



Agências de viagem e de turismo têm o desafio de oferecer serviço agregado a um público cada vez mais conectado e bem informado

Turismo em transformação



Empresas se reposicionam para se adequar a um mercado de rápidas mudanças tecnológicas em meio à concorrência acirrada

Informações sobre roteiro de viagens, voos, hotéis e outras atrações nos destinos turísticos são obtidas facilmente pela internet. E as compras ainda podem ser realizadas em poucos cliques por meio de agências on-line ou diretamente com os fornecedores, que têm adotado estratégias de comunicação e de vendas diretas para o cliente final. Junte-se a essas facilidades um perfil de jovens conectados, que buscam por conta própria dicas de destinos e realizam com mais frequência viagens de forma independente.

Esse é um cenário que tem demandado cada vez mais das agências de turismo um reposicionamento estratégico para se adequar às rápidas mudanças pelas quais passa o mercado. Uma delas, sem dúvida, é a adaptação às tecnologias para atender os consumidores conectados. Em 2013, as vendas globais on-line somaram US\$ 590 bilhões, representando 25%

Negócios

das vendas totais de viagens, de acordo com a Euromonitor. Desse montante, US\$ 360 bilhões referem-se a vendas de bilhetes aéreos e US\$ 164 bilhões resultam de gastos com acomodações.

No momento em que a tecnologia aparece como uma peça desse quebra-cabeça estratégico, Moacyr Piacenti, sócio-líder para o setor de turismo da KPMG no Brasil, acredita que as empresas de viagem têm o desafio de construir uma arquitetura de tecnologia flexível, que permita a seus clientes o acesso às informações por várias plataformas. Para ele, sobreviverão no mercado as empresas que conseguirem colocar a tecnologia à disposição dos desejos dos clientes. "Talvez o maior propósito de uma agência ou operadora de turismo seja conectar o consumidor às suas necessidades. E isso nunca acabará. Apenas mudarão as ferramentas e os desejos. Mas quanto vale essa mudança? E quem pagará por ela?", questiona.

Uma solução possível para essas perguntas, na opinião do sócio da KPMG, é a busca por novos nichos de negócios, com a oferta de serviços relacionados à experiência de viagem do turista. Isso porque, de uma forma geral, grande parte da receita das agências vem da centralização na venda de bilhetes aéreos e da reserva de hotéis por meio de comissões e incentivos pagos, um modelo já saturado. "Talvez haja espaço para as empresas ampliarem o universo de serviços ofertados a seus clientes, colocando-os onde querem ou precisam estar durante sua estada a lazer ou a negócios, ou seja, em restaurantes, shows, eventos esportivos, lojas, teatros e outras atrações locais", sugere.

Esse posicionamento destacado por Piacenti já é visto no mercado e tem gerado fortes movimentos de consolidação. Ele lembra que, em 2013, a TUI Travel adquiriu a Isango para aprimorar seu portfólio de destinos e de experiências para o consumidor, bem como canalizar alguns de seus negócios B2B na direção de uma plataforma on-line. Em 2014, a Ctrip.com adquiriu a chinesa *Tongcheng Network*, que atua no segmento de venda de tickets para atrações locais, de forma a expandir sua presença no mercado chinês de viagens e participar das receitas decorrentes de gastos de consumidores no local de destino. No mesmo ano, a Priceline.com adquiriu a OpenTable, marcando sua entrada no negócio de reservas de restaurantes on-line, segmento liderado pela *Opentable* na América do Norte, e a TripAdvisor adquiriu a Viator, permitindo sua entrada no setor de passeios e de atividades on-line.

Piacenti acredita que essa busca pelas sinergias de competências tende a aumentar no mercado para favorecer a ampliação geográfica, ganho de escala e aumento na participação na cadeia de gastos do consumidor ao longo de sua viagem. "A sobrevivência do participante do setor de turismo dependerá de sua habilidade em se ajustar às novas plataformas tecnológicas utilizadas pelos consumidores, em se conectar aos serviços e produtos de desejo e de necessidade do consumidor ao longo de sua viagem e da capacidade e sucesso na busca de sinergias e negócios complementares com outros participantes no mercado de turismo", resume. **BM**

A reportagem conversou com algumas das principais empresas de turismo do País para saber o que pensam do mercado e suas estratégias de negócio. Confira a seguir:





Divulgação

brasileiro de passagens aéreas entrou em um ciclo virtuoso de 2006 a 2014, com muitos voos disponíveis, novos destinos, aeronaves cheias, preços atraentes. "O maior incômodo vem dos clientes que acham que estão comprando nas OTAs (on-line travel agencies) algo idêntico ao que foi cotado pela agência. Via de regra, nossas tarifas são mais altas, mas têm menos restrições no que diz respeito a alterações, reembolso, etc.", afirma.

Para lidar com esse desafio, o caminho é a entrada no segmento de viagens online, acredita Ferreira, com a assistência e a atenção inclusive para a resolução de qualquer contratempo durante a viagem. "Acredito em um modelo híbrido, algo entre o 'bricks and mortar' (que funciona apenas no mundo físico) e o 'clicks and mortar' (empresas virtuais)", conclui.



Divulgação

Bob Rossato, Socio-fundador da Viajanet

Ricardo Ferreira, Socio da Alatur JTB

Know-how de atendimento na Alatur JTB

A atividade de intermediação em viagens não vai desaparecer com o aumento dos serviços pela internet. Essa é a opinião do sócio da Alatur JTB, Ricardo Ferreira, que acredita numa atividade de intermediação renovada e que caminhe junto com a tecnologia. Para ele, mais do que conhecimento, a experiência e a habilidade dos consultores será um diferencial. "Eles terão de saber mais e mais sobre seus clientes e terão de desenvolver relação de confiança com eles", afirma.

Na opinião de Ferreira, o papel de agências e de operadoras tende a se misturar nesse processo. "As operadoras cada vez mais serão agências, e as agências, sempre que houver oportunidade, agirão como operadoras", diz. Para ele, ainda há muita oportunidade no mercado para pequenas e médias empresas em operar destinos pouco conhecidos, como Índia, Rússia e China, por exemplo, ou ainda de produtos específicos, como viagens culturais, enogastronômicas, entre outros.

Questionado sobre o impacto que a companhia sofreu com a chegada das empresas que prestam serviço de venda direta de passagens e reserva, ele diz que é difícil quantificar, uma vez que o mercado

Serviço agregado na Viajanet

A Viajanet é uma das agências de viagem on-line (OTAs, do inglês on-line travel agencies) de maior destaque no mercado brasileiro. O sócio-fundador da agência, Bob Rossato, atribui parte desse sucesso a uma relação transparente com o cliente

na cobrança pelo serviço prestado.

"Antigamente, as agências, de forma geral, recebiam comissões de fornecedores e era interessante vender um produto mais caro. Agora, como as taxas são remuneradas diretamente pelo cliente, as agências se voltam mais para os interesses dele", afirma. "As agências on-line nasceram com a vocação de estar a serviço do cliente. Em nosso site cobramos taxa de serviço porque entregamos um valor agregado, não apenas o bilhete da passagem aérea. O cliente percebe que buscamos e comparamos as tarifas das passagens aéreas e dos hotéis e informamos as melhores rotas e horários de voo", exemplifica. "Não é só o preço da venda, tem o valor da consultoria aplicada na tecnologia", acrescenta Rossato.

Outro aspecto que ganha mais importância, na visão de Rossato, é a prestação de serviços auxiliares, como seguros-viagem, assentos-conforto, serviços a bordo e tours e atividades. "Estamos trabalhando com esse tipo de receita auxiliar, que é uma tendência", diz. O sócio da Viajanet conta que o grande foco nesse tipo de venda está relacionado à cultura e às atividades como museus, shows e ingressos, uma vez que vendas de passagem aérea e de estada em hotel já estão consolidadas. "Esse é o grande passo para os próximos cinco anos", afirma.

Questionado sobre a concorrência com os serviços de vendas oferecidos diretamente pelos fornecedores, como hotéis e companhias aéreas, Rossato comenta que esse tipo de serviço já existia no passado com as lojas físicas, portanto não é uma novidade, e as companhias continuarão atendendo ao cliente final. "Acho, no entanto, que uma agência entrega muito mais que a venda. A gente entrega a comparação, por exemplo, de mostrar os preços de viajar da ida por uma companhia e voltar com outra, não é só vender o que é de interesse de uma companhia aérea."

Para Rossato, a agência do futuro será on-line. Enquanto 20% das compras de viagens no Brasil são realizadas pela internet, ele explica que na Europa e nos Estados Unidos esse índice supera a 50%. "Podemos mais que dobrar esse faturamento nos próximos anos, porque é uma tendência natural de comportamento dos jovens viajantes, que são conectados, e a adoção da internet para compra será cada vez maior", diz. "A tendência é de que todas as empresas fiquem on-line, e cada uma encontrará seu nicho", conclui.

Negócios



Divulgação

Luiz Eduardo Falco, Presidente da CVC

Lucro com Serviços opcionais na CVC

O mercado de agências está se consolidando, e o setor ainda tem forte potencial de crescimento no Brasil. Mas, ao mesmo tempo, as empresas de turismo têm de lidar com a alta do dólar e a forte concorrência das OTAs. Para Luiz Eduardo Falco, presidente da CVC, esse é um processo natural, e cabe ao empresário a tomada de ações rápidas para acompanhar as mudanças do mercado, especialmente em momentos de turbulência.

Uma das medidas da agência, nesse sentido, foi a ampliação de serviços complementares à viagem. "Ao longo de 2015, com a disparada da alta do dólar, focamos justamente na estratégia de gerar receita adicional à companhia, ao ampliar o portfólio de serviços e de produtos à disposição dos consumidores e que se somam ao universo da viagem", afirma o presidente da companhia, Luiz Eduardo Falco.

As ações têm gerado resultado. A CVC cresceu 27% no ano passado, em comparação a 2014, com serviços como a venda de seguros de viagens (inclusive no turismo doméstico), locação de carros, venda de ingressos para atrações, passeios e de bilhetes aéreos em classe executiva para viagens e lazer, entre outros. Também criou novas frentes de produtos e serviços. Apostou mais no turismo doméstico (fretou 50% mais de voos nesta última

alta temporada de verão), estreou no segmento de intercâmbio, entrou no segmento de turismo corporativo com a aquisição da Rextur Advance e triplicou sua participação no canal on-line também com a aquisição do Submarino Viagens. "Foram estratégias que fizeram a diferença e foram implementadas rapidamente para enfrentar o atual momento da economia", diz.

Para Falco, no caso da CVC, a facilidade de compras diretamente com o fornecedor não representa risco, porque o público da agência, formado na maioria por famílias que viajam a lazer, costuma optar pela viagem assistida. "Pelo menos 85% do nosso público consulta a internet e depois fecha a compra em uma loja física, visto que a decisão da viagem é uma escolha em família. Mas, para quem prefere comprar on-line, também temos nossos canais. Afinal, somos multicanais", afirma



Divulgação

Christiano Oliveira, COO do grupo Flytour Gapnet

Assessoria integral na Flytour

O agente de viagens, quando recebe um simples pedido de cotação do preço de bilhete aéreo e de hospedagem para determinado destino, pode simplesmente respondê-lo ou fazer novas perguntas ao cliente para descobrir suas reais necessidades e assessorá-lo de

forma integral. Esse segundo caminho, na opinião do COO do grupo Flytour Gapnet, Christiano Oliveira, é o que as agências devem trilhar para se manter competitivas no mercado.

"O agente de viagem deixa de ser um operador de pedido e passa a ser um especialista que entende a demanda do cliente e traz cada vez mais assessoria de serviço", diz.

Esse tipo de atendimento, segundo ele, ainda permite ao agente explorar outros produtos de interesse do cliente no destino da viagem, aumentando a receita até então atrelada apenas à venda de passagens e reservas de hotéis.

O COO afirma que a agência tem feito um grande esforço de capacitação de seus agentes. A empresa realizou mais de 10 mil treinamentos no ano passado em todo o Brasil, sendo que uma das vertentes desse programa de capacitação tinha como foco transformar os colaboradores em especialistas consultores para agregar maior valor ao atendimento. Outro pilar da estratégia da agência é o investimento em tecnologia. A empresa aplicou R\$ 22 milhões em 2015 e deve repetir o mesmo número este ano, para a melhoria contínua da eficiência e agilidade no atendimento.

Questionado se as OTAs causaram grande impacto para as agências, Oliveira afirma que só pode haver algum tipo de ameaça na concorrência se faltar um trabalho especializado das empresas tradicionais. "A venda on-line é uma transação de oportunidade pelo baixo preço, mas, se o cliente necessitar de um serviço de consultoria, ele segue para a agência, por isso acredito que haja espaço para todos", comenta.



Entrevista

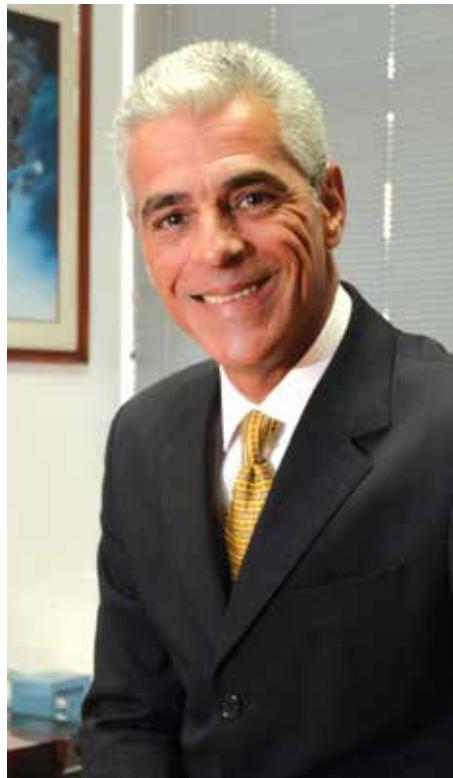
Impactos de gestão

Presidente da ABAV-SP traça um panorama do setor e expõe os desafios das empresas de viagens e turismo com os avanços da tecnologia da informação

Quais foram os impactos às companhias tradicionais com a chegada das empresas que prestam serviços de venda direta de passagens e reservas?

Em âmbito global, a venda direta atende parte da demanda. Mesmo em países onde há melhor infraestrutura tecnológica e qualidade de banda, a maioria das transações comerciais no setor de viagens e turismo conta com a intermediação de uma agência. Entretanto, é cada vez maior a oferta de serviços on-line de agenciamento de viagens. As facilidades, advindas dos recursos multimídia e dos avanços da tecnologia da informação, estimulam a adoção do *Yield Management* (precificação dinâmica determinada pela relação oferta-demanda), motivando companhias aéreas a serem pioneiras na promoção de vendas diretas em seus respectivos portais, com foco na gestão de rendimento. O fenômeno também passa a impactar os demais elos da cadeia de valor, a exemplo das redes hoteleiras e das locadoras de automóveis que, do mesmo modo, apostam alto no crescimento das vendas diretas via e-commerce.

Na esteira da rápida multiplicação dos portais de venda direta, surgem os chamados sites de compra coletiva, que proliferam na internet com a oferta de descontos surpreendentes, alimentados pela queima de estoque. Desde então, a seleção natural prevalece. Sistemas integradores de conteúdo e vendas on-line retomam participação de mercado para as vendas intermediadas por agências de viagens. O modelo das OTAs - *Online Travel Agencies* - ganha notoriedade com vultosos investimentos em publicidade. Contudo, pesquisas de mercado revelam, a exemplo do "ABTA Travel Trends Report 2012", a tendência do aumento constante da procura pela consultoria e pelos serviços prestados por agências de viagens, iniciada por consumidores mais jovens, no Reino Unido. Motivo? Os



Marcos Balsamão
Presidente da Associação Brasileira de Agências de Viagens de São Paulo (ABAV-SP)

agentes de viagens profissionais podem fazer o que os websites não podem. Ou seja: proporcionam às pessoas físicas e jurídicas atendimento sob medida, baseado nas preferências e nos orçamentos de quem demanda viajar. Por fim, cabe salientar que as melhores agências de viagens corporativas (as associadas à Abracorp são referência), estruturadas nos moldes globais das *Travel Management Companies* (TMCs) têm expertise em gestão de viagens e contam com portfólio de clientes pequenos, médios e até multinacionais de grande porte. Trata-se de comunidade integrada por pessoas e sistemas, que agregam diferentes KPI (Key Performance Indicators), as facilidades do on-line booking (sistemas de reservas on-line que as TMCs utilizam para assegurar excelência à gestão de processos, monitorar a execução planejada de ações em tempo real, disponibilizar relatórios e favorecer os clientes - muitos deles ainda amargando a era das OTAs).

Como as empresas tradicionais têm se readequado a esse mercado?

Investindo em atividades de treinamento, capacitação e atualização profissional, assim como em ações de comunicação e marketing voltadas à valorização de suas respectivas marcas junto a segmentos e nichos de mercado que priorizam a oferta de atendimento on-line e presencial.

Quais alternativas, ou que tipos de serviços agregados, agências e operadoras podem oferecer para se diferenciar no mercado?

São inúmeras as possibilidades, considerando o aumento da diversidade de viagens e viajantes, com atendimento personalizado agregado. Hoje, o agenciamento de viagens está fundamentado na utilização de tecnologia up-to-date e no aprimoramento constante da oferta de consultoria especializada. Viagens bem-sucedidas são planejadas com o concurso de profissionais com expertise para apresentar as melhores alternativas. É importante salientar que os serviços de uma agência de viagens geram muitas vantagens: foco no core business da empresa (que deixa de administrar pequenas outras empresas e foca na sua linha de negócios); custos (verticalizar é muito mais caro); know-how (agências de alta performance trabalham na capacitação constante de seus colaboradores); e segurança (agências de viagens possuem sistemas de rastreamento de viajantes e podemos oferecer aos clientes uma lista de passageiros em questão de poucas horas em caso de crises).

Qual será o futuro do setor de turismo e de viagens?

Aquisições, fusões e alianças estratégicas tendem a aumentar, concentrando em algumas marcas a preferência da demanda em diferentes segmentos e nichos de mercado, com crescente rentabilidade, baseada em ganho de escala ou não.

