onde recebem a maior parte de suas receitas obtidas através das comissões oferecidas por provedores e operadoras (tabela 11).

<b>Tabela 11 - Canais de comercialização de serviços turísticos no mercado brasileiro</b> (2006)						
(Em %)						
<b>Serviços</b>	<b>Canais de Comercialização</b>					
	<b>Agência de viagem</b>	<b>Internet</b>	<b>Telefone fax/ e-mail</b>	<b>Direta-mente no local</b>	<b>Outros</b>	<b>Total</b>
Pacote de viagens	61,1	7,4	5,6	23,5	2,5	100,0
Passagens aéreas	48,3	22,2	6,3	22,2	1,0	100,0
Passagens rodoviárias	15,5	2,7	8,5	71,6	1,5	100,0
Hospedagem	24,9	14,0	17,7	41,6	1,7	100,0
Locação de automóveis	18,8	10,0	7,5	60,0	3,8	100,0
Passeios/ atrações turísticas	12,4	4,9	1,9	80,1	0,6	100,0
Fonte: Ministério do Turismo (MTur) e FIPE, apresentação de resultados do PRODETUR NE II - PRODETUR SUL (2006).						

Este cenário aponta para uma grande dependência das agências de turismo brasileiras com relação ao comissionamento recebido de seus provedores (especialmente empresas aéreas) e das operadoras a partir das vendas de passagens aéreas e de pacotes. Das cinquenta maiores agências de turismo latino-americanas, quase metade recebe 50% de seus recursos através das vendas de passagens aéreas internacionais (Tomelin, 2001: 62). Esta dependência potencializa os problemas advindos tanto da venda direta de bilhetes ou mesmo pacotes por parte das empresas aéreas ou das operadoras (utilizando o desenvolvimento do comércio eletrônico) quanto da redução da comissão por elas oferecida às agências no âmbito de um novo ambiente competitivo mais desregulamentado (tendências já apontadas no plano internacional que se apresentam igualmente no Brasil).

No início de 2000, algumas empresas aéreas nacionais e internacionais, além de já terem investido vultosos recursos em tecnologia para depender cada vez menos das agências na emissão de bilhetes aéreos, atuando por meio de canais próprios de vendas, anunciaram unilateralmente a redução da comissão das agências. Houve redução de 9% para 6% em viagens internacionais e de 10% para 7% em viagens nacionais. Isto alterou o acordo comercial estabelecido entre a aviação civil e as agências brasileiras e praticado durante anos no país (Tomelin, 2001: 58). Este comportamento unilateral de algumas empresas aéreas tem claramente afetado a receita das agências brasileiras, colocando dúvidas quanto a seu futuro.

Em suma, os dados revelam que o segmento de agências e de operadoras não parece ter grande peso relativo no setor de turismo brasileiro (por exemplo, em termos de número de empresas, pessoal ocupado, receita e valor adicionado). No entanto, apresenta, em termos absolutos, um grande número de empresas gerando uma significativa quantidade de empregos, além de exercer uma importante função de intermediação tradicional de serviços turísticos, sendo ainda o principal responsável pela comercialização de pacotes turísticos e de passagens aéreas. Esta intermediação ainda se constitui em principal fonte de receita das agências através do comissionamento recebido de

provedores e operadoras, tornando as agências brasileiras especialmente vulneráveis às tendências de desintermediação via venda direta e redução de comissionamento das empresas aéreas. Cabe lembrar, entretanto, que o futuro das agências depende não somente da evolução do comissionamento recebido, mas também de sua capacidade de agregar valor às suas atividades (por exemplo, com o desenvolvimento de funções de consultoria e do agenciamento especializado), utilizando inclusive os avanços tecnológicos atualmente disponíveis, para gerar novas fontes de receita.

#### **4.2) Análise do grau de concentração**

O segmento de agências e operadoras de viagens e turismo é composto por um grande número de empresas com forte predomínio de micro e pequenas empresas.

Utilizando seu cadastro de empresas (CCE, 2003), o IBGE relacionou o grau de concentração econômica nas 4, 8 e 12 maiores empresas do segmento (para pessoal ocupado), lembrando que o total de agências e operadoras, segundo o CCE, é de 17.708. Apenas com relação ao pessoal ocupado, as 4 e as 12 maiores empresas foram responsáveis por, respectivamente, 3,2% e 7,2% de toda ocupação gerada pelo segmento (tabela 12). Este dado é revelador do grau de concentração do segmento, considerando o grande número de empresas existentes.

<b>Tabela 12 - Indicador de concentração econômica no segmento de agências e operadoras em relação ao pessoal ocupado total (2003)</b>			
	<b>(Em %)</b>		
	<b>4 maiores</b>	<b>8 maiores</b>	<b>12 maiores</b>
Agências e operadoras	3,2	5,5	7,2

Fonte: CCE (IBGE) (2003).

Informações disponibilizadas pela PAS, também do IBGE, para 2003, permitem dividir o segmento de agências e operadoras de turismo em dois grandes grupos, um composto pelo total de empresas e o outro somente com as empresas com mais de 20 funcionários (tabela 13). Com base nesta divisão, pode-se observar o predomínio das micro e pequenas empresas, pois aquelas com mais de 20 funcionários representam apenas 2,9% do total. No entanto, as

330 empresas que possuem mais de 20 funcionários são responsáveis por aproximadamente 31% do pessoal ocupado e 57% dos gastos com pessoal e da receita operacional líquida do segmento.

<b>Tabela 13 - Dados selecionados de agências e operadoras de turismo: total e empresas com mais de 20 funcionários (2003)</b>			
	<b>Total (A)</b>	<b>Com mais de 20 funcionários (B)</b>	<b>(B)/(A) (em %)</b>
Número de empresas	11.362	330	2,9
Pessoal ocupado	61.784	19.291	31,2
Gastos com pessoal (R\$ mil)	691.975	395.532	57,2
Receita operacional líquida (R\$ mil)	1.763.260	990.441	56,2
Comissões pagas a terceiros (R\$ mil)	82.757	73.095	88,3

Fonte: PAS (IBGE) (2003).

Dentre estas empresas com mais de 20 funcionários, encontram-se, concentradamente, as agências atacadistas e as operadoras, o que explica o percentual de mais de 88% de comissões pagas a terceiros efetuadas por este agrupamento de empresas.

Em suma, os dados evidenciam uma forte concentração no segmento, seguindo a tendência internacional anteriormente apontada (seção 3.1). Eles revelam sua divisão entre um grande número de micro e pequenas empresas (em geral, agências varejistas e receptivas), basicamente revendedoras de pacotes e receptoras de turistas, e um número significativamente menor de empresas de maior porte, as agências operadoras, que elaboram e operam seus programas de viagens (pacotes). Enquanto as agências varejistas atendem à necessidade de capilaridade para a rede de distribuição do produto, as receptivas atendem às necessidades dos consumidores nos diversos destinos turísticos. Por sua vez, as agências operadoras, de maior porte, possuem um papel fundamental de organização e de articulação de um conjunto de empresas em torno de um produto que é uma mistura de vários bens e serviços consumidos em conjunto pelo turista.

No entanto, cabe destacar que as principais empresas atuantes no país, responsáveis pela forte concentração no segmento brasileiro de agências e operadoras, nem de longe apresentam o grau de integração e de

internacionalização dos grandes grupos turísticos mundiais, como será possível observar através do estudo de caso da líder do segmento apresentado a seguir.

#### **4.3) Estudo de caso da CVC**

A empresa CVC (Agência de Turismo CVC Ltda) é uma operadora brasileira que atua em todo o território nacional, com turismo emissor e receptor, realizando atendimento direto aos demandantes de turismo com estrutura própria ou intermediando este atendimento com agências de viagens e outros prestadores de serviços ligados ao turismo. Trata-se da maior operadora brasileira, responsável, por cerca de 60% dos pacotes turísticos vendidos no país<sup>8</sup>. A *holding* CVC é composta pela CVC Operadora de Turismo, CVC Agências de Viagens, Hotéis, CVC Eventos, Agência de Comunicação e a CVC Cruzeiros.

A CVC foi fundada em 1972 como organizadora de viagens para consumidores de Santo André, trabalhadores ligados aos sindicatos e empresas automobilísticas do ABC paulista. Atualmente, de acordo com seu presidente<sup>9</sup>, a empresa possui 171 lojas próprias, presentes em 23 estados brasileiros, movimentando um total de 1,2 milhões de turistas-passageiros em 2005. Até o final de 2006, a empresa espera atingir a marca de 10 milhões de consumidores atendidos desde sua fundação.

A trajetória da CVC foi inicialmente construída com base na organização de pacotes de turismo rodoviário atendendo à demanda emergente na região industrial do ABC paulista. A empresa copiou o modelo observado em Detroit (EUA), no qual agências especializadas organizavam roteiros turísticos para empregados da indústria automobilística norte-americana. O contato se dava entre a CVC e o grêmio recreativo das empresas automobilísticas, para as quais a CVC organizava roteiros rodoviários de curta duração.

---

<sup>8</sup> Entrevista com o Sr. Vírgilio Carvalho, diretor da CVC, em agosto de 2006.

<sup>9</sup> Presidente da CVC fala em Santa Catarina sobre turismo no Brasil (16-maio-2006) – [www.acontecendoaqui.com.br](http://www.acontecendoaqui.com.br) (acessado em 20-05-2006).

No início dos anos 80, a empresa iniciou a organização de pacotes de viagens com transporte aéreo. Estes pacotes foram viabilizados pela CVC contando com a cooperação de órgãos oficiais de turismo de diversos estados brasileiros, com destaque para estados do Norte e do Nordeste, e com parcerias com a rede hoteleira local e a empresa aérea Vasp. Estas parcerias permitiam a redução dos custos das viagens, viabilizando a venda de pacotes em grande escala para demandantes basicamente concentrados no Estado de São Paulo. O sucesso do empreendimento levou a CVC, em 1989, a adquirir 100 mil passagens aéreas da Vasp, o equivalente a 50% de todo o movimento mensal da empresa aérea na época. A aquisição das passagens em um grande pacote reduz os custos da operadora e otimiza a utilização da capacidade das aeronaves, destacando que o uso das aeronaves para atender à demanda turística geralmente não coincide com seu uso por demandantes com fins comerciais.

A partir do sucesso das operações de compras de bilhetes em grande escala, a empresa iniciou o procedimento de fretamento de aviões exclusivamente para suas atividades. Isto direcionou o fluxo de turistas para determinadas localidades, onde a empresa organizou os fornecedores com base em acordos comerciais para transformar os destinos em receptores de turismo de massa. Os primeiros grandes destinos organizados se tornaram alguns dos maiores destinos turísticos do país, destacando-se as cidades de Porto Seguro, Maceió e Natal, e a região da Serra Gaúcha, bem como a Pousada do Rio Quente. Cabe destacar que em cada um destes destinos a operadora ou possui uma estrutura própria de atendimento ao turista (como hotéis) ou fez parcerias com provedores locais, garantindo preços mais competitivos para seus pacotes.

Neste mesmo momento, a empresa, que já operava pacotes para os Estados Unidos (Miami, Orlando e Nova York), lançou-se na organização de roteiros com destino à América Central e ao Caribe, comercializando pacotes para Aruba e Cancún, bem como passou a explorar o segmento de cruzeiros marítimos em parceria com as operadoras Intravel e Welcome, operando roteiros do navio Funchal. Este movimento visava a entrada em um novo

mercado, ao mesmo tempo diversificando e sofisticando os produtos da empresa. A valorização da moeda brasileira com o Plano Real (1994) facilitou o sucesso desta estratégia, levando a empresa a operar novos roteiros turísticos com destino à Europa e à Ásia a partir de 1997.

Desta forma, a empresa, no final dos anos 90, já operava roteiros externos para três continentes enquanto mantinha mais de 50 roteiros nacionais, consolidando-se como uma das grandes operadoras brasileiras. Ela reforçou a estratégia de segmentação e preços baixos para os pacotes internos e a estratégia de segmentação e preços baixos para o turismo emissivo (por exemplo, organizando viagens a Disney para público adulto, com menor duração e preços mais acessíveis, e cruzeiros marítimos no Caribe, com preços menores do que os concorrentes). Apesar de aproveitar-se da valorização da moeda brasileira no período 1994-98 e do conseqüente aumento que gerou na demanda por viagens ao exterior para expandir seus roteiros externos, a empresa não deixou de ter como foco principal o mercado interno. Sua expansão para destinos no exterior acompanhou o movimento de crescimento do turismo emissivo registrado no Brasil na segunda metade da década de 90, mas não alterou sua estratégia de privilegiar o turismo doméstico, ainda hoje responsável por mais de 80% do faturamento da empresa.

O crescimento da empresa foi fortemente beneficiado, em 2001, pela falência da empresa Soletur, maior empresa operadora brasileira na época. As causas da falência, de acordo com entrevista de seu presidente<sup>10</sup>, foram creditadas tanto à desvalorização da moeda brasileira ocorrida em 1999, que deixou a empresa fragilizada em função de sua dívida em dólares e das altas taxas de juros praticadas no mercado brasileiro, quanto à crise no setor de turismo provocada pelos atentados nos EUA, em 2001. O espaço deixado pela Soletur, principalmente no mercado nacional, foi em grande parte ocupado pela

---

<sup>10</sup> O Estado de São Paulo, “Soletur aguarda decreto que oficializa falência” (26/10/2001).

CVC em disputa com a empresa Stella Barros<sup>11</sup>, que, no entanto, pelos mesmos motivos citados anteriormente, encontrava-se fragilizada financeiramente.

A empresa Stella Barros também havia sido severamente afetada pela desvalorização do real em 1999, sendo adquirida em dezembro de 2000 pela empresa norte-americana TravelYA Networks, dona do site Volando.com, da qual recebeu cerca de 10 milhões de dólares para sua recuperação. A crise em 2001, que se traduziu em redução nas viagens internacionais, também fez a Stella Barros pedir falência em fevereiro de 2003<sup>12</sup>. O grupo norte-americano, em dificuldades, não conseguiu reverter o quadro de endividamento crônico da empresa. Desta forma, a CVC passou a ocupar um espaço significativo no mercado nacional, consolidando sua trajetória e estabelecendo uma posição de liderança no segmento de operadora no Brasil.

A CVC tem acompanhado atentamente as inovações tecnológicas que ocorrem no setor de turismo ou que possam ser incorporadas ao segmento em que atua. Em 2000, a empresa já operava um sistema informatizado próprio, o Systur, quando inaugurou sua primeira loja virtual, abrindo um novo contato direto com clientes e agentes de viagens. De acordo com dados da empresa, em 2000, o sistema contava com cerca de 670 terminais interligados em todo o Brasil e com capacidade para realizar até 12 mil transações por minuto. Em 2004, este programa já estava interligando 2.600 terminais com capacidade para realizar até 193 mil transações por minuto, o que representou um enorme salto tecnológico para a empresa.

Estes investimentos em tecnologia contribuem para a estratégia de redução de custos da empresa, onde também cabe destacar os esforços para aprimorar seu sistema de comunicação interna. Neste contexto, a empresa fechou recentemente parceria com a Embratel na região do ABC paulista para reduzir os custos de ligações de longa distância entre suas unidades. De acordo

---

<sup>11</sup> Jbonline. Alberto Komatsu. "Disputa pelo espólio da Soletur" (6/11/2001).

<sup>12</sup> Folhaonline. Sérgio Ripardo. "Stella Barros pede falência na justiça paulista" (13/02/2003).

com notícia veiculada na imprensa<sup>13</sup>, a empresa afirma que vai reduzir em 53% seus custos com ligações locais nos quatro pontos que inicialmente foram incorporados ao novo sistema de comunicação, migrando-os para a Embratel. São eles: a sede da empresa em Santo André (SP), outras duas lojas na capital paulista e uma loja em Porto Alegre (RS).

Em 2004 a CVC já registrava a marca de 7 milhões de turistas transportados quando iniciou uma operação mais agressiva com cruzeiros marítimos, desenvolvendo uma estratégia com o intuito de “popularizar” este tipo de turismo no Brasil, explorando roteiros na costa brasileira. Na temporada 2004/2005, o departamento marítimo da CVC atendeu a 32 mil turistas em seus cruzeiros pela costa brasileira. O sucesso da iniciativa estimulou a empresa a expandir o número de cruzeiros brasileiros na temporada 2006/2007 (agora serão 5 navios), procurando inserir a costa brasileira no circuito internacional de cruzeiros marítimos. Cabe destacar, no entanto, que o foco é a venda de pacotes para o turista brasileiro, segundo a empresa, ainda não familiarizado com este tipo de produto.

A trajetória de crescimento recente da empresa pode ser observada através dos dados selecionados da tabela 14 (a seguir), para o período 2000-2005 e as projeções da empresa para 2006 e 2007. A CVC passou de 400 mil passageiros transportados em 2000 para mais de 1 milhão em 2005, e de um faturamento de cerca de 190 milhões de dólares em 2000 para aproximadamente 600 milhões de dólares em 2005. Houve um crescimento do faturamento extremamente significativo de aproximadamente 220% em 5 anos.

---

<sup>13</sup> Valor Econômico - [www.valoreconomico.com.br](http://www.valoreconomico.com.br) - data da pesquisa: 11/05/2006. <http://www.valoronline.com.br/valoronline/Geral/empresas/16/Embratel+conquista+primeiro+cliente+de+telefonica+local+no+ABC+paulista,cvc%20turismo,,16,2058984.html>

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006(*)	2007(*)
Passageiros transportados (mil)	400	450	550	700	900	1.082	1.300	1.625
Número de lojas CVC	36	45	67	87	100	154	250	350
Agentes credenciados	3.200	4.000	5.500	7.000	8.170	9.000	10.000	11.000
Vôos fretados	950	1.100	1.500	2.000	3.480	4.800	5.400	6.300
Hotéis associados	800	1.000	1.500	2.100	2.930	3.500	4.200	5.000
Funcionários	400	450	500	600	640	700	770	850
Faturamento (US\$ milhões)	191,2	194,4	205,4	284,2	412,3	609,0	731,0	914,0

(\*) projeções da empresa.  
Fonte: Dados da CVC - relatório 2006.

Com este processo de crescimento acelerado e atuando em um segmento com predomínio de micro e pequenas empresas, a CVC vem se destacando por seu porte e capacidade para alavancar destinos turísticos no Brasil. Isto ocorre quando a empresa organiza, planeja e realiza as operações de marketing destes destinos (transformados em pacotes turísticos) como fez com a Serra Gaúcha e com o litoral sul da Bahia, para onde transportou cerca de 280 mil turistas em 2005, mais de um quarto de todos os consumidores atendidos pela empresa para este destino, colocando o Estado da Bahia no topo do ranking dos destinos turísticos brasileiros. Cabe destacar ainda que, em 2005, cerca de 100 mil brasileiros realizaram viagens internacionais com a CVC, cujo principal destino foi a Argentina.

A empresa tem apresentado números que atestam o seu atual momento de crescimento acelerado. Em 2005, foram realizados cerca de 4.800 vôos fretados pela operadora para o deslocamento de seus demandantes, em uma estratégia de aliança (parceria) com a empresa aérea TAM (tabela 14). Na entrevista no seminário em Santa Catarina, o presidente da CVC afirmou que espera atingir a meta de atender a 1,8 milhões de turistas no ano de 2006, incluindo viagens nacionais e internacionais. Para tanto, conta com a valorização da moeda nacional para ampliar as vendas dos pacotes com destino

externo e o financiamento (parcelamento dos pacotes) para os consumidores de viagens nacionais.

No seu processo de expansão e diversificação recentes, a CVC criou uma empresa especificamente para cuidar do seu plano de marketing e comunicação com o mercado, internalizando esta atividade, antes exercida por empresas externas. Foi criada a G7<sup>14</sup>, empresa de marketing e consultoria, que assumiu integralmente a conta de marketing da CVC, além de prestar serviços para outras empresas, como a rede de hotéis *Blue Tree* e o parque aquático *Splash Beach*, não sendo, entretanto, o atendimento a outros clientes a prioridade desta nova empresa. A CVC também passou a ser uma empresa organizadora de eventos, através da criação da CVC Eventos. A estratégia de criar estas duas empresas demonstra que, além de diversificar e aproveitar economias de escopo, ou seja, atuar também em áreas próximas ao seu produto principal, a CVC tem forte estratégia centrada na redução de custos, o que foi por diversas vezes acentuado por seu diretor em entrevista recente<sup>15</sup>. Para a empresa, é imprescindível organizar pacotes compatíveis com a renda média do consumidor brasileiro e informá-lo da possibilidade de viajar a este preço.

A empresa também atua no segmento de hotelaria como proprietária de hotéis em diversas regiões do país, prioritariamente naquelas para onde direciona grande parte de seus clientes. A empresa possui hotéis em Gramado (RS) e em diversas cidades na Região Nordeste do Brasil implementando uma estratégia de verticalização que contribui para a redução dos custos de seus pacotes. Porém, apesar de ser uma estratégia de diversificação e de redução de custos bastante utilizada pelas empresas operadoras no mercado internacional, a CVC não pretende ampliar sua participação neste mercado, apenas manterá

---

<sup>14</sup> “G7” (Valor Econômico - [www.valoreconomico.com.br](http://www.valoreconomico.com.br) - data da pesquisa: 11/05/2006). <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/empresas/tecnologia/empresas/G7+se+apresenta+como+consultora+de+negocios+cvc%20turismo,,51,3481396.html>

<sup>15</sup> Entrevista com Sr. Virgílio Carvalho, diretor da CVC, em agosto de 2006.

as estruturas que possui atualmente<sup>16</sup>. Este comportamento somente se justifica se as parcerias que a empresa mantém com redes hoteleiras (que de acordo com a tabela 14, eram cerca de 3500 hotéis em 2005) e demais fornecedores de seu pacote turístico não estejam comprometendo seu custo, mas, ao contrário, estejam contribuindo para a redução destes. Neste caso, a falta de concorrentes expressivos no segmento de operadoras pode estar colocando a CVC em uma posição forte de negociação com os fornecedores de produtos turísticos locais permitindo a apropriação da maior parte do lucro das atividades destes fornecedores pela empresa.

Neste mesmo contexto e com foco na diversificação das atividades da empresa, a CVC também afirma já ter estruturado um plano de expansão para atuar também como empresa aérea. Seu projeto já foi analisado pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e, segundo seu diretor<sup>17</sup>, já estaria aprovado. Desta forma, a empresa assegura estar aguardando o melhor momento para dar este passo, atualmente em processo de espera em função da crise na aviação civil brasileira. Entretanto, como podemos observar a partir das estratégias adotadas pela empresa ao longo de sua trajetória, enquanto a parceria com a TAM possibilitar à empresa estruturar pacotes com custos compatíveis com o público que pretende atingir, ela dificilmente entrará no setor aéreo. Sua atuação hoje complementa o mercado da empresa aérea, ocupando seus aviões, especialmente nos finais de semana. Se a CVC constituísse uma empresa aérea teria que arcar com os custos de manter aeronaves com pouco uso durante os dias úteis da semana, o que seria muito arriscado para a estratégia de custos baixos da empresa. A atual complementaridade e a satisfação de ambas as partes fazem com que a parceria se mantenha. De acordo com o diretor da CVC, “somos os maiores clientes da companhia aérea e ela é nosso maior fornecedor”.

---

<sup>16</sup> Entrevista com o Sr. Virgílio Carvalho, diretor da CVC, em agosto de 2006.

<sup>17</sup> Entrevista com Sr. Virgílio Carvalho, diretor da CVC, em agosto de 2006.

Também de acordo com o que vem sendo divulgado na imprensa, a CVC está implementando dois novos projetos<sup>18</sup>. O primeiro deles procura ampliar os demandantes de seus produtos na direção de consumidores mais sofisticados com a criação da CVC Prime, uma empresa que garante atendimento personalizado. A primeira loja com tal característica está localizada na Avenida Paulista, na cidade de São Paulo (SP). A justificativa para a criação da CVC Prime é a diversificação e a sofisticação de alguns produtos da empresa, realizando também um atendimento personalizado para uma categoria de consumidores que normalmente não procuraria seus produtos. Isto é importante para dar maior visibilidade e agregar valor à marca CVC. O segundo projeto caminha na direção da abertura de capital da empresa, já anunciada, mas ainda aguardando o momento adequado para sua efetivação. Esta estratégia de abertura de capital, normalmente adotada por empresas em franco processo de investimento, de ampliação de sua capacidade produtiva ou com projetos de expansão para novas áreas de atuação, contrasta com o descrito até o momento, pois a empresa não parece ter planos de investimento tão ousados, a não ser o de criação da empresa aérea.

A estratégia da empresa para manter e ampliar sua participação no mercado envolve, além de gastos com publicidade de seus pacotes (a empresa é a maior anunciante do segmento), a expansão da sua “rede de distribuição” para incrementar a venda de seus produtos. Assim, a empresa procura seduzir seus representantes e lojas conveniadas (agentes credenciados) com comissões mais altas que as dos concorrentes. Com esta estratégia a empresa está expandindo o número de agências credenciadas, com projeção para ter 11 mil destes “pontos de venda” até 2007 (tabela 14). E, para ampliar sua capacidade de atingir os demandantes, a empresa tem procurado novos pontos de venda. Recentemente divulgou uma parceria com a rede de supermercados Carrefour

---

<sup>18</sup> “A CVC aposta em sofisticação” (Revista Exame – [www.exame.com.br](http://www.exame.com.br) – data da pesquisa: 11/05/2006)  
<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0859/negocios/m0080458.html>)

para a venda de pacotes turísticos nos supermercados. Com isso, a empresa amplia em muito sua rede de distribuição, atingindo mais clientes potenciais.

Desta forma, adotando estratégias de integração vertical, de diversificação de destinos e de produtos, de redução de custos e de preços, com a constituição de pacotes com preços mais baixos, de realização de parcerias com fornecedores e empresas de transporte, de expansão da rede de distribuição (pontos de venda), a CVC tem consolidado uma posição privilegiada no segmento brasileiro de agências e operadoras de turismo que a torna sua principal protagonista, com capacidade para influenciar em sua organização e em sua forma de operação, bem como na trajetória de expansão do setor de turismo no país.

Resumidamente, podem-se destacar no quadro abaixo as estratégias competitivas implementadas pela CVC no mercado brasileiro de turismo, enfatizando-se os pontos comuns e as divergências com relação às tendências internacionais anteriormente observadas (quadro 3).

<b>Quadro 3 - Resumo das Estratégias Competitivas da CVC</b>			
<b>Estratégias competitivas</b>	<b>CVC</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Tendências estratégicas internacionais</b>
Integração vertical	Pouca	Aquisição de hotéis; criação de agências de marketing e de eventos; planos de criação de uma empresa aérea, mas ênfase na manutenção de parcerias e alianças com fornecedores	Formação de grandes grupos turísticos integrados, geralmente sob comando de empresas aéreas, redes hoteleiras ou operadoras
Alianças estratégicas	Sim	Formação e manutenção de alianças e parcerias com empresas hoteleiras, de alimentação, agências de viagens varejistas, supermercados e empresas de aviação (TAM)	Formação de alianças estratégicas entre empresas (plano nacional e internacional)
Internacionalização	Pouca	Existência de escritórios em poucos países (EUA, Argentina, Chile, França) e nenhum movimento de aquisição de empresas em outros países	Integração (horizontal e vertical) e formação de alianças estratégicas entre empresas de diferentes países com objetivo de ampliar presença em diversos mercados nacionais
Investimento em TI	Sim	Desenvolvimento de sistema informatizado próprio e investimento em tecnologia de comunicação	Desenvolvimento de sistemas de distribuição globais (GDS)
Diversificação dos destinos e dos produtos	Sim	Diversificação e sofisticação dos destinos e dos produtos turísticos (lançamento de cruzeiros marítimos), mas ênfase em pacotes para turismo de massa e foco no mercado nacional	Desenvolvimento de novos destinos e sofisticação de produtos
Expansão da rede de distribuição	Sim	Expansão de lojas CVC e aumento do número de agências conveniadas (premia a fidelidade), bem como criação de novos pontos de venda (supermercados) e desenvolvimento de atendimento personalizado	Desenvolvimento de redes de distribuição internacionalizadas
Redução de custos e de preços dos produtos	Sim	Utilização do poder de negociação com fornecedores; foco em turismo de massa (ganho de escala) e adoção de preços acessíveis para um número maior de turistas	Movimento de redução de custos via ganhos de escala e exercício do poder de negociação por parte dos grandes grupos turísticos integrados e internacionalizados

Fonte: Elaboração própria.

Do exposto, observa-se que a empresa operadora líder no mercado brasileiro vem adotando estratégias semelhantes as das grandes operadoras do mundo, diferenciando-se na ênfase com que tem implementado algumas estratégias competitivas. No caso da CVC, a principal estratégia é a de redução de custos e de preços dos produtos, cujo sucesso é garantido através da

formação de uma extensa rede de parcerias. Estas parcerias (alianças estratégicas) permitem que a empresa CVC, com seu poder de negociação reforçado por sua posição hegemônica no mercado brasileiro, alcance ganhos expressivos, fazendo com que não necessite proceder a uma expressiva integração vertical na cadeia do turismo para reduzir custos, como se verifica com as operadoras no exterior.

Para ampliar o mercado e ganhar escala com mais demandantes (turismo de massa), a empresa concentra esforços na expansão da capacidade de venda (agências credenciadas e novos pontos de venda) e na diversificação de destinos e produtos turísticos. Chama atenção o pouco esforço empreendido para a internacionalização da empresa, considerando que seu principal foco é o mercado doméstico e que as poucas lojas mantidas no exterior parecem ter como objetivo simplesmente dar atendimento ao seu cliente em trânsito. Por fim, mesmo com o grande crescimento observado nos últimos anos, a empresa ainda está longe de apresentar o grau de integração e o porte dos grandes grupos operadores de turismo internacionais.

Tendo analisado o posicionamento, as responsabilidades e a importância relativa (especialmente em termos quantitativos) do segmento de agências e operadoras no setor de turismo brasileiro, assim como seu elevado grau de concentração, cabe destacar, para concluir, o posicionamento privilegiado das operadoras de turismo dentro da cadeia analisada, visto que geralmente assumem uma posição fundamental de comando e de governança no seu relacionamento com os demais integrantes.

Como as operadoras são responsáveis pela concepção, organização, implementação e promoção dos roteiros turísticos (pacotes), elas estruturam o produto, oriundo de diferentes fornecedores (sendo assim, o produto final é um *mix* composto de diferentes produtos de diferentes fornecedores). Desta forma, adquirem grande poder de mercado nas negociações com os provedores de serviços, tais como as empresas de transporte, de hospedagem e de alimentação. Assumem também posição privilegiada junto às agências de

viagens (detalhistas ou varejistas), com as quais se relacionam como provedores do produto por elas comercializado (pacotes turísticos). A inclusão do comércio eletrônico no circuito de consumo dos produtos turísticos aproximou os provedores (de transporte, hospedagem, etc) dos demandantes (consumidores), da mesma forma que aproximou também as operadoras de turismo dos clientes finais, que antes eram especialmente atendidos pelas agências varejistas. Esta ligação direta entre consumidor e operadoras tem acentuado a pressão concorrencial sobre as agências de viagens (varejistas), advinda da própria operadora do pacote que a agência revende. Tudo isso pode ser claramente observado a partir da análise do caso da CVC.

### **5) Capacidade competitiva das agências de turismo brasileiras**

Esta seção procura observar a capacidade competitiva do segmento de agências e de operadoras de turismo brasileiras através de alguns indicadores de desempenho (item 3.1) e de capacitação (item 3.2). Cabe salientar a escassez de informações quantitativas específicas sobre o segmento de agências que permitam uma análise mais completa de sua capacidade competitiva e de sua evolução ao longo do tempo.

#### **5.1) Indicadores de desempenho**

Analisando o comportamento de alguns indicadores de desempenho, com base em dados do IBGE (CCE e PAS) e da Embratur/FGV (Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo), pode-se observar um expressivo crescimento do segmento quanto ao número de empresas, pessoal ocupado e faturamento.

Pelos dados do CCE (IBGE), houve um incremento do número total de empresas de 44,4% no período 1996-2003, acompanhado de um aumento no número de pessoas ocupadas de 17,8% nesse mesmo período. Sendo assim, constata-se um crescimento menos do que proporcional do número de pessoas ocupadas em relação ao número de empresas no período analisado (tabela 15).

<b>Tabela 15 - Dados selecionados do segmento brasileiro de agências e operadoras (1996, 2000 e 2003)</b>				
	<b>1996</b>	<b>2000</b>	<b>2003</b>	<b>Variação % (2003/1996)</b>
Nº. de Empresas	12.262	15.025	17.708	44,4
Pessoal Ocupado	61.488	65.055	72.453	17,8
Fonte: CCE (IBGE).				

De acordo com dados da PAS (IBGE), o faturamento das empresas do segmento apresentou um incremento real em torno de 7% em 2003. Por sua vez, os dados da Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo (Embratur/FGV) mostram a evolução do faturamento em período posterior. Houve um crescimento de 20% em 2004 e de 2,8% em 2005, com expectativa de 10% para 2006 (tabela 16).

<b>Tabela 16 - Dados selecionados do segmento brasileiro de agências e operadoras (2004-2006)</b>			
	<b>(Em %)</b>		
<b>Dados selecionados</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006(*)</b>
Faturamento	20,1	2,8	10,1
Pessoal ocupado	6,1	5,6	5,3
Preços	9,0	(2,5)	1,5
Custos	(2,8)	11,4	6,2
(*) expectativa.			
Fonte: Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo (Embratur/FGV), março 2006.			

O movimento dos preços acompanhou a evolução do faturamento, com crescimento substancial no ano de 2004 e redução no ano de 2005, com expectativa de recuperação para o ano de 2006. Já a evolução dos custos caminha em sentido oposto, houve retração em 2004 e recuperação em 2005. A ocupação de pessoal é a variável mais estável e vem apresentando nos anos recentes um crescimento médio anual em torno de 5,7%. No desempenho recente do segmento destaca-se o comportamento das variáveis analisadas no ano de 2004 em função da conjuntura econômica brasileira favorável que se refletiu positivamente no setor de turismo em geral e no segmento de agências em particular.

## **5.2) Indicadores de capacitação**

Os indicadores de capacitação do segmento brasileiro de agências e de operadoras de turismo aqui mencionados se referem basicamente às condições de trabalho (leia-se, grau de formalização do emprego e nível de remuneração da força de trabalho) e ao grau de escolaridade de seus recursos humanos<sup>19</sup> (aqui considerado uma *proxy* da capacitação dos recursos humanos), bem como ao nível de difusão da tecnologia da informação (TI) no segmento<sup>20</sup>. Outro indicador observado é a evolução da intenção de realização de investimentos com base nas pesquisas de opinião com empresários do segmento de agências <sup>21</sup>.

Como já foi observado anteriormente (item 4.1), o segmento de agências e de operadoras tem uma pequena participação relativa em termos de número de empresas, pessoal ocupado, receita e valor adicionado no total do setor de turismo brasileiro (com variação em torno de 2 a 3%, com base nos dados da

---

<sup>19</sup> A principal fonte de dados para fundamentar os comentários sobre condições de trabalho e grau de escolaridade dos recursos humanos do segmento brasileiro de agências é a Nota Temática Parcial “Turismo e Dimensão Social” (junho, 2006), elaborada no âmbito do projeto “O Turismo no Brasil: panorama geral, avaliação da competitividade e propostas de políticas públicas”, do qual também faz parte esta nota técnica setorial sobre agências e operadoras de turismo. A nota temática citada delimitou o setor do turismo tendo como referência a Classificação Nacional de Atividades Econômicas Domiciliares (CNAE Domiciliar), compatibilizada com a classificação da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE (fonte original dos dados). Os diversos segmentos do setor do turismo considerados foram: alojamento, alimentação, transporte terrestre, aquaviário e aéreo, atividades auxiliares ao transporte, agências de viagens e organizadores de viagens, aluguel de veículos e atividades recreativas, culturais e desportistas. O ano de análise é 2004 pois as mudanças na metodologia de coleta das informações da PNAD a partir de 2003 tornam difícil a comparação com os anos anteriores.

<sup>20</sup> Os comentários sobre nível de difusão da tecnologia da informação (TI) no segmento brasileiro de agências se basearam nos resultados de 2 pesquisas realizadas junto às próprias agências. Uma delas realizada pela Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV) em 1999, cujos resultados foram apresentados na Nota Temática Parcial “Tecnologia da Informação Aplicada ao Turismo” (junho de 2006). A outra pesquisa foi realizada no âmbito do presente projeto no segundo semestre de 2006 com contribuição da ABAV. Foram enviados questionários para agências, cujas respostas foram sistematizadas pela equipe de pesquisa para viabilizar sua utilização nas notas temáticas e técnicas. Um total de 98 empresas conforma a amostra da segunda pesquisa.

<sup>21</sup> A principal fonte de dados dos comentários sobre intenção de realização de investimentos pelo segmento brasileiro de agências é a Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo, realizada conjuntamente pela EMBRATUR e FGV, e publicada em março de 2005 e de 2006.

PAS e do CCE do IBGE). Isto significa um papel limitado do segmento na geração de emprego e na agregação de valor dentro da cadeia do turismo.

Por sua vez, o grau de formalização do emprego no segmento (empregados assalariados com carteira assinada) se encontra em torno de 58,6%, um pouco abaixo do grau de formalização médio do setor de turismo (62,2%), mas acima da formalização encontrada no setor de serviços em geral (56,5%) (NEIT/IE/UNICAMP, Nota Temática Parcial “Turismo e a Dimensão Social”, junho de 2006). Sendo assim, o emprego gerado, apesar de sua pequena participação na cadeia brasileira de turismo, tende a ser predominantemente formal.

Analisando as faixas de rendimentos no segmento de agências, é possível observar uma concentração dos empregados na faixa de 1 a 3 salários-mínimos (39%), seguida de perto pela distribuição equânime de empregados entre as faixas de 3 a 5 salários-mínimos (24,5%) e mais de 5 salários-mínimos (24,5%), o que demonstra uma distribuição mais equilibrada dos empregados pelas agências entre as diferentes faixas de rendimento. Isto contrasta claramente com a concentração dos empregados na faixa de 1 a 3 salários-mínimos, observada em grande parte dos demais segmentos do turismo. Assim, os empregados do segmento analisado tendem a atingir remuneração mais elevada (em média) do que aqueles atuantes nos demais setores.

Considerando a distribuição do pessoal ocupado pelo segmento de agências nos diferentes níveis de escolaridade (analfabeto, fundamental incompleto, médio incompleto, superior incompleto e superior completo), percebe-se a elevada concentração dos empregados no nível superior incompleto (55,3%), seguido pelo nível superior completo (19,1%), o que contrasta claramente com a concentração verificado nos demais segmentos do turismo no nível fundamental incompleto – com a exceção do segmento de transporte aéreo, que também concentra seus empregados no nível superior incompleto (57,1%) (NEIT/IE/UNICAMP, Nota Temática Parcial “Turismo e a Dimensão Social”, junho de 2006). Desta forma, o segmento de agências tende a

empregar uma mão-de-obra com grau de escolaridade superior (em média) ao encontrado nos demais segmentos do setor de turismo (com a exceção do transporte aéreo), apontando para um nível um pouco mais elevado de capacitação de seus recursos humanos. Esta característica ajuda inclusive a justificar a remuneração mais elevada dos empregados pelo segmento de agências que foi anteriormente destacada.

Sem dúvida, o nível de capacitação dos recursos humanos é um elemento fundamental para o futuro das agências. No caso brasileiro, a concentração no nível superior incompleto mostra mais o potencial de desenvolvimento da capacitação dos recursos humanos do que sua efetiva excelência, a qual deverá ser necessariamente aprimorada se as empresas do segmento desejarem desenvolver seu potencial competitivo.

O futuro das agências não está somente ligado ao potencial de capacitação de seus recursos humanos, mas está também cada vez mais atrelado à difusão da tecnologia na atividade de agenciamento para aprimorar seu papel de intermediação tradicional ou mesmo para redefinir algumas de suas funções de intermediação (reintermediação).

Neste contexto, cabe destacar a difusão recente de tecnologias da informação (TI) nas agências brasileiras. No final da década passada, 71,4% das agências pesquisadas ainda não possuíam acesso à internet e apenas 17,9% comercializavam via internet (NEIT/IE/UNICAMP, Nota Temática Parcial “Tecnologia da Informação Aplicada ao Turismo”, junho de 2006 – fonte original: pesquisa ABAV, 1999). Atualmente, todas as agências pesquisadas têm acesso à internet, mas 53,2% delas possuem acesso há menos de 5 anos. Houve também um aumento de vendas de serviços ou produtos próprios das agências via internet (39,8% das agências pesquisadas, sendo que 24,2% vendem passagens e 37,9% pacotes, com respostas não excludentes), apesar de não ser ainda uma prática totalmente difundida pelas agências. Ademais, a maioria das agências (73%) utiliza algum sistema informatizado de reservas (37,8% utilizam o GDS Amadeus, 30,5% o Sabre, e 6,1% o Galileo, com respostas não

excludentes) (dados de 2006). Portanto, observou-se um incremento relativamente recente do uso da tecnologia nas agências, apesar de exercer um papel ainda considerado limitado na atividade de agenciamento.

Isto certamente significa a existência de um importante espaço para a difusão tecnológica no segmento analisado, fundamental para possibilitar desde o aprimoramento da função de intermediação tradicional das agências (evitando a desintermediação), passando pela redefinição de suas funções de intermediação (estimulando a reintermediação) até a integração tecnológica da cadeia do turismo, objetivando a obtenção de ganhos de competitividade (vantagens de custo e de qualidade, redução de tempo de resposta e maior flexibilidade). A difusão da tecnologia certamente depende de um volume maior de investimentos tanto em equipamentos quanto em treinamento da mão-de-obra empregada pelo segmento.

A realização de investimentos por parte das agências é de fundamental importância para reafirmar seu importante papel de intermediação na cadeia do turismo. Duas pesquisas de opinião realizadas com empresários do segmento brasileiro de agências revelaram sua intenção de realização de investimentos (Embratur e FGV, 2005 e 2006). Na primeira pesquisa divulgada em março de 2005, 92,7% dos empresários entrevistados tinham intenção de realizar investimentos no ano que se iniciava. Na segunda pesquisa publicada em março de 2006, 74% daqueles consultados no início de janeiro do ano corrente afirmaram ter orçamento definido para investimentos no primeiro trimestre (investimentos mobiliários, em tecnologia da informação, equipamento e treinamento). Segundo os entrevistados, o volume de investimentos atingiria 5,4% do faturamento total do segmento no primeiro trimestre de 2006. Portanto, os empresários do segmento parecem estar conscientes da necessidade de realização de investimentos para superar as dificuldades encontradas na atividade de agenciamento, mas ainda destinam uma pequena parcela de seu faturamento aos investimentos.

Neste contexto, vale salientar as principais barreiras à expansão dos negócios destacadas pelos entrevistados no âmbito das pesquisas de opinião: carga tributária elevada (6,2%), legislação desfavorável (5,1%), conjuntura econômica adversa (5,0%), aumento de custos operacionais (4,7%), escassez de financiamento de longo prazo (4,6%), aumento da concorrência (4,2%), escassez de capital de giro (4,1%), escassez de mão-de-obra qualificada (3,3%) e escassez de demanda (2,8%). Algumas dessas barreiras poderiam ser reduzidas com a ampliação e a efetivação de investimentos, assim como por uma maior organização e representatividade do segmento, que possibilitasse a superação conjunta de algumas das dificuldades encontradas.

A análise dos indicadores de desempenho e capacitação mostrou que o segmento vem apresentando um desempenho favorável ao longo da década atual, com crescimento expressivo do número de empresas, emprego e faturamento. Apesar do segmento de agências possuir uma capacidade limitada de geração de emprego e de agregação de valor dentro da cadeia do turismo, apresenta um maior grau relativo de formalização do emprego e um nível de remuneração média mais elevado, associado a um maior grau de escolaridade de seus empregados (sinais de melhores condições de trabalho e de um nível razoável de capacitação de seus recursos humanos). Entretanto, existe um espaço ainda muito grande para o desenvolvimento da capacitação dos recursos humanos, assim como para a difusão tecnológica no segmento analisado. A ampliação e a efetivação de investimentos terão um papel fundamental neste processo de incremento da capacidade competitiva das agências brasileiras.

## **6) Conclusão**

O setor de turismo é de fundamental importância para o crescimento e o desenvolvimento econômico de diversos países devido a seu significativo potencial de geração de emprego e de renda e de atração dos mais variados tipos de investimentos. O segmento das agências e operadoras de viagens e turismo é especialmente relevante para a intermediação de serviços turísticos, constituindo um dos principais elos da cadeia do turismo.

Esta nota técnica contribuiu tanto para a caracterização do segmento de agências e de operadoras, através do esclarecimento de seu posicionamento e de seu papel na cadeia do turismo, quanto para a análise das transformações recentes no setor de turismo internacional e de seus impactos sobre o segmento de agências. Este trabalho igualmente contribuiu para a avaliação da importância, do grau de concentração e da capacidade competitiva do segmento brasileiro de agências de turismo, procurando destacar suas principais dificuldades e oportunidades.

Em primeiro lugar, considerando a tipologia das agências de turismo (varejistas, maioristas, operadoras, receptivas e consolidadoras), assim como o posicionamento do segmento na cadeia analisada, destacou-se que as agências e operadoras exercem basicamente as funções de promoção (divulgação), assessoria (consultoria), concepção, organização, comercialização e operação (implementação) dos serviços turísticos. Isto revela um importante papel de intermediação entre seus provedores (fornecedores) e seus consumidores finais (turistas).

Em segundo lugar, observando as principais transformações no setor de turismo internacional, enfatizou-se seu impacto sobre o segmento de agências. Foram destacados inicialmente os movimentos de integração horizontal e vertical e a formação de alianças estratégicas (intra e inter-países), assim como a crescente internacionalização e seus efeitos de intensificação da concentração no setor de turismo e no segmento de agências nas mãos de grandes grupos integrados e internacionalizados, com participação expressiva de grupos americanos, japoneses e europeus, especialmente alemães. Foram ressaltadas, portanto, a crescente integração e internacionalização, bem como seu impacto sobre a estrutura do segmento de agências (concentração), tanto dentro de cada país quando no plano mundial.

Em seguida, observou-se a difusão da tecnologia da informação (TI) na cadeia do turismo e sua contribuição para os processos de desintermediação, considerando que possibilita a conexão direta entre provedores ou operadoras e

consumidores, e de reintermediação, considerando que constitui uma ferramenta importante para o desenvolvimento de funções de consultoria ou da especialização da atividade de agenciamento para atender a um determinado perfil de consumidor.

Por fim, foram mostrados os efeitos das transformações recentes no segmento de transporte aéreo sobre o segmento de agências de turismo. Apresentou-se o enfraquecimento de seu papel de intermediação tradicional, devido à comercialização direta de passagens aéreas no mercado consumidor com o auxílio da tecnologia da informação, assim como a redução da fonte de receita fundamental das agências – o comissionamento das empresas aéreas. Destacou-se, portanto, que as transformações no segmento de transporte aéreo também podem afetar a estrutura do segmento de agências de turismo, contribuindo para a redução do número de empresas atuantes e para a elevação do grau de concentração nele existente, bem como as estratégias de seus integrantes, estimulando o processo de reintermediação anteriormente mencionado.

Nesse contexto, esclareceu-se que a reintermediação pode incluir a agregação de valor ao agenciamento ou mesmo um redirecionamento do papel de intermediação das agências de turismo, com o desenvolvimento de funções de consultoria ou da especialização da atividade para atender a um determinado perfil de consumidor. Afirmou-se que a reintermediação tende a compensar o enfraquecimento do papel de intermediação tradicional das agências e a redução do comissionamento recebido de provedores (como empresas aéreas) e das operadoras. Tratou-se, contudo, o processo de reintermediação com cautela, considerando que não apresenta escala para a atividade de agenciamento.

Destacou-se que as agências ainda desempenham um importante papel de intermediação tradicional, especialmente nas vendas de passagens aéreas (mostrando o caráter limitado da desintermediação). Ademais, notou-se que a maioria das agências ainda depende primordialmente dessa intermediação

tradicional, ou seja, de negociação de serviços turísticos em mercados mais amplos, mantendo como sua principal fonte de receita o comissionamento recebido de provedores e de operadoras (mostrando o caráter limitado da reintermediação). Concluiu-se que os processos de desintermediação e reintermediação se encontram ainda em estágio inicial, podendo, contudo, se desenvolver em futuro próximo com a importante contribuição da maior difusão da tecnologia da informação no segmento.

Em terceiro lugar, analisou-se a importância e a concentração do segmento brasileiro de agências de turismo. Observou-se que o segmento de agências e de operadoras tem um pequeno peso relativo no setor de turismo brasileiro (considerando o número de empresas, pessoal ocupado, receita e valor adicionado). Todavia, em termos absolutos, agrega um elevado número de empresas, emprega grande quantidade de trabalhadores e exerce uma importante função de intermediação tradicional de serviços turísticos, sendo ainda o principal responsável pela comercialização de pacotes turísticos e de passagens aéreas. Enfatizou-se que a principal fonte de receita das agências brasileiras ainda é o comissionamento recebido de provedores e operadoras, tornando-as especialmente vulneráveis aos processos de desintermediação (através da venda direta ao consumidor) e de redução de comissionamento pagos pelas empresas aéreas. Contudo, lembrou-se que o futuro das agências brasileiras depende não somente da evolução do comissionamento recebido, mas também de sua capacidade de agregar gradativamente valor às suas atividades (por exemplo, com o desenvolvimento de funções de consultoria e do agenciamento especializado), utilizando inclusive os avanços tecnológicos atualmente disponíveis, para gerar novas fontes de receita.

Nesse mesmo contexto, destacou-se a divisão do segmento entre uma grande quantidade de micro e pequenas empresas (em geral, agências varejistas e receptoras), basicamente revendedoras de pacotes e receptoras de turistas, e uma pequena quantidade de grandes empresas, as operadoras, que elaboram e operam seus próprios programas de viagens (pacotes). As últimas exercem um relevante papel de articulação de um conjunto heterogêneo de empresas em

torno de um produto turístico. Revelou-se, ademais, a forte concentração no segmento brasileiro de agências de turismo, especialmente nas mãos da principal operadora de turismo do país (CVC). Esta operadora mantém um posicionamento privilegiado dentro da cadeia analisada, haja vista seu superior poder de negociação perante os demais integrantes (tanto agências varejistas quanto provedores dos serviços turísticos), ocupando, portanto, uma posição fundamental de controle sobre a cadeia de turismo brasileira.

Uma análise mais detalhada da CVC permitiu observar que esta empresa, que hoje detém cerca de 60 % do mercado brasileiro, tem adotado basicamente estratégias competitivas semelhantes às das grandes operadoras que atuam no mercado mundial, diferenciando-se, no entanto, quanto à intensidade das estratégias praticadas. A CVC, mantendo seu foco no mercado doméstico, privilegia a redução de custos e dos preços dos produtos como seu principal elemento competitivo, o que é obtido com sucesso através da formação de uma extensa rede de parcerias e alianças que a empresa mantém com seus fornecedores e integrantes do pacote turístico que organiza, operacionaliza e comercializa. Tais parcerias, articuladas por uma operadora com forte poder de negociação, permitem que a empresa obtenha os resultados esperados e tornam desnecessária a execução de uma estratégia mais agressiva de integração vertical na cadeia do turismo, o que foi observado como importante tendência no mercado internacional. E, como seu foco é o mercado interno, a empresa busca ganhos de escala, concentrando esforços para ampliar o mercado, expandindo sua capacidade de venda, elevando o número de agências credenciadas e novos pontos de venda dos seus pacotes. Finalizando, destacou-se que a empresa é pouco internacionalizada e que, mesmo com a elevada taxa de crescimento que apresentou nos últimos anos, ainda não possui o porte dos grandes grupos turísticos internacionais.

Em último lugar, analisou-se a capacidade competitiva das agências de turismo brasileiras, procurando-se destacar alguns indicadores de desempenho e capacitação. Nesse sentido, afirmou-se que o segmento tem apresentado um bom desempenho nos últimos anos, com crescimento significativo do número

de empresas, do pessoal ocupado e do faturamento. Ademais, observou-se que seus integrantes mantêm uma expectativa positiva quanto ao crescimento do segmento em 2006.

No mesmo contexto, afirmou-se que no segmento brasileiro de agências (comparado aos demais segmentos do setor de turismo do país) predomina a formalização do emprego e uma remuneração média mais elevada, associada a um maior grau de escolaridade de seus empregados (sinais de melhores condições de trabalho e de um nível razoável de capacitação de seus recursos humanos). No entanto, enfatizou-se a relativamente recente e ainda limitada difusão da tecnologia da informação nas agências e operadoras. Concluiu-se que existe um importante espaço para o desenvolvimento da capacitação dos recursos humanos, assim como para a difusão tecnológica no segmento analisado. Por fim, destacou-se que o incremento dos investimentos possui um papel primordial para a evolução da capacidade competitiva das agências brasileiras.

## **Referências bibliográficas**

- CAPGEMINI CONSULTING (2005). **Trends in the European Leisure Travel Industry**. Resultados do estudo “Trends in Travel” (março, 2005) ([http://vip8.messe-berlin.de/vip8\\_1/website/MesseBerlin\\_Edit/htdocs/www.fair.itb-berlin.de/microsite/pdf/referate\\_pdf/bruijnicks\\_capgemini.pdf](http://vip8.messe-berlin.de/vip8_1/website/MesseBerlin_Edit/htdocs/www.fair.itb-berlin.de/microsite/pdf/referate_pdf/bruijnicks_capgemini.pdf))
- CATRAMBY, Teresa Cristina e COSTA, Stella. Qualificação Profissional em Turismo como Fator de Competitividade do Setor. **Caderno Virtual de Turismo**, no. 13. Instituto Virtual de Turismo (IVT). Rio de Janeiro.
- DWYER, Larry e KIM, Chulwon (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. **Current Issues in Tourism**, vol. 6, no. 5, 2003.
- EUROPEAN COMMISSION (EC) (2003). **Structure, performance and competitiveness of European tourism and its enterprises**. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2003.
- FALZON, Joseph (2003). The Competitive Position of Mediterranean Counties in Tourism: Evidence from the Thomson Brochure. Department of Banking & Finance. University of Malta, julho de 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Anual de Serviços (PAS)** – tabulação especial, vários anos.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cadastro Central de Empresas (CCE)** – tabulação especial, vários anos.
- INSTITUTO BRASILEIRO DO TURISMO (EMBRATUR). **Anuário Estatístico da Embratur**, vários números.
- INSTITUTO BRASILEIRO DO TURISMO (EMBRATUR). **Conta Satélite do Turismo**, 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DO TURISMO (EMBRATUR) e FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). **Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo**, março de 2005 e março de 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DO TURISMO (EMBRATUR) e FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). **Boletim de Desempenho Econômico do Turismo**, vários números.

INSTITUTO BRASILEIRO DO TURISMO (EMBRATUR) e INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO-AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS (IBAMA). **Diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo**. Grupo de Trabalho Interministerial MICT/MMA.

KOZAK, Metin (1999). **Destination Competitiveness Measurement: Analysis of Effective Factors and Indicators**. European Regional Science Association (ERSA) Conference Papers no. 289. ([www.ersa.org/ersaconfs/ersa99/Papers/a289.pdf](http://www.ersa.org/ersaconfs/ersa99/Papers/a289.pdf))

LIU, Hsu Kuan (2005). **E-Business: a study of travel agents in Taiwan and their perceptions of information technology**. Dissertação de doutorado apresentada no *College of Graduate Studies* da Universidade de Idaho.

MASON, Keith. (2002). Future Trends in Business Travel Decision Making. **Journal of Air Transportation**, vol., 7, no. 1.

MINISTERIO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA y FUNDACIÓN IBIT (Espanña) (2001). **CELTTA: Study on electronic commerce in the value chain of the tourism sector**. ([www.ibit.org/home/proyectos/proyecto.php?idioma=es&id=253](http://www.ibit.org/home/proyectos/proyecto.php?idioma=es&id=253))

MINISTÉRIO DO TURISMO (MTur) (2003). **Plano Nacional do Turismo: Diretrizes, Metas e Programas (2003-2007)**.

MINISTÉRIO DO TURISMO (MTur) (2004). **Programa de Regionalização do Turismo - Roteiro do Brasil - Diretrizes Políticas**.

MINISTÉRIO DO TURISMO (MTur) e FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE/FEA/USP) (2006). **Caracterização e Dimensionamento do Turismo Doméstico no Brasil - PRODETUR NE II - PRODETUR SUL: apresentação dos primeiros resultados**. Rio de Janeiro.

- MOUTINHO, Luiz (editor) (2000). Trends in Tourism. In: **Strategic Management in Tourism**. University of Glasgow Business School, United Kingdom.
- NÚCLEO DE ECONOMIA INDUSTRIAL E DA TECNOLOGIA (NEIT)/ INSTITUTO DE ECONOMIA (IE)/ UNIVERSIDADE DE CAMPINAS (UNICAMP). **Nota Temática Parcial “Turismo e Dimensão Social”**, elaborada pelo consultor Paulo Sérgio Fracalanza no âmbito do projeto “O Turismo no Brasil: panorama geral, avaliação da competitividade e propostas de políticas públicas”. Campinas: SP, junho de 2006.
- NÚCLEO DE ECONOMIA INDUSTRIAL E DA TECNOLOGIA (NEIT)/ INSTITUTO DE ECONOMIA (IE)/ UNIVERSIDADE DE CAMPINAS (UNICAMP). **Nota Temática Parcial “Tecnologia da Informação Aplicada ao Turismo”**, elaborada pelo consultor José Rubens Dória Porto no âmbito do projeto “O Turismo no Brasil: panorama geral, avaliação da competitividade e propostas de políticas públicas”. Campinas: SP, junho de 2006.
- NG, Ming Li (2004). **Travel e-tailing v.s. travel agents: will the traditional role of travel agents be destroyed?** Individual Business Report. School of Business Information Technology, Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT University), Austrália.
- PERUSSI, Regina Ferraz (2004). **Marketing Turístico Estratégico: Segmentação e Posicionamento da CVC Turismo**. Dissertação de Mestrado. ECA-USP. São Paulo, SP.
- PETROCCHI, Mario e BONA, André (2003). **Agências de Turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2003.
- PIRES, Ewerthon. Impactos Sócio-Culturais do Turismo sobre Comunidades Receptoras. **Caderno Virtual de Turismo**, no. 13. Instituto Virtual de Turismo (IVT). Rio de Janeiro.

- TOMELIN, Carlos Alberto e TEIXEIRA, Athos (2005). Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e do Marketing de Relacionamento nas Agências de Viagem. *In*: TRIGO, Luiz Gonzaga (editor). **Análises Regionais e Globais do Turismo Brasileiro**. São Paulo: Roca, 2005
- TOMELIN, Carlos Alberto (2001). **Mercado de Agências de Viagens e Turismo: como competir diante de novas tecnologias**. São Paulo: Editora Aleph, 2001.
- UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB) e *Christel Dehaan Tourism and Travel Research Institute (University of Nottingham)* (2004). **Matriz de Contabilidade Social do Brasil para o Turismo - 2002**. Artigo do projeto de pesquisa “Competitividade do Preço do Turismo no Brasil: impactos econômicos intersetoriais e políticas públicas”. Núcleo de Economia do Turismo/Universidade de Brasília.
- VERGANI, Luiz Antonio (2004). **Imagem de Porto Seguro no Jornal Panrotas: Transformação e Papel das Operadoras Turísticas**. Dissertação de Mestrado. ECA-USP. São Paulo, SP.
- ZOUAIN, Déborah e CRUZ, Francisca. **Gestão Social no Sistema Turístico Brasileiro: limites e possibilidades**.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO) (1997). **International Tourism: a global perspective**. Espanha: Madri.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO) (2002). **Tourism in the Age of Alliances, Mergers and Acquisitions**. Espanha Madri.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO) (2003). **Chinese Outbound Tourism**. Espanha: Madri.

COLABORADORES:



REALIZAÇÃO:



Ministério do  
**Turismo**

