

As potencialidades de captação de clientes através de parcerias
com Instituições Financeiras: o caso dos agentes de viagens
em Portugal

Nuno Manuel Patrício dos Santos

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientador

Dr. Gavin Eccles – Docente convidado ISCTE – IUL

Novembro 2010

Introdução

O presente estudo propõem uma abordagem de marketing complementar às actualmente usadas pelos agentes de viagens, mais eficaz para fazer face a um contexto de desintermediação crescente, verificada no mercado das viagens de turismo. Este fenómeno, provocado pelos notáveis avanços verificados nas tecnologias de informação e comunicação, pelas profundas alterações verificadas nos hábitos de compra dos clientes de viagens de turismo, e pelo novo posicionamento dos diversos fornecedores de serviços que compõem esta oferta agregada, tende a colocar dificuldades aos agentes de viagens tradicionais, que se baseiam exclusivamente em extensas redes físicas de balcões, oferta padronizada de destinos massificados a preços competitivos, campanhas de promoção sistemática e merchandising agressivo. Este novo contexto, provocou alterações significativas na actividade primária dos agentes de viagens, realçando a sua componente de prestador de serviços e de especialista conselheiro dos clientes, equidistante dos fornecedores das várias componentes das viagens.

Nesta nova lógica (emergente no mercado nacional) em que os clientes assumem um papel cada vez mais activo – sobretudo os viajantes frequentes e experimentados – o paradigma tradicional do marketing-mix poderá não ser capaz per si de permitir este reposicionamento, essencial à sobrevivência futura de redes alargadas de agentes de viagens de turismo. Tendo como pano de fundo, os principais desafios que, segundo Kotler, enfrentam as empresas de serviços (diferenciação competitiva, qualidade de serviço e produtividade) procuraremos ao longo deste trabalho avaliar, à luz da teoria do marketing relacional, o potencial de captação e estabelecimento de relações rentáveis e duradouras com novos clientes de viagens.

Os resultados indicam que as parcerias de distribuição desenvolvidas entre os intermediários de viagens e instituições financeiras de largo espectro são mais eficazes, do que as acções de marketing massificado, na captação de viajantes frequentes, experimentados e independentes, que quanto maiores forem os benefícios proporcionados aos clientes dos parceiros pelas acções desenvolvidas, mais viajantes adquirem serviços aos agentes de viagens mas não demonstrou que o negócio gerado por este tipo de acções gere maiores margens para os agentes de viagem, facto que sugere que a rentabilização das relações com estes clientes passa pelo desenvolvimento (em fases posteriores à captação) de abordagens centradas na retenção e no aprofundamento das relações com este tipo de viajantes, baseadas numa forte interacção entre clientes, fornecedores e outros stakeholders.

Palavras-chave – Paradigma tradicional do Marketing, Marketing Relacional, Agente de Viagens, Especialista e Conselheiro dos Clientes, Viajantes Frequentes e Experimentados, Qualidade, Diferenciação Competitiva, Produtividade

Abstract

The present research study proposes a complementary and more effective marketing approach to travel agencies, to face a growing disintermediation process going on in leisure travel market.

This phenomenon, due to huge IT innovations and developments, changing consumer behaviour and primary supplier's new positioning, is creating new and increasing difficulties to traditional travel agents, based on extensive network of branches, standard offers, mass-market destinations at low prices, systematic promotion campaigns and aggressive merchandising. This new context, deeply changed travel agents' primary activity, reinforced their role as service provider and customer's consultant, equidistant from different kind and types of suppliers. This new and emergent logic, in which customers – specially frequent and independent travellers - assume a more active role in their trip's reservations, marketing mix paradigm may not be able to allow this focus changing, essential to future survival of extensive networks of travel agencies' branches. Having in mind, main challenges services companies are facing, in Kotler's point of view (quality, differentiation and productivity), we will evaluate, within relational marketing concepts and theory, capacity of recruitment, retention and enhancement with a new and emergent type of travellers.

Results show that distribution partnerships, developed between travel agents and financial institutions are more effective than mass-market initiatives in independent and frequent traveller's recruitment, the more benefits those customers can get from travel agent's partner, due to this kind of partnerships, more services those will acquire to travel agents but didn't confirm the initial idea that those kind of actions would allow better margins for travel agents, suggesting that customer's enhancement to long term relationships could only be obtained through strong and permanent interactions between suppliers, customers and other stakeholders.

Keywords – Marketing Paradigm, Relational Marketing, Travel Agent, Expert and Customer's Consultant, Frequent and Experimented Travellers, Quality, Competitive Differentiation and Productivity

INDICE

1.	Enquadramento teórico	1
	Definição básica do mercado das viagens de turismo	1
	As especificidades dos serviços e impactos no Marketing	2
	Enquadramento do conceito de agente de viagens	12
	A evolução do negócio dos agentes de viagens ao longo do product continuum	14
	O novo posicionamento dos clientes face aos intermediários	17
	O princípio da segmentação dos viajantes	22
	O Mercado nacional das viagens de turismo	38
	As abordagens de marketing dominantes	44
	Perspectiva transaccional das políticas de marketing dos agentes de viagem	44
	Perspectiva relacional das políticas de marketing dos agentes de viagem	51
	Parcerias de distribuição no mercado das viagens	56
2.	Estudo de caso – Parcerias de distribuição dos agentes de viagens:	
	Entidades Financeiras de largo espectro	60
	3. Síntese teórica	64
	4. Formulação das hipóteses	65
	5. Resultados	69
	6. Metodologia	71
	7. Conclusões	75
	8. Discussão	79
	9. Referências Bibliográficas	83
	10. Anexos	86

Sumário Executivo

Na fase inicial deste estudo, procurámos enquadrar os agentes de viagens no contexto do mercado das viagens de turismo, e analisar as especificidades associadas a este mercado, predominantemente prestador de serviços, facto que sugeria uma diferente abordagem às políticas de marketing, não exclusivamente focada nos 4P's do paradigma de marketing.

Neste sentido, efectuámos uma revisão da literatura mais relevante sobre o tema marketing de serviços e como esta disciplina se transformou na base de uma abordagem mais relacional ao marketing, não só de serviços mas também de produtos.

As principais diferenças relevadas por esta abordagem prendem-se com o posicionamento do marketing numa lógica predominante de procura, acentuando o papel do cliente na definição das políticas de marketing, o predomínio das interações e das relações em rede e a existência de vários momentos na relação entre os fornecedores e os clientes.

Neste contexto, considera-se que as abordagens relacionais estão focadas na retenção e no aprofundamento das relações com os clientes, estando implícito que as abordagens transaccionais são apenas eficientes na fase de captação dos clientes em determinados mercados.

Concluimos que as abordagens transaccionais e relacionais se encontram interligadas e que o predomínio de uma sobre a outra depende das características específicas de cada mercado em determinado momento.

Partindo do geral evoluímos em direcção ao particular: como é que tem evoluído a percepção que os viajantes de turismo têm dos agentes de viagens e como esta evolução tenderá a condicionar as abordagens de marketing a implementar?

Entendemos que o papel do intermediário de viagens tem vindo a sofrer alterações, no sentido que os seus factores de diferenciação se situam cada vez mais na forma como interagem com os clientes de forma directa ou indirecta, facto que tende a validar o pressuposto de que abordagens de marketing predominantemente relacionais, com suporte das acções de características mais transaccionais, são as potencialmente mais adequadas neste mercado e no presente, no que Gummesson (2008) chama de mudança do paradigma do marketing.

Esta mudança de perspectiva foi muito influenciada pelas alterações dos hábitos dos consumidores e pelos desenvolvimentos da tecnologia, que conduziram à alteração das regras de relacionamento existentes entre os diversos intervenientes no mercado (fornecedores primários, intermediários transformadores e retalhistas e clientes).

No entanto, e apesar do papel do intermediário na venda de viagens se ter vindo a alterar ao longo do tempo, vários estudos sugerem que o posicionamento dos clientes face aos diversos canais de comercialização de viagens não é homogéneo, variando fundamentalmente em função das suas expectativas em relação ao serviço, do seu nível de experiência como viajante e do tipo de viagens que procuram, facto que sugere abordagens de marketing segmentadas.

A identificação dos segmentos de mercado mais relevantes foi o vector seguinte de desenvolvimento e análise neste estudo. Recorrendo à aplicação dos métodos tradicionais de segmentação, à observação da realidade do mercado nacional, e apoiando-nos em diversos estudos realizados por autores especializados na temática do turismo, concluímos que existem quatro segmentos (cinco tipos) dominantes e relativamente distintos de clientes que tenderão a reagir de formas diferentes às políticas de marketing implementadas.

Em seguida contextualizámos o mercado português de viagens de turismo, tendo constatado que ainda está amplamente dominado por práticas de marketing massificadas, resultado das características genéricas dos viajantes portugueses e (em menor escala) de um agressivo crescimento da oferta na última década de agências de viagens, com efeitos não determinados na rentabilidade do sector. São no entanto evidentes no mercado português algumas mudanças de atitude dos clientes perante os diversos canais de compra, constatando-se que os viajantes não têm vindo todos a reagir da mesma forma.

E apesar do mercado nacional de viagens de turismo possuir características predominantemente massificadas (em destinos e forma de organização das viagens), existe uma predisposição crescente dos viajantes para, nomeadamente na reserva de viagens para destinos menos complexos e de menos duração, se substituírem aos intermediários nesta função, dado considerarem que podem efectuar melhores negócios e que a função dos agentes de viagem se torna redundante.

Por outro lado, e apesar dos viajantes mais experimentados e independentes – os menos susceptíveis a campanhas de marketing massificados – serem ainda uma minoria neste mercado, são consumidores muito frequentes e compram viagens de valor médio normalmente elevado. Reservam frequentemente as viagens mais longas e complexas com o apoio dos seus consultores de viagens, mas à medida que se familiarizam com os destinos (e nas viagens mais curtas), tornam-se menos dependentes do suporte técnico dos agentes de viagem. Estes viajantes serão sempre os potencialmente menos fidelizados, se bem que também os mais valiosos.

E apesar da retenção de clientes ser menos dispendiosa que a captação, esta segunda fase de desenvolvimento de uma relação entre fornecedor e cliente pressupõe um ponto de contacto

prévio inicial que permita que este se torne cliente efectivo, permitindo desta forma ao agente de viagens – através de um serviço personalizado e de excelência, baseado numa interacção de qualidade nos marketing points críticos – levar a relação para um patamar de consultadoria em viagens e destinos. Estes são os pressupostos de base ao trabalho de teste de hipóteses que pretendemos efectuar.

Com efeito, partindo do pressuposto que os viajantes mais frequentes, experientes e independentes são aqueles que mais mudaram a sua perspectiva em relação às viagens de turismo e aos intermediários, então será este segmento que tenderá a ser menos reactivo relativamente a acções de marketing de massas, preferindo abordagens com maior componente relacional, mesmo em fases precoces de relacionamento comercial com os fornecedores (fase de captação).

Sendo no entanto a generalidade das abordagens relacionais muito mais focadas na retenção e aprofundamento das relações, que tipo de relações deverão ser privilegiadas e desenvolvidas pelos intermediários, com vista a maximizar a captação deste tipo de clientes?

Quais as parcerias e os parceiros, susceptíveis de potenciar a captação deste tipo de clientes, e qual o seu nível de eficácia, comparado com outras formas mais massificadas de captação?

Poderão os agentes de viagem, através de parcerias de distribuição em rede, potenciar a captação de clientes frequentes e experientes, sabendo que estes viajam para destinos de complexidade média / elevada, são os consumidores das grandes viagens mas também de viagens de curta duração em destinos próximos mas diversificados e (muitas vezes) pouco massificados?

Dentro desse grupo, será possível interessar os viajantes frequentes mais independentes, cujas expectativas não passam pelo conforto, segurança e confiança?

Os resultados indicam que as parcerias de distribuição são mais eficazes que as abordagens de marketing tradicionais, na captação de clientes frequentes, experientes e independentes, mas a sua rentabilização passa pelo posterior desenvolvimento de abordagens centradas na retenção, com forte componente interactiva envolvendo os clientes e outros intervenientes neste mercado.

1. Enquadramento teórico

Definição básica do mercado das viagens de turismo

O objecto do mercado das viagens de turismo é a compra e venda de produtos ou serviços necessários à deslocação dos clientes do seu espaço habitual de residência para outros locais, dentro do mesmo país ou para o estrangeiro, com objectivo específico de lazer, recreio ou férias.

Para este efeito, os clientes adquirem no mercado o direito de utilização de serviços de transporte, estadia e outros serviços complementares (guias turísticos, marcação de espectáculos e refeições e outros) comprando-os individualmente ou em pacotes de férias (agrupamentos de dois ou mais serviços, envolvendo sempre transporte e estadia normalmente em viagens organizadas e acompanhadas por guia).

Os fornecedores deste mercado são os hotéis, as companhias aéreas, as rent-a-car (fornecedores primários que vendem o direito à utilização de bens e infra-estruturas) e os operadores turísticos que adquirem, individualmente ou em quantidades predefinidas, direitos de utilização aos fornecedores primários e os agregam sob a forma de pacotes de férias.

Os clientes são os viajantes que se deslocam do seu local habitual de residência para outros locais em férias, ócio ou lazer e adquirem fundamentalmente três tipos de produtos / serviços: produtos isolados (transporte, estadia), vários produtos isolados (avião + hotel) ou pacotes de férias integrados (feitos à medida ou pré construídos).

Os serviços primários não constituem contudo “per si” viagens de turismo, porque carecem de algumas “transformações”, como sejam o processamento e gestão de reservas emissões e pagamentos, o empacotamento de serviços (seja de forma individual seja de forma antecipada em lote), construção de itinerários.

Durante largos períodos no passado, a função de distribuição de viagens de turismo, foi quase totalmente assegurada por intermediários especializados – os agentes de viagens – que funcionavam como ponto de encontro entre a oferta e a procura, como aglutinadores de oferta e como descodificadores dos complexos sistemas de reservas globais.

Como iremos discutir no terceiro capítulo, a cadeia de valor neste mercado tornou-se com o tempo mais complexa, facto que tem despoletado diversas discussões entre académicos sobre qual o papel a desempenhar pelos agentes de viagens no futuro.

O mercado das viagens de turismo comporta um conjunto vasto, diversificado e interdependente de serviços providenciados por fornecedores primários – que actuam em

diversos outros mercados – e empacotados por diversos aglutinadores de oferta que a procuram dotar de atributos susceptíveis de o transformar em serviço de férias, ócio ou lazer, suprimindo as necessidades específicas deste tipo de viajantes.

É um mercado que envolve fundamentalmente a prestação de serviços com predomínio da componente serviço e com um a intensidade variável de utilização de bens.

Os fornecedores primários de serviços (hotéis, companhias aéreas e outros fornecedores de transporte) tem uma maior preponderância da utilização de bens, enquanto os operadores e, ainda mais, os intermediários têm uma maior preponderância da componente serviço.

Estas diferenças justificam que, do ponto de vista da oferta, as variáveis críticas de sucesso sejam diferentes entre eles. (nos fornecedores primários, a gestão das taxas de ocupação em função dos elevados investimentos efectuados e do elevado peso dos custos fixos de exploração – yield management – nos operadores a gestão do risco dos direitos de utilização adquiridos e nos intermediários a gestão da margem gerada e da produtividade gerada por colaborador envolvido em cada operação intermediada).

Estas diferenças justificam também que os fornecedores primários tenham cada vez mais enveredado por estratégias autónomas, facto que coloca questões sobre a forma mais adequada dos agentes de viagem se posicionarem como prestadores de serviços que são, num mercado em que o alinhamento com os produtores tem vindo a ser desfeito.

A discussão das definições base das actividades de serviços e como esses conceitos específicos têm conduzido ao desenvolvimento de teorias e abordagens de marketing alternativas às tradicionalmente aplicadas aos produtos, pretende constituir o enquadramento teórico a essa discussão. (*vide Anexo I -Categorias de serviços*)

As especificidades dos serviços e impactos no Marketing

Vários autores têm vindo a evidenciar nas últimas décadas algumas características próprias que diferenciam os serviços dos produtos.

Um serviço é um acto praticado que uma parte fornece a outra e que é essencialmente intangível, podendo a sua produção estar ou não vinculada a um produto físico (Kotler, 1994).

“O carácter intangível dos serviços não permite que aquele seja apreciado facilmente pelo comprador, pois não tem uma componente física e material que permita a observação e análise prévia. É preciso utilizar o serviço para saber se ele responde adequadamente às expectativas dos consumidores” (Mercator XXI, 2008).

Por outro lado, os serviços são produzidos e consumidos em simultâneo (não sendo possível o seu armazenamento) pressupondo, na generalidade dos casos, uma interacção directa entre o prestador de serviços e o consumidor.

Langeard and Eiglier (1998), desenvolveram o conceito de servuçção como o modelo explicativo deste sistema de interacções, evidenciando as especificidades da produção e consumo de serviços, como contraponto à dos produtos. Estes autores realçaram a simultaneidade da produção e consumo dos serviços e da interacção dos consumidores com as três alavancas do marketing de serviços: a parte visível (pessoal em contacto e suporte físico) e invisível (BackOffice), bem como as relações dos clientes si, condicionadas pela qualidade do serviço prestado.

Quer a característica predominante de imaterialidade dos serviços (que dificulta a percepção de qualidade por parte dos consumidores) quer a forte e permanente interacção do cliente com a organização no processo de consumo, obriga os prestadores de serviços a criar evidências que estimulem a sua utilização e reforça o papel determinante do pessoal na qualidade e regularidade do serviço prestado.

Tendo por base esta característica predominantemente relacional e imaterial associada a esta actividade, Kotler (1994) refere que as empresas de serviços enfrentam três desafios, de alguma forma interdependentes: A qualidade de serviço, a diferenciação competitiva e a produtividade.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1985) a qualidade dos serviços prestados é medida pela capacidade de exceder ou atender as expectativas dos clientes alvos. Estes autores desenvolveram um modelo que identifica as principais lacunas que contribuem decisivamente para a redução da qualidade do serviço prestado: o deficiente conhecimento das expectativa e necessidades dos clientes, a ausência de normas que regulem a prestação de serviços, a desconformidade entre o serviço prestado e as normas vigentes, as diferenças entre a promessa de comunicação e o serviço prestado e a insatisfação de um consumidor (por qualquer motivo inclusive a não existência de comportamentos padronizáveis por parte do consumidor).

E neste sentido as lacunas de percepções e expectativas entre os clientes e os fornecedores – e entre os vários agentes dos fornecedores – provocam os maiores problemas na prestação de serviços.

Os mesmos autores constataram, através de estudos efectuados que a confiança, atenção dispensada, segurança, empatia e tangibilidade são os factores preponderantes na boa qualidade associada à oferta dos serviços.

Resulta desta análise a conclusão de que os factores de diferenciação ou de criação de excelência numa empresa de serviços se situam ao nível da gestão superior de recursos humanos, definição clara de processos, comunicação interna e externa adequadas e a promoção de uma cultura interna baseada na confiança e no cumprimento de promessas.

A nível da oferta, o que os clientes esperam é que o chamado pacote primário de serviços seja prestado com qualidade (que atenda no mínimo às suas expectativas e que incuta confiança, segurança e tangibilidade) à qual podem ser acrescentadas características secundárias diferenciadoras. Porque a inovação nos serviços é facilmente copiada, a manutenção de vantagens distintivas duradouras exige a criação de sucessivas inovações temporárias e consecutivas que permitem perpetuar as vantagens temporárias e criar uma reputação de oferta inovadora.

A diferenciação na entrega de um serviço, pode ser alcançado através de um atendimento superior por parte dos colaboradores, do ambiente físico envolvente e da atractividade e/ou eficácia dos processos.

Finalmente, a diferenciação nos serviços pode ser igualmente trabalhada a nível da sua imagem; a associação a símbolos proporciona muitas vezes uma reputação que confere vantagens diferenciadoras decisivas.

A melhoria de produtividade é uma questão essencial nas actividades de serviços que são intensivas em trabalho humano, facto que sugere a inevitabilidade do aumento dos custos associados à prestação de serviços que tenham como objectivo atingir uma qualidade superior e uma diferenciação permanente.

Resulta claro, dos estudos efectuados por estes autores, a necessidade de estabelecer relações de confiança e de assegurar o cumprimento de promessas dada a imaterialidade associada aos serviços, a relação directa existente entre o consumidor e o produtor no momento da prestação de serviços e a heterogeneidade associada ao serviço prestado, porque envolve relações entre pessoas, consumidores e produtores, cujos comportamentos e atitudes não são completamente padronizáveis, nem sujeitos a controlos de qualidade objectivos.

Neste sentido, os principais desafios do marketing de serviços não são de carácter técnico (produtos, preço, promoção e distribuição) mas de carácter relacional, envolvendo a gestão das variáveis determinantes do sucesso da criação, manutenção e desenvolvimento de relações com clientes e outros parceiros.

Uma abordagem mais relacional ao marketing pressupõe um foco acrescido nas relações com os clientes e a sua individualidade, baseadas na interactividade em rede não apenas com os

clientes mas igualmente com outros actores relevantes do mercado. (*vide Anexo II – Características e abordagens específicas dos serviços*)

O marketing relacional é assim definido como interacção em redes de relações (Gummesson 2003, 2008) “tendo como principais objectivos estabelecer, manter e desenvolver relações de longo prazo com os clientes e outros parceiros, de forma rentável, para que os objectivos de ambas as partes sejam atingidos é o objectivo principal do marketing relacional. Isto é atingido através da troca mútua e do cumprimento de promessas”. “Estabelecer relações (não necessariamente de longo prazo) é composto pela fase da atracção (ou captação), pela fase da construção da relação e pelo seu desenvolvimento” (Gronroos, 1990).

Esta abordagem conotada com o marketing dos serviços, surge nos seus primórdios como um contraponto ao marketing dos produtos embora se tenha vindo a assumir com o tempo, e com o aprofundamento da investigação em torno do marketing relacional, como a alternativa e/ou o complemento ao marketing massificado associado a determinado tipo de produtos.

Com efeito, a identificação e o estudo das características próprias dos serviços levou vários autores da Nordic School of Services, a desenvolverem diversas investigações na área específica do marketing de serviços e a questionarem o paradigma do marketing-mix, entendida como o principal paradigma do marketing por não se adaptar a todos os tipos de mercados e produtos.

Segundo diversos autores, esta abordagem aplica-se fundamentalmente aos produtos de grande consumo em grandes mercados massificados, com sistemas de distribuição muito competitivos e um mass media muito comercial. Booms and Bitner (citado por Gummesson, 2008) sugeriram mesmo que no marketing de serviços fossem adicionados 3 novos P's (people, physical evidence and process) Contudo, segundo Dixon & Blois (1983) a visão implícita dos 4 P's (Product, Price, Promotion and Place) é a de que o consumidor é alguém para o qual alguma coisa é feita, sendo uma definição *product-oriented* e não *customer oriented*, não assumindo explicitamente quaisquer elementos de interactividade entre cliente e fornecedor Segundo Regis McKenna (1991), nos mercados de hoje, a publicidade falha a principal questão do marketing – adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de resposta – porque se torna hoje cada vez mais evidente o interesse em transformar as massas anónimas de clientes potenciais e existentes em relações interactivas com clientes bem definidos (e devidamente segmentados). Também para Gronroos (1990), o paradigma do marketing-mix (os 4 P do marketing) não se adapta muito bem às relações com os clientes de empresas de serviços, facto que conduziu ao desenvolvimento do marketing de serviços como uma disciplina própria e autónoma.

A crescente popularidade deste conceito, como uma visão alternativa ao tradicional paradigma do marketing tem extravasado, sobretudo nos últimos anos, o âmbito dos serviços e propõem-se como uma resposta plausível às mudanças no comportamento dos consumidores (a individualidade como contraponto do consumo em massa) e na relação de forças entre clientes e fornecedores decorrentes da transição para um estado de excesso de oferta estrutural em muitos dos mercados, quer de produtos quer de serviços.

A dicotomia entre produtos e serviços já havia sido discutida por diversos autores, nomeadamente Lovelock (1983), que considerava existirem diferentes categorias de serviços, às quais deverão estar associadas diferentes abordagens de marketing, todas elas em torno da relação entre os serviços prestados e a intensidade da utilização bens necessários ao garante da sua prestação.

Quando identificamos as sete categorias de serviços propostas por este autor entendemos, como propõe Groonros (1990) que não existe uma fronteira rígida mas antes uma relação de continuidade entre os produtos e os serviços, sendo que as actividades com maior intensidade de serviços aconselham abordagens de marketing com maior enfoque relacional, enquanto que, quando predomina a componente produto se adequam abordagens mais transaccionais. *(vide Anexo III – Product and Strategy continuum)*

Gummesson (2004), baseado em artigos previamente publicados por Vargo e Lush e Lovelock / Gummesson (2004) contraria mesmo a ideia de que existe uma divisão entre produtos e serviços, e afirma que os critérios convencionais utilizados para distinguir os serviços (intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e precibilidade) também podem ser associados aos produtos “ porque produtos – coisas – aparecem sempre associados a serviços – actividades.

Estes autores propõem mesmo uma nova lógica do marketing (S-D logic – Service dominant logic) suportada na conclusão de que os clientes assumem um papel cada vez mais activo no marketing, resultante do aumento do seu poder face aos fornecedores e da forma como estes interagem cada vez mais entre si e com outros stakeholders, capazes de influenciar comportamentos e regras de funcionamento dos mercados. *(Vide Anexo IV – S-D abordagem service dominant logic ao marketing)*

Os valores fundamentais do marketing relacional, segundo Gummesson (2008), estão em linha com a lógica dominante de serviço (i) A gestão do Marketing deve ser alargada a uma gestão da empresa orientada para o marketing, (ii) Colaboração no longo prazo e desenvolvimento de soluções mutuamente criadoras de valor, encorajando a retenção de clientes e procurando evitar o abandono, sendo fundamentais quer a concorrência quer a

colaboração, (iii) Todas as partes deverão ser activas e assumir a responsabilidade, devendo os consumidores tomar muitas vezes a iniciativa, permitindo interações C2C, (iv) Valores de serviço e de estímulo das relações como contraponto aos valores legais e burocráticos.

A forma como Gummesson (2008) corporiza o conceito de marketing relacional, passa pela identificação de um conjunto de múltiplas relações que, à excepção das relações clássicas de marketing, podem ser específicas de alguns mercados, empresas ou situações, que são integradas no planeamento de marketing e negócio das empresas.

“ Se pretendermos olhar para o marketing, através das lentes das relações, o que vemos e como podemos tirar partido do que vemos?” (Gummesson, 2008)

As 30R's propostas pelo autor dividem em quatro categorias:

- *As relações clássicas do mercado* – as relações cliente – fornecedor, cliente – fornecedor – concorrente e a rede física de distribuição
- *As relações especiais de mercado* – que contemplam alguns aspectos das relações clássicas
- *As mega relações* – que existem acima das relações de mercado e dizem respeito à economia e sociedade em geral
- *As nano relações* – que são encontradas abaixo das relações de mercado, isto é, dentro das organizações

No *Anexo V* encontram-se espelhadas (numa adaptação não exaustiva do conceito), algumas das principais relações identificadas pelo autor.

Segundo Zinchan, G. (X) o marketing relacional é um conceito atractivo porque permite associar várias pontas soltas do pensamento e teoria de marketing, como CRM, gestão de vendas, pensamento estratégico, relações legais, estratégia de promoção através de incentivos (coupons, recompensa dos clientes, por exemplo), data base marketing, B2B marketing e affinity marketing.

Ainda segundo este autor, o marketing relacional coloca o conceito de marketing um passo à frente, adicionando uma dimensão temporal à noção de que o cliente é rei, e constitui uma forma promissora de criar vantagem comparativa. Trocando informações e construindo parcerias com os clientes, o fornecedor cria oportunidades acrescidas de reforçar os laços com os clientes. Esta potencial ligação forte que se cria entre clientes e fornecedores pode ser vantajosa para ambas as partes se ambos estiverem interessados em obter benefícios no longo prazo.

No entanto, nem sempre (nem todos) os clientes tem interesse em manter uma relação de fidelização, sobretudo se sentirem que estes laços podem limitar o seu poder negocial. De acordo com a teoria económica, quanto maior for a escolha possível dos fornecedores, maior a probabilidade de o cliente obter o melhor preço. Também na perspectiva do fornecedor, a criação (e a manutenção) de relações de fidelização no longo prazo pode implicar custos demasiado elevados, sobretudo em mercados muito competitivos.

Ainda segundo Zinchan & Cheng (2002) a probabilidade de se desenvolverem relações de longo prazo entre clientes e fornecedores é maior em relações B2B, do que em relações B2C porque, ao contrário dos milhares de clientes individuais, muitas organizações clientes estarão dispostas a partilhar lucros como contrapartida de um esperado serviço personalizado.

No entanto, e apesar de, em muitas relações B2C, não serem evidentes os ganhos que os clientes podem obter com a lealdade no longo prazo, em algumas indústrias / mercados os clientes podem obter benefícios tangíveis (por exemplo, milhas como passageiro frequente ou viagens gratuitas) ou profundas emoções humanas investidas numa marca.

Vista de outra forma, conseguirão os fornecedores em mercados muito competitivos convencer os clientes a serem fiéis?

Este conceito é desenvolvido quando os autores abordam as relações de mercado clássicas fornecedor – cliente numa óptica relacional; até que ponto é rentável manter uma relação ou devemos aceitar que somos fornecedores de serviços a consumidores anónimos que poderão ou não comprar de forma recorrente?

Existe uma convicção generalizada entre os autores de marketing que a captação de um cliente é significativamente mais dispendiosa que a sua manutenção. Portanto a manutenção dos clientes captados é também e sobretudo uma questão de produtividade e rentabilidade, o terceiro dos desafios que, segundo Kotler (1994), enfrentam a generalidade das empresas de serviços, cuja actividade é muito intensiva em colaboradores especializados. Assim sendo, a questão que emerge é como manter relações com milhares em simultâneo, sabendo que a comunicação em massa é normalmente unívoca, impessoal e indirecta?

A resposta “relacional” a esta realidade encontra-se em grande medida na tecnologia, que permite actualmente desenvolver formas de comunicação em massa de forma individualizada, ou adaptada às características de cada cliente.

O marketing directo, através de websites, combinadas com redes de lojas, a criação e gestão de motivos de contacto, reuniões e processos de venda directa procuram criar a personalização em mercados de produção (ou prestação de serviços) em massa.

CRM foi definido a forma sistemática de aplicação do marketing relacional, no que concerne às relações com os clientes e significa desenvolvimento e gestão de relações com clientes em larga escala, com rentabilidade a longo prazo.

CRM pressupõe (i) identificar clientes individuais e formas de alcançá-los (ii) diferenciar clientes pelos seus valores e necessidades (iii) Estabelecer um diálogo (iv) personalizar e tratar cada cliente de forma individualizada através de contacto pessoal ou processo automático (v) transformar uma relação em relação de aprendizagem permanente.

A abordagem relacional aos clientes pressupõe assim um equilíbrio entre contacto pessoal e tecnologia, contacto à distância e tratamento automático de informação pessoal. O contacto através de call centers pode ser eficaz e personalizado se permitir a adaptação do contacto com o cliente ao seu perfil e às suas necessidades, se existir sempre uma opção de atendimento disponível para soluções não susceptíveis de ser tipificadas.

O conceito de “permission marketing” desenvolvido por Seth, J.(1999) é uma forma de reconhecimento que os consumidores têm um tempo disponível escasso, e suscita a necessidade de se criarem formas de contacto com qualidade e que despertem o interesse dos consumidores. A tecnologia deve suportar assim uma estratégia de contacto equilibrada, com um conhecimento detalhado e segmentado do perfil de consumidor.

A intensidade de contacto pessoal na globalidade da relação com os clientes depende do valor dos bens/ serviços vendidos, da complexidade envolvida na venda e da dimensão do mercado alvo.

Na discussão académica entre os defensores da abordagem tradicional do marketing, com uma forte componente transaccional e construída numa lógica de oferta e os que defendem abordagens predominantemente relacionais centrada nos clientes, existe coincidência de posições sobre três aspectos relevantes:

- Existem circunstâncias e mercados mais propícios à aplicação de abordagens mais transaccionais (bens estandardizados e de baixo valor, mercados predominantemente one-shot deal ou em que não existe diferenciação na percepção do cliente...) e outras em que a criação de relações duradouras com os clientes baseadas em factores de diferenciação de serviço e criação de vantagens tangíveis é a forma mais adequada de criar vantagens competitivas duradouras;
- As duas abordagens cruzam-se em diversos conceitos (i) o preço como um dos quatro P's, é simultaneamente a variável central em economia para explicar o funcionamento do mercado e é parte do conceito de relação zero, em conjunto com a variável conveniência (ii) A relação entre cliente e fornecedor é, em ambas as abordagens, um princípio geral e á

abordada na teoria tradicional através da venda pessoal e em promoção (iii) O tratamento da concorrência é abordado de forma extensiva em ambas as abordagens (iv) Distribuição física é abordada na visão tradicional em *Place* e na visão relacional como canais de redes de distribuição, para além dos bens físicos

- Ambas as visões são complementares; a questão é saber qual a linha que predomina
- As discussões no meio académico em torno do marketing relacional – a partir das suas origens até ao momento actual, visto como um conceito mais abrangente aos mercados de produtos e serviços – como conceito alternativo às abordagens tradicionais (e transaccionais) do marketing, permite-nos assim realçar algumas ideias chave que servirão de enquadramento quando analisarmos, nos próximos capítulos (i) as tendências verificadas ou em curso no mercado das viagens de turismo e lazer, (ii) a evolução do posicionamento dos agentes de viagem neste mercado (iii) a forma como a realidade específica do mercado nacional se integra nas tendências identificadas e como determina a eficácia dos dois tipos de abordagens.
- Nos mercados e actividades de serviços, a forma como decorre o contacto entre os prestadores de serviços e os clientes é essencial na percepção de qualidade da oferta;
 - Em complemento às características primárias da oferta (que os clientes esperam que correspondam às suas expectativas, sinónimo de qualidade de serviço), são as características secundárias de um serviço que permitem a sua diferenciação, que podem ser encontradas na oferta em si, mas sobretudo na sua forma de entrega e na imagem percebida do prestador de serviços;
 - A percepção da diferenciação por parte dos clientes está intimamente ligada à qualidade da interacção que estes têm com o fornecedor;
 - No sentido mais lato, sempre que está envolvida uma proposta de serviço, o estabelecimento de relações interactivas e de longo prazo com os clientes tende a reforçar as vantagens comparativas dos fornecedores;
 - Esta abordagem construída a partir do cliente (como contraponto à abordagem tradicional baseada no produto) é potencialmente válida sempre que existe uma proposta de serviço, quer nos mercados ditos de produto quer nos de serviços, sugerindo que não existe uma distinção tão evidente como se julgava entre produtos e serviços;
 - A criação de redes interactivas de stakeholders pode incrementar a possibilidade de criação de valor para clientes e fornecedores, permitindo criar benefícios tangíveis aos clientes, exponenciando emoções positivas associadas a uma marca dominante;
 - Os princípios associados ao marketing relacional (relações de longo prazo mutuamente vantajosas em rede baseadas na interacção com clientes e outros stakeholders) surgem ao

longo do tempo como uma resposta plausível às mudanças de comportamentos dos consumidores (individualidade vs massa), ao aumento do seu leque de escolhas (transição para um estado de excesso de oferta estrutural em muitos mercados) e à democratização da informação proporcionada pelo desenvolvimento das novas tecnologias;

- O conceito de marketing relacional introduz uma dimensão temporal nos mercados; encontrando-se muito associada aos processos de retenção e alargamento da carteira de produtos ou serviços detidos pelos clientes existentes – quando o enfoque da abordagem tradicional se centra nos processos de captação – e permite igualmente, através da interação com redes de relações (para além da relação tradicional cliente fornecedor) a identificação de formas diferenciadas de captação de novos clientes (relações com os clientes dos clientes, partilha de programas de fidelização com parceiros, participação em programas de affinity ou lançamento de parcerias / alianças co-branded);
- Contudo as visões relacionais e transaccionais são complementares em muitos aspectos; Uma abordagem mais relacional será tanto mais plausível quanto maior for o poder negocial dos clientes num dado mercado, num determinado momento, quanto maior for a componente serviço do mercado em causa, que permita a diferenciação na perspectiva do cliente, e quanto mais for possível atribuir benefícios tangíveis aos clientes pela sua lealdade;
- Uma abordagem de marketing mais centrada no cliente trabalhada em larga escala e desenvolvida a partir de redes de relações, pode igualmente ser uma resposta possível ao desafio de produtividade que enfrentam as empresas com acentuado predomínio de serviços (e consequentemente intensivas em pessoas de contacto) através da partilha dos custos de captação de novos clientes quer porque a fidelização de clientes custa menos que a captação, quer porque o uso equilibrado das tecnologias pode permitir a personalização da produção em massa;

Demonstraremos que uma abordagem mais focada nos clientes pode ser uma via alternativa de desenvolvimento de um novo papel dos agentes de viagem no mercado das viagens de turismo, já não exclusivamente como canal de distribuição dos produtos / serviços de um produtor de pacotes de férias ou de vários fornecedores primários (ou mesmo um broker de viagens, no sentido lato – um comparador de soluções) mas antes um fornecedor primário de viagens de turismo para uma carteira de clientes com necessidades e preferências específicas e dinâmicas

Enquadramento do conceito de agente de viagens

No mercado de viagens de turismo existem três blocos principais de actores que interagem entre si de forma intensa e (actualmente) não mutuamente exclusiva: os clientes, os intermediários (os construtores e comparadores de oferta e agentes de viagens retalhistas) e os produtores de serviços primários.

Enquanto que entre produtores e clientes, as funções, os objectivos e os papéis são claramente identificáveis, a separação de papéis a nível dos intermediários (transformadores, grossistas e retalhistas) nem sempre é óbvia, quer do ponto de vista operacional, quer estratégico.

Com efeito, enquanto que os transformadores e/ ou grossistas (os operadores que criam e/ou agregam oferta ou áreas centrais de contratação) transformam serviços isolados em produtos viagens de turismo e disponibilizam-nos nas redes de distribuição com garantia (ou não) de pré reserva, as redes de distribuição (os agentes de viagem) vendem aos seus clientes os produtos fornecidos pelos grossistas (para além de construir produto próprio à medida das solicitações dos clientes, com recurso directamente aos fornecedores primários ou agentes de receptivo nos países de destino).

Do ponto de vista conceptual, os conceitos de produtor / operador e distribuidor são distintos, sendo que os primeiros têm uma visão do negócio e abordagens de mercado mais “*product orientated*” enquanto os segundos têm uma visão e adoptam uma estratégia mais “*customer orientated*”.

A significativa integração vertical prevalente em muitos dos mercados geográficos, dificulta por vezes a identificação desta separação conceptual, sendo possível identificar *players* globais com abordagens predominantemente orientadas ao produto, em que as redes de agências de viagens são sobretudo canais de distribuição dos grossistas (operadores e centrais de contratação) e situações inversas em que os grossistas são produtores de destinos / oferta determinadas pelas necessidades dos clientes das redes de distribuição.

Os agentes de viagem, em sentido estrito, podem assim actuar primordialmente como canal de distribuição de uma gama de produtos de viagens de turismo construídos a montante ou alternativamente como brokers dos clientes na procura do produto mais adequado às necessidades e anseios do cliente.

Como analisaremos adiante, as tendências globais no mercado apontam para uma crescente autonomização das abordagens entre grossistas e retalhistas, numa tentativa de abranger parcelas maiores do mercado global, tal como já se tinha constatado um crescente desalinhamento de estratégias entre fornecedores primários e intermediários (mesmo quando

integrados em grupos absolutamente verticais) e por isso, não sendo este o objecto do estudo em estudo, manteremos sempre esta divisão conceptual, quando analisarmos o mercado na sua globalidade.

Contudo, a nossa perspectiva de avaliação do mercado será sempre na óptica do agente de viagens retalhista, na qual predomina a componente serviço prestado a clientes particulares (B2C), por oposição a uma abordagem predominantemente B2B existente entre operadores e retalhistas.

Esta necessidade de separação conceptual de papéis pressupõe implicitamente que, independentemente das estratégias globais dos operadores neste mercado, existe a necessidade de definir estratégias individualizadas por unidade de negócio, sustentáveis por si, num contexto de mercado em crescente desintermediação.

Os agentes de viagens são os intermediários que mais próximo se encontram dos clientes numa dupla perspectiva, a de consumidores de viagens de turismo e na qualidade de concorrentes quando se dispõem a organizar as suas próprias viagens de modo directo.

Importa no entanto sublinhar que esta necessidade de proximidade do cliente (na dupla perspectiva atrás referida) tende a obrigar à interacção, por vezes muito activa, com os fornecedores a montante (mesmo os fornecedores primários) e uma capacidade de construir produto à medida das especificidades de alguns clientes, que não se encontram satisfeitas pela oferta existente.

Figura 1 -Enquadramento do agente de viagens

Categoria de oferta	Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários
Principal factor de produção utilizado	Pessoas, trabalhadores especializados
Presença do Cliente	Com presença do cliente na distribuição física (lojas ou telefone); sem presença física na distribuição on-line
Tipo de necessidades	Mercado de particulares (viagens de turismo)
Objectivos	Entidades privadas que visam a obtenção de lucro

Desta forma se entende que o seu posicionamento primário seja orientado para o cliente o que, numa visão “relacional” tende a conduzir a uma mudança de paradigma como a representada de forma esquemática no Anexo X.

Iremos demonstrar no capítulo seguinte que as profundas alterações – induzidas pela tecnologia e pela procura – verificadas nos últimos anos no sector do turismo, alteraram significativamente a forma como os clientes entendem ser a oferta primária dos intermediários de viagens obrigando-os a uma maior interactividade com os consumidores e à adopção de abordagens de marketing mais relacionais

A evolução do negócio dos agentes de viagens ao longo do product continuum

Quando falamos de estímulo à utilização de serviços, é necessário introduzirmos os conceitos de serviços de base e serviços periféricos (Mercator, 2008, capítulo 26, página 560).

Os clientes esperam que os serviços primários sejam prestados com qualidade, à qual devem ser acrescentadas características secundárias (ou periféricas) diferenciadoras.

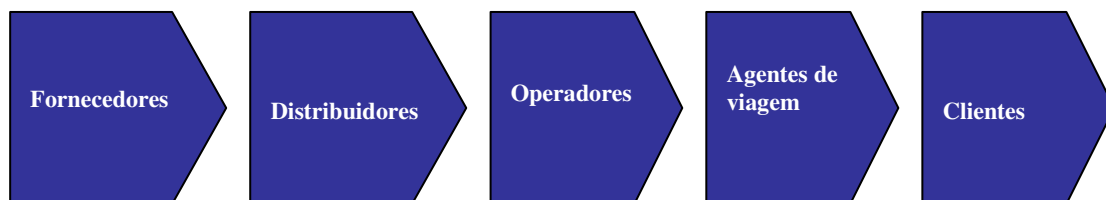
Por outro lado, a diferenciação pode ser obtida através do desenvolvimento de características secundárias inovadoras da oferta, uma entrega ou uma imagem diferenciadas.

A oferta comercializada pelos agentes de viagens é composta por um conjunto de serviços principais acompanhados de bens e serviços secundários.

Quando analisamos os factores determinantes da qualidade no serviço primário e os factores de diferenciação susceptíveis de ser proporcionados pelas características secundárias do negócio dos agentes de viagens, importa entender como têm evoluído estes conceitos no sector.

Com efeito, no sistema tradicional de distribuição do turismo, os intermediários de viagens representavam o único canal disponível de acesso entre os fornecedores e os clientes de serviços de viagens.

Figura 2 – Cadeia de valor tradicional no mercado das viagens de turismo



Fonte; Lubbe, B., Endres, B., & Ferreira, J, Leisure Travel's willingness to pay travel agents in new revenue environment: a survey based in South Africa, South Africa Business Review, vol,10 nº 1 April 2006

Tratavam-se de prestadores de serviços, porque não comercializavam bens tangíveis, mas eram sobretudo o canal de distribuição dos fornecedores primários de serviços e dos “agregadores” de oferta de viagens de turismo.

O seu pacote primário de serviços era o processamento de transacções (incluindo emissão de bilhetes), de transmissão de informação entre fornecedores e consumidores e agente pagador. As características secundárias do serviço eram a disponibilidade de produto, a disponibilização de um preço competitivo, a capacidade de agregar a oferta e, em menor medida o aconselhamento de viajantes.

**Figura 3 – Características primárias e secundárias dos serviços
- Mercado tradicional das viagens de turismo –**

Tipo de serviço	Características preponderantes	Factores de sucesso
Primário	Transaccional	Processos
Secundário	Transaccional	Produto, preço, localização e marca
Secundário	Relacional	Pessoas

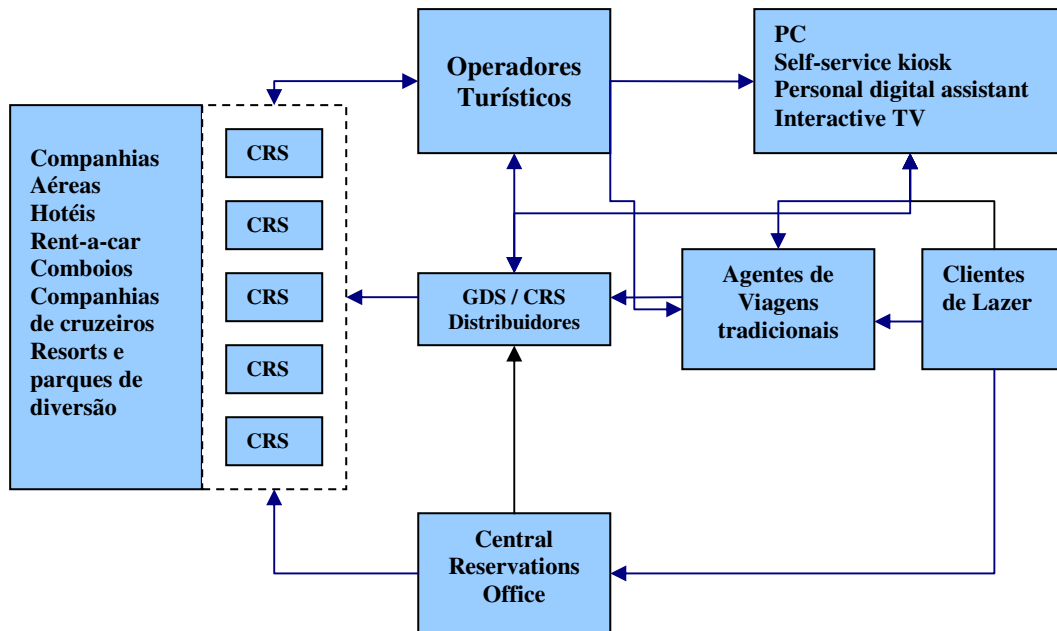
Os clientes esperavam da agência de viagens um processamento adequado das transacções (reservas) e uma prestação adequadas de informação e diferenciavam-nas pela eficácia dos processos, pela dimensão da oferta a preço competitivo, ambiente físico envolvente, equipamentos e actividades adicionais por uma marca de elevada reputação (características transaccionais) por uma sua capacidade de aconselhamento de destinos, por um atendimento superior por parte dos colaboradores. (características relacionais)

Os notáveis avanços verificados nas tecnologias de informação e comunicação, proporcionaram o acesso quase ilimitado à informação por parte dos consumidores, a comunicação directa entre fornecedores (sobretudo hotéis e companhias aéreas) e clientes e a utilização, por estes últimos, das funcionalidades de reserva anteriormente apenas disponíveis aos agentes de viagens.

Estes processos de desmaterialização, automatização e desintermediação, proporcionados pelas tecnologias, facilitaram igualmente a mudança significativa no comportamento dos consumidores e permitiram que estes pudessem assumir um papel mais activo na compra de viagens com a consequente a destruição progressiva da anterior cadeia de valor, substituída por uma rede de relações múltiplas entre fornecedores, operadores, agentes de viagens e consumidores.

Neste novo contexto, a actividade primária dos agentes de viagens tradicionais “strictus sensus” está a evoluir no sentido da capacidade de aconselhamento de destinos, equipamentos e actividades adicionais (características primárias da oferta), tarefas que os consumidores esperam que sejam desempenhadas com qualidade.

Figura 4 – A nova rede de relações no mercado das viagens de turismo



Fonte; Lubbe, B., Endres, B., & Ferreira, J, *Leisure Travel's willingness to pay travel agents in new revenue environment: a survey based in South Africa*, *South Africa Business Review*, vol,10 nº 1 April 2006

Como afirma Lubbe (2006), um novo sistema de distribuição de viagens imergiu, com um leque alargado de novos canais disponíveis aos consumidores, onde o agente de viagens se deve tornar um agente do consumidor com perfil de consultor de viagens.

Daqui resulta que o consumidor, tornando-se mais independente relativamente aos intermediários de viagens, no que concerne às anteriores componentes da oferta primária (processamento adequado das reservas e uma prestação adequada de informação), tende a recorrer apenas aos serviços dos agentes de viagem quando (e se) procurarem (e encontrarem) funções de aconselhamento. Ou seja, em simultâneo têm vindo a diminuir as necessidades de aconselhamento (por via da democratização da informação) e tornar-se-á cada vez menos relevante a função primária original dos agentes de viagens na sequência da automatização destas funções, permitidas para globalização da Internet.

Com esta mudança gradual mas profunda das características primárias da oferta dos agentes de viagem tradicionais, parece tornar-se relevante a necessidade de redefinir o conceito de qualidade na entrega do novo serviço principal, procurar novas características secundárias (e

diferenciadoras) da oferta, aumentando a importância da existência de formas superiores de entrega do serviço e de uma elevada reputação associadas aos agentes de viagens.

O conceito de qualidade, entendido como a capacidade de atender ou exceder as expectativas do cliente, aplica-se actualmente na intermediação tradicional das viagens, cada vez mais ao novo e predominante serviço principal que os clientes esperam que lhes seja prestado pelos agentes de viagem: aconselhamento baseado no conhecimento dos destinos e na capacidade crítica de identificar os percursos e os fornecedores adequados a cada tipologia de consumidor.

Os clientes consideram um dado adquirido a capacidade de um agente de viagens processar uma reserva, e cada vez mais também se consideram capazes de o fazer através dos meios remotos que as novas tecnologias proporcionam.

Esta nova função principal atribuída aos agentes de viagem reforça a necessidade de uma gestão superior do pessoal em contacto e simultaneamente um aumento significativo da qualidade da interacção entre o pessoal em contacto e as áreas de BackOffice, especialmente com as áreas de contratação e construção de oferta, bem como a intensificação da partilha de informação especializada entre a rede de pessoal em contacto.

Neste novo contexto de predominância do serviço puro sobre a componente transaccional do processamento técnico das viagens, *o desafio da qualidade* coloca-se pois ao nível de uma gestão superior dos recursos humanos (recrutamento e selecção adequadas, formação contínua, incentivos à qualidade de serviço), uma definição clara dos processos, a uma comunicação interna adequada e à promoção de uma cultura interna baseada na confiança, no cumprimento de promessas, tendo como base o papel central do cliente externo.

Por outro lado, a *diferenciação* tende a criar-se cada vez mais na qualidade da interacção entre o pessoal de contacto e os clientes externos; a monitorização em tempo real do nível de satisfação dos clientes, a sua adequada qualificação, a classificação das diferentes tipologias de clientes, e a adequação das ofertas e da forma comunicação às características de cada segmento principal, são os factores que tendem a garantir o desenvolvimento de uma oferta, de uma entrega e de uma imagem diferenciadoras.

O novo posicionamento dos clientes face aos intermediários

Mas como se tendem (nesta nova realidade) os clientes a posicionar relativamente aos intermediários no mercado das viagens de turismo?

Importa neste ponto referir que a Internet, como nova fonte democrática de informação, teve dois impactos distintos no mercado de viagens de turismo: (i) proporcionou o desenvolvimento massivo de um novo tipo de intermediários de viagens virtuais que se posicionam nesta nova cadeia de valor criada, como prestadores de serviços mais simples (como reservas de avião ou hotéis) em concorrência directa com os fornecedores primários, como comparadores de preços e dos melhores fornecedores em cada momento e para cada destino, ou como “agregadores” de oferta de vários fornecedores (ii) tem vindo a permitir um acesso mais fácil e directo dos clientes aos fornecedores primários de serviços (especialmente aviação e hotelaria) para consulta e reserva em simultâneo com uma informação diversificada sobre destinos, locais e fornecedores (muitas vezes obtidas através de outros clientes – C2C -) Enquanto que no primeiro caso, os clientes continuam a interagir com agentes de viagens mas de uma forma virtual ou on-line, no segundo caso os clientes substituem-se aos agentes de viagem na recolha e selecção de informação relevante para a preparação da sua viagem, elaboração de itinerários e reservas directas de transporte, alojamento e outros serviços.

Com efeito, os novos agentes de viagens virtuais procuram captar os clientes que não procuram o aconselhamento complexo mas que valorizam a simplicidade da compra à distância e a possibilidade de comparar as melhores soluções disponíveis nos diversos fornecedores, podendo simultaneamente construir pacotes dinâmicos e compostos de serviços sem ter de os negociar e reservar em separado, procurando múltiplas, e por vezes complexas combinações de fornecedores.

Os clientes dos agentes de viagens virtuais obtêm neste novo canal as vantagens do one-stop-shop, da separação entre o compromisso da reserva e da pesquisa de informação relacionada (que, como veremos, é uma das vantagens percebidas pelos clientes na Internet face aos agentes de viagens tradicionais) assegurando (nalguns casos) um maior comprometimento associado a uma marca e uma estrutura profissional (que é também uma das lacunas percebidas pelos clientes relativamente à Internet)

Assim sendo, também o aparecimento dos intermediários virtuais (Web based) reduziu o antigo espaço natural dos agentes de viagens tradicionais, tendo vários autores vindo a sugerir que o papel do intermediário tradicional de viagens tenderá a ser largamente determinado pela complexidade e pelo objectivo da viagem; para necessidades de viagens “point to point” e pacotes “all inclusive”, muitos deles baseados em operações charter, os agentes de viagem virtuais tenderão a ser favorecidos pelos clientes. (Marcussen, 1999)

Neste ambiente de profunda mudança, as actividades primárias dos intermediários de viagens tradicionais tendem a evoluir para o aconselhamento de destinos, para a agregação de ofertas

de múltiplos fornecedores e múltiplos destinos ou como sugere Lubbe (2006) como brokers de informação, vendendo informação que os clientes também podem obter, com considerável investimento em tempo e esforço.

Poder-se-á esperar que os agentes virtuais e os tradicionais se diferenciem (e se complementem) na complexidade do aconselhamento, no grau de automatismo das escolhas, na abrangência das alternativas e na gestão das ofertas de ocasião.

Ambos os tipos de intermediários (agentes de viagem tradicionais e virtuais) enfrentam no entanto um outro tipo de desafio: os clientes que se assumem também como agentes de viagem em concorrência directa com os profissionais, tirando partido da democratização da informação e dos sistemas globais de reserva.

A Internet, no sentido lato (envolvendo sites de venda, comparadores, sites meramente informativos) tem efectivamente proporcionado um novo contexto no qual o negócio das viagens de turismo se desenvolve, nomeadamente permitindo a separação entre o compromisso de consumo (reserva) e a pesquisa de informação relacionada com a compra.

Tendo como base este ponto de partida, têm-se acentuado nos últimos anos a discussão académica em torno do novo espaço natural dos agentes de viagem (especialmente os da rede física).

Com efeito, alguns autores têm referido que a possibilidade criada aos clientes de se assumirem como agentes de viagem, substituindo os intermediários, e a redução significativa verificada nas comissões pagas pelas companhias aéreas, tenderá a colocar o papel dos agentes de viagens, no mercado das viagens de turismo (Buhalis 1998; Barnett and Standing 2001 entre outros)

Outros autores como Walle (1996) e Palme and McCole (1999), referem contudo que se os intermediários adoptarem um modelo de negócio que alargue as suas funções para além da mera agência de reservas, focando-se na consultadoria e nos contactos interpessoais, o impacto da desintermediação neste negócio será mínimo. Daneshku (1999), refere mesmo que muitos intermediários já se estavam a “reinventar” como gestores de viagens; em vez de venderem bilhetes e organizar viagens, cobravam fees de consultadoria em função das poupanças que conseguissem efectuar nas viagens dos clientes.

Apesar de, face à realidade actual da maior parte dos mercados, se tratar ainda de uma visão futurista, esta constatação tem levado vários autores a investigar em que áreas ou circunstâncias específicas, os tradicionais agentes de viagens se podem e devem posicionar, de forma a serem menos substituíveis por outros canais.

Sara Dolnicar e Christian Laesser (2007) referem que tendo em consideração que actualmente a função principal (actividade primária) dos agentes de viagem é a de proporcionar informação (para além da reserva e organização de viagens), duas perspectivas de investigação sobre o novo espaço dos intermediários tradicionais tem sido seguidas pela comunidade académica: (i) Perspectiva do viajante – procura de informação e (ii) Perspectiva do fornecedor – segmentação de mercado por canal de informação e reserva.

As principais conclusões obtidas pelos autores, na perspectiva dos viajantes, referem as seguintes razões que podem levar um viajante a incluir os intermediários no planeamento das suas viagens:

- Obter informação alargada e diversificada num único local (one-stop-shop)
- Características dos clientes em combinação com viagens com determinadas características (complexidade, desconhecimento de local)
- Incerteza quanto à qualidade e confiança da informação obtida por outras vias

A questão da confiança é aliás crucial neste processo de escolha. Com efeito, a separação atrás referida entre a pesquisa de informação e o compromisso de compra permitida pela difusão da Internet resulta também numa tendencial redução do grau de compromisso associada à informação prestada por canais não presenciais.

Segundo Beritelli, Bieger e Laesser (2004), a Internet é um canal de informação “não comprometida”, e “não neutral” e necessita de ser complementada por informações prestadas pelos agentes de viagens e amigos, que podendo não ser igualmente neutrais, envolvem um compromisso ao nível da relação interpessoal.

Numa perspectiva de segmentação de mercado, os estudos elaborados tendem a demonstrar que a escolha actual do canal é mais influenciada pelo objecto de reserva (tipo de viagem, destinos, duração e complexidade da mesma, e nível de conhecimento do destino) do que pelo perfil sócio demográfico dos clientes. (citados em Laesser e Dolnicar, 2007)

Estes estudos sugerem assim que clientes com idênticos perfis sócio demográficos tendem a comportar-se de forma diferente relativamente ao canal escolhido em função da forma como ponderam a liberdade de pesquisa e escolha e a confiança que necessitam de ter na construção da sua viagem e que os principais factores de ponderação são o nível de conhecimento do destino e a complexidade e duração da viagem. Este facto sugere que os factores primários de escolha do canal resultam de combinações entre o tipo de viagem (destino e forma de construção) e o perfil do viajante (numa óptica de atitude face ao serviço).

Factores como o preço, a conveniência, redução de riscos e factores associados ao serviço ao cliente, não são aparentemente percebidos pelo cliente “per si” como factores decisivos na escolha do canal, mas poderão estar igualmente correlacionados com a tipologia de destinos.

No entanto estes factores (ou alguns deles) são as características primárias que os clientes esperam que os agentes de viagem desempenhem com qualidade, sendo assim uma condição necessária mas não suficiente para influenciar a escolha do canal.

Também numa perspectiva de fornecedor – segmentação de mercado por canal de informação e reserva – os critérios que se perfilam com maior relevância do ponto de vista da escolha do canal são o tipo de viagem e a tipologia de viajantes (frequentes, experimentados e que consideram as viagens como uma forma de enriquecimento pessoal) (*vide Anexo VI – Síntese de factores determinantes da escolha do canal de informação e reserva*)

Como conclusão, poderíamos constatar que **(i)** os agentes de viagem são cada vez menos escolhidos pelos clientes apenas pela sua qualidade de serviço, preço e conveniência porque estas passam a ser suas características primárias, facto que sugere que a diferenciação percebida pelo cliente pelos serviços dos intermediários passa para um patamar superior, a qualidade da interacção / comunicação conseguida entre os agentes de viagens e os clientes **(ii)** a nova característica secundária, que permitirá a diferenciação da oferta dos agentes de viagens será “uma eficaz interacção numa rede de relações” (Gummesson, 2008) que se traduz na noção de comprometimento sobre a informação prestada e que envolve não apenas os clientes, mas igualmente outros stakeholders igualmente relevantes na criação de valor a longo prazo, e que podem ser identificadas em algumas das múltiplas relações enumeradas por Gummesson na sua obra *Total Relationship Marketing (2008)*, **(iii)** os clientes passaram a ter a capacidade de escolher vários canais para a aquisição de viagens, (agentes de viagens tradicionais ou online, escolha e reserva directa junto de fornecedores primários) posicionando-se inclusive em determinadas circunstâncias como um agregador de oferta, organizador dos seus próprios programas de férias, **(iv)** apesar das profundas transformações que o mercado das viagens de turismo tem sofrido nas últimas décadas, fundamentalmente provocadas por forças externas (tecnologia) e pela procura (viajantes), terem alterado a percepção dos clientes face às viagens (e por consequência em relação aos fornecedores quer primários quer intermediários), os consumidores (e a sua percepção relativamente aos canais preferenciais de aquisição de viagens) não mudaram os seus comportamentos e atitudes perante as viagens de forma homogénea **(v)** apesar da generalidade dos consumidores utilizar a internet como forma alternativa de recolha de informação, existem algumas condicionantes ao uso deste canal como forma preferencial para a reserva de viagens, mais significativas nos

clientes com menor experiência online e/ou em viagens (vi) o facto de muitos clientes não serem utilizadores cativos de um determinado canal, obriga os agentes de viagens a criarem factores de diferenciação não só relativamente aos seus concorrentes directos mas relativamente a todos os canais alternativos, inclusive o “canal self-service”, (vii) a tipologia de viagem e o nível de experiência do viajante são os factores determinantes da escolha do canal preferencial de compra, não existindo uma óbvia relação entre as características sócio demográficas dos clientes e o canal escolhido.

Chegados a este ponto, entendemos que o mercado das viagens de turismo está a mudar para uma lógica de relacionamento em rede entre os fornecedores, os intermediários e os clientes, facto que sugere o desenvolvimento de abordagens de marketing mais relacionais.

Esta nova realidade tem vindo a obrigar (e obrigará) os intermediários a redefinir o seu conceito de serviço primário, bem como os seus factores de diferenciação relativamente não só aos seus concorrentes mas também a todos os outros intervenientes (fornecedores e clientes) que cada vez mais se movimentam no mesmo espaço de negócio.

Constatámos igualmente que, para enfrentar o desafio da qualidade, os agentes de viagem devem investir nos recursos humanos e numa cultura interna baseada na confiança e no cumprimento de promessas e que a sua diferenciação se fará fundamentalmente através da qualidade de interacção com os seus clientes.

Tendo constatado que existem diferentes tipologias de clientes (viajantes) e que estes não reagiram de formas idênticas entre si às mudanças verificadas no sector, tal obriga a que os agentes de viagem identifiquem as diferentes expectativas associadas a cada tipologia de cliente, de forma a assegurar a qualidade da interacção com cada uma das tipologias de clientes, com diferentes características e expectativas.

A percepção de que são necessárias diferentes abordagens ao mercado das viagens de turismo, porque os viajantes têm características diferentes, conduz-nos à necessidade de identificar os diferentes segmentos de viajantes existentes, para poder definir as políticas de marketing adequadas a cada uma das expectativas dominantes.

O princípio de uma segmentação dos viajantes

Tendo como base as conclusões evidenciadas na síntese anterior, o ponto de partida para avaliação das abordagens de marketing mais adequadas a cada situação sugere a necessidade de se procurar segmentar os viajantes de turismo, mesmo que o ponto de partida possível para esta segmentação seja o seu posicionamento face aos intermediários.

A ideia de segmentar os consumidores de viagens de turismo não é um conceito novo mas, tem tido uma reduzida aplicabilidade no mercado das viagens de turismo.

Com efeito, existe a percepção de que os clientes não são todos iguais, mas as políticas de marketing e vendas predominantes no sector são de teor massificado (ou nalguma circunstâncias concentrado num único segmento, que se julga representativo ou dominante)

A teoria geral de marketing afirma que a segmentação surge da necessidade de “desenvolver metodologias que permitam uma actuação eficaz junto dos públicos alvo da organização”.

Existem quatro diferentes intensidades possíveis de segmentação de alvos: (i) marketing de massas, que consiste em ignorar as diferenças que possam existir entre consumidores, e tratá-los numa lógica de consumidor médio, abordagem certamente válida para produtos de uso corrente (ii) marketing segmentado, que consiste em dividir o mercado global em número reduzido de subconjuntos com características relativamente homogéneas no seu interior e suficientemente diferenciadas entre si (iii) marketing concentrado que identifica um segmento dominante ou representativo e (iv) marketing individualizado, ou one-to-one, que toma em consideração as particularidades de cada indivíduo, e adopta uma estratégia e uma política de marketing à medida de cada consumidor, e é particularmente válido em mercados B2B.

A abordagem relacional (à produção e) ao marketing (Gummesson, 2008), aborda o tema da segmentação como um ciclo de desenvolvimento de cada mercado, introduzindo uma componente temporal, que nos levou desde uma fase de personalização total – associada à fase da manufactura – até ao marketing massificado da era da produção em massa, até ao retorno à fase do “customized mass production”, que constitui um refinamento do processo de segmentação grosseiro, baseado em critérios sócio demográficos, para outro baseado em estilos de vida e comportamentos prévios dos consumidores.

O que autor pretende salientar é que existe um círculo que se fecha em direcção (ou retorno) ao básico que é a oferta individualizada mas em escala, não deixando de referir que os vários estádios não são mutuamente exclusivos, aceitando implicitamente abordagens diferenciadas entre diferentes segmentos identificados num mesmo mercado.

Um processo de segmentação contempla quatro etapas principais: (i) a escolha do (s) critério (s) de segmentação, (ii) o estudo detalhado das características de cada segmento, (iii) a escolha do (s) segmento (s) alvo que mais interessam à empresa e (iv) a definição da política de marketing adequada a cada segmento escolhido.

Segundo referido em Mercator (2008, capítulo 6, secção 2 paginas 142-145) existem quatro tipos de critérios principais de segmentação, uns mais ligados às características dos indivíduos, outros associados ao produto / serviço em si: (i) critérios sócio demográficos que

incluem o sexo, a idade os rendimentos, o nível de instrução, as profissões entre outros, (ii) critérios de personalidade ou estilo de vida, que dizem respeito às características e estáveis dos indivíduos mas são menos objectivos e tipificáveis, (iii) critérios de comportamento face ao produto, sejam em função do seu grau de fidelização, frequência da compra, quantidades consumidas, papel no processo de decisão, hábitos de utilização, rentabilidade ou em função de eventos, (iv) critérios de atitudes psicológicas relativamente aos produtos.

A escolha de um ou vários critérios principais de segmentação deve ter em conta a sua pertinência (forte ligação a comportamentos e atitudes do consumidor face ao produto em que existam características diferentes identificáveis), a possibilidade de ser medido (muitas vezes são os critérios mais objectivos que são mais mensuráveis mas menos pertinentes) e o seu valor operacional (possibilidade de ser utilizado de forma prática pelos gestores de marketing para orientar a sua actuação em cada segmento alvo).

O objectivo de identificar segmentos e caracterizá-los de forma relevante é o de identificar as políticas de marketing para os agentes de viagem, mais adequadas a cada segmento de viajantes. Daí retomarmos os principais critérios de escolha pelo viajante do canal predominante de compra.

Dado que estamos a analisar o mercado das viagens de turismo numa perspectiva global, procuraremos identificar segmentos, caracterizá-los de forma relevante e definir políticas de marketing adequadas a cada segmento.

Quando analisámos, no capítulo anterior, a forma como os clientes de viagens de turismo se têm vindo a posicionar ao longo dos últimos anos face aos intermediários, ressaltaram algumas conclusões validadas por estudos elaborados por diversos autores, que podem ser um ponto de partida aceitável para a definição de critérios de segmentação neste mercado.

Com efeito, os critérios que se perfilam com maior relevância do ponto de vista da escolha do canal são o tipo de viagem e a tipologia de viajantes, visto como grupos homogéneos de viajantes com atitudes psicológicas semelhantes, relativamente às viagens (frequência, nível de experiência e conhecimento em destinos diversificados e sobretudo a forma como a utilizam – puro lazer ou como uma forma de enriquecimento pessoal)

Tratando-se a tipologia de viajantes um critério pertinente, importa torná-lo mensurável e com valor operacional.

Uma das formas possíveis de medir a atitude do viajante perante as viagens é procurar identificar comportamentos dominantes mensuráveis, associados a cada classe homogénea de viajantes, nomeadamente através da:

- Caracterização dos diversos tipos de viagens e o seu agrupamento em classes (por combinações de tipologia de construção / tipologia de destino);
- Associação entre o tipo de viajantes e os seus tipos de viagem preferidos, identificados através do histórico de compras por tipologia de destino;
- Identificação da intensidade e frequência da interação com o agente de viagens, em cada uma das situações de compra;

Desta forma poderemos obter uma primeira aproximação a uma segmentação de clientes, tendo por base a atitude perante as viagens, que terá uma correspondência na personalidade do consumidor e cujos critérios mensuráveis serão os tipos de viagem preferenciais realizados e a forma como interagem com os agentes de viagem (que tipo de serviços compram).

Esta primeira divisão de públicos alvo mais prováveis, pode constituir um bom ponto de partida para a identificação de segmentos relevantes de clientes e de abordagens consistentes de captação e retenção de cada um desses segmentos.

A escolha de combinações tipologia destino / tipologia construção, como base para a definição de critérios de segmentação tem o atractivo de ser provavelmente o mais mensurável entre todos, de estar associado a comportamentos e atitudes dos consumidores e, em determinadas circunstâncias, poder ter um valor operacional significativo.

Ao procurarmos caracterizar o tipo de viagem em função da tipologia de destino (tema dominante, distância e familiaridade) e de forma de construção (estando um maior nível de complexidade de preparação e de execução associada à duração, a várias localizações, diferentes meios de transporte e alojamento, alta mobilidade exigida ao viajante), obteremos várias combinações de destinos, formas de construção de viagem, que são informações mensuráveis e passíveis de ser trabalhadas. É importante não esquecer que o enfoque primordial dos agentes de viagem ainda é a construção / venda de destinos e não a caracterização prévia dos clientes, pelo que a forma mais fiável de caracterizar os clientes é através do seu comportamento como consumidores (limitando a utilização de critérios sócio demográficos).

Podemos, do ponto de vista teórico, argumentar que não devemos construir uma segmentação, tendo por base as limitações que as empresas têm na recolha de informação fundamental sobre clientes. No entanto, a subalternização dos critérios sócio demográficos é-nos sugerido por diversos estudos que não conseguem, per si, demonstrar a sua relevância (vide *O novo posicionamento dos clientes face aos intermediários*).

Para além de mensuráveis, estão também associados a comportamentos e, nesta perspectiva, à tipologia de cliente, facto que nos permite tornar o critério operacional.

Tendo por base este pressuposto de forte ligação entre a tipologia de viajantes e viagens que realiza, um processo de segmentação pode ser desenvolvido, tendo como base a metodologia apresentada na figura 5.

Figura 5 – Processo de construção da segmentação dos viajantes

Factores de definição do tipo de cliente	Critérios de segmentação	Factores de definição do tipo de viagem
Atitude face ao serviço	<ul style="list-style-type: none"> Experiência de viagem Frequência Independência Temática dominante 	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de viagem Tipo e intensidade da interacção com agente de viagens
Factores de definição do tipo de viagem	Critérios de segmentação	Indicadores operacionais
Tipologia de destinos	<ul style="list-style-type: none"> Temática dominante Distância Grau de massificação / conhecimento do destino 	<ol style="list-style-type: none"> Objecto de viagem dominante Nº horas de viagem aérea Tipo de transporte aéreo
Tipologia de construção	<ul style="list-style-type: none"> Complexidade operacional Duração da viagem 	<ol style="list-style-type: none"> Nº de destinos na mesma viagem Nº dias de viagem
Interacção com agentes de viagens	<ul style="list-style-type: none"> Tipo / numero de serviços solicitados 	<ol style="list-style-type: none"> Avião / .../ Pacote completo

1. Grandes viagens, cidades e cultura, combinados, sol e praia
2. A distância para os viajantes é expressa em tempo dispendido na viagem
3. Destinos com voos charter (ou low-cost) significam destino mais massificado e maior conhecimento colectivo do destino / destinos intercontinentais com escala serão os menos acessíveis, os menos conhecidos
4. A complexidade está associada à necessidade de mobilidade, diferentes meios de transporte e alojamento, factores que podem ser agrupados no nº de destinos visitados (excluindo escalas) numa mesma viagem. Um circuito é o que apresenta maior complexidade operacional, um único destino a mais simples
5. Duração da viagem está associada a certos destinos, mas também à duração do período de férias (as férias principais ou períodos de descanso mais curtos) e à complexidade da viagem
6. Serviços adquiridos aos agentes de viagem

O factor escolhido de definição do tipo de cliente (segmento) é a atitude face ao serviço, tendo como factores de diferenciação a experiência de viajar (= frequência de viagens realizadas), independência quanto à forma de organização das viagens e a temática dominante das viagens realizadas.

Estas diferentes características de viajantes manifestam-se em diferentes tipos de viagem e tipos (e intensidade) de interacção do viajante com a agência de viagens.

As formas possíveis de medir estas diferentes atitudes face ao serviço, através de informação transaccional disponível são (i) a temática dominante das viagens realizadas, (ii) o nº de horas de viagem aérea até ao destino, (iii) a simplicidade do transporte aéreo susceptível de ser utilizado para esse destino, (iv) a duração da viagem, (v) o nº de destinos visitados em cada viagem e (vi) o nº e a tipologia de serviços adquiridos aos agentes de viagem.

Apesar do conceito de complexidade de destino surgir na literatura como um factor importante na escolha do canal de compra, não é evidente que ajude a identificar a tipologia de cliente, especialmente porque não é de fácil medição em bases de dados de viagens realizadas. Por essa razão e igualmente pela esperada correlação elevada entre o conceito de complexidade operacional e a tipologia iremos abandonando progressivamente este indicador, ao longo do processo de construção de uma segmentação do mercado de viagens de turismo, Estes indicadores operacionais deverão permitir-nos, através da análise de amostras de viagens realizadas identificar tipologias de clientes dominantes, agrupados de acordo com a atitude esperada face ao serviço.

O objectivo de procurar associar a tipologia de viagem com o estilo de consumidor é assim o de tornar operacional o conceito de segmentação do ponto de vista de definição de uma política de marketing.

Tipologia de clientes

O estudo de sócio estilos turísticos levado a cabo por Zins Beuchesne em colaboração com o CCA de Paris e citado na obra Marketing de Turismo de Gérard Tocquer e Michel Zins (1999) analisou, entre outros, os motivos e comportamentos de viagem, tendo identificado cinco mentalidades turísticas com características próprias e distintivas. (Figura 6)

Os viajantes dos tipo 1 e 2, constituem a primeira classe de viajantes – viajantes muito frequentes e experimentados, e distinguem-se fundamentalmente pelo grau de necessidade de segurança e/ou conforto.

Os clientes do tipo 1 caracterizam-se pela diversidade nos destinos que procuram, por terem acesso e procurarem informações em fontes variadas, por terem ideias concretas sobre o que procuram. Têm como máximo múltiplo comum as grandes viagens e a necessidade de viver experiências diferentes que realizam em períodos de férias alargadas em viagens de duração longa (> 7 dias e muitas vezes > 14 dias). Esperam que os intermediários os ajudem a construir

as suas viagens de forma diferente e que conheçam os destinos, pelo menos tanto quanto eles, focando-se em actividades de consultadoria, não recorrendo muitas vezes a pacotes de operador já formatados. São o tipo de clientes que se consideram capazes de se assumirem como agentes de viagem, e compram directamente alguns (ou todos) serviços directamente aos fornecedores em viagens mais simples, para destinos mais próximos, de menor duração de viagem (fins de semana, feriados ou férias intercalares, períodos nos quais têm preferência por viagens com pendor cultural (cidades ou pequenos circuitos). Provavelmente não serão tão sensíveis a abordagens baseadas em preços promocionais e destinos massificados, ofertas de última hora, merchandising nas montras e campanhas publicitárias.

Figura 6 – Tipos de viajantes segundo Zins Beauchesne

Tipo 1 Globe-Trotters	Viajantes curiosos, desportistas e topo de gama	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frequentes ▪ Viagens curtas e longas ▪ Em todas as estações ▪ Individualmente ou em grupo ▪ Viagens com pendor cultural ▪ Grande variedade de destinos e experiências ▪ Tolerantes em relação ao conforto
Tipo 2 Disciplinados	Viajantes organizados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interno e estrangeiro ▪ Regulares ▪ Viagens organizadas ▪ Casal ou em grupo ▪ Segurança e conforto
Tipo 3 Veraneantes	Viajantes em família	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Com frequência ▪ Férias escolares ▪ Viajam com crianças ▪ Segurança ▪ Actividades físicas
Tipo 4 Sonhadores	Viajantes “aspiracionais”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frequência variável ▪ Viagens não muito longas ▪ Aspiram o conforto mas têm em mente aventura ▪ Férias em terrenos conhecidos ▪ Actividades repetidas
Tipo 5 Caseiros	Viajantes mais pequenos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esporádicos ▪ Interno e por vezes estrangeiro ▪ Repetição de locais ▪ Segurança

Os clientes do tipo 2, diferenciam-se dos primeiros fundamentalmente pela forma como organizam as viagens e como interagem com os diversos canais de compra.

São viajantes experimentados e conhecedores, continuam a privilegiar os percursos culturais ou combinados, efectuando periodicamente as suas grandes viagens

São menos arrojados que os primeiros, prezam o conforto e têm uma elevada interacção com os intermediários de viagem, nos quais reservam quase todas as suas viagens.

Os clientes do tipo 3 viajam com frequência, sobretudo em períodos de férias escolares. Caracterizam-se pelo recurso a destinos de baixa complexidade, (apesar de distâncias variáveis) por razões diferentes: ou porque viajam com crianças, ou porque não se sentem muito confortáveis com o desconhecido. São os clientes tradicionais das agências de viagens, vendo-os como os conhecedores dos destinos e das questões operacionais associadas à reserva.

Não acedem à informação externa de forma igual mas são sensíveis a abordagens baseadas em preços promocionais e destinos massificados, ofertas de última hora, merchandising nas montras e campanhas publicitárias

Os clientes do tipo 4, viajam com frequência variável e caracterizam-se pelo recurso a destinos de proximidade. Aspiram a viagens diferentes mas não têm condições, quer por questões financeiras quer por desconhecimento e desconforto relativamente a culturas muito diferentes.

Têm a vontade de conhecer destinos diferentes e a mobilidade para escolher destinos com alguma complexidade. São os viajantes típicos de médio curso, fundamentalmente na Europa. Recorrem a vários canais em função da complexidade dos destinos e são sensíveis às promoções, podendo este ser um critério de escolha de um determinado canal, numa determinada altura.

São relativamente informados, utilizam a Internet primordialmente como fonte de informação e respondem moderadamente a merchandising nas montras e campanhas publicitárias.

Os clientes do tipo 5 viajam pouco e fundamentalmente nos países de origem.

Este modelo de classificação de viajantes, baseado predominantemente em comportamentos face às viagens, permite-nos desenvolver uma primeira grelha de segmentação de viajantes em classes de elevada homogeneidade interna e heterogeneidade entre elas. (Figura 7)

Frequência /experiência, temática e independência (que pressupõe diferentes valores e factores de valorização), constituem os eixos em torno dos quais se pretende definir (e identificar a partir de bases de dados de viagens realizadas) os principais segmentos de viajantes.

Retomando o tema da especificidade dos serviços e os desafios que as empresas que os comercializam enfrentam, a identificação das expectativas diferenciadas dos segmentos de clientes alvo, permite-nos posicionar uma proposta de valor também diferenciada para cada um dos segmentos identificados, tornando de facto operacional o conceito de segmentação do ponto de vista de definição de uma política de marketing.

Figura 7 – Proposta de segmentação com base nos tipos de viajantes

	Expectativas	(conforto, segurança e confiança)	(preço, conveniência, rapidez liberdade e não comprometimento)	Temática
	Frequência e experiência de viajar	<i>Viajantes mais frequentes</i>	<u>VIAJANTES ORGANIZADOS</u> <u>VERANEANTES</u>	
	<i>Viajantes menos frequentes</i>	<u>VERANEANTES</u> <u>CASEIROS</u>	<u>VERANEANTES</u> <u>SONHADORES</u>	
Grau de independência dos viajantes				

O conceito “grau de independência dos viajantes”, tem associado diferentes expectativas dos viajantes, associadas à utilização do serviço

Identificamos assim, nos segmentos de clientes mais independentes, expectativas de preço, conveniência, rapidez, não comprometimento e liberdade e nos menos independentes o conforto, a segurança e a confiança

Como foi atrás referido, a propósito dos desafios que enfrentam as empresas de serviço, a qualidade dos serviços prestados é medida pela capacidade de atender ou exceder as expectativas dos clientes. Identificadas as expectativas, torna-se possível definir posicionamentos desejados e propostas de valor específicas

Tipologia de destinos

A identificação de tipologias de destinos pretende tornar esta proposta de segmentação mensurável e operacional através da recolha e análise de um conjunto de informação transaccional disponível nas empresas, susceptível de servir de base à identificação das políticas de marketing mais adequadas a determinados segmentos de clientes, conotados com determinados comportamentos / atitudes perante o serviço.

Figura 8 – Tipologia de destinos

Critério	Variável a medir	Pressupostos da escolha	1	2	3	4
Distância ao destino	Horas de viagem em voo	Os viajantes percebem a distância em tempo de deslocação	<2 Horas de voo	2 – 5 Horas de voo	5 - 10 Horas de voo	> 10 Horas de voo
Massificação do destino	O tipo de voo que reflecte a frequência, o custo e o tipo de transporte	O nível de massificação corresponde ao nível de conhecimento generalizado que o mercado (os viajantes em geral) possui do destino e é função do nº de viajantes que são transportados para esse destino	Voos charter	Voos regulares directos	Voos com escala dentro EUR	Voos com escala internacionais
Temática dominante do destino		O que os viajantes esperam que o destino lhes ofereça	Sol e Praia	Combinados e cruzeiros	Cidades e circuitos culturais	Grandes viagens

Caracterizar os destinos utilizando os factores de distância, massificação e temática preferida permite-nos identificar grupos de destinos razoavelmente homogéneos.

Figura 9 – Organização de viagens

Critério	Variável a medir	Pressupostos da escolha	1	2	3	4
Duração da viagem	Nº de dias de viagem		<4 Dias	4 – 7 Dias	8 – 14 Dias	> 14 Dias
Complexidade operacional		Pretende avaliar a dificuldade de organização e execução da viagem	Um único destino	Dois destinos na mesma viagem	+ Que dois destinos na mesma viagem	Circuitos
Independência do viajante	Nº e grau de agregação dos serviços adquiridos		Avião	Hotel	Avião + Hotel e/ou outros serviços	Produtos de Operador

O nível de massificação – o grau de conhecimento colectivo do destino, resultado da intensidade da deslocação de viajantes para esse local – reflecte não a distância física, mas a sensação de conforto, de organização e de imprevistos limitados. Normalmente associado a destinos considerados massificados estão programas de viagens pré construídos por operadores turísticos, suportados em voos charter

Figura 10 – Tipologias de Destino – Massificação e Distância

Nível massificação

Voos intercontinentais com escala			Próximo Oriente I	América do Sul América Central EUA / Canadá Oeste Ásia e Pacífico África	
Voos EUR com escala		Cidades secundárias Europa Central e Sul Restante Norte África	Europa Leste II Balcãs	Rússia Bálticos Próximo Oriente II	
Voos directos	Açores, Espanholas, Marrocos I	Cidades Paris, Ilhas Britânicas	Europa Central e Sul Egipto Turquia	Europa Leste I Europa Norte Costa Leste EUA Brasil I	Brasil II Angola Moçambique S. Tomé
Voos charter & low cost	Ilhas Espanholas Madeira Portugal e Espanha sem avião	Tunísia, Cabo Verde Ilhas Mediterrâneo	Caraíbas, México		
Distância	No fly / <2h voo	2 -5 Horas em transporte	5 -10 Horas em transporte	> 10 Horas em transporte	

Um maior conhecimento colectivo do destino e uma forma de viagem mais organizadas permitiria uma diluição do conceito de distância, percebida pelos viajantes, sobretudo os menos experientes e frequentes

Figura 11 – Tipologias de Destino – Predominância de temáticas

Nível massificação

Voos intercontinentais com escala			Grandes Viagens	Grandes Viagens Sol e Praia
Voos EUR com escala		Cidades e Cultura	Cidades e Cultura	Cidades e Cultura
Voos directos	Cidades e Cultura Combinado	Cidades e Cultura Combinado	Cidades e Cultura Sol e Praia	Cidades e Cultura Sol e Praia
Voos charter & low cost	Praia e Sol Combinado	Praia e Sol e Combinado	Praia e Sol e Combinado	
Distância	No fly / <2h Voo	2 -5 Horas em transporte	5 -10 Horas em transporte	> 10 Horas em transporte

NOTA: Entende-se por temática “combinado” viagens envolvendo em simultâneo Sol, praia ou natureza e alguma componente cidades e cultura (normalmente em menor peso)

A estes agrupamentos de destinos correspondem também temáticas predominantes, sendo esperado que, para menores níveis de massificação e maiores distâncias, se verifique um predomínio crescente de cidades e cultura e grandes viagens.

Figura 12 – Tipos de viagem – Destinos e Organização

Complexidade do Destino

Nível 4		Rússia Bálticos Próximo Oriente II Próximo Oriente I 1 E 2 destinos Até 7 Dias duração	América do Sul América Central EUA / Canadá Oeste Ásia e Pacífico África Rússia Bálticos Próximo Oriente II Próximo Oriente I Circuitos até 7 dias > 1 Destino até 14 dias	América do Sul América Central EUA / Canadá Oeste Ásia e Pacífico África Rússia Bálticos Próximo Oriente II Próximo Oriente I Circuitos superiores a 7 dias > 2 Destinos + 14 dias
Nível 3	Cidades secundárias Europa Central e Sul Europa Norte Europa Leste 1 Destino 1 – 3 Dias duração	Cidades secundárias Europa Central e Sul Restante Norte África Balcãs Europa Norte Europa Leste Costa Leste EUA Brasil Moçambique S. Tomé 1 e 2 destinos Até 7 Dias duração	Cidades secundárias Europa Central e Sul Restante Norte África Balcãs Europa Norte Europa Leste Costa Leste EUA Brasil Moçambique S. Tomé Circuitos até 7 dias > 1 Destino até 14 dias	Cidades secundárias Europa Central e Sul Restante Norte África Balcãs Europa Norte Europa Leste Costa Leste EUA Brasil Moçambique S. Tomé Circuitos superiores a 7 dias > 2 Destinos + 14 dias
Nível 2	Açores, Cidades Espanholas, Paris, Marrocos I Europa Central e Sul Ilhas Britânicas 1 Destino 1 – 3 Dias duração	Açores, Cidades Espanholas, Paris, Marrocos I Europa Central e Sul Ilhas Britânicas Egipto Turquia Tunísia, Cabo Verde Ilhas Mediterrâneo Caraíbas, México 1 e 2 destinos Até 7 Dias duração	Açores, Cidades Espanholas, Paris, Marrocos I Europa Central e Sul Ilhas Britânicas Egipto Turquia Tunísia, Cabo Verde Ilhas Mediterrâneo Caraíbas, México Circuitos até 7 dias > 1 Destino até 14 dias	Açores, Cidades Espanholas, Paris, Marrocos I Europa Central e Sul Ilhas Britânicas Egipto Turquia Tunísia, Cabo Verde Ilhas Mediterrâneo Caraíbas, México Circuitos superiores a 7 dias > 2 Destinos + 14 dias
Nível 1	Ilhas Espanholas Madeira Portugal e Espanha sem avião 1 Destino 1 – 3 Dias duração	Ilhas Espanholas Madeira Portugal e Espanha sem avião 1 e 2 destinos Até 7 Dias duração	Ilhas Espanholas Madeira Portugal e Espanha sem avião Circuitos até 7 dias > 1 Destino até 14 dias	Ilhas Espanholas Madeira Portugal e Espanha sem avião Circuitos superiores a 7 dias > 2 Destinos + 14 dias
Complexidade Organização	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4

Tipologia de clientes / Tipo de destinos

A conjugação entre tipologia de destinos e formas de construção, permite-nos obter uma nova matriz que agrupa os diversos tipos de viagens por combinações entre complexidade de destinos e de organização da viagem.

Estes diferentes “clusters” de viagens tem associados destinos preferenciais e formas de construção de viagens (duração das viagens e nº de locais diferentes no destino).

Os tipos de viagem de maior complexidade geral situam-se no canto superior direito da figura 12 e os mais simples no canto inferior esquerdo.

Figura 13 – Proposta de segmentação com base nos tipos de viajantes

Expectativas	(conforto, segurança e confiança)	(preço, conveniência, rapidez liberdade e não comprometimento)
<i>Viajantes mais frequentes</i>	<p><u>VIAJANTES ORGANIZADOS</u> Viagens distâncias curtas e longas Destinos menos massificados Predomínio cidades, cultura e grandes viagens Elevado nº de serviços adquiridos a agentes de viagem Duração variável das viagens</p> <p><u>VERANEANTES</u></p>	<p><u>GLOBE-TROTTERS</u> Viagens distâncias curtas e longas Destinos menos massificados Predomínio cidades, cultura e grandes viagens Menos (e menos agrupados) serviços adquiridos a agentes de viagem Clientes multi canal Menos serviços adquiridos a agentes de viagem à medida que a complexidade do destino diminui Duração variável das viagens</p>
<i>Viajantes menos frequentes</i>	<p><u>VERANEANTES</u> Viagem anual de duração variável (férias grandes) Outras viagens de duração curta Predominância da curta e média distância Nível alto de massificação Temática predominante Sol e Praia Sensibilidade a promoções Elevado nº de serviços adquiridos</p> <p><u>CASEIROS</u> Viagens de curta distância Reduzida frequência Concentração em períodos únicos de férias, duração média / alta Temática predominante Sol e praia e combinados Nível alto de massificação Nº de serviços e nível de agregação elevado</p>	<p><u>VERANEANTES</u> Viagem anual de duração variável (férias grandes) Outras viagens de duração curta Predominância da curta e média distância Nível alto de massificação Temática predominante Sol e Praia Clientes multi-canal Sensibilidade a promoções O preço determina o nº de serviços e o nível de agrupamento dos serviços adquiridos</p> <p><u>SONHADORES</u> Viagens de curta e média distância Frequência variável Temática predominante cidades e cultura combinados Clientes multi canal Sensibilidade a promoções O preço determina o nº de serviços e o nível de agrupamento dos serviços adquiridos</p>

Pretende-se em seguida, utilizar um critério mensurável (tipologia de viagem) para ancorar a um outro (tipologia de cliente) que terá em si maior pertinência e valor operacional, criando desta forma segmentos identificados a partir de combinações entre tipo de viagem / tipo de cliente (multi critério).

A ligação entre a tipologia de viagens (complexidade, duração, temáticas, distância e conhecimento do destino) e uma tipologia possível de clientes pode ser obtida através identificação dos principais estilos de viajantes (segmentação numa óptica de atitude perante o produto).

Cada segmento de viajantes, em função das experiências tidas, das preferências evidenciadas e das expectativas criadas, assume diferentes posicionamentos face aos canais alternativos (agente de viagens físico, agente de viagens virtual ou aquisição directa), em função do tipo de viagens. (*Vide AnexoVII.1 – Tipos de viajantes: tipos de viagens predominantes e posicionamento face aos canais*)

Concretizamos desta forma a percepção criada, no capítulo anterior – um posicionamento diferenciado dos viajantes relativamente aos canais – e fechamos o ciclo a partir do qual iniciámos o desenvolvimento de um processo de segmentação de viajantes de turismo: A partir do posicionamento face aos canais, definimos uma segmentação de clientes; concluímos agora que diferentes segmentos de clientes (com expectativas, comportamentos, experiências e tipos de destinos preferenciais diferentes) têm posicionamentos diferentes face aos canais.

Com base nesta lógica de segmentação, criámos condições para avaliar que impactos terão, diferentes abordagens de marketing, na captação de diferentes segmentos de clientes, tendo como base as conclusões de que se verificam mudanças no comportamento dos consumidores, que essas mudanças exigem abordagens mais relacionais aos clientes por parte dos agentes de viagem, não têm sido sentidas de forma igual em todos os tipos de consumidores e que os que mais têm mudado são os viajantes frequentes e experimentados (e eventualmente os mais independentes).

Este quadro de referência vai permitir-nos, através da comparação de séries de dados, identificar predominância de alguns segmentos de clientes (os viajantes mais frequentes, experientes e independentes) em determinadas amostras face a outras, pela análise item a item das tipologias de destinos escolhidos e pelo tipo de serviços adquiridos aos agentes de viagens.

Resultam como conclusões principais relativamente ao posicionamento dos viajantes face aos canais que, maior complexidade de viagem implica maior recurso à compra através dos agentes de viagem e que quanto maior for a frequência dos viajantes, maior disposição existe de

compra através de vários canais, facto que conduz a uma menor intensidade de consumo de serviços dos intermediários por viagem realizada

Figura 14 – Tipos de viajantes e tipos de viagem

Complexidade do Destino

Nível 4		Tipo 2	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 1 Tipo 2
Nível 3		Tipo 1	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 2
Nível 2	Tipo 1 Tipo 4	Tipo 1 Tipo 2 Tipo 3 Tipo 4 Tipo 5	Tipo 3	Tipo 3
Nível 1	Tipo 1 Tipo 2 Tipo 3 Tipo 4	Tipo 3 Tipo 4 Tipo 5	Tipo 3 Tipo 5	Tipo 3 Tipo 5
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4

Complexidade Organização

Concluimos igualmente que, partir de uma tipologia de destinos (CD3;CO3) encontramos apenas viajantes muito frequentes e experimentados, tipologias de clientes que se encontram em todas (e em idênticas) as zonas de complexidade de destino e de organização. Viagens de maior complexidade, para destinos menos massificados e para distâncias maiores estão pois associadas exclusivamente aos viajantes muito frequentes.(independentes ou não)

A natureza mais organizada (e o privilégio que atribuem ao conforto) do viajante do tipo 2 leva a que estes optem por menores níveis de complexidade de organização para cada nível de complexidade de destino.

Os viajantes do tipo 3, também viajantes frequentes, não se limitam na complexidade da organização de viagens, mas são menos ecléticos nos destinos procurados, enquanto os restantes tipos de viajantes menos frequentes procuram refúgio na simplicidade de organização ou de destinos.

É esperado que maiores distâncias e complexidade dos destinos estejam associados a maiores durações de viagem, mas nem sempre viagens de maior duração significam destinos mais longínquos e complexos, dada que a duração está muito associada ao tipo de período de férias (o principal ou secundários) do viajante, seja ele frequente, experiente e independente ou não.

O número de produtos (e o seu nível de agregação) adquiridos aos agentes de viagens é inversamente proporcional ao nível de independência do viajante, facto que nos conduz à conclusão esperada que os clientes comprarão menos (e menos agregados) produtos aos

agentes de viagem quanto menos complexos forem os destinos e/ou a organização e que os viajantes mais frequentes (e independentes) comprarão, para cada cenário de complexidade de destino e de organização, menos produtos que os viajantes mais esporádicos.

Figura 15 – Tipos de serviços adquiridos a agentes de viagem

Avião	Hotel	Avião + Hotel	Pacote Turístico Operador
A1	A2	A3	A4

Figura 16 – Viajantes mais frequentes: serviços adquiridos por tipologia de viagem

Complexidade do Destino

Nível 4		A3	A3 / A4	A3 / A4
Nível 3		A3 / A1	A1 / A3 / A4	A4
Nível 2	A1 / A3	A1 / A3		
Nível 1	A2	A1 / A3		
Complexidade	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Organização				

Figura 17 – Viajantes menos frequentes: serviços adquiridos por tipologia de viagem

Complexidade do Destino

Nível 4				
Nível 3				
Nível 2	A1 / A3	A3 / A4	A4	A4
Nível 1	A2 / A3	A3 / A4	A3 / A4	A4
Complexidade	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Organização				

Importa referir que esta forma de segmentação é experimental e baseada na observação e procura de modelização da realidade do mercado das viagens de turismo, vistas na perspectiva do agente de viagens; provavelmente muitos clientes possuem características identificáveis em vários segmentos mas apresentam características dominantes de uma determinada tipologia dominante de viajante.

Esperamos assim, em função do raciocínio desenvolvido ao longo dos capítulos anteriores, que as abordagens predominantemente conduzidas pela oferta (marketing transaccional) podem ter impactos positivos na captação de clientes em alguns tipos identificados de viajantes menos experientes (nomeadamente 3, 4 e 5) mas mais limitados nos mais frequentes (tipos 1 e 2).

Posto de outra forma, procuraremos avaliar se, o desenvolvimento de algumas acções de marketing relacional baseadas em parcerias, tenderão a ser mais eficazes na captação de negócio junto dos clientes com maior perfil de viajante frequente.

Por outro lado, procuraremos ter em conta, quando avaliarmos as políticas de marketing mais adequadas a cada segmento identificado, a dimensão temporal (a principal contribuição da abordagem relacional ao marketing) da relação entre os fornecedores e os clientes (captação, retenção e aprofundamento), com eventuais diferenças na forma de abordagem do marketing. Com efeito, considerando o ciclo de vida das relações entre os intermediários e os clientes, as actuais estratégias com cariz transaccional não respondem à questão de como fidelizar e aprofundar as relações com os clientes captados. E mesmo que as campanhas de marketing massificado, baseadas em promoções de destinos e preços, merchandising agressivo em lojas de localização Premium, suportadas por campanhas de publicidade agressivas, possam constituir um factor relevante na retenção de alguns segmentos de clientes, a inexistência de interacção de qualidade com a clientela tenderá a tornar o negócio da intermediação de viagens muito sensível ao preço, com influências significativas na qualidade e na percepção dos factores de diferenciação bem como na rentabilidade dos agentes de viagens.

No entanto, antes de analisarmos a forma como as abordagens de marketing se podem combinar com os diversos segmentos de viajantes no mercado, importa perceber **(i)** em que medida o mercado nacional das viagens de turismo segue as tendências identificadas pelos diversos autores, no que concerne ao novo posicionamento dos clientes em relação aos intermediários e à forma como estes têm reagido ao processo de desintermediação em curso nesta actividade e **(ii)** quais as abordagens de marketing actualmente dominantes neste mercado

O mercado nacional das viagens de turismo

Caracterização da procura

De acordo com as Estatísticas do Turismo 2009, editadas pelo Instituto Nacional de Estatística, terão viajado por motivos de recreio, lazer e férias, durante este ano cerca de 3.095.000 de portugueses, número que representa cerca de 30% da população portuguesa.

Contudo deste universo, apenas 656,000 clientes viajaram para o estrangeiro e apenas cerca de 1,5 milhões efectuou deslocações em recreio, férias ou lazer por um período superior a 4 dias.

De acordo com dados referidos por Sara Dolnicar e Christian Laesser (2007), é considerado um mercado maduro de viagens de turismo, quando a percentagem de viajantes frequentes atinge os 50%.

Assim sendo, quer utilizemos como medida mais abrangente o nº total de viajantes, ou de uma forma mais restrita os viajantes que se deslocaram por um período superior a quatro dias, poderemos concluir que o mercado português de viagens de turismo não é ainda um mercado maduro, segundo os padrões europeus.

Factores associados ao nível de desenvolvimento do país, (cerca de 3,5 milhões de portugueses não terão viajado em 2009 por razões económicas) bem como a sua característica periférica relativamente aos destinos da Europa, poderão justificar estas diferenças.

Por outro lado, o nº de viajantes não cresceu nos últimos dez anos, mantendo-se relativamente estável neste período em torno dos três milhões de visitantes, não existindo desvios significativos nos perfis socioeconómicos entre viajantes e não viajantes (nomeadamente idades, sexo e situação perante o trabalho) (*Vide Anexo VIII.1 – O mercado nacional de viagens de turismo*)

A duração média de viagem tem vindo consistentemente a decrescer, situando-se em 2009 abaixo dos seis dias (oito dias em viagens ao estrangeiro) (*Vide Anexo VIII.2 – O mercado nacional de viagens de turismo*)

Ainda de acordo com as estatísticas do INE, o nº de viagens realizadas em 2009 foi de cerca de 9,2 milhões de viagens (8,1 milhões em Portugal), sendo que apenas 15% foram reservadas através de agências de viagens (cerca de 1,500 mil viagens reservadas em 2009 através deste canal)

Contudo o nível de utilização do canal agências de viagem para reserva de viagens é significativamente diferente, consoante se tratam de reservas para viagens em Portugal ou no Estrangeiro. Com efeito, enquanto que no primeiro caso este valor ronda os 7%, no segundo ultrapassa os 50%, com especial enfoque nas viagens de duração superior a quatro dias. (*Vide Anexo VIII.3 – O mercado nacional de viagens de turismo*)

Verifica-se aparentemente no mercado nacional a hipótese de que o nível de interação com os agentes de viagem aumenta com o aumento da complexidade dos destinos.

Analisando a evolução ao longo dos últimos dez anos, da percentagem das reservas de viagens através dos agentes de viagens, constata-se que não existe uma evidência de desintermediação maciça no mercado das viagens de turismo.

A percentagem de viagens reservadas subiu entre 2001 e 2010, quer para viagens em Portugal quer para o Estrangeiro, quer para durações curtas (< 4 dias), quer para durações mais longas

(> 4dias), estimando-se em cerca de 550,000 os clientes de viagens de turismo das agências de viagens. (*Vide Anexo VIII.4 – O mercado nacional de viagens de turismo*)

Estes dados são coerentes com a constatação que os níveis de maturidade do mercado português de viagens de turismo não são ainda comparáveis aos dos restantes mercados ocidentais.

Contudo, parece haver uma tendência para a redução do nº de serviços / por viagem adquiridos nas agências de viagens, facto que revela um aumento dos clientes “multi-canal”, que recorrem frequentemente às agências de viagens, mas compram alguns serviços (especialmente hotéis ou bilhetes de avião) directamente aos fornecedores primários (ou agregadores online).

Apesar de não se verificar ainda uma desintermediação ao nível da verificada noutros mercados, existe a percepção clara nos viajantes nacionais, das alternativas existentes em termos de organização e reserva das suas viagens.

Os atributos por excelência atribuídos aos agentes de viagem são a qualidade de serviço, a comodidade e a poupança de tempo, se bem que, nestes dois últimos atributos, a internet é já preferida por um número superior de viajantes. (*Vide Anexo VIII.5 – O mercado nacional de viagens de turismo*)

Uma maioria importante dos viajantes considera que consegue obter melhores preços organizando a viagem por si próprio, sendo a internet preferida aos agentes de viagem.

Os resultados deste inquérito, reforçam a ideia de que existe uma mentalidade multi-canal, numa parte muito significativa dos viajantes portugueses e que as tipologia de destinos mais massificados e/ou mais simples (familiares), serão os mais susceptíveis de levar os clientes a reservar as viagens em canais alternativos: a internet por conveniência, rapidez e preço e por si próprio principalmente por uma questão de preço. (*Vide Anexo VIII.6 – O mercado nacional de viagens de turismo*)

É igualmente constatável que o agente de viagens não é considerado como a fonte principal de recolha de informações sobre destinos (colocada a questão de outra forma, a maioria dos clientes já tem muita informação sobre destinos quando se desloca à agência de viagens) ou sobre alojamento, sendo no entanto ainda visto como o especialista de aviação.

A ideia de que o agente de viagens é predominantemente um agente de transportes é visível nas escolhas dos viajantes relativamente ao canal privilegiado de reserva; os clientes reservam por si próprios muito mais alojamento que avião e, quando falamos de viagens “independentes” (os circuitos turísticos), a percentagem de reservas por meios próprios é significativamente mais alta do que a que resulta do recurso às agências de viagens.

Associada à ideia de que viagens menos complexas são cada vez mais reservadas directamente pelos viajantes, verifica-se que os viajantes mais experientes (e mais independentes) tenderão a recorrer menos às agências de viagens.

A única excepção a este raciocínio, são as reservas de pacotes de férias (normalmente viagens organizadas por operadores, muitas vezes com recurso a voos charter) que, na maior parte das vezes, apenas podem ser reservadas através de agências de viagens, porque os operadores que as constroem não as vendem directamente ao público.

Retomando o raciocínio desenvolvido a propósito dos critérios predominantes de segmentação no mercado das viagens de turismo, procurámos classificar os principais destinos de viagens dos portugueses em termos de complexidade e duração / distância.

Segundo os elementos publicados nas Estatísticas de Turismo de 2009, editadas pelo Instituto Nacional de Estatísticas, referentes aos destinos dos viajantes portugueses no ano transacto cerca de 656 mil viajantes efectuaram para o estrangeiro cerca de 1,1 milhão de viagens, verificando-se um predomínio claro das viagens de curta distância e de baixa complexidade, facto que sugere que a maioria dos viajantes portugueses encontram-se enquadrados nos tipos 3,4 e 5. Estas conclusões encontram-se expressas *Anexo VIII.7 – O mercado nacional de viagens de turismo*.

Daqui resulta uma primeira conclusão: a esmagadora maioria dos viajantes portugueses procura destinos de proximidade, e com complexidade baixa ou média.

Segundo um inquérito realizado pela Associação de Hotéis de Portugal em 2004/ 2005, mais de 40% dos viajantes repetiam frequentemente destinos, facto que reforça a ideia de que a maioria dos viajantes se integram nos tipos 4 e 5.

Tendo por base a associação efectuada no capítulo anterior entre os segmentos, os estilos e os destinos preferenciais, poderemos encontrar os clientes dos tipos 4 e 5 em destinos que representam cerca de 66% das viagens dos portugueses (curta e média distância e acentuado grau de massificação) e os clientes do tipos 3,4 e 5 em destinos que representam cerca de 95% das viagens efectuadas no ano transacto.

O “máximo múltiplo comum” dos viajantes do tipo 1 e 2 (frequentados e experimentados) são as grandes viagens pelo que é razoável admitir que este segmento constitui cerca de 5% da globalidade daqueles que viajam para o estrangeiro (cerca de 34 mil clientes), que contudo viajam para todos os destinos (como foi referido na definição do processo de segmentação).

No entanto, cada uma destas tipologias de destinos, têm associados diferentes custos médios de viagem e percentagem de reservas efectuadas em agentes de viagem diferentes.

Assim sendo, e apesar de não existirem dados estatísticos disponíveis no mercado, estimamos (com base em informações recolhidas junto do mercado das agências de viagem) que as tipologias (e o valor) de destinos adquiridos através de agentes de viagens (e os segmentos de clientes associados) sejam significativamente diferentes, apesar de não alterarem significativamente as conclusões obtidas sobre a tipologia de destinos e clientes predominantes no mercado nacional. (*Vide Anexo VIII.8 e 9 – O mercado nacional de viagens de turismo*)

Caracterização da oferta

O mercado português das agências de viagens é composto predominantemente por três tipos de organizações. **(i)** as redes de agências de viagem de marca e gestão próprias, **(ii)** as redes de agências de viagem com marca própria e gestão predominantemente franchisada e **(iii)** agências de viagens independentes (e com um único ou reduzido nº de balcões) com gestão própria e associadas em torno de grupos de gestão.

Ao longo da última década, verificou-se um acentuado crescimento da oferta de agências de viagem (+ 60% no período 1998 / 2008 e +28% no período 2002/2008), estando registadas em 2008, 1857 agências de viagens (que representa em média 300 clientes de viagens de turismo por agência). (*Vide Anexo VIII.10 – O mercado nacional de viagens de turismo*)

Segundo dados do Turismo de Portugal (Março 2008), as redes de agência de marca e gestão próprias (os grandes players) detém cerca de 29% do total das agências, enquanto as redes franchisadas (as que revelam maior crescimento) detém 19% do total das agências. Os restantes 52% das agências pertencem a independentes associados a grupos de gestão.

A maior parte das agências actualmente existentes, são pois de pequena dimensão, facto que revela a grande atonicidade verificada no lado da oferta.

Entre todas as organizações do mercado, a agência Abreu é a que detém um maior número de agências (133 em 2009), enquanto que grupos de agências “desafiadores” possuem entre 50 a 70 agências cada.

Mais de 50% das agências encontram-se localizadas em Lisboa e no Porto.

O valor dos produtos vendidos pelos operadores (transformadores de produto) aos agentes de viagem atingiu em 2009 cerca de 350 milhões de euros, valor que sugere um importante peso dos produtos pré-feitos no global das vendas dos agentes e uma dominância do seu papel de distribuidor

Apesar de não existirem disponíveis, estatísticas fiáveis sobre o volume de negócios gerado pelas agências de viagem no seu segmento “viagens de turismo e lazer” e assumindo que compraram nas agências de viagem em 2009 cerca de 560.000 clientes (extrapolação feita com base em dados das Estatísticas do Turismo 2009 – INE), o volume de facturação deverá ser superior a 600,000,000 € /ano.

Podemos assim identificar um conjunto de factores dominantes que caracterizam o mercado das viagens de turismo em Portugal:

- A procura manteve-se relativamente estabilizada nos últimos dez anos (com sazonalidade associada aos ciclos económicos e fenómenos de instabilidade internacional)
- A maioria dos viajantes procura destinos de complexidade reduzida e duração curta ou média e são relativamente conservadores no seu estilo de viagem, com reflexos nos tipos de destinos, tipos de empacotamento de produto e forma de reserva
- Existe a evidência de que os viajantes frequentes e experimentados são ainda francamente minoritários, mas representam um peso nas compras já relevante no mercado
- Estes dados sugerem que os viajantes têm reagido de formas diferentes às mudanças verificadas no mercado e nas tecnologias e que o mercado português é ainda predominantemente um mercado mass market.
- Não se verifica uma desintermediação tão acentuada como noutros mercados mais maduros, apesar do recurso dos viajantes às agências de viagens tender cada vez mais para se centrar nos destinos de complexidade mais alta, maiores durações de viagem ou na aquisição de pacotes de férias pré-feitos por operadores que não podem encontrar na pesquisa directa ao mercado
- Analisando, do lado da oferta, o crescimento do número de agências de viagens nos últimos dez anos, somos levados a concluir que o aumento da concorrência da oferta foi muito mais significativo (e talvez por isso mesmo, pela ocupação de espaço e pelas relações pessoais) do que a desintermediação verificada no sector.
- Mantém-se uma elevada atonicidade do lado da oferta, facto que demonstra a importância do factor humano e relações pessoais, no sucesso deste negócio
- Contudo o agente de viagens ainda se posiciona fundamentalmente como distribuidor de produtos pré fabricados pelos operadores (transformadores de produto) e menos como consultor de viagens, capaz de personalizar as ofertas em função da tipologia de cada cliente;

Perspectiva transaccional das políticas de marketing dos agentes de viagem

Antes de delimitarmos o âmbito do quadro de hipóteses a testar é contudo importante aprofundarmos previamente quais as abordagens de marketing tradicionais e dominantes usadas pelos agentes de viagem neste mercado e os tipos de relação que nele predominam,¹

Como referimos a propósito da segmentação dos clientes, e apesar das mudanças importantes verificadas no mercado das viagens de turismo (sobretudo na forma como os diferentes agentes interagem entre si) a forma como os clientes viajam difere significativamente em função do nível de maturidade do mercado. E nesse sentido, o mercado nacional não apresenta ainda os níveis de maturidade de outros mercados de referência.

Este facto tende a determinar a forma como os fornecedores e os intermediários definem e implementam as suas abordagens de marketing dominantes em cada mercado ou segmento.

Por outro lado, tal como referenciámos quando analisámos as especificidades dos serviços e seus impactos no Marketing, as abordagens tradicionais e relacionais ao marketing cruzam-se em diversos conceitos e são visões complementares prevalecendo a questão de saber qual das abordagens deve prevalecer em cada segmento (clientes ou espaço geográfico) ou em cada fase de relacionamento com o cliente (que representa a dimensão temporal introduzida pelas visões relacionais do marketing).

Como foi plenamente referido em capítulos anteriores, os agentes de viagem são, por natureza, os retalhistas no mercado das viagens de turismo, sendo por consequência olhados pelos fornecedores primários e operadores de turismo como um dos (no passado como o) mais importantes canais de distribuição dos seus serviços; e este é, ainda hoje, um dos papéis exercidos pelos agentes de viagem.

No entanto, em capítulos anteriores (Enquadramento dos agentes de viagem), defendemos que a ruptura progressiva de alinhamento entre os produtores e os distribuidores tem vindo a justificar a separação (mesmo que nesta fase apenas conceptual) entre os papéis dos agentes de viagem e os produtores (primários ou agregadores).

Esta separação de papéis pressupõe implicitamente que os agentes de viagem, num contexto de complexificação da cadeia de valor de mercado, tendem a oferecer um “produto” próprio e distinto dos restantes intervenientes a montante do processo.

¹ *Considerando que a nossa preocupação, no presente estudo é a avaliação dos resultados da implementação de estratégias de marketing relacionais na captação de negócio de determinados tipos de segmentos de clientes, importa identificar critérios válidos e representativos de construção de um grupo comparativo de controlo, naturalmente baseado nas variáveis mais relevantes do actual marketing mix dos agentes de viagem*

Referimos aliás diversas vezes ao longo do estudo que o mercado em que os agentes de viagem se integravam era o das viagens de turismo, que tendia a ser mais do que o somatório dos serviços primários que as compunham, porque integravam uma forte componente de atendimento, consultadoria e personalização de oferta.

Neste sentido, viagens de turismo constituem a sugestão de destinos e meios, o processamento de reservas, a procura das melhores soluções qualidade / preço e a recolha e disponibilização de informação necessária ao melhor aproveitamento do tempo e ao desfrute das melhores experiências no local de destino, nas datas escolhidas pelo cliente.

Nas circunstâncias em que os agentes de viagem exercem este papel de ligação entre os produtos e os destinos, com o objectivo de satisfazer as necessidades específicas dos clientes, estão assim a assumir o papel de produtores, facto que pode justificar o desenvolvimento de uma política de distribuição própria, parcialmente independente dos fornecedores primários e operadores, suportada por uma diversificação de canais de distribuição.

Independentemente dos agentes de viagem poderem exercer funções de produtor no mercado das viagens de turismo, “qualquer organização que esteja a vender a consumidores finais, (e esta é a característica mais distintiva do agente de viagens) está a fazer retalho, independentemente de ser um produtor, um grossista ou retalhista e da venda ser feita em lojas, por correio, por telefone ou meios electrónicos.” (Mercator, 2008, pág. 278).

Estamos portanto perante a realidade da distribuição no mercado das viagens de turismo, que tem como principais características (prevalentes na generalidade dos mercados geográficos) **(i)** a distribuição de retalho, **(ii)** com entrega diferida com base em documentação, **(iii)** e venda predominantemente através de redes de lojas e ao domicílio à distância por telefone e internet, **(iv)** com um sortido (de produtos) não alimentar e especializado, **(v)** organizado sob as formas de pequeno comércio independente, comércio associado em torno de centrais de compra, franchising de distribuição e comércio concentrado em redes e cadeias.

O marketing da distribuição de retalho de viagens de turismo é (como na maior parte das vezes em toda a distribuição de retalho) um marketing de dualidades (entre o curto e longo prazo, entre o nacional e o local e entre a compra e a venda).

A grande proximidade do cliente permite a obtenção de informação permanente sobre as vendas e sobre as preferências dos cliente, facto que coloca uma elevada pressão sobre a gestão do curto prazo, que necessita obviamente de um enquadramento estratégico de longo prazo que garanta a coerência das acções tácticas, muito frequentes neste mercado dada a elevada sazonalidade verificada na origem (períodos de férias dominantes) e no destino (períodos de ocupação dominantes).

Quando a distribuição envolve redes físicas de lojas, espalhadas por áreas de território extensas, existe a necessidade de garantir a coerência entre uma estratégia global e as realidades locais, facto que é visível neste mercado fundamentalmente a nível da gestão da política de produto (sortido).

Finalmente os distribuidores de viagens de turismo, que são predominantemente (e por natureza) multimarca, e que constroem e/ou comercializam oferta baseada na agregação de serviços de outros fornecedores, devem ter uma dupla preocupação na definição das acções de marketing a montante (junto dos fornecedores primários e operadores) e a jusante (relativamente aos clientes)

Relevadas as especificidades do marketing de distribuição, e aceitando que, mesmo em mercados predominantemente de serviços, existe uma componente transaccional importante (provavelmente não predominante em todos ou alguns segmentos de mercado), o marketing mix dos distribuidores é fundamentalmente composto por **(i)** localização, **(ii)** política de produto (sortido), **(iii)** política de marcas dos distribuidores, **(iv)** política de preços e **(v)** política de comunicação.

Localização

A localização é considerada por alguns autores como a variável por excelência do marketing mix dos distribuidores e está muito associada às redes de distribuição físicas, através de lojas. A distribuição de viagens de turismo tem ainda uma forte componente física e presencial e a escolha da localização dos vários espaços físicos de venda de rede de agências de viagens é uma decisão de marketing muito relevante neste mercado.

O poder de atracção de uma loja é determinado pelo potencial e pela pressão concorrencial associada à sua localização, sendo que o potencial é normalmente medido pela população residente (ou trabalhadora), hábitos de compra e (muito relevante) a intensidade do tráfego.

Com o desenvolvimento, nas últimas décadas, das grandes superfícies comerciais, verificaram-se importantes alterações nos hábitos dos consumidores, nos fluxos e intensidades de tráfego de consumidores (potenciais e efectivos), especialmente nos produtos e serviços de consumo e de compra por impulso.

Os centros comerciais constituem hoje localizações primárias por excelência, e a sua deslocalização para zonas suburbanas tende a relativizar os outros critérios de avaliação de potencial, relativamente à intensidade de tráfego e as decisões de localização passaram a depender de factores como a própria atractividade das zonas comerciais generalistas,

nomeadamente no que concerne à existência de lojas âncora e de grandes superfícies alimentares de livre trânsito, que aumentam a intensidade e a frequência do tráfego de consumidores. No limite, a procura de localizações primárias pode justificar parcerias entre retalhistas, partilha de espaços e associação de produtos ou serviços em torno de conceitos, conceitos que nos transportam de uma realidade transaccional para outra mais relacional.

Contudo, se por um lado as grandes superfícies transformaram a lógica de localização dos agentes de viagem, por outro a desmaterialização crescente e drástica do processo de aquisição de viagens de turismo tende a relativizar o factor localização física, especialmente nas fases posteriores à captação dos clientes para as insígnias.

Por outro lado, o conceito de localização é frequentemente associado ao local onde se podem encontrar consumidores, tende a alargar-se para dimensões não físicas como a venda de viagens pela internet, onde o tráfego é uma das importantes variáveis geradoras de negócio.

Também na realidade virtual – em crescimento acelerado no mercado das viagens de turismo – a partilha e o reencaminhamento de potenciais clientes entre sites, tem justificado a difusão de canais affinity.

Política de Produto / Sortido

Num mercado predominantemente de serviços, o conceito de produto é uma combinação de destinos, numero e tipo de serviços associados e forma de empacotamento dos mesmos (o nível de personalização da oferta).

Relembramos que o objecto (o serviço) prevalecente neste mercado não é o serviço primário em si (a reserva do avião ou hotel) que representam os ingredientes ou a fórmula do produto, mas sim a realização de viagens de turismo e lazer.

Este conceito implica que quando falamos em definição de política de produto, estamos sempre a falar em viagens (normalmente em destinos) que podem ser propostos com um conjunto mais ou menos abrangente de serviços associados. É pois o resultado da transformação em produto de viagens que define o conceito base de produto.

A qualidade do “produto” de viagens de turismo, é medido pelo grau de satisfação das expectativas dos clientes face ao serviço prestado e é medida relativamente às características primárias da oferta que, apesar das tendências de mercado discutidas em capítulos anteriores são ainda predominantemente (i) reserva de bilhetes (personalização mínima); (ii) venda e aconselhamento de pacotes de viagens pré feitos (iii) Construções de soluções e viagens à medida (personalização máxima)

Partindo desta definição de qualidade, particularmente verdadeira em actividades de serviços, uma viagem efectuada numa companhia aérea low cost e com alojamento em hotel de três estrelas pode ser percebida pelo cliente (se a sua expectativa criada for essa) como de melhor qualidade que outra efectuada em classe executiva e com estadia em hotéis de cinco estrelas, se não satisfizer a expectativa (intrínseca ou criada) do cliente.

Esta visão é coerente com a abordagem que fizemos, na proposta de segmentação, que considera um dos factores de diferenciação dos clientes, as suas diferentes expectativas de qualidade de serviço. (*Vide anexo IX.1 – Política de produto – agentes de viagem*)

Assim sendo o “produto” viagens de turismo é construído em três dimensões:

- Destinos ou tipologia de destinos (profundidade e largura da gama)
- Nível de personalização da oferta / A forma como cada oferta específica de destinos é apresentada, e qual o nível de transformação introduzido durante o processo de venda por parte do agente de viagens (nos limites extremos o agente de viagens vende um produto sem introduzir qualquer transformação – um bilhete simples de avião, uma reserva simples de hotel ou produto previamente transformado por um operador, ou completamente transformado no processo de venda, um produto feito à medida)
- Nível de sofisticação e preço/qualidade percebida, associada aos produtos primários da oferta agregada do destino (categorias de hotel, classe no avião, ou tipo de companhia – voo regular, charter ou low-cost -) e às principais expectativas de cada tipologia de cliente

Sendo um mercado predominantemente de serviços, e com uma intensidade variável de transformação, a gestão da gama de “produtos” não constitui predominantemente uma gestão de gama de produtos de “fabricação” própria, mas antes dos oferecidos pelos operadores, fornecedores dos agentes de viagens. Nesta qualidade de retalhista, deveremos falar então em sortido.

Este facto aumenta a flexibilidade na definição e ajustamento da gama disponível mas reduz a possibilidade de um posicionamento distintivo no mercado, baseado no produto.

A gestão da gama de produtos neste mercado, tem uma forte componente de sazonalidade e é fundamentalmente efectuada pelos retalhistas (agentes de viagens) por tipologias de destinos (e destinos) em função da sua complexidade e distância.

O posicionamento da oferta em baixa, média e alta gama está muito ligado à tipologia dos destinos (e sua relação entre complexidade e distância), mas também ao nível de personalização da oferta e ao nível de sofisticação dos serviços primários associados.

A gama baixa de produtos concentra-se em destinos que, pelas suas características específicas tais como forte sazonalidade, oferta de serviços primários significativa, grau de apetência por

número significativo de clientes (destino mass market), complexidade e distância, é possível (num dado momento) oferecer um primeiro preço.

Poderemos assim ter destinos que são sempre tendencialmente baixo de gama, e outros que o são apenas em determinadas alturas do ano.

Política de Preço

A característica de retalhista e agregador de produtos primários e de distribuidor de propostas de férias para determinados destinos e durações, construídas por operadores (transformadores) relega a política de preços para a gestão de uma margem, muitas vezes determinada pelos fabricantes (quando estamos perante a comercialização de pacotes de férias baseados em voos charter) e limitada pelo somatório do melhor preço disponível ao cliente (normalmente nos sites dos diversos fornecedores) no momento (Best Available Price) de todos os serviços incluídos em cada proposta agregada de viagem.

Alternativamente, e muitas vezes com o objectivo de aumentar as suas margens, os agentes de viagem tendem a construir à medida (máxima personalização) os pacotes de viagem para um determinado destino, recorrendo a negociações directas com os fornecedores primários ou agentes de receptivo locais (nos destinos).

É no fundo uma estratégia de criação de marca própria.

A competitividade da oferta do ponto de vista estritamente do preço é assim, em grande medida, determinada pela capacidade de negociação das margens de distribuição com os fornecedores primários ou operadores e de gestão da operação com custos limitados, factores que, em conjunto, podem permitir a melhor proposta de preço apresentada ao mercado.

Este facto sugere que a liderança pelo preço é conseguida através da escala (dimensão do intermediário, da sua rede e sua capacidade de venda), quer na componente negociação de margem quer liderança pelos custos.

No entanto o posicionamento dos agentes de viagem como compradores de serviços primários, a progressiva desintermediação verificada neste sector e a dificuldade de definição de um produto “médio” por destino (ou tipo de destino) torna muito fluida a definição de competitividade de preço (como torna pouco objectiva a percepção do preço pelo consumidor).

Com efeito, a esmagadora maioria dos fornecedores primários de serviços (companhias aéreas, hotéis, e rent-a-car deparam-se com fortes oscilações de vendas ao longo do tempo, oferecendo portanto reduções significativas de preços aos clientes que efectuarem compras

em períodos de baixa de vendas, dado que a natureza específica dos serviços que comercializam não permite o armazenamento de excedentes (vide especificidades do marketing de serviços capítulo 2).

Quando existia uma cadeia de valor estável e os agentes de viagem eram o único canal de comercialização entre os fornecedores primários e os clientes, estes construíam o preço adicionando a margem estabelecida ao melhor preço disponibilizado no momento, e os clientes tinham uma percepção única de preço. Por outro lado, a dependência por parte dos fornecedores primários de um canal de distribuição quase exclusivo, limitava a sua capacidade em utilizar de forma fina o "yield management", porque os próprios intermediários forçavam a estabilização dos preços ao longo do tempo.

Quando os fornecedores primários passaram a ter acesso directo e massivo aos consumidores finais (resultado fundamentalmente do desenvolvimento das tecnologias de informação) passaram a efectuar a gestão directa do preço em função da disponibilidade, deixando muitas vezes os intermediários "presos" a acordos de margens baseados em preços médios negociados por largos períodos.

Assim sendo, a capacidade dos intermediários serem competitivos no preço, assegurando a maximização da margem, passa inevitavelmente pela (i) sua capacidade de aceder online aos melhores preços praticados pelos fornecedores primários (prática comum na aviação mas não tão frequente na hotelaria) negociando uma margem única indexada a preços diferentes, aos melhores preços praticados a cada momento e (ii) pela capacidade de negociar sistematicamente com os fornecedores melhores preços de referência, como contrapartida de uma dinâmica permanente de divulgação mais agressiva de produtos e destinos, muitas vezes associados a promoções de antecipação de compras.

Com o crescente desalinhamento estratégico entre produtores e distribuidores, os agentes de viagens têm vindo a introduzir progressivamente um novo conceito de preço (o service fee) que pretende remunerar a prestação de serviço específica.

A importância do factor preço na competitividade da oferta do agente de viagens é obviamente tanto maior quanto mais massificado (menos complexo) for o destino, quanto menor for ao nível de personalização da oferta, e menor a qualidade percebida pelos clientes do desempenho da actividade primária dos agentes de viagens (vide capítulo 4).

Política de Comunicação

As acções de comunicação, desenvolvidas pelos agentes de viagens seguem o padrão geral da política de comunicação dos distribuidores com enfoque diferenciado na **(i)** imagem de marca, **(ii)** na criação de tráfego e **(iii)** no estímulo das compras nas lojas

Enquanto a promoção da imagem da marca é normalmente esporádica e associada a alterações importantes de posicionamento ou imagem, sendo utilizados preferencialmente meios de divulgação maciça e global (above the line), as acções de criação de tráfego e estímulo às compras são frequentes no mercado das viagens, obedecendo a uma lógica predominantemente sazonal (tendo como alvo os períodos de férias ou short breaks) e utilizando, no caso das primeiras, meios como a rádio, a imprensa e outdoors e no segundo as promoções e cartazes de montra (ou banners na internet).

Perspectiva relacional das políticas de marketing dos agentes de viagem

Como foi desenvolvido nos primeiros capítulos do presente estudo, associada a uma lógica dominante de serviços estão as abordagens predominantemente relacionais, cujos contornos e modo de operacionalização foram desenvolvidos por Gummesson (2000,2004,2008).

Este conceito é construído a partir da identificação de um conjunto de relações entre os diversos intervenientes num dado mercado, a partir das quais se definem políticas de marketing específicas, baseadas na identificação de necessidades e na criação de um diálogo personalizado e em rede.

A progressiva (mas lenta) implementação de práticas de marketing relacional, delineadas pelos agentes de viagens no mercado das viagens de turismo, surge intimamente ligada à progressiva alteração verificada no serviço principal ou primário dos intermediários de viagens na direcção do aconselhamento dos clientes baseado no conhecimento de destinos e na capacidade crítica de identificar os percursos e os fornecedores.

No entanto, estas novas abordagens de marketing surgem fundamentalmente como resposta às necessidades e desafios de fidelização dos clientes existentes, sendo a captação de clientes deixada para as abordagens mais massificadas, associadas à visão transaccional do marketing. Mas a tendencial desintermediação verificada no sector criou também novos desafios na captação de clientes; **(i)** cada vez mais os clientes querem ter opções e compram aleatoriamente em canais e empresas distintas em função das melhores oportunidades existentes em cada momento, **(ii)** um número crescente (apesar de ainda não dominante no

mercado português) de clientes mostra-se cada vez menos sensível a abordagens massificadas por parte dos fornecedores (iii) a redução generalizada nas margens de comercialização e o estado de excesso oferta estrutural no mercado das viagens, tendem a ser limitativas ao lançamento de sucessivas campanhas massificadas de marketing, para captação (e às vezes recuperação) de novos clientes

Retomando o tema dos desafios colocados pela desintermediação crescente, e integrando as conclusões previas sobre as formas diferenciadas como os clientes reagiram a estas tendências e a segmentação de viajantes proposta que daí resultou, poderemos identificar uma área específica de investigação: Poderemos captar novos clientes (de determinado perfil) através de acções de parceria ou redes de parceria?

Com efeito, e independentemente das alterações verificadas no sector, e na percepção que os clientes tem da liberdade de escolha de fornecedores, intermediários e canais, existem alguns segmentos mais tradicionais de clientes que continuam a reagir em função das campanhas de marketing massificado, baseadas em promoções de destinos e preços, merchandising agressivo em lojas de localização Premium, suportadas por campanhas de publicidade agressivas.

No entanto estes instrumentos de política de marketing não parecem ter o mesmo impacto em todos os segmentos e não respondem per si aos desafios da retenção dos clientes em geral.

Abordagens mais relacionais estão assim associadas a acções de retenção e aprofundamento das relações com os clientes do tipo 1 e 2, enquanto as abordagens transaccionais estão mais associadas à captação, sobretudo dos clientes do tipo 3,4 e 5.

Com base neste quadro de referência, podemos identificar quais as políticas de marketing dominantes em cada segmento identificado e em cada estágio de relacionamento com os clientes efectivos e potenciais das agências de viagem, e em que medida (e em que circunstâncias) a mudança de paradigma referenciada por Gummesson (2008) se verifica no mercado das viagens de turismo. (*Vide Anexo X.2 – Abordagem relacional ao marketing dos agentes de viagem*)

A análise conceptual efectuada, suportada na avaliação do mercado nacional das viagens de turismo, permite-nos estabelecer algumas hipóteses que julgamos coerentes.

As abordagens transaccionais, baseadas no sortido, preço, localização física e comunicação são dominantes na captação e retenção nos segmentos de clientes menos experimentados e menos frequentes, sendo que o único instrumento de política de marketing transaccional que perde importância na fase de retenção é a localização.

Figura 18 – Quadro de referência das políticas de marketing dos agentes de viagem

TIPO	CAPTAÇÃO	RETENÇÃO	APROFUNDAMENTO
Tipos 1 e 2	Marketing transaccional / relacional?	Marketing relacional	Marketing relacional
Tipo 3	Marketing transaccional	Marketing transaccional / relacional	Marketing relacional
Tipos 4 e 5	Marketing transaccional	Marketing transaccional / relacional	Marketing relacional

Os viajantes aspiracionais são particularmente sensíveis à comunicação e sortido (aspiram a conhecer novos destinos e serão sensíveis à forma de comunicação), têm muitas vezes limitações de índole financeira e portanto reagem ao preço e, em menor escala, ao factor conveniência associado à localização. Em fases posteriores de relacionamento serão sensíveis a programas de fidelização que lhes permitam viajar mais facilmente e aceder a destinos mais diferentes. Reagirão em fases mais avançadas de relacionamento a abordagens proactivas multi-canal dos agentes de viagens e serão intervenientes potenciais em redes sociais

Os viajantes dos tipos 3 e 4 (os clientes mais fidelizados aos agentes de viagens, físicas ou virtuais) são também os mais sensíveis às variáveis de marketing massificado mais frequentes neste mercado (promoções divulgadas através das montras das agências e merchandising específico, disponibilidade e variedade de sortido e preço). Em fases posteriores de relação, ganham importância as acções de fidelização e mantém-se dominante a disponibilidade de sortido. Estes clientes têm um factor comum entre eles (a necessidade de segurança), facto que torna o atendimento e o profissionalismo com quem interage na agência de viagem, um factor absolutamente crítico para a repetição de compra.

Os viajantes frequentes fidelizam-se pela capacidade do agente de viagens em personalizar a oferta de forma a lhes proporcionar experiências diferentes. São clientes sempre predispostos a viajar pelo que estão disponíveis para abordagens proactivas, sugestões de destinos, não sendo tão sensíveis a prémios de fidelização.

Como clientes mais informados, mais experientes e com um maior nível de conforto em relação à generalidade dos destinos, não serão provavelmente tão sensíveis a abordagens massificadas, mesmo quando são apenas clientes potenciais das agências de viagens

Figura 19 – Abordagens dominantes de marketing esperadas por tipologia de clientes

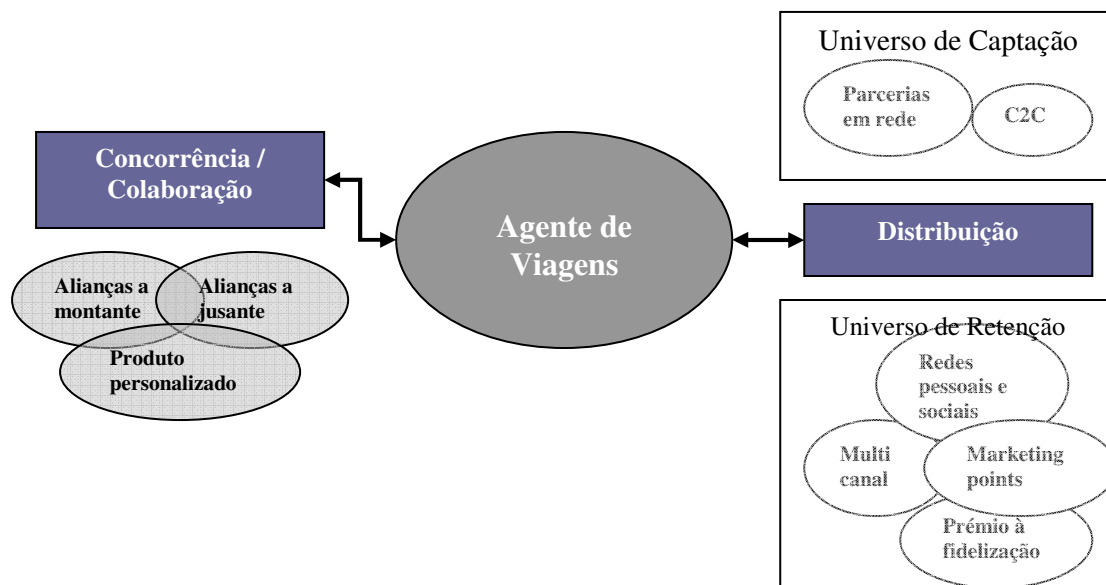
Segmentos	CAPTAÇÃO	RETENÇÃO	APROFUNDAMENTO
Tipos 1 e 2	Que abordagem predominante?	<ul style="list-style-type: none"> • Personalização e construção conjunta de viagens • Aproveitamento Marketing Points 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes pessoais e sociais • Abordagem multicanal
Tipo 3	Sortido Comunicação Preço Localização	<ul style="list-style-type: none"> • Prémios à fidelização • Sortido • Comunicação • Preço 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes pessoais e sociais • Abordagem multicanal • Aproveitamento Marketing Points
Tipos 4 e 5	Localização Sortido Preço Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Prémios à fidelização • Sortido • Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitamento Marketing Points

Partindo das trinta relações identificadas por Gummesson nos mercados de forma genérica (e apresentadas de forma sintética no capítulo 2), sintetizámos *no Anexo X.2 – Abordagem relacional ao marketing dos agentes de viagem*, as principais oportunidades de desenvolvimento de relações com os clientes e outros stakeholders no mercado das viagens de turismo e a forma como estas oportunidades se enquadram nas formas de relacionamento não clássicas, identificadas neste mercado.

Os agentes de viagens, são, para além de potenciais produtores (a personalização e a agregação representa a transformação num serviço acabado), os distribuidores por excelência de viagens de turismo posicionados entre os fornecedores de serviços primários e os clientes finais,

Adoptam posturas competitivas e colaborativas face aos seus fornecedores a montante, concorrentes directos (partilha de meios comuns) e distribuidores alternativos dos seus serviços e procuram diferenciar-se dos seus concorrentes directos com a personalização das suas ofertas; desenvolvem relações directas (pessoais ou em rede) com os seus clientes numa óptica de fidelização / retenção e procuram, através dos seus clientes ou de redes de parceiros, desenvolver interações com novos clientes, capitalizando as referências positivas dos clientes activos, ou o “brand awareness” de eventuais parceiros com os quais exista complementaridade de oferta (e que identifiquem que a reciprocidade da aliança ou parceria lhes permita aumentar o grau de fidelização dos seus próprios clientes por via do alargamento de oferta ou da atribuição de benefícios especiais).

Figura 20 – Políticas de Marketing dos agentes de viagem baseadas em relações



Ao procurar identificar neste capítulo relações no mercado das viagens de turismo que, para além da sua validade como instrumentos de retenção de clientes, possam constituir alternativas (às abordagens massificadas) de captação de novos clientes e negócios (e à reactivação de clientes inactivos), conclui-se, da análise de relações no mercado de turismo, que existem acções desencadeadas em rede, que podem ter impactos relevantes na captação de novos clientes.

Da mesma forma que já tínhamos identificado que, associadas a acções de marketing relacional destinadas à retenção e desenvolvimento da relação com os clientes, estão sempre implícitas (ou explícitas) políticas de produto ou sortido, de preço, localização e comunicação, também podemos concluir que existem eventuais alternativas á captação de cliente através do marketing massificado, e que abordagens alternativas poderão responder de

forma mais adequada aos novos desafios criados pela crescente desintermediação neste mercado

Com base neste conjunto alargado de relações vigentes no mercado das viagens de turismo, vários caminhos de investigação possível se perspectivam, associados à avaliação da eficácia destas abordagens na captação, retenção e desenvolvimento dos viajantes de turismo.

Independentemente do interesse e da pertinência da avaliação da eficácia das diversas políticas de marketing nas diversas fases do ciclo de relacionamento (captação, retenção e desenvolvimento) entre os viajantes de turismo e as agências de viagem, iremos centrar-nos no fenómeno de **captação de clientes associado a novo negócio**, através de eventuais parceiros com os quais exista complementaridade de oferta (e que identifiquem que a reciprocidade da aliança ou parceria lhes permita aumentar o grau de fidelização dos seus próprios clientes por via do alargamento de oferta ou da atribuição de benefícios especiais), Nos próximos capítulos, **(i)** definiremos os conceitos relevantes de marketing de parcerias **(ii)** identificaremos o tipo de parcerias em rede actualmente existentes no mercado de viagens **(iii)** caracterizaremos as parcerias efectuadas entre agentes de viagens e instituições financeiras de largo espectro e **(iv)** construiremos as hipóteses que serão alvo de teste com base em informações transaccionais recolhidas, sobre experiências existentes no mercado nacional

Parcerias de distribuição no mercado das viagens de turismo

Uma parceria é uma relação de negócios, construída entre duas ou mais organizações, com objectivos específicos, baseada em confiança mútua, abertura, riscos e ganhos partilhados que conduz a uma vantagem competitiva, resultando num melhor desempenho que o alcançado por ambas as partes individualmente.

Tivemos oportunidade, quando analisámos os diversos tipos de relações existentes nos mercados, de explorar vários conceitos de colaboração, susceptíveis de estimular parcerias.

Esta visão relacional, construída em torno de formas de colaboração de longo prazo e no desenvolvimento de soluções mutuamente criadoras de valor, identificava parcerias internas (entre unidades de negócio, empregados e departamentos funcionais), parcerias com fornecedores de bens e serviços, parcerias de distribuição (com clientes intermédios e finais) e parcerias laterais com outros stakeholders (competidores, governo e organizações não lucrativas)

A principal diferença entre parcerias de distribuição e as parcerias laterais (nomeadamente com organizações não lucrativas) tem a ver com a motivação base da parceria; normalmente o

conceito de afinidade está associado a parcerias com organizações não lucrativas, enquanto que as parcerias de distribuição têm como base uma percepção comum de que, em conjunto, duas ou mais organizações em conjunto, (parceiros) são capazes de criar uma proposta de valor para os seus clientes, mais atractiva que cada um isoladamente, disponibilizando-se desta forma a partilhar meios e definir estratégias comuns de comunicação, interacção e venda com as suas bases de clientes.

Em determinadas circunstâncias o potencial parceiro de distribuição pode ter uma forte imagem de marca (uma percepção emanada do receptor / cliente) que inspire valores susceptíveis de gerar sentimentos de afinidade que permitam a promoção bem sucedida de produtos e serviços que actualmente não vendem e proporcionem aos fornecedores de produtos ou serviços o desenvolvimento de relações com novos clientes através dos canais de distribuição do parceiro.

Ainda no domínio das marcas, um estudo efectuado por Washburn, Till e Priluck (2000), demonstra que a associação entre marcas para a introdução de novos produtos (ou uma nova forma de apresentação do produto) é normalmente uma estratégia *win-win*, independentemente de como cada uma das marcas originais é percebida pelo cliente como tendo uma alta ou baixa notoriedade, sendo que são as marcas de mais baixa notoriedade que mais beneficiam desta associação.

Independentemente da importância que a afinidade gerada pela notoriedade de algumas marcas pode ter na construção de parcerias de distribuição – e não sendo o objecto deste estudo a medição do efeito do *brand equity* de cada marca no sucesso de parcerias de distribuição – assumiremos que a motivação principal associada ao desenvolvimento de uma parceria de distribuição é a criação de uma proposta de valor comum mais atractiva, susceptível de ser percebida pelos clientes, através de vantagens de exclusividade de serviço e de produtos, bem como premiação directa pela lealdade (dos clientes do parceiro)

No capítulo anterior identificámos como potenciais parcerias no domínio da distribuição, com capacidade de gerar captação de novos clientes as parcerias em rede (de organizações) numa lógica de abordagem B2B (para além de abordagens C2C através de redes pessoais e sociais – que não analisaremos neste estudo).

Estas potenciais parcerias de distribuição – que têm como objectivo principal a criação de uma proposta de valor distintiva aos seus clientes – podem ter como objecto a distribuição do mesmo produto, ou de formas diferentes de apresentação (ou, no caso das viagens, de agregação de oferta primária), e que podem ter como alvos os segmentos de clientes já existentes ou novos a desenvolver.

O que seria uma parceria relevante para a captação de clientes na perspectiva dos agentes de viagens?

Seria **(i)** uma parceria de distribuição, **(ii)** baseada em organizações, numa lógica B2B **(iii)** com massa crítica de clientes com propensão para viajar **(iv)** aos quais seja possível apresentar propostas de valor diferenciadoras com base em novas formas de construção do serviço de viagens de turismo, **(v)** com uma marca de notoriedade forte (que possa eventualmente inspirar sentimentos de afinidade na sua base de clientes), **(vi)** com formas estruturadas de comunicação, baseada no conhecimento dos seus clientes e **(vii)** na abordagem diferenciada aos seus segmentos homogêneos (uma comunicação personalizada através de meios massificados)

Numa linguagem de distribuição pura, esta parceria a jusante constituiria uma nova forma de montagem ou de embalagem de produto, que permitiria por essa via, alcançar novos segmentos de clientes, ou interagir de forma mais eficiente com os segmentos existentes.

Contudo, a procura do estabelecimento de parcerias de distribuição a jusante, não é isenta de potenciais conflitos e de dificuldades de implementação (mesmo que não se trate do mesmo produto), porque tende a criar um dilema incómodo para o agente de viagens – quem é o cliente e as necessidades que devemos satisfazer? –

Estas dificuldades tendem a ser acrescidas quando os parceiros são também utilizadores dos serviços e quando a componente serviço é de tal maneira importante, que uma má experiência inicial de um cliente do parceiro, referente ao produto por ele não directamente vendido, pode ter repercussões na relação entre eles na sua actividade corrente.

O desenvolvimento de parcerias de distribuição (enquadrada por Gummesson, 2008, na relação com os clientes dos clientes) pressupõe todavia a existência de uma relação de longo prazo baseada na confiança, no compromisso e no pressuposto de ganho duradouro entre as partes (valores fundamentais do marketing relacional)

E o que pode um parceiro de distribuição, ganhar com a associação a um prestador de serviços de viagens de turismo?

As viagens de turismo têm um importante valor para potenciais parceiros, dada a sua forte componente aspiracional, sobretudo em mercados em que o número de viajantes frequentes não é elevado. Por outro lado, operar viagens de turismo em escala é complexo e exige know-how específico de destinos, de sistemas e de interações com a rede de fornecedores primários.

Um parceiro de distribuição pode, com a associação a um especialista na comercialização de viagens de turismo, alargar a gama de produtos/ serviços colocados à disposição dos seus

clientes (aumentando o share of wallet) ou ter acesso em condições especiais a produtos de viagens (exclusivos ou não) que pode atribuir aos seus clientes como prémios de fidelidade ou estímulos ao consumos de (alguns) dos seus produtos/ serviços *core*.

Os agentes de viagens podem fundamentalmente obter com estas parcerias acesso a novos segmentos de clientes (ou simplesmente a clientes) que não conseguem alcançar, ou por limitações da sua rede de distribuição actual, ou pelo seu actual posicionamento percebido pelo mercado, competências e produtos disponíveis.

Os clientes dos parceiros de distribuição podem usufruir de vantagens associadas ao one-stop-shopping, (mais volume de compras e mais prémios de fidelização), produtos (promoções) e vantagens exclusivas e serviços dedicados.

Em parcerias de distribuição deste tipo, as acções desenvolvidas em comum entre o potencial parceiro e o prestador de serviços (neste caso agentes de viagem) deverão ter como objectivo simultâneo, a fidelização do cliente pelo parceiro escolhido e a captação do mesmo cliente, por parte do agente de viagens.

Todavia, nesta componente de fidelização, é o parceiro que determina as principais regras do jogo, porque se trata, em primeira instância, da fidelização dos seus clientes.

Para que uma parceria seja duradoura e mutuamente vantajosa, o agente de viagens tem de ser capaz de assegurar que, as vantagens que o parceiro obtiver em fidelização dos seus clientes garantirão aos agentes de viagens captar clientes e iniciar posteriormente um processo de fidelização. Normalmente existem condições para ocorrerem vantagens mútuas quando o parceiro está disponível para efectuar investimentos na retenção dos seus clientes e a sua lógica de retorno do investimento efectuado, seja diferente da do prestador de serviços.

No entanto, o processo de fidelização de clientes individuais nem sempre é evidente, porque nem todos os clientes se querem fidelizar, preferindo manter o seu poder negocial intacto através de uma absoluta liberdade de escolha de fornecedores.

Por isso mesmo, o sucesso de um processo de fidelização baseado em atribuição de prémios de lealdade, dependerá também da relação de forças existente entre cliente e fornecedor no mercado em que o parceiro se insere e da atractividade das iniciativas levadas a cabo (a sua valorização por parte de um número significativo dos clientes do parceiro).

Neste sentido, a escolha do parceiro e das iniciativas comuns a desenvolver é crucial para o sucesso da captação de novos clientes pelo prestador de serviços.

2. Estudo do Caso

As parcerias de distribuição dos agentes de viagem: as Instituições Financeiras de largo espectro

Dois tipos de parcerias potenciais de distribuição se perfilam aos agentes de viagem, com o objectivo de obter pontos de primeiro contacto, através de novos produtos (ou novas formas de apresentação ou agregação de serviços primários) ou outros actualmente existentes, para tipologias de clientes idênticas ou segmentos diferenciados:

- *Parcerias de largo espectro* (instituições financeiras, redes de grande distribuição alimentar e não alimentar especializada, operadores de telemóvel)
- *Parcerias de nicho* (Instituições e organizações de cariz cultural e educativo, associações religiosas, entre outras)

Em que medida as parcerias com instituições financeiras de largo espectro poderão constituir o tipo de parceria mais adequada aos agentes de viagens?

É importante analisar relevância das parcerias à luz do que Kotler (1994) referia como sendo os principais desafios das empresas de serviços: a qualidade, a diferenciação e a produtividade.

A qualidade percebida nos serviços – entendida como a capacidade de exceder expectativas – está associada a conceitos como a confiança, a segurança e a tangibilidade, enquanto que a diferenciação obtém-se quer por um atendimento e ambiente envolvente superiores quer através da associação a símbolos e marcas com elevado valor percebido.

A produtividade obtém-se pelo incremento da retenção dos clientes e pela partilha dos custos de aquisição de novos clientes.

Tendo por base os objectivos para o desenvolvimento de parcerias no âmbito da distribuição (Abordagens relacionais ao marketing das agências de viagem), que seriam os de captar – estabelecendo pontos de primeiro contacto – os (novos e os existentes) viajantes mais frequentes e experimentados, o estabelecimento de parcerias com instituições financeiras de largo espectro seriam à partida aquelas que melhor seriam susceptíveis de identificar, segmentar, comunicar e de reposicionar a experiência de viajar (o interesse em viagens e lazer por oposição à compra de um pacote de férias), utilizando a sua elevada notoriedade como

forma de alterar a percepção dos viajantes mais frequentes relativamente aos agentes de viagens (e á sua proposta de valor).

Figura 21 – A lógica de construção de uma parceria de distribuição com Instituições Financeiras de largo espectro

Desafios Marketing dos Agentes de Viagem	Lógica dos parceiros	As Instituições Financeiras proporcionam...	Como se materializa
Qualidade Confiança Segurança Tangibilidade	Ser cliente é sinónimo de vantagens em serviços contratados com marca de confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com distribuidores de produtos de emoção e realização; • Acompanhamento, intermediação e aconselhamento nas melhores soluções não financeiras; 	Pseudo membership Ser cliente...permite-lhe condições especiais na aquisição de serviços de viagem
Diferenciação Atendimento superior Ambiente envolvente Marca	Ser cliente segmentado permite-lhe aceder a serviços de atendimento e ofertas exclusivas temáticas de viagens	<ul style="list-style-type: none"> • Uma marca forte que inspira sentimentos de afinidade; • Formas estruturadas de comunicação baseadas no conhecimento dos clientes • Abordagens muito segmentadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de atendimento exclusivo a clientes frequentes • Promoções periódicas de viagens temáticas
Produtividade Partilha de custos de aquisição de clientes Incremento da retenção de clientes	Ser cliente frequente que se fideliza aumentando o seu envolvimento com o Banco é premiado pela sua fidelização	<ul style="list-style-type: none"> • Uma massa crítica de clientes com propensão para viajar 	<ul style="list-style-type: none"> • Club Membership (programa de fidelização de utilização do cartão de crédito com atribuição de milhas por consumo • Oferta de viagens ou vouchers pela utilização ou aquisição de serviços financeiros

Trata-se de redefinir o agente de viagens como um produtor de conteúdos e de experiências, (que poderão ser oferecidas aos clientes da instituição financeira sob diversas formas), e não apenas como um distribuidor de serviços previamente construídos pelos operadores (transformadores) num mercado tendencialmente mais desintermediado.

As Instituições Financeiras de largo espectro, para além de serem capazes de gerar sentimentos de pertença à generalidade dos seus clientes, são igualmente capazes de direccionar serviços, abordagens e produtos de uma forma muito eficaz, resultado da segmentação detalhada que efectuam dos seus clientes. Esta segmentação fina efectuada pelos bancos permite que se desenvolvam abordagens muito direccionadas de serviços de viagens de turismo apesar de não parecer existir uma relação directa entre as tipologias de clientes agrupadas pelos critérios de segmentação bancária e as tipologias de viajantes. *(Vide Anexo XII.2- Parcerias de distribuição)*

Por outro lado, os programas de fidelização de clientes assumem uma crescente popularidade e importância nesta indústria, envolvendo condições especiais para a aquisição de produtos e serviços não financeiros, envolvendo um número crescente de parceiros externos.

Quer como forma de promover a retenção de clientes (e reduzir a taxa de abandono), quer de estimular o aprofundamento das relações (aumentar o nível de equipamento de produtos / serviços) com clientes não frequentes ou fidelizados, o alargamento da gama de serviços não financeiros é uma forma frequentemente utilizada pelos bancos para aumentar o número e a qualidade das interações com os clientes e a sua identificação com a marca. (*Vide Anexo XII.3- Parcerias de distribuição*)

A atribuição de prémios aos clientes é encarado pelos bancos como um investimento, cuja rentabilidade é avaliada pelo nº de clientes recrutados, pelo aumento do movimento financeiro e pelo nível de equipamento de produtos, (e não pelas lógicas de construção de margem dos negócios dos parceiros) facto que pode gerar e uma situação de ganho mútuo para a instituição financeira e parceiros.

Este investimento é assim uma potencial fonte de receita acrescida para os prestadores de serviços pela venda adicional de serviços e igualmente uma forma de aquisição de clientes a baixo custo.

As viagens são mais que um serviço e possuem uma componente emocional elevada, facto que proporciona aos clientes um elevado valor percebido, porque é aspiracional para os clientes mass-market e uma forma de realização pessoal para os clientes carteirizados (com gestor dedicado).

Sendo uma parceria de negócio claramente complementar, não é isenta de dificuldades e de potenciais conflitos, (que tendem a aumentar com o aumento da complexidade da rede de parcerias) fundamentalmente gerados pela percepção de propriedade do cliente final (entre banco e agência de viagens) e pela forma como o prestador de serviços como concilia os interesses do cliente final e do seu cliente directo.

Os factores chave de sucesso de uma parceria B2B, foram abordados no capítulo 2 – Especificidades do marketing de serviços – e constituem a base da teoria relacional do marketing, caracterizada por relações de longo prazo, sustentadas na confiança, ganhos mútuos, proactividade e assumpção de responsabilidades de ambas as partes e valores de serviço acima de aspectos contratuais.

A correcta identificação dos critérios de segmentação do parceiro e da origem dos potenciais clientes é fundamental para assegurar uma correcta abordagem na primeira interacção entre o cliente bancário e o agente de viagens (primeira venda ou primeiro rebate de milhas

/vouchers), definir e implementar posteriores estratégias de marketing focadas na retenção e desenvolvimento da relação com os clientes.

Com efeito, as parcerias de distribuição estabelecidas com os bancos são principalmente uma forma de captar clientes e não asseguram (excepto programas de fidelização de cartões de crédito, baseados no rebate de milhas, que só podem ser utilizados em despesas de viagem) que os clientes captados repitam as compras.

Em contrapartida é esperado que estas parcerias, em que os agentes de viagem se transformam em fornecedores dos bancos, sejam uma forma de gerar potenciais contactos e novo negócio efectivo com clientes que normalmente não respondem a estímulos gerados por campanhas massificadas ou não são clientes frequentes das agências de viagem. Abordagens de marketing mais relacionais deverão ser implementadas de forma a alcançar altos níveis de repetição nesses clientes.

A escolha das parcerias com Instituições Financeiras de largo espectro, como referencial na análise de impacto das acções de captação através de parcerias, foi justificada no último capítulo pela sua actual relevância no negócio das viagens de turismo em redes de agências de viagens, pela dimensão (massa crítica de clientes com propensão para viajar), pela sofisticação da sua abordagem aos clientes e pela complementaridade da parceria, especialmente numa lógica de fidelização e rewarding da sua base de clientes .

Segundo estimativas obtidas na agência de viagens em análise, a actividade gerada através de uma parceria de distribuição efectuada com instituição financeira de largo espectro poderá representar cerca de 10% do volume de negócios gerado por uma rede de agências de média dimensão (40 a 50 balcões), através de cerca de 5,000 reservas (= clientes).

Trata-se de um movimento significativo e relevante, muito suportado em programas de fidelização desenvolvidos pelos parceiros, e incentivos à utilização de serviços bancários, que envolvem benefícios traduzidos em pontos ou milhas que podem ser rebatidos em serviços de viagem.

O nível de resposta às acções depende contudo, e em grande medida do nível e tipo de premiação envolvido, sendo significativamente mais difícil suportar parcerias deste tipo, exclusivamente baseados na disponibilização de serviços e destinos, divulgados através dos canais de comunicação das instituições financeiras.

Estas parcerias envolvem igualmente a disponibilização de condições especiais de compra de serviços, de serviços de atendimento exclusivos a clientes de maior valor para o banco e a disponibilização periódica de ofertas e promoções exclusivas para clientes, bem como viagens em grupos fechados

Figura 22 – Tipologia e níveis de resposta às acções de marketing com parceiro financeiro

<i>Tipo de Acções</i>	<i>Nº de acções / ano</i>	<i>Alvos seleccionados</i>	<i>Premiados</i>	<i>% Prémios utilizados</i>	<i>Compradores oriundos das parcerias/ ano</i>
Programa de fidelização bancário associado à utilização de cartões	Permanente	20,000 a 25,000 clientes	Todos os que acumulem pontos suficientes para rebater um serviço – avião ou hotel	7,5% a 10% dos aderentes ao programa rebatem pontos anualmente	3,000 Passageiros / ano
Campanhas de estímulo à facturação de cartões c/ limite de consumo	3 - 4	100,000 Clientes	25% a 30%	1% a 2%	300 – 500 Clientes / ano
Campanhas de estímulo à facturação de cartões s/ limite de consumo	2 -3	100,000 Clientes	25% a 30%	7,5% - 10%	1,875 -3,000 Clientes / ano
Serviço de aconselhamento	Permanente	30,000 a 50,000			60 – 100 Clientes ano
Pseudo membership	Permanente	Todos os clientes do Banco			300 – 500 Clientes ano

Fonte: Estimativas recolhidas em agência de viagens objecto de estudo

3. Síntese teórica

A partir da constatação de que a alteração progressiva do comportamento dos consumidores de viagens de turismo e a destruição progressiva dos alinhamentos entre fornecedores ao longo da tradicional cadeia de valor tem vindo a obrigar a um reposicionamento dos agentes de viagens neste mercado, procuramos identificar os caminhos de desenvolvimento propostos pela literatura dedicada ao marketing de serviços.

A teoria sugere o reforço das abordagens relacionais de marketing mais adaptadas aos agentes de viagem, como prestadores de serviços, às novas características primárias e diferenciadoras que os clientes identificam nos agentes de viagem e ao desafio da produtividade que enfrentam a generalidade dos prestadores de serviços, e em especial os agentes de viagens

inseridos num mercado que não cresce de forma sistemática, enfrenta uma ameaça de maior desintermediação e se apresenta num cenário de excesso crónico de oferta.

Da confrontação da teoria identificada na literatura e a prática de mercado, – nem todos os clientes reagem da mesma forma – resultou a necessidade de procurarmos uma forma de segmentar as tipologias de cliente, com o objectivo de identificar os segmentos de clientes que actualmente seriam mais susceptíveis de reagir a abordagens relacionais, mas também os que menos parecem interessados em relações de longo prazo, pois tendem a identificar o papel dos agentes de viagem como mais redundante.

Sendo no entanto a generalidade das abordagens relacionais muito mais focadas na retenção e aprofundamento das relações, como pode esta abordagem também responder ao desafio da captação de clientes, que tipo de parceiros e de acções de marketing específicas são as mais eficazes e qual a sua rentabilidade esperada?

Depois de termos identificado quais as acções de carácter predominantemente relacional, mais susceptíveis de estimular a captação de novos clientes (C2C e parcerias em rede), de concluir que são os viajantes mais frequentes e experimentados que menos reagem a abordagens transaccionais e que estes, sendo uma minoria em numero de viajantes, têm uma expressão relevante em valor potencial de compras, e são os que menos fidelidade potencialmente demonstram relativamente aos agentes de viagem, estamos em condições de fechar o círculo e de definir os testes de hipóteses que pretendemos efectuar.

4. Teste de hipóteses

HIP 1 – As acções de marketing desenvolvidas através de uma rede de parcerias de distribuição, captam mais negócio de viajantes mais frequentes, experientes e independentes que as acções de marketing massificado, desenvolvidas isoladamente

Para testar esta hipótese principal, partimos da identificação de duas amostras de viajantes que efectuaram compras através de diferentes origens, (i) reservas efectuadas por clientes ao abrigo de acções desenvolvidas entre a agência de viagens e as instituições financeiras, os seus parceiros de distribuição e (ii) as reservas efectuadas através de dois balcões mass-market, localizados em zonas Premium (centros comerciais) e as que resultaram de campanhas de pré-venda de Verão, com preços promocionais e divulgação maciça.

Procuraremos assim identificar diferentes comportamentos (ou atitudes) face ao produto (destino) e à forma de construção das viagens entre as duas amostras de populações.

Estas abordagens tendem a associar os viajantes mais frequentes a viagens a determinados destinos mais distantes e menos massificados (são os consumidores das grandes viagens mas também de viagens de curta duração em destinos próximos mas diversificados), temáticas predominantes de cultura e cosmopolitismo, formas de organização mais complexas e um nível menos intensivo de utilização dos serviços de agências (mais produtos soltos ou personalizados e menos pacotes de viagem pré feitos).

O teste de hipóteses será efectuado através da comparação das médias das duas populações analisando, item a item, as variáveis caracterizadoras do tipo de destino e da forma de organização das viagens proposta a partir da metodologia de segmentação apresentada.

Concluimos, na definição do modelo de segmentação desenvolvido que os viajantes mais frequentes e experimentados são os que efectuam as grandes viagens (maior complexidade de destinos e de forma de organização) mas efectuam igualmente viagens de menor complexidade e para destinos com os quais se sentem mais identificados, aproveitando períodos de férias mais curtos, assumindo nestas situações um papel mais activo na organização das viagens, adquirindo directamente alguns dos serviços não recorrendo a pacotes de operador organizados e pré – construídos.

Daqui resultam duas hipóteses adicionais, que envolvem a combinação de duas características: complexidade de destino / massificação e independência do viajante, que constituem a validação principal das hipóteses levantadas.

HIP 2 – As acções de marketing desenvolvidas através de uma rede de parcerias de distribuição, captam mais negócio de viajantes mais frequentes, experientes e independentes quanto maiores forem os benefícios percebidos pelos clientes, resultantes dessas parcerias

Para testar esta hipótese principal, subdividimos a amostra de viajantes que efectuaram compras ao abrigo de acções desenvolvidas entre a agência de viagens e as instituições financeiras, os seus parceiros de distribuição, em três grupos principais **(i)** as reservas efectuadas na sequência de pontos / milhas acumulados através de programas de fidelização do parceiro e que permitem o usufruto de passagens aéreas ou noites de hotel gratuitas, **(ii)** as reservas efectuadas com apresentação de vouchers oferta, emitidos por parceiro que correspondem a meios de pagamento das viagens adquiridas, **(iii)** as reservas efectuadas através de serviços de atendimento exclusivo e personalizados, destinados a clientes segmentados da instituição financeira, com acesso a programas de férias específicos. No capítulo anterior constatámos que os níveis de resposta estão intimamente ligados ao

benefício directo obtido pelos clientes. O que pretendemos agora testar é, se o diferencial de benefícios concedidos em cada tipo de acção tem diferentes efeitos na captação de viajantes frequentes, experimentados (e independentes)

O primeiro grupo é o que usufrui de benefícios directos mais substanciais e perceptíveis, sendo o terceiro grupo aquele que menos benefícios directos obtém.

Procuraremos em seguida identificar diferentes comportamentos (ou atitudes) face ao produto (destino) e à forma de construção das viagens entre as três sub-amostras de populações.

Tendo como base a proposta de segmentação desenvolvida que associa determinadas tipologias de clientes a determinadas atitudes face ao produto (destinos e organização de viagens) pretendemos concluir que diferentes acções desencadeadas no âmbito de parcerias de distribuição com Instituições Financeiras, atraem diferentes tipologias predominantes de clientes, sendo as acções que mais benefícios directos concedem as mais susceptíveis de captar negócio oriundo de viajantes mais frequentes, experimentados e independentes.

Estas abordagens tendem a associar os viajantes mais frequentes a viagens a determinados destinos mais distantes e menos massificados (são os consumidores das grandes viagens mas também de viagens de curta duração em destinos próximos mas diversificados), temáticas predominantes de cultura e cosmopolitismo, formas de organização mais complexas e um nível menos intensivo de utilização dos serviços de agências (mais produtos soltos ou personalizados e menos pacotes de viagem pré feitos).

O teste de hipóteses será efectuado através da comparação das médias das três populações em estudo analisando, item a item, as variáveis caracterizadoras do tipo de destino e da forma de organização das viagens proposta a partir da metodologia de segmentação apresentada.

HIP 3 – As acções de marketing desenvolvidas através de uma rede de parcerias de distribuição, proporcionam maiores níveis de rentabilidade aos agentes de viagem que as acções de marketing tradicional e massificado)

Para testar esta hipótese principal, partimos da identificação de duas amostras de viajantes que efectuaram compras através de diferentes origens, (i) reservas efectuadas por clientes ao abrigo de acções desenvolvidas entre a agência de viagens e as instituições financeiras, os seus parceiros de distribuição e (ii) as reservas efectuadas através de dois balcões mass-market, localizados em zonas Premium (centros comerciais) e as que resultaram de campanhas de pré-venda de Verão, com preços promocionais e divulgação maciça.

Pretendemos testar a hipótese de que as acções desenvolvidas no âmbito de parcerias de distribuição permitem (por via da partilha dos custos de aquisição de clientes) melhorar per si

a rentabilidade das reservas contratadas ao abrigo destas acções, assumindo que existe um acréscimo de 0,75% (valor médio dos custos de promoção sobre as vendas) nos custos de aquisição de clientes através das acções de carácter massificado.

O teste de hipóteses será efectuado através da comparação das médias (hipótese de diferença de médias = 0,75%) das margens obtidas sobre as vendas das reservas (uma a uma) efectuadas pelas duas populações (em estudo e grupo de controlo).

HIP 4 – Não existe relação entre as tipologias de viajantes e as suas características sócio económicas

Para testar esta hipótese principal, subdividimos a amostra de viajantes que efectuaram compras ao abrigo de acções desenvolvidas entre a agência de viagens e as instituições financeiras, os seus parceiros de distribuição em dois grupos principais **(i)** Os clientes segmentados pela Instituição Financeira como clientes mass-market, portanto clientes de menor valor, sem acesso a gestor dedicado, **(ii)** os clientes “carteirizados” com maior envolvimento financeiro com a Instituição e com gestor dedicado, ambos os grupos tendo adquirido viagens ao abrigo dos vários tipos de acções desencadeadas.

No primeiro caso, estão incluídas as reservas efectuadas ao abrigo de campanhas de premiação destinadas a segmentos mass-market e de condições de acesso (pseudo membership) para todos os clientes da Instituição. No segundo caso estão incluídas todas as acções específicas para clientes affluent, incluindo serviço de aconselhamento, campanhas de premiação específicas para o segmento e programa de fidelização com atribuição de milhas/pontos por consumo de cartão de crédito.

Pretendemos testar a hipótese, aliás sugerida por vários estudos efectuados na área do turismo, de que não existe relação entre características socioeconómicas dos clientes e tipologia de viajantes.

Tendo como base a proposta de segmentação desenvolvida que associa determinadas tipologias de clientes a determinadas atitudes face ao produto (destinos e organização de viagens) procuraremos avaliar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias das duas sub-amostras em cada um dos itens que caracteriza a tipologia de viajante

5. Resultados

HIP 1 – As acções de marketing desenvolvidas através de uma rede de parcerias de distribuição, captam negócio de viajantes mais frequentes, experientes e independentes que as acções de marketing massificado, desenvolvidas isoladamente

Os resultados evidenciados suportam as *Hipótese 1.2. – Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição viajam para destinos menos massificados que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing, Hipótese 1.3. – Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição efectuem tipos de viagem para destinos com maior componente cultural e cosmopolita que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing, Hipótese 1.5. – Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição são viajantes mais independentes e adquirem menos serviços e/ou menos agrupados que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing, Hipótese 1.6. – Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição adquirem serviços menos agrupados e/ou menos serviços quando o nível de conhecimento do destino aumenta que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing e a Hipótese 1.7 – Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição adquirem serviços menos agrupados e/ou menos serviços quando a complexidade do destino diminui que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing*

Por outro lado os resultados evidenciados não suportam as *Hipótese 1.1 – Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição viajam para distâncias mais longas que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing e Hipótese 1.4. – Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição organizam viagens de maior duração que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing*

HIP 2 – As acções de marketing desenvolvidas através de uma rede de parcerias de distribuição, captam mais negócio de viajantes mais frequentes, experientes e independentes quanto maiores forem os benefícios percebidos pelos clientes, resultantes dessas parcerias

HIP 2.1 As acções do tipo PROFÍ geram mais reservas efectuadas por clientes mais experientes, frequentes e independentes que as acções do tipo PR

Os resultados evidenciados suportam as hipóteses de que os viajantes que adquirem viagens através de rebate (total ou parcial) de pontos/ milhas convertíveis em serviços gratuitos (PROFI) deslocam-se para destinos mais distantes, menos massificados, com maior componente cultural e cosmopolita, organizam viagens de maior duração, são viajantes mais independentes porque adquirem menos serviços por viagem e adquirem serviços menos agrupados e/ou menos serviços quando o nível de conhecimento do destino aumenta que os clientes que efectuam reservas na sequência da atribuição de vouchers para pagamento de parte das viagens adquiridas (PR).

HIP 2.2 As acções do tipo PROFÍ geram mais reservas efectuadas por clientes mais experientes, frequentes e independentes que as acções do tipo SERCON

Os resultados evidenciados suportam as hipóteses de que os viajantes que adquirem viagens através de rebate (total ou parcial) de pontos/ milhas convertíveis em serviços gratuitos (PROFI) deslocam-se para destinos, menos massificados, com maior componente cultural e cosmopolita, são viajantes mais independentes porque adquirem menos serviços por viagem e adquirem serviços menos agrupados e/ou menos serviços quando o nível de conhecimento do destino aumenta que as reservas efectuadas através de serviços de atendimento exclusivo e personalizados, destinados a clientes segmentados da instituição financeira (SERCON). Não se verifica a hipótese dos clientes PROFÍ adquirirem viagens para destinos mais distantes e não são estatisticamente significantes as diferenças de duração de viagem entre os dois grupos.

HIP. 2.3 As acções do tipo PR geram mais reservas efectuadas por clientes mais experientes, frequentes e independentes que as acções do tipo SERCON

Os resultados evidenciados suportam as hipóteses que os clientes que efectuam reservas na sequência da atribuição de vouchers para pagamento de parte das viagens adquiridas (PR) se deslocam, com maior componente cultural e cosmopolita, são viajantes mais independentes porque adquirem menos serviços por viagem e adquirem serviços menos agrupados e/ou menos serviços quando o nível de conhecimento do destino aumenta que as reservas efectuadas através de serviços de atendimento exclusivo e personalizados, destinados a clientes segmentados da instituição financeira (SERCON). Não se verifica a hipótese dos clientes PR adquirirem

viagens para destinos mais distantes e menos massificados e que adquiram viagens de maior de duração.

HIP 3 – As acções de marketing desenvolvidas através de uma rede de parcerias de distribuição, proporcionam maiores níveis de rentabilidade aos agentes de viagem que as acções de marketing tradicional e massificado)

Os resultados evidenciados não suportam a hipótese de que os negócios efectuados através de parcerias de distribuição proporcionem aos agentes de viagem maior rentabilidade que os efectuados através de acções de marketing massificado.

Os resultados evidenciados também não suportam a hipótese de que as acções PROFI sejam mais rentáveis que as PR e SERCON, indiciando que as PR são as mais rentáveis entre os três grupos.

HIP 4 – Não existe relação entre as tipologias de viajantes e as suas características sócio económicas

Os resultados evidenciados não suportam a hipótese de não relacionamento entre as características sócio económicas dos clientes e o seu perfil de viajantes.

Os clientes classificados pela Instituição Financeira como afluentes ou private têm um comportamento, como viajantes, diferente dos clientes identificados como mass-market: viajam para destinos mais distantes e menos massificados, com maior foco em temáticas de cidade e cultura, efectuam viagens de maior duração, são mais independentes porque compram menos serviços e reduzem, de forma mais significativa o número de serviços à medida que aumenta o conhecimento do destino.

6. Metodologia

O estudo foi baseado em dados transaccionais internos recolhidos numa rede de agências de viagens, durante o período de 1 de Janeiro de 2010 e 31 de Agosto de 2010 (excepto *algumas acções efectuadas com parcerias*, onde alargamos a pesquisa para dados de 2009).

A amostra foi separada em dois grupos: **(i)** reservas efectuadas por clientes ao abrigo de acções desenvolvidas entre a agência de viagens e as instituições financeiras, os seus parceiros de distribuição e **(ii)** as reservas efectuadas através de dois balcões mass-market, localizados em zonas Premium (centros comerciais) e as que resultaram de campanhas de pré-venda de Verão, com preços promocionais e divulgação maciça.

Figura 23 – Amostras de clientes angariados através de parcerias com Instituições Financeiras

Tipo de acções envolvendo o parceiro de distribuição	Dimensão da amostra	Condições de acesso / Momento de transferência de cliente para agência de viagens	Período de recolha dados	Característica das acções
Campanhas de premiação – CP1	123 Reservas	Vouchers €50 de oferta por aumento de facturação de cartão de crédito, rebatíveis em consumos superiores a € 500	Jan-2010 Set-2010	Rewarding
Campanhas de premiação – CP2	656 Reservas	Vouchers €50 e €100 de oferta por aumento de facturação de cartão de crédito, rebatíveis sem limite mínimo de consumo	Jan-2009 Set-2010	Rewarding
Campanhas de premiação – CP2 clientes bancários affluent	312 Reservas	Vouchers €50 e €100 de oferta por aumento de facturação de cartão de crédito, rebatíveis sem limite mínimo de consumo	Jan-2009 Set-2010	Rewarding
Serviço de aconselhamento exclusivo clientes bancários affluent	67 Reservas	Ser cliente bancário affluent / linha contacto personalizada/ ofertas específicas e exclusivas comunicadas em extracto e pela WEB	Jan-2009 Set-2010	Aconselhamento e comunicação personalizada
Pseudo membership – Condições de preço especiais para clientes banco	268 Reservas	Ser cliente bancário	Jan-2009 Set-2010	
Programa de fidelização banco baseado em pontos acumulados = viagens	2,124 Passageiros (*)	Rebate de pontos acumulados convertíveis em viagens	Jan-2010 Set-2010	Programa de fidelização
Nº REGISTOS	3,550			

A unidade de análise é a reserva (uma reserva, um cliente, um ou mais passageiros), excepto nas acções associadas ao programa de fidelização dos clientes bancários em que a unidade de análise é o passageiro que rebate pontos (milhas).

O conceito de (reservas de) viagens de turismo, são as viagens classificadas como TURISMO, efectuadas por clientes particulares, sendo expurgadas as viagens one-way, as efectuadas por estrangeiros e todas as que possuem data de partida e chegada coincidentes ou desfasadas de um dia.

Figura 24 – Amostras de clientes angariados directamente através de acções de marketing massificado

Tipo de acções	Dimensão da amostra	Período de recolha dados	Característica das acções
Captação em balcão de centro comercial	622 Reservas	Jan-2010 Set-2010	Localização e promoção
Captação em balcão rua localização primária	459 Reservas	Jan-2010 Set-2010	Localização e promoção
Captação através de campanha de produto e preço promocional amplamente divulgada em meios massificados	192 Reservas	Jan-2010 Set-2010	Produto e preço
Nº REGISTOS	1,273		

Considerámos as viagens de turismo realizadas internamente (no território nacional) e no estrangeiro, desde que não se verifiquem as exclusões acima referidas. Esta opção prende-se com o facto do peso das viagens de turismo dentro do território ser demasiado elevado para poderem ser excluídas da análise, apesar desta opção tender a “alisar” resultados, podendo-se perder algum poder discriminativo.

Em seguida avaliámos diferenças estatisticamente relevantes, entre as médias de cada uma das variáveis (isoladamente) em ambas as amostras, tendo por base a grelha de complexidade identificada que varia discretamente de 1 a 4.

Em cada uma das reservas (passageiros transportados no caso do programa de fidelização) identificámos o destino da viagem, a duração e o nº de serviços (ou forma de agrupamento) utilizada em cada reserva, bem como o nº presumível de destinos visitados em cada viagem.

Criámos uma tabela incluindo todos os destinos identificados de classificação da distância (horas de viagem até ao destino), massificação (tipo de transporte aéreo disponível) e característica predominante do destino, que permitiu, através da identificação de cada destino em todas as amostras, classificá-los automaticamente e de maneira uniforme a tipologia geral do destino entre o valor 1 (menos distante, mais massificado e predominantemente Sol e Praia) e 4 (mais distante, menos massificado e predominantemente grandes viagens).

Todas as variáveis têm escala ordinal com o valor 4 como ponto de referência da escala.

Em cada das variáveis (hipóteses a testar) aplicámos t – tests (testes de diferença de médias com variâncias desconhecidas e diferentes ou conhecidas conforme resultado de teste prévio

de diferença de variâncias) com o objectivo de avaliar se as diferenças entre os dois grupos eram estatisticamente significantes ou apenas devidas a diferenças casuísticas.

Esta análise isolada das variáveis comportamentais, permite identificar atitudes dominantes mas não permite associar estes comportamentos em diversas circunstâncias.

Com efeito, sendo uma parte significativa dos viajantes multi destino, então importa perceber como as duas amostras se comportam em circunstâncias diferentes, nomeadamente como evolui a sua relação com os agentes de viagens (através dos serviços adquiridos) quando muda a complexidade das viagens ou da sua forma de organização.

É através destas análises cruzadas que poderemos identificar definitivamente se existem tipologias diferenciadas de clientes dominantes em cada uma das formas de abordagem.

Apesar do modelo de segmentação proposto sugerir diversas combinações entre variáveis comportamentais com o objectivo de determinar (segmentar) tipologias de clientes / viajantes, optámos predominantemente por análises item a item, tendo apenas efectuado combinações entre complexidade de destino e nº de serviços utilizados, (para averiguar a mudança de comportamento dos viajantes quando muda a complexidade do destino) utilizando neste caso médias simples de indicadores.

Pretendemos evitar, através da não recorrência à múltipla combinação de variáveis, erros de ponderação de variáveis não absolutamente objectivas e discretas, que poderiam distorcer os resultados.

Nos únicos casos em que efectuámos combinações simples de variáveis, a utilização da média simples entre variáveis cuja predominância de valores médios é inferior a 2, tende a devolver conclusões conservadoras, que foram confirmadas pelas análises às duas distribuições matriciais.

Compararemos então a distribuição matricial que resulta de ambas as amostras, cujos resultados iremos sobrepor aos comportamentos esperados dos viajantes mais e menos frequentes, referenciados no capítulo da segmentação.

Em cada uma das reservas e em todas as amostras foram introduzidos critérios de classificação do tipo de destino e forma de organização da viagem (de cuja combinação resulta o tipo de viagem) e o tipo de produto adquirido à agência de viagens, com o objectivo de, através destas características transaccionais e mensuráveis obter médias de complexidade de destino e organização que permita identificar diferenças na tipologia de clientes em cada grupo, sendo esperado que um valor médio superior das variáveis distância, nível de massificação, tipo de viagem, duração de viagens e um valor médio inferior nas variáveis

independência e cruzamento entre complexidade destino/ massificação e independência signifique uma maior predominância de viajantes mais frequentes e experientes.

Numa fase posterior da análise (set de hipóteses 2) os grupos foram desagregados de forma a permitir a análise de resultados entre cada uma das sub-amostras (identificadas como PROFI, PR e SERCON), tendo-se utilizado t – tests (com variância conhecida e igual ou desconhecida e diferente) conforme se identificaram variâncias estatisticamente iguais ou diferentes (através do teste F), mantendo idêntica toda restante forma de análise.

A sub-amostra PROFI inclui as reservas feitas ao abrigo do programa de fidelização, a sub-amostra PR inclui as reservas feitas ao abrigo das campanhas de premiação enquanto a sub-amostra SERCON inclui as reservas feitas através do serviço de aconselhamento e pelos *pseudo members*.

No terceiro set de hipóteses mantivemos a metodologia de comparação das médias (hipótese de diferença de média 0,75% - que representa a diferença de custos de angariação entre ambos os tipos de acção) utilizando como única variável de teste de hipóteses, a rentabilidade unitária de cada reserva (medida em margem sobre as vendas) quer entre as duas populações pré-definidas (acções de parceria de distribuição e acções mass-market), quer entre as três sub-amostras PROFI, PR e SERCON, testando desta forma a diferença de rentabilidades entre grupos definidos e, dentro do grupo acções com parceiros, entre as três sub-amostras.

Para o set de hipóteses 4, utilizou-se a mesma amostra que a utilizada no set de hipóteses 2, tendo sido definido um novo critério de divisão em sub-amostras, em função dos critérios de segmentação utilizados pela Instituição Financeira na classificação dos seus clientes.

Resultaram desta divisão dois grupos de análise: os clientes mass-market (MM) e os clientes carteirizados e de maior valor para a Instituição Financeira (TOG).

Com base nestas duas novas sub-amostras efectuou-se a comparação de médias de todas as variáveis utilizadas nos testes 1 e 2, identificando comportamentos de viajante em ambas as amostras, item a item, definindo desta forma as tipologias de viajantes dominantes em cada sub-amostra.

7. Conclusões

A primeira constatação obtida através dos testes de hipóteses efectuados é a de que existe um maior predomínio de viajantes frequentes, experientes e independentes que recorrem a agentes de viagem na sequência de parcerias de distribuição efectuadas com Instituições Financeiras do que em consequência de acções de marketing massificado desenvolvidas

isoladamente pelos agentes de viagem, especialmente para destinos mais próximos e menos complexos.

Os viajantes que adquirem viagens através do canal parcerias, deslocam-se para destinos menos massificados e com maior componente cultural e cosmopolita, adquirem menos serviços agrupados e o número de serviços adquiridos reduz-se, quando a complexidade do destino diminui (e o conhecimento do destino aumenta), mais significativamente que nos clientes que adquirem viagens através dos canais tradicionais. Estas são características fundamentais de uma população viajante mais frequente e independente.

No entanto, os testes efectuados sugerem (Hipótese 1.1) que estes viajantes mais frequentes e mais independentes adquirem sobretudo mais viagens de mais curta duração e de menor complexidade através de parcerias de distribuição – viagens que provavelmente adquiririam de forma directa – sobretudo se, em resultado da parceria, o viajante conseguir obter vantagens financeiras ou de exclusividade de serviço ou destinos.

Com efeito, os viajantes adquirem através dos canais tradicionais e/ou em resposta a acções de marketing massificado, mais viagens para destinos a uma distância entre 5 a 10 horas e superiores a 10 horas, que através de acções efectuadas com parceiros, facto que gera duas interpretações diferentes: **(i)** a predominância nas viagens com durações de viagem entre 5 e 10 horas é significativamente influenciada pela dominância deste canal na venda de destinos com elevado nível de massificação, associados a sol e praia, nomeadamente Caraíbas e Brasil, enquanto **(ii)** a dominância nas viagens com duração superior a 10 horas (predominantemente associadas a destinos pouco massificados e, como concluímos a propósito da segmentação, efectuadas exclusivamente por viajantes frequentes e experimentados) revela que os clientes frequentes e experientes preferem a abordagem directa ao seu agente de viagens quando planeiam as suas grandes viagens, mesmo considerando que no grupo de controlo em análise se encontram apenas reservas efectuadas em balcões de localização massificada (centros comerciais e zonas de grande tráfego), estando portanto excluídos os balcões que possuem alguns clientes “carteirizados”.

Considerando que é esperado que os viajantes mais frequentes e experientes efectuem grandes viagens mas também viagens mais curtas e para destinos mais conhecidos, esta conclusão é o primeiro forte indício que, em alguns tipos viagem mais simples, os viajantes mais frequentes poderão ser mais sensíveis a ofertas efectuadas através de parcerias de distribuição para destinos em que sentiriam confortáveis em efectuar reservas directas, sem o recurso aos agentes de viagem.

Existe o predomínio da reserva de viagens de duração curta (< 4 dias) no canal parcerias – provavelmente associado a city breaks e viagens em períodos de férias mais curtos – outra característica dominante dos viajantes mais frequentes, enquanto os viajantes menos frequentes e que viajam fundamentalmente nos períodos de férias grandes – com predomínio sol e praia – utilizam e reagem mais às acções desencadeadas pelos agentes de viagem que a acções delineadas com parceiros.

Por outro lado, os viajantes que interagem com os agentes de viagem através das acções desenvolvidas com instituições financeiras, parceiras na distribuição de viagens de turismo, recorrem menos a pacotes de operador, reservando apenas alguns serviços (muitas vezes para usufruir de vantagens específicas), actuando muitas vezes e em simultâneo como agente de viagens, sobretudo na reserva de hotéis ou outros serviços. Esta é provavelmente a evidência mais forte que os viajantes mais frequentes, experimentados e independentes encontram-se mais disponíveis para interagir com os agentes de viagem, através das suas entidades financeiras que através de acções massificadas desenvolvidas exclusivamente pelos intermediários de viagens.

Posta de outra forma, as acções de índole relacional, envolvendo os parceiros financeiros captam mais viajantes frequentes e independentes que as formas tradicionais de abordar o mercado.

Na hipótese 1.6, bem como na hipótese 1.7, é claramente evidente a diferença de perfil de clientes entre os canais, quando a tipologia de destino e de viagem mudam. Enquanto os clientes do grupo de controlo, mantêm um elevado recurso à aquisição de serviços agrupados, mesmo quando o conhecimento do destino aumenta, esta tendência não se verifica no grupo de análise que diminui o nº de serviços adquiridos à medida que o nível de massificação do destino aumenta

Figura 25 – Viajantes muito frequentes: serviços adquiridos por tipologia de viagem

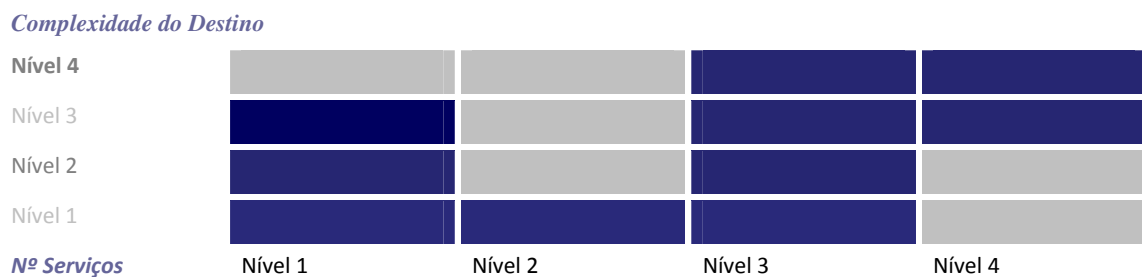


Figura 26 – Viajantes pouco frequentes: serviços adquiridos por tipologia de viagem

Complexidade do Destino

Nível 4				
Nível 3				
Nível 2				
Nível 1				
Nº Serviços	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4

Com efeito, efectuando um teste de semelhança das duas amostras às matrizes apresentadas, na conclusão do capítulo sobre segmentação de viajantes, sai reforçada a ideia de que existe uma diferença estatisticamente significativa entre as tipologias de população de ambas as amostras

Constata-se da análise efectuada que no grupo de análise existe uma maior semelhança a uma população de viajantes muito frequentes que a viajantes menos frequentes, enquanto no grupo de controlo verifica-se a situação inversa.

Todavia (conforme se conclui da figura 27) é mais plausível a captação de viajantes menos frequentes através de parcerias com instituições financeiras que a captação de viajantes muito frequentes nos canais tradicionais (excepto quando planeiam as suas grandes viagens).

Figura 27 – Níveis de semelhança entre grupos e tipologia de viajantes

<i>Nível de semelhança com o grupo de análise Tipologia de viajantes muito frequentes</i>						<i>Nível de semelhança com o grupo de controlo Tipologia de viajantes muito frequentes</i>						
CD	IND	1	2	3	4	CD	IND	1	2	3	4	
1		293	671	59	89	1.112	1	64	55	115	138	372
2		1.357	170	191	200	1.918	2	126	49	64	433	672
3		306	56	18	47	427	3	47	19	9	81	156
4		61	6	5	21	93	4	22	4	7	39	72
		2.017	903	273	357	3.550		259	127	195	691	1.272
						2.968						607
						Nível de semelhança						Nível de semelhança
						83,61%						47,72%
<i>Nível de semelhança com o grupo de análise Tipologia de viajantes menos frequentes</i>						<i>Nível de semelhança com o grupo de controlo Tipologia de viajantes menos frequentes</i>						
CD	IND	1	2	3	4	CD	IND	1	2	3	4	
1		293	671	59	89	1.112	1	64	55	115	138	372
2		1.357	170	191	200	1.918	2	126	49	64	433	672
3		306	56	18	47	427	3	47	19	9	81	156
4		61	6	5	21	93	4	22	4	7	39	72
		2.017	903	273	357	3.550		259	127	195	691	1.272
						2.567						931
						Nível de semelhança						Nível de semelhança
						72,31%						73,19%

Resulta também dos testes de hipóteses efectuados (set 2) que quando os benefícios tangíveis proporcionados os clientes do parceiro pelas acções desenvolvidas em parcerias de distribuição são maiores, mais viajantes independentes (com níveis diferentes de experiência) adquirem serviços aos agentes de viagem.

Com efeito, enquanto que na sequência do rebate de pontos nos programas de fidelização dos parceiros (nível máximo de benefícios), a tipologia dominante dos compradores é a de viajantes frequentes e independentes (globe-trotters), nas reservas em sequência da atribuição de vouchers para pagamento de parte das viagens adquiridas (segundo nível de benefícios) a tipologia predominante é viajantes menos frequentes mas com médio / elevado nível de independência (veraneantes independentes ou sonhadores).

Quando as reservas são efectuadas através de serviços de atendimento exclusivo e personalizados, destinados a clientes da instituição financeira (com menores benefícios tangíveis obtidos) a tipologia predominante de clientes passa a ser a dos viajantes frequentes e menos independentes (viajantes organizados).

O set de hipóteses 4 demonstra efectivamente que, associados aos critérios de segmentação socioeconómica efectuadas pelas instituições financeiras, existem diferentes tipologias de viajante (mais frequente e experimentado nos segmentos up level), sendo possível, pela junção das conclusões das hipóteses 2 e 4, concluir que o desenvolvimento de acções que incorporem benefícios tangíveis e interessantes tenderão a captar os viajantes mais independentes (que recorrem menos aos agentes de viagem, e que se assumem como mais activos na preparação das suas próprias viagens) sejam eles mais ou menos frequentes ou (como os resultados demonstram) com maior ou menos capacidade financeira.

A captação através de parcerias não garante contudo uma imediata rentabilização destes clientes menos dependentes dos serviços dos agentes de viagem. Os testes de hipóteses não relevam diferenças estatisticamente relevantes entre a rentabilidade das operações canalizadas através das parcerias de distribuição (mesmo descontando a partilha dos custos de aquisição) Independentemente do interesse e da pertinência da avaliação da eficácia das diversas políticas de marketing nas diversas fases do ciclo de relacionamento (captação, retenção e desenvolvimento) entre os viajantes de turismo e as agências de viagem, não foi o âmbito deste estudo responder à questão de como fidelizar ou aumentar o nível de equipamento destes clientes, apesar da teoria sugerir que tal deverá ser efectuado através do aumento das interações de qualidade entre o agente de viagens e o cliente, aproveitando os momentos de marketing proporcionados pela primeira venda.

7. Discussão

Os resultados obtidos no presente estudo sugerem o aprofundamento de algumas áreas de pesquisa, fundamentalmente porque (i) revelam comportamentos específicos do mercado

nacional, não verificáveis noutros mercados mais maduros, (ii) não validam algumas conclusões apresentadas por diversos autores sobre o tema e (iii) foram limitados pelo âmbito do presente estudo

As abordagens de marketing relacional são alternativas às abordagens transaccionais, neste mercado predominantemente de serviços

As conclusões obtidas neste estudo revelam que as abordagens relacionais não são uma alternativa às abordagens massificadas mas devem ser encaradas como paralelas ou complementares (porque destinadas a uma tipologia distinta de clientes) às abordagens transaccionais, de caráter mais massificado.

O mais baixo nível de maturidade do mercado nacional – face a outros mercados europeus – consubstanciado por um número ainda limitado de viajantes, com limitado nível de independência e predomínio de destinos massificados, justifica o predomínio de abordagens *supply driven* e a impossibilidade de suportar a política de marketing do sector, exclusivamente com base em abordagens relacionais, apesar de algumas destas ações baseadas em parcerias de distribuição (como a associação a programas de fidelização dos parceiros), gerarem negócio significativo (e mesmo comparável com o resultante de algumas ações mass-market Quando Gummesson (2008) refere que a abordagem *Service Dominant* é também válida no mercado dos produtos, porque associada a uma coisa, existe sempre um serviço, também é apropriado afirmar-se que mesmo num mercado predominantemente de serviços, o seu nível de maturidade determina o tipo de abordagem de marketing dominante, sendo mais transaccional quando menos maduro for.

O que igualmente o estudo sugere é que existe um grupo relativamente homogêneo de viajantes (segmento de viajantes) mais frequentes e independentes que deixam de consultar os agentes de viagem, sobretudo para a organização das viagens mais simples (provocando uma erosão silenciosa na carteira de clientes), e existe uma nova geração de viajantes predominantemente independentes que nunca chegam a interagir com os intermediários. E para estes clientes, as abordagens massificadas não surtem resultados o que, numa perspectiva de natural evolução do mercado, pode ser decisiva na sustentabilidade das agências de viagens.

As abordagens relacionais surgem muito associadas a estratégias de retenção e aprofundamento de relações com os clientes

A ideia que a captação é mais dispendiosa que a retenção, levou as abordagens alternativas ao marketing a apontar a fidelização como o caminho para o desenvolvimento sustentado do negócio.

No entanto, os clientes hoje disponíveis para serem fidelizados são os menos independentes e portanto os que mais reagem a abordagens baseadas no preço, promoções, produto e localizações primárias.

Por outro lado, os viajantes mais independentes não se querem fidelizar nem reagem a abordagens massificadas, facto que nos conduz à conclusão que as abordagens relacionais devem pressupor o desenvolvimento de formas contínuas de captação de viajantes, nomeadamente através de acções C2C e de parcerias de distribuição.

Não há assim a possibilidade de separar dois momentos distintos (captação e retenção), nas abordagens a desenvolver (é esta aliás a natureza das relações em rede) e consequentemente duas formas, distintas no tempo, de abordar os clientes.

As possíveis acções dominantes neste sector que devem envolver a personalização suportada no conhecimento e sugestão de destinos, associando os “momentos” do cliente às emoções geradas pelas viagens, e na inserção nas suas redes pessoais e sociais devem ser simultaneamente acções de captação e fidelização, aceitando-se de forma assumida a natureza multi-canal da generalidade destes clientes, desenvolvendo estratégias envolvendo múltiplos canais (especialmente WEB) de forma a que os viajantes mantenham a sua independência, gravitando dentro de universos identificáveis com a marca do agente de viagens.

Nesta lógica de captação contínua, se justifica a aposta nas parcerias de distribuição, também como forma de reduzir os custos de distribuição, através da partilha dos custos de aquisição ou garantido maior eficácia nas acções de marketing desencadeadas.

O estudo presente demonstra que estas acções captam de facto mais clientes, mas não responde à questão de como os fidelizar, os rentabilizar (a hipótese 3 demonstra que a rentabilidade das operações geradas por estas parcerias não é de facto mais elevada) e os manter associados ao universo identificável da marca, navegando continuamente entre canais. E esta é naturalmente uma área de investigação possível e fértil, que passará provavelmente por procurar soluções que resolvam a dificuldade que enfrentam a generalidade dos intermediários perante a sua “clientela paradoxalmente mal conhecida” (Mercator, 289)

Uma última área de aprofundamento sugerida interliga-se com o conhecimento dos clientes.

É sugerido no estudo por vários autores que *o uso ou não dos agentes de viagem para marcação das suas viagens é, em si mesmo, um possível critério de segmentação de clientes.*

O que concluímos no presente estudo, ligada à realidade do mercado nacional, é que a maioria dos clientes é multi canal e os clientes independentes são sensíveis a benefícios tangíveis (nomeadamente como clientes dos parceiros de distribuição) que os levam a interagir com os agentes de viagens, mesmo sendo clientes predominantemente “directos”.

Também concluímos no estudo que alguns clientes utilizam os intermediários em determinadas viagens (mais complexas e para destinos menos conhecidos) mas sentem-se confortáveis para reservar viagens para outros destinos mais familiares, rejeitando assim a ideia de que a base predominante de clientes seja “uni canal”.

Por outro lado, a eliminação desta dicotomia entre clientes de agência de viagem e clientes directos pode ser influenciada por atitudes proactivas desenvolvidas pelos intermediários, das quais as parcerias de distribuição são um exemplo.

Obviamente que no limite, e num mercado maduro de viajantes predominantemente independentes uma forma (qualquer) tradicional de segmentação deixaria de fazer sentido e a única forma possível de comunicar com o cliente seria através de abordagens personalizadas (one-to-one).

Num mercado de desenvolvimento moderadamente precoce, e com elevado desconhecimento da sua clientela, por parte dos agentes de viagem, a conclusão do estudo que indica uma relação forte entre os perfis socioeconómicos e a sua tipologia de viajantes (vide hipótese 4), pode representar um primeiro e importante passo para o desenvolvimento de abordagens relacionais que permitam uma maior fidelização e retenção dos viajantes frequentes, experimentados e independentes, captados através de parcerias de distribuição como as Instituições Financeiras.

Referências Bibliográficas

- Berman, Barry (2006), Developing an Effective Customer Loyalty Program, California Management Review, Vol. 49, nº1
- Berry, L. (2002) Relationship Marketing of Services-Perspectives from 1983 and 2000, Journal of Relationship Marketing, Vol.1, Nº 1, 59-78
- Beritelli, P. Th. Bieger, Lasser, C. (2004) The role of friends and relatives in Tourism Marketing: the case of Swiss International Travellers, Proceedings of the 2004 ANZMAC,
- Bloom, P. Hoeffler, S. Keller, K. Meza, C. (2006) How Social-Cause Marketing affects consumer perceptions, MIT Sloan Management Review, Vol. 47, Nº2
- Buhalis, D. (1998) Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry, University of Surrey, posted in Surrey Scholarship Online
- Buhalis, D. (2000) Marketing the competitive Destination of the Future, University of Surrey, posted in Surrey Scholarship Online
- Buhalis, D. Licata, C, (2001) The Future of eTourism intermediaries, Tourism Management Pergamon, Sept. 2001
- Danesku, S. (1999) Unwired Travel Agents Unworried By Internet, Financial Times, June 16, 1999, 10
- Dixon, D.F. and Blois, K.J, (1983) Some limitations of the 4Ps as a paradigm for Marketing, Marketing Education Annual Conference, Cranfield Institute of Technology, UK, July 1983
- Gronross, C, (1982) Strategic Management and Marketing in Service Sector, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, Finland (published in 1983 in the US by Marketing Science Institute and in UK by Studentliteratur / Chartwell-Bratt)
- Gronross, C. (1994) From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, Management Decision, Vol. 32, 1994, pp 4-20
- Gummesson, E. (2002), Relationship Marketing in the New Economy, Journal of Relationship Marketing, Vol.1, Nº 1, 37-58
- Gummesson, E. (2008) Total Relationship Marketing, Elsevier, Ltd.
- Heskett, J. Jones, T. Loveman, G. Sasser, W. & Schlesinger, L (2008), Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, July – August 2008
- Hunt, S. Wittmann, M. (2002) A Theory and Model of Business Alliance Success, Journal of Relationship Marketing, Vol.1, Nº 1, 17-36
- Instituto Nacional de Estatística – Estatísticas de Turismo (1999, 2000, 2001, 2002 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009)

- Kivetz, R. & Simonson, I., The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs (2003), *Journal of Marketing Research*, November 2003, 457-467
- Kotler, P. (1994), *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*, Prentice-Hall, New Jersey
- Laesser, C. Dolnicar, S. (2007) Travel Agency Marketing Strategy: Insights from Switzerland, *Journal of Travel Research*, Vol. 46, November 2007, 133-146
- Lambert, D. Emmelhainz, M. Gardner, J. (1996) Developing and Implementing Supply Chain Partnerships, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 7, N°2
- Langeard, E. and Eiglier, P. (1987), *Servuction, L, e Marketing des Services*, Wiley,
- Lindon, D. Lendrevie, J. Lévy, J. Dionísio, P. Rodrigues, J. (2008) *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, Dom Quixote
- Lovelock, C. Gummesson, E. (2004), Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, *Journal of Services Research*, Vol. 7 August 2004, 20 – 41
- Lovelock, C. Wirtz, J. (2010) *Services Marketing*, (Chapter 12), 314-349, Prentice Hall
- Lubbe, B., Endres, B., & Ferreira, J. (2006) Leisure Travel's willingness to pay travel agents in new revenue environment: a survey based in South Africa, *South Africa Business Review*, vol,10 n° 1, 35 -50, April 2006
- Marcussen, B.A, (1999) Trends in European internet distribution of travel and tourism services – The Market, Transportation and Package Tours, Research Center of Bornholm
- McKenna, R. (1991) *Relationship Marketing Successful Strategies for the age of the customer*, Addison-Wesley Reading, MA
- Nunes, J. Drèze, X. (2006) Your Loyalty Program Is Betraying You, *Harvard Business Review*, April 2006
- Palmer, A. (2002) The Evolution of an Idea: An Environmental Explanation of Relationship Marketing, *Journal of Relationship Marketing*, Vol.1, N° 1, 79-94
- Palmer, A. McCole, (1999). The virtual Re-Intermediation of Travel Services: A Conceptual Framework and Empirical Investigation, *Journal of Vacation Marketing*, 6 (1), 33-47
- Rust, R. Lemon, K. & Zeithaml, V. (2004), Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 68, 109-127
- Seth, J. Parvatiyar, A. (1995) Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Journal of Academy of Marketing Science*, N° 4, 255-271
- Sheth, J. Parvatiyar, A. (2002) Evolving Relationship Marketing into a Discipline, *Journal of Relationship Marketing*, Vol.1, N° 1, 3-16

Tezinde, T. Smith, B. Murphy, J. (2002) Getting Permission: Exploring Factors Affecting Permission Marketing, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16, Nº 4, 2002

Tocquer. Zins, M. (1999) *Marketing do Turismo*, Instituto Piaget

Walle, A. (1996). Tourism and the Internet: Opportunities for Direct Marketing, *Journal of Travel Research*, 35 (1), 72-77

Washburn, J. Till, B. Priluck R. (2000), Co-branding: brand equity and trial effects, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17. Nº 7, 591 -604

Wetzels, M. Ruyter, K. & Birgelen, M (1998)., Marketing Service Relationships: The role of commitment, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, Nº 4/5, 406 – 423

Whertner, H. Ricci, F. (2004), E- Commerce and Tourism, *Communications of the ACM*, Vol. 47, Nº 12, December 2004

Vargo, S. Lusch, R. (2004), The Four Service Marketing Myths – Remnants of Goods-Based, Manufacturing Model, *Journal of Service Research*, Vol. 6, Nº4, May 2004, 324 – 335

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L., (1985) Problems and Strategies in Services Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 49

Zinkhan, G. (2002) Relationship Marketing: Theory and Implementation, *Journal of Market-Focused Management*, 5, 83 -89

Anexos

ANEXO I – Tipologias de serviços

Categoria de serviços	Intensidade de utilização de bens	Predomínio da componente serviço	Tipo de serviços
Produtos de consumo tangíveis com uma e inseparável componente serviços	Alta	Média	Fornecimento de água, gás e electricidade
Serviços de aluguer para bens individuais para seu uso exclusivo mas sem posse legal	Alta	Média	Aluguer de automóveis, habitações, etc.
Serviços em que o consumidor adquire o direito de partilhar instalações ou sistemas	Média / Alta	Média / Alta	Hotéis, serviços postais, transportes públicos, espectáculos e museus
Serviços profissionais dirigidos ao consumidor individual, com input chave nas capacidades humanas, embora praticados em instalações	Média	Alta	Serviços médicos, dentistas, tradutores, bombeiros, especialistas de beleza, etc.
Serviços dirigidos não aos utilizadores mas aos seus bens	Média	Alta	Jardinagem, limpeza de casas, lavandarias, parques de estacionamento, estações de serviço, etc.
Serviços dirigidos para a protecção e gestão dos bens possuídos sem impacto directo nos mesmos	Baixa	Muito Alta	Consultadoria legal, gestão de títulos e fundos, banca, polícia e segurança, etc.
Serviços envolvendo um complexo package, quer de serviços de carácter profissional, quer de instalações	Média / Alta	Alta	Inscrição de alunos no ensino universitário, participação numa excursão turística envolvendo viagens, hotéis e restaurantes

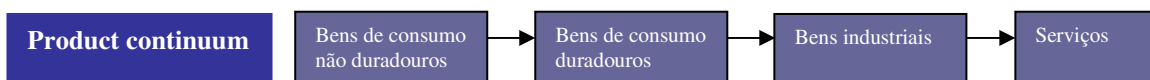
Fonte: adaptação de Mercator XXI (2008)

ANEXO II – Características e abordagens específicas dos serviços

Especificidades dos serviços	<ul style="list-style-type: none">▪ Intangibilidade▪ Produção e consumo simultâneos▪ Relação directa entre produtores e consumidores▪ Qualidade heterogénea
Estratégia	<i>Marketing relacional</i> – Estabelecer, manter e desenvolver relações de longo prazo com os clientes e outros parceiros, de forma rentável, alcançado através da troca mútua e do cumprimento de promessas, para que os objectivos de ambas as partes sejam atingidos, estabelecendo relações que passam pela fase da atracção (ou captação), da construção da relação e pelo seu desenvolvimento
Funções Marketing dominantes	Marketing interactivo com suporte das actividades do marketing mix
Desafios	<ul style="list-style-type: none">▪ Qualidade na interacção▪ Diferenciação▪ Produtividade
Elementos diferenciadores	<ul style="list-style-type: none">▪ Pessoas▪ Processos▪ Ambiente físico
Ferramentas de Gestão	<ul style="list-style-type: none">▪ Equilíbrio entre oferta e procura▪ Gestão de pessoal em contacto▪ Relacionamento com os clientes▪ Gestão do suporte físico▪ Comunicação dos serviços

ANEXO III – Product and Strategy continuum

The strategy continuum	Marketing Transaccional	Marketing Transaccional
Perspectiva temporal	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Função de Marketing dominante	Marketing Mix	Marketing interactivo (suportado por actividades de marketing Mix)
Elasticidade Preço	Consumidores tendem a ser mais sensíveis ao preço	Consumidores tendem a ser menos sensíveis ao preço
Dimensão de qualidade dominante	A qualidade do output (dimensão da qualidade técnica) é dominante	Qualidade das interações (dimensão da qualidade funcional) cresce em importância e pode tornar-se dominante
Medição da satisfação do cliente	Monitorização da quota de mercado (abordagem indirecta)	Gestão da base de clientes (abordagem directa)
Sistema de informação dos clientes	Estudos Ad hoc de satisfação de clientes	Sistema de feedback dos clientes em tempo real
Interdependência entre marketing, operações e pessoal	Ligações com importância estratégica limitada	Ligações de substancial importância estratégica
O papel do marketing interno	Reduzida relevância para o sucesso	Substancial importância estratégica para o sucesso



Fonte: Gronroos, C., *the Marketing Strategy Continuum: A marketing concept for 1990's*, *Management Decision*, Vol.29 N°1, 1991, pp.7-13

ANEXO IV – Abordagem S- D (service dominant) ao marketing

Características lógica S-D

Bens e serviços integrados e substituídos por serviços e proposta de valor – Proposta de valor é usada para salientar que o fornecedor possui uma proposta, abrangendo o serviço que essa proposta pode proporcionar e o preço que o consumidor paga, independentemente de comprar um produto ou um serviço.

Conhecimento – A aplicação de capacidades específicas e do conhecimento sob a forma de acções, processos e desempenhos é a unidade fundamental de troca e define o conceito de serviço

Predomínio do conhecimento e da capacidade sobre os recursos materiais

Co- criação de valor – O valor criado pelos produtos ou serviços consumidos é fundamentalmente gerado pela interacção entre os clientes e os produtos ou serviços que ele utiliza ou com os quais interage

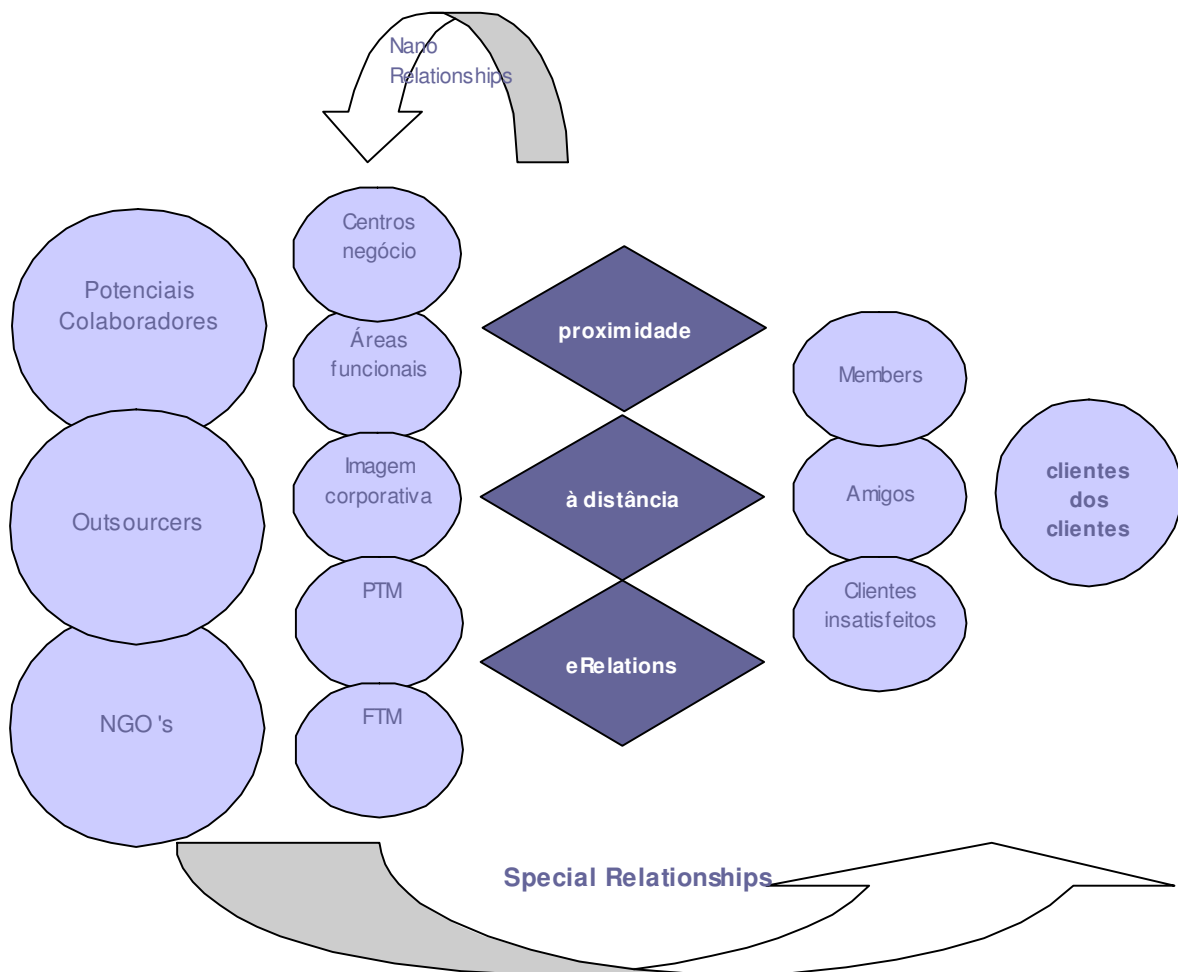
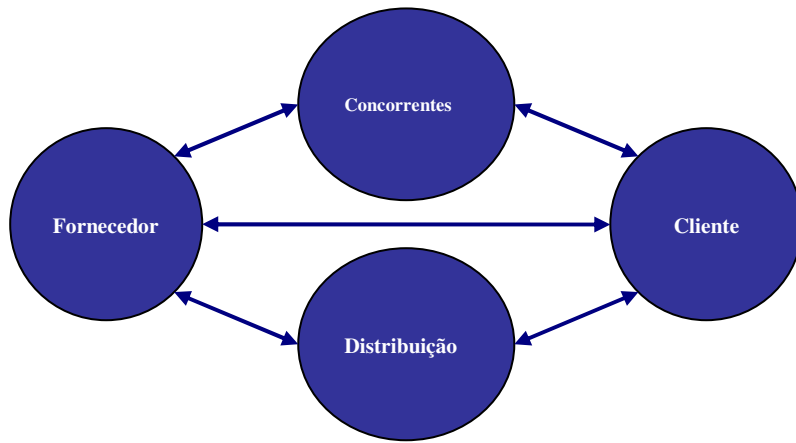
Extensão da rede – O cliente como recurso activo e a co-criação de valor não é verificável exclusivamente na relação cliente – fornecedor, mas pode ser estendido para outros stakeholders através de redes complexas e adaptáveis envolvendo, intermediários, concorrentes, amigos, Estado, media e outros clientes C2C

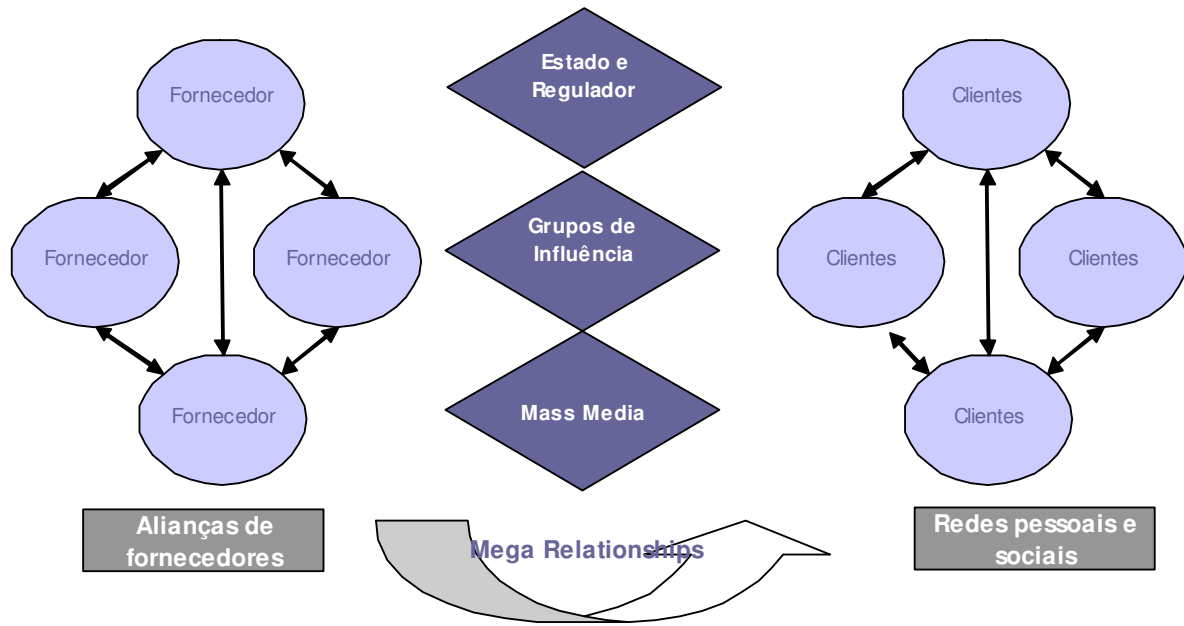
Definição de Marketing – Marketing é o processo em sociedade e nas organizações que facilita o intercâmbio voluntário através de relações de colaboração que criam valor recíproco através da aplicação de recursos complementares

Fonte: Adaptado de Gummesson, E. Total Relationship Marketing, Elsevier's, 2008, pp.10 -11

ANEXO V – 30'R de Gummesson – adaptação não exaustiva

Classic market relationships





ANEXO VI – Síntese dos factores determinantes da escolha do canal de informação e reserva

Critério	Relevância do critério	Reserva Directa On-line	Agencia Viagens On-Line	Agencia viagens Tradicional
Escalão etário	Médio	Jovens até 25 anos 26 – 55 anos	Jovens até 25 anos 26 – 55 anos	26 – 55 anos > 55 anos
Rendimentos	Baixo	Maiores rendimentos		
Ocupação	Médio	Funções de Gestão Serviços Computer based industries		
WEB experience	Alto	Elevada experiência on-line	Elevada experiência on-line	
Atitude perante viagens	Alto	Viajantes frequentes e experimentados Viagens como forma de enriquecimento pessoal / estatuto social		Viajantes ocasionais ou regulares 1x ano Férias
Tipo de viagens	Alto	Nacionais Short breaks One stop trip	Nacionais Short breaks One stop trip Viagens em package	Destinos mal conhecidos Viagens de médio e longo curso Viagens complexas (ex. praia e cidade) Viagens em package
Disponibilidade planeamento		Elevada	Média / Baixa	Baixa
Produto primário		Aviação	Aviação e Hotel	Hotel e outros serviços

Adaptação dos resultados dos estudos elaborados por diversos autores, referenciados e tratados por Donicar, Sara. & Laesser Christian Travel Agency Marketing Strategy: Insights from Switzerland, Journal of Travel Research, Vol.46, November 2007, 133-146

ANEXO VII – Tipologia de viajantes e posicionamento face aos canais

Anexo VII.1 – Tipos de viajantes: tipos de viagem predominantes e posicionamento face aos canais

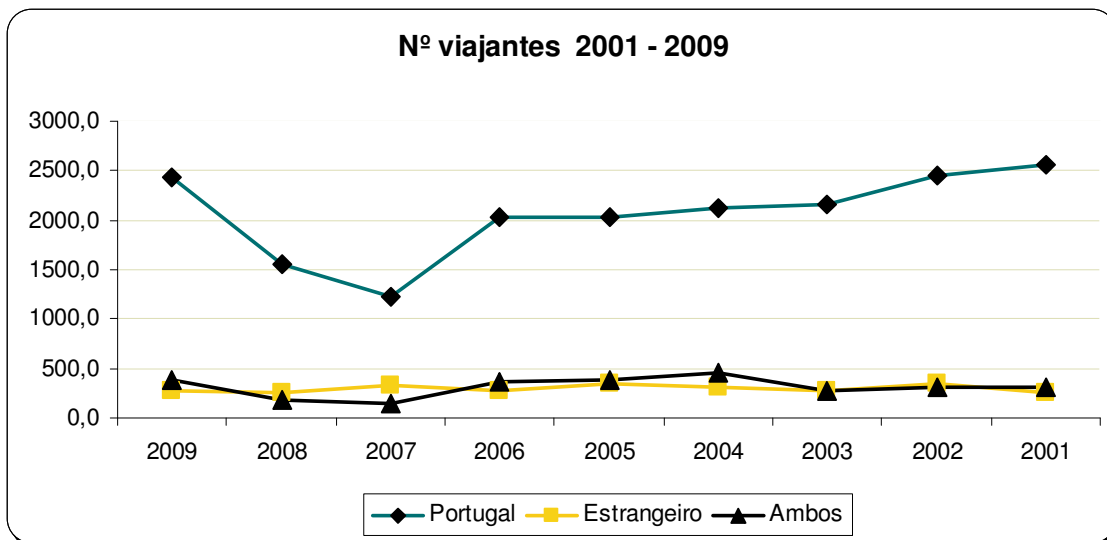
Expectativas	(conforto, segurança e confiança)	e	(preço, conveniência, rapidez liberdade e não comprometimento)
<i>Viajantes mais frequentes</i>	VIAJANTES ORGANIZADOS (CD4; CO4) (CD4; CO3) (CD3;CO3) (CD3;CO4)(CD4;CO2) (CD2;CO2)(CD1;CO1)	AV Física AV Física ou Virtual	GLOBE-TROTTERS (CD4; CO4) (CD4; CO3) (CD3;CO3) (CD3;CO2)(CD2;CO2) (CD2;CO1)(CD1;CO1) AV Física AV Física / Virtual e Directo
<i>Viajantes menos frequentes</i>	VERANEANTES (CD2;CO4)(CD2; CO3) (CD1;CO3) (CD1;CO4) (CD1;CO2) (CD2;CO2) (CD1;CO1) CASEIROS (CD1;CO3) (CD1;CO4) (CD1; CO2) (CD2;CO2)	AV Física AV Física / Virtual e Directo AV Física	VERANEANTES (CD2;CO4)(CD2; CO3) (CD1;CO3) (CD1;CO4) (CD1;CO2) (CD2;CO2) (CD1;CO1) SONHADORES (CD2; CO1) (CD1; CO2) (CD2;CO2) (CD1;CO1) AV Física AV Física / Virtual e Directo

Notas: (CD4;CO3) – Complexidade de Destino Nível 4 e Complexidade Operacional Nível 3

AV Física ou Virtual – Agência de Viagens rede física ou site da marca

ANEXO VIII – O mercado nacional das viagens de turismo

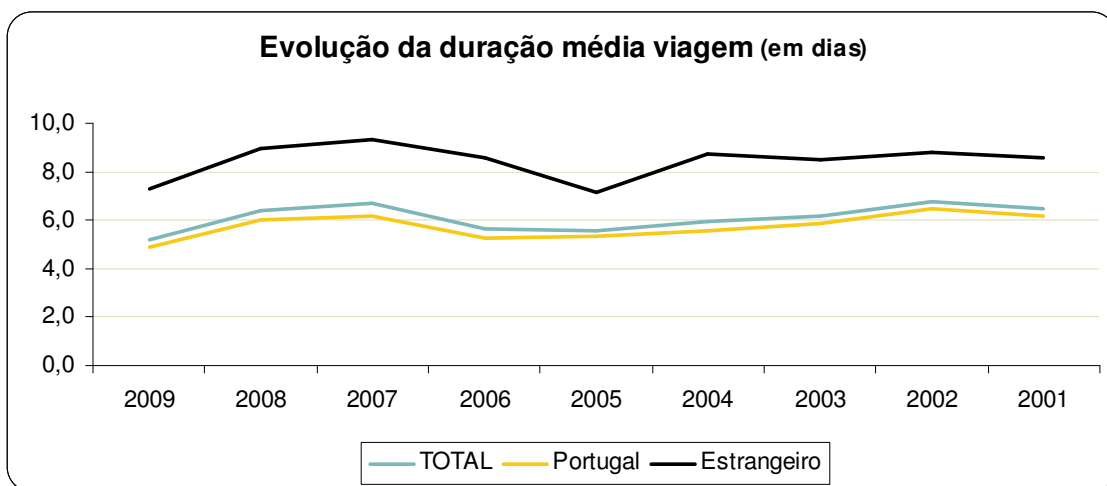
Anexo VIII.1 – Evolução do nº de viajantes (2001 -2009): tipos de destinos



Fonte: INE – Estatísticas de Turismo

Em milhares de viajantes

Anexo VIII.2 – Evolução duração média das viagens (2001 -2009): tipos de destinos



Fonte: INE – Estatísticas de Turismo

Em dias

Anexo VIII.3 – Nº viagens / Nº viajantes e clientes de agências de viagem

(Estimativa 2009 com base em dados do INE)

	Nº viagens	% viagens	Nºviajantes	% AV	Cientes Agencias
Portugal (1 - 4 noites)	5.108.000	62,74%	1.769.167	5,60%	99.073
Portugal (+ 4 noites)	3.034.000	37,26%	1.050.833	9,10%	95.626
Total Portugal	8.142.000		2.820.000	6,90%	194.699
Estrangeiro (1 - 4 noites)	300.000	27,22%	178.584	48,00%	85.721
Estrangeiro (+ 4 noites)	802.000	72,78%	477.416	56,00%	267.353
Total Estrangeiro	1.102.000		656.000	53,82%	353.073
TOTAL(*)	9.244.000		3.476.000	15,76%	547.772

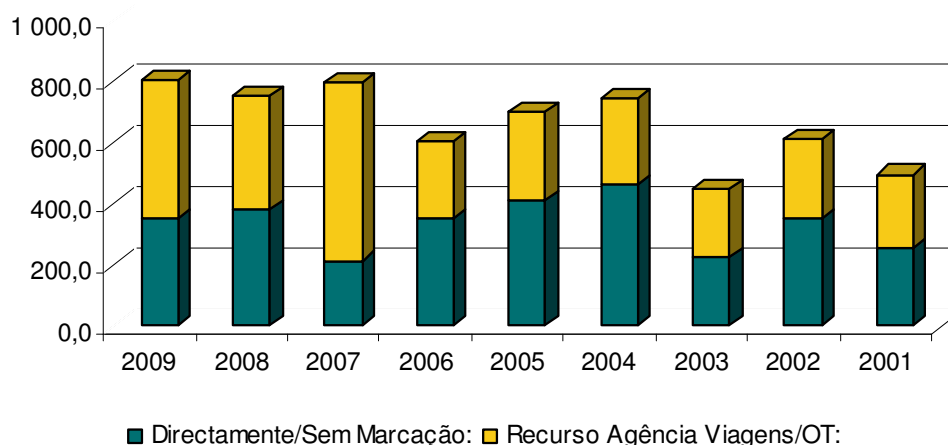
(*) inclui 381.000 viajantes em simultâneo Portugal + Estrangeiro

Fonte: Estatísticas de Turismo 2009 – Instituto Nacional de Estatística

Nº de viagens, nº de viajantes e Clientes agência em unidades

Anexo VIII.4 – Nº de viagens com estadia superior a 4 dias – por tipo de marcação

Viagens EST > 4 noites



Fonte: INE – Estatísticas de Turismo

Anexo VIII.5 – Resultados de Inquéritos efectuados à população portuguesa

Vantagens no modo de organização das viagens dos portugueses

	Agência Viagens	Internet	Por si próprio	Outros meios
Preço mais favorável	20,70%	27,90%	44,10%	29,20%
Poupança de tempo	30,80%	33,50%	7,30%	10,50%
Comodidade	28,50%	29,20%	24,10%	29,10%
Garantia de Qualidade	16,50%	2,20%	12,90%	13,90%
Outras	2,80%	5,20%	5,30%	5,60%
NS / NR	0,70%	2,00%	6,30%	11,70%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Obtenção de informações e reservas de viagens dos portugueses

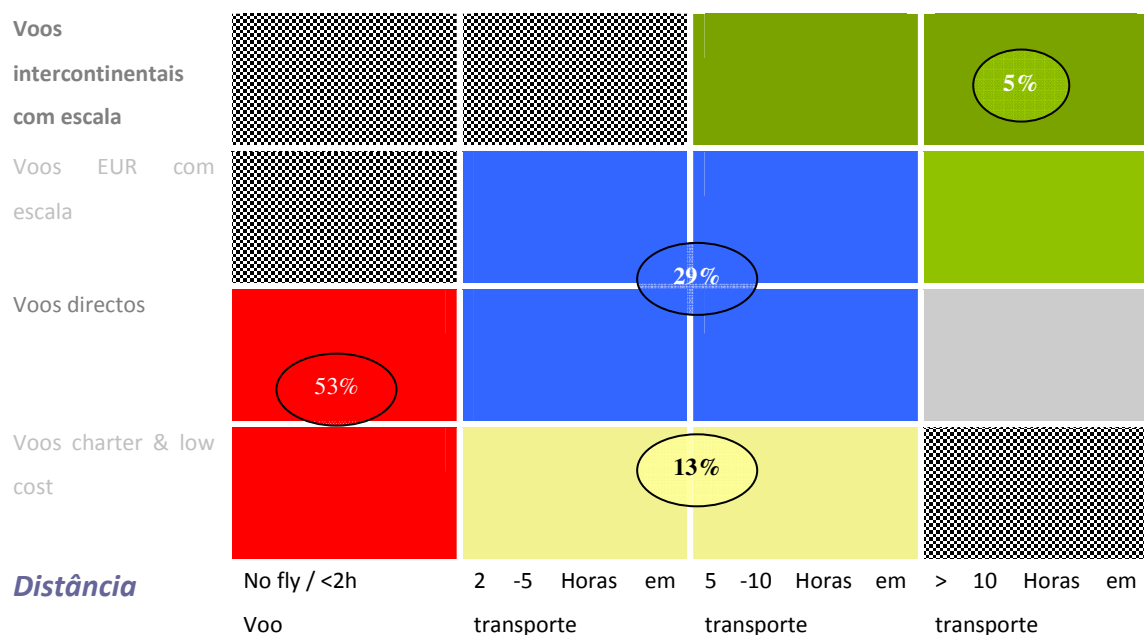
	Agência Viagens	Internet	Por si próprio	Outros meios	Não se Aplica	YOTAL
Informação s/ local férias	14,80%	11,40%	43,90%	8,30%	21,60%	100,00%
Informação s/ vôos	15,10%	4,60%	7,10%	1,90%	71,30%	100,00%
Informação s/ alojamento	14,70%	10,20%	35,60%	7,40%	32,10%	100,00%
Reserva pacote viagens	14,70%	3,40%	7,80%	1,70%	72,40%	100,00%
Reserva alojamento	14,20%	7,00%	30,70%	4,90%	43,20%	100,00%
Reserva de transporte	14,10%	4,40%	16,80%	2,20%	62,50%	100,00%
Circuitos Turísticos	9,50%	3,90%	26,00%	2,60%	58,00%	100,00%

Base: População portuguesa residente com mais de 15 anos que gozou férias fora da sua residência habitual

Fonte: Turismo de Portugal 2007

Anexo VIII.6 – Principais destinos turísticos dos viajantes portugueses com base em classificação de destinos (massificação e distância)

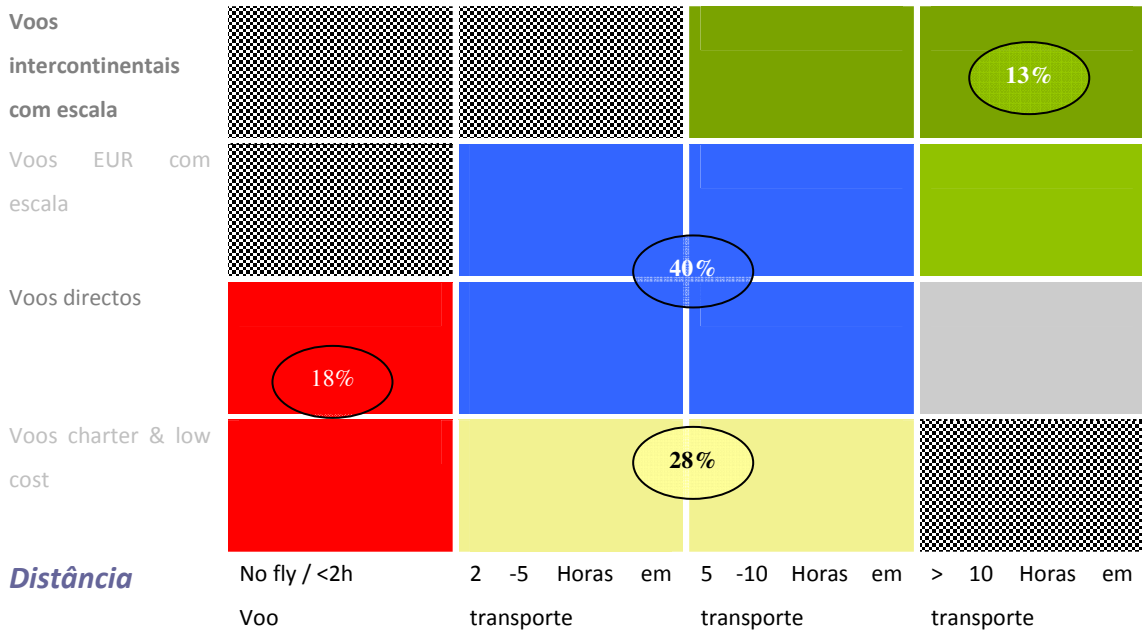
Nível massificação



Fonte: Estimativas efectuadas com base em INE – Estatísticas de Turismo

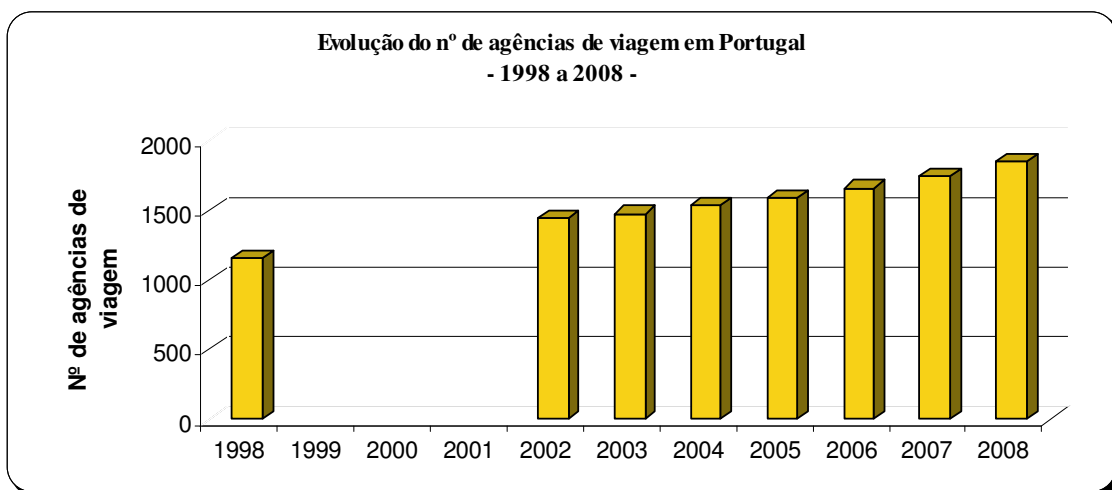
Anexo VIII.7 – Principais destinos turísticos dos viajantes portugueses (excluindo Portugal) com base em classificação de destinos (massificação e distância)

Nível massificação



Fonte: Estimativas efectuadas com base em INE – Estatísticas de Turismo

Anexo VIII.8 – Evolução do nº de agências de viagem em Portugal (1998 – 2008)



Fonte: DGT e APAVT 1998 – 2005 e Turismo de Portugal (Julho 2008)

ANEXO IX – Política de sortido – agentes de viagens

Anexo Ix.1 – Características dos produtos viagens de turismo

Características produto	Descrição básica
Conceito produto	Aconselhamento, concepção, reserva e apoio à realização de viagens de turismo
Fórmula do produto	Agregação de diversos serviços primários (transporte, alojamento, diversões) que permite a construção de uma viagem de turismo com determinada duração e para determinados destinos
Embalagem	A forma como o produto é apresentado ao cliente difere no tipo de atendimento (seja presencial ou à distância) e do nível de personalização da oferta
Qualidade dos serviços prestados	Diferença entre as expectativas e o seu grau de satisfação no atendimento, na eficiência de processos e no usufruto das viagens efectuadas, não existindo necessariamente uma relação directa entre custo ou nível de sofisticação dos serviços primários e qualidade
Performance	Disponibilidade, preço (relação qualidade /preço)
Marca	Confiança e compromisso

Anexo Ix.2 – Largura de gama de produtos – Modelo agências de viagens nacionais

Sol e Praia	Combinados	Cidades e História	Grandes Viagens
Algarve Praias espanholas Ilhas Atlântico e Mediterrâneo Norte África Cabo Verde e S. Tomé Caraíbas Brasil Praias de Sonho (Ásia, Indico, Pacífico)	Cruzeiros • Mediterrâneo e Atlântico • Caraíbas • Grandes Cruzeiros Destinos combinados, praia, natureza e história • Ilhas Atlântico e Mediterrâneo • Norte África	City Breaks Europa Cidades Europeias Circuitos Históricos (Próximo Oriente e Norte África) Cidades da América	América do Norte América Central e Sul África /Safaris Oriente

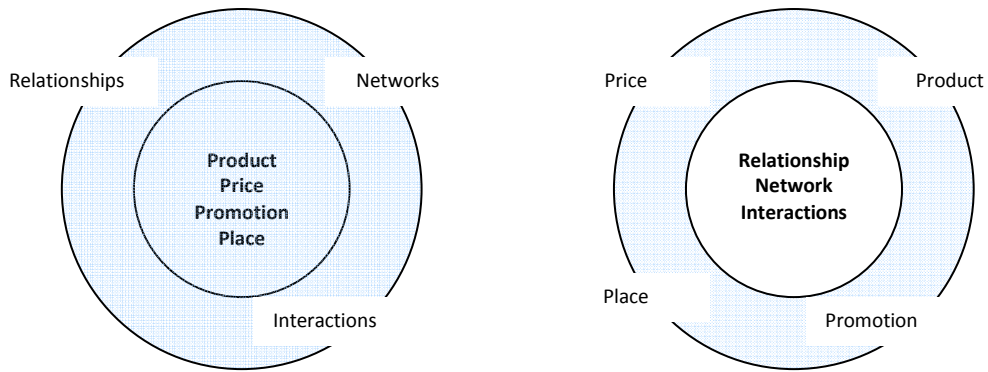
ANEXO X – Perspectiva relacional das políticas de marketing dos agentes de viagem

Relações Clássicas	Princípios teóricos associados	Ações de Marketing dos Agentes de Viagens	Relações especiais
Cliente / Fornecedor	Privilegiar a retenção dos clientes através do estabelecimento de relações personalizadas, utilizando meios massificados tendo por base as seguintes acções sistemáticas: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar • Diferenciar • Interagir • Personalizar • Aprender 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto pessoal entre vendedor e cliente em espaço físico ou à distância em todos os “marketing points” (1) • Contacto, comunicação e venda utilizando múltiplos canais (presencial e à distância) • Direct Marketing em ocasiões especiais • Inquéritos de Satisfação à Qualidade de Serviço • Premiação da fidelidade com programas de milhas e pontos, descontos progressivos ou acesso a ofertas exclusivas • Estímulo do C2C através de acções member get member (cliente como vendedor) • Parceria agentes de viagens e receptivos nos locais de destino • Utilização de operadores especializados comuns para servir diversas carteiras concorrentes de clientes • Agregação e personalização e construção em comum (clientes) de viagens baseada em oferta de produtos primários comuns • Participação activa em redes sociais, redes de afinidade, fóruns ou eventos de interesse • Parcerias de comercialização com instituições e empresas com largo espectro de clientes e interesses convergentes de cross 	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade e è distância • E-Relationship • Encontro entre os prestadores de serviços e os clientes • Relações com os clientes dos clientes (distribuidores ou parceiros) • Relações com os clientes insatisfeitos • O cliente como membro / os programas de fidelização • Redes pessoais e sociais • Relações de conhecimento • Alianças
Cliente / Fornecedor / Concorrentes	Equilíbrio entre concorrência, colaboração e regulação Blue Ocean em vez de Red Ocean Concorrência entre redes de empresas e não entre empresas As parcerias de longo prazo são mais decisivas que posição face á concorrência		
Distribuição	Redes de distribuição complexas (many to many) em vez de redes sequenciais produtor, grossista, retalhista... As redes de distribuição não transaccionam apenas bens ou serviços mas igualmente propostas de valor, informação, segurança e pessoas		

(1) Os possíveis “marketing points” entre os agentes de viagem e os clientes são múltiplos, e susceptíveis de serem aproveitados através do uso de vários canais. (i) aconselhamento sobre viagens, (ii) preparação e orçamentos da viagem escolhida, (iii) entrega da documentação e pagamento, (iv) contacto após regresso da viagem (v) momentos especiais do cliente, (vi) lançamento de promoções e produtos, (vii) períodos especiais de férias, (viii) um ano depois, o novo ciclo de aconselhamento

Anexo X.2 – Mudança de Paradigma segundo Gummesson

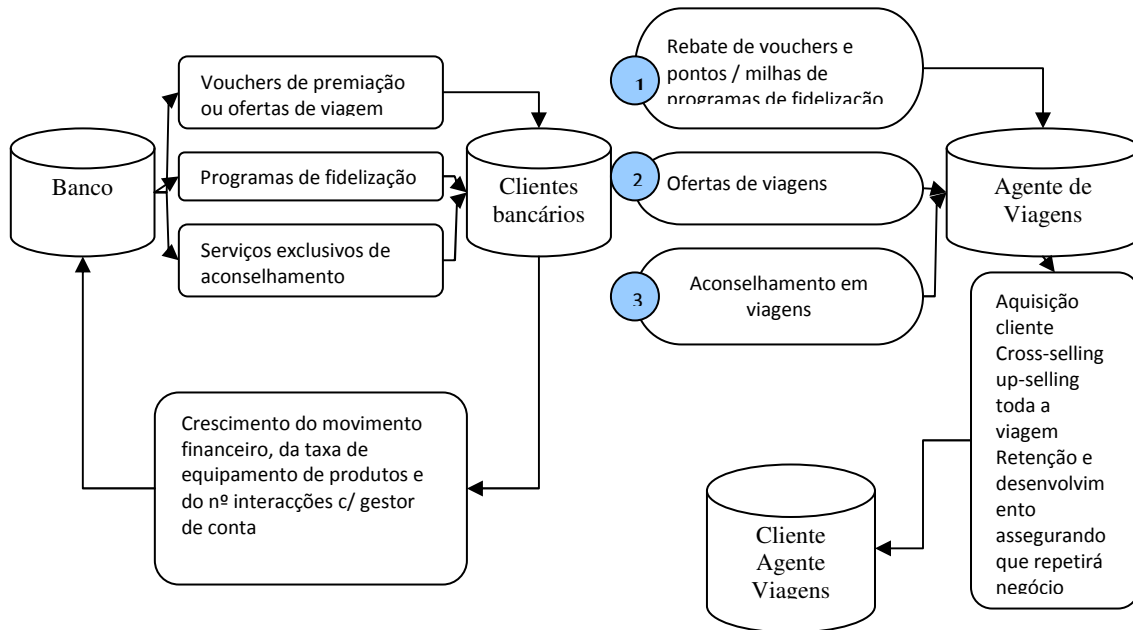
A shift in hegemony: from the 4'Ps to relationship, network and interaction



Source: Gummesson, E., Total Relationship Marketing, 2008

ANEXO XI – Parcerias de distribuição

Anexo Xi.1 – A lógica de construção de uma parceria de distribuição entre Agentes de Viagem e Instituições Financeiras de largo espectro



Anexo Xi.2 – Segmentação bancária dos seus clientes

Tipo de Clientes	Clientes Esporádicos	Mass – Market	Clientes Affluent	Clientes Private
Abordagem dominante	<i>Transaccional</i>		<i>Relacional</i>	
Variáveis Marketing	<i>Promoções e rewarding / produtos / Gestão de preço</i>		<i>Gestão de Serviço / Gestão de Rendimentos</i>	
Estágio dominante relação	<i>Aquisição / Retenção</i>		<i>Retenção / Desenvolvimento</i>	
Canais	<i>Canais Indirectos / Gestão B2B</i>	<i>Balcões e Contact Centre</i>	<i>Gestores de carteiras</i>	<i>Private centre</i>

Anexo Xi.3 – Como os bancos usam os serviços de viagem como ferramenta de gestão de clientes

Tipos de Clientes	Clientes Esporádicos	Mass Market		Clientes Affluent		Clientes Private
	Ciclo de Vida da relação	<i>AQUISIÇÃO</i>	<i>RETENÇÃO</i>	<i>EXPANSÃO</i>	<i>RETENÇÃO</i>	<i>EXPANSÃO</i>
Campanhas de Premiação			<i>Cartões</i>		Cartões e Poupança	
Serviços Exclusivos e Conselho profissional				Gestor de viagens dedicado		Plataforma de Serviços não Financeiros
Programas de Fidelização		Cartões		Cartões		Cartões
Programas B2B	Agentes de Seguros					

ANEXO XII – Resultados dos testes de hipóteses 1

HIP 1 – As acções de marketing desenvolvidas através de uma rede de parcerias de distribuição, captam negócio de viajantes mais frequentes, experientes e independentes que as acções de marketing massificado, desenvolvidas isoladamente

Grupo de análise	de	- Clientes que adquiriram viagens através de acções desenvolvidas com parcerias de distribuição (instituições financeiras de largo espectro) - Campanhas de rewarding pela utilização de cartões de crédito, rebate de milhas ao abrigo de programa de fidelização (uso de cartões de crédito), serviço de atendimento exclusivo de clientes carteirizados, compras efectuadas ao abrigo das condições especiais clientes da instituição -
Grupo de controlo	de	Clientes que adquiriram viagens em balcões de localização Premium e através de campanha massificada de pré-venda de Verão - Vendas em balcão de centro comercial e ao abrigo de campanha de preços promocionais, fortemente apoiada por comunicação above e below the line -
AS HIPÓTESES		
HIP 1.1		Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição <u>viajam para destinos menos massificados</u> que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing
HIP 1.2		Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição <u>viam para distâncias mais longas</u> que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing
HIP 1.3		Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição <u>efectuam tipos de viagem para destinos com maior componente cultural e cosmopolita</u> que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing
HIP 1.4		Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição <u>organizam viagens de maior duração</u> que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing
HIP 1.5		Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição <u>são viajantes mais independentes e adquirem menos serviços e/ou menos agrupados</u> que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing
HIP 1.6		Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição <u>adquirem serviços menos agrupados e/ou menos serviços quando o nível de conhecimento do destino aumenta</u> que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing
HIP 1.7		Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição <u>adquirem serviços menos agrupados e/ou menos serviços quando a complexidade do destino diminui</u> que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing

Hipótese 1.1 – Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição viam para distâncias mais longas que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing

	#	Parcerias	Acções próprias
Hip 1 : Viajam para destinos mais distantes			
Médias das populações		1,712113	1,95365
Variâncias das populações		0,634483	0,88700
Observações		3550	1273
Graus de liberdade	1962		
Diferença de médias		-0,24154	
Diferença de variâncias		-0,25252	
t - Statistic	-8,16318		
P (T < t bilateral)	5,8E-16		
P critico bilateral	1,96117		
< 2 horas de viagem aérea	1	46,28%	40,38%
2 a 5 horas de viagem aérea	2	39,49%	30,24%
5 a 10 horas de viagem aérea	3	10,65%	23,02%
> 10 horas de viagem aérea	4	3,58%	6,36%
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente superior à da variável 1 pelo que não se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias adquirem viagens para destinos mais distantes que os captados através dos canais tradicionais, suportados em acções de marketing de massas			

Matriz de distribuição de clientes por tipo de destino (distância e massificação)

Parcerias
Distância vs Massificação

Contar de PROCESSO		Distancia				Total Geral
MASS		1	2	3	4	
1	1	1112	55	59		1226
	2	529	1273	157	36	1995
	3	2	74	160		236
	4			2	91	93
Total Geral		1643	1402	378	127	3550

		DIST				
MASS		1	2	3	4	
1	1	31,32%	1,55%	1,66%	0,00%	34,54%
	2	14,90%	35,86%	4,42%	1,01%	56,20%
	3	0,06%	2,08%	4,51%	0,00%	6,65%
	4	0,00%	0,00%	0,06%	2,56%	2,62%
		46,28%	39,49%	10,65%	3,58%	

Matriz de distribuição de clientes por tipo de destino (distância e massificação)

Mass Market

Distância vs Massificação

Contar de PROCESSO	DIST				Total Geral
MASS	1	2	3	4	
1	372	119	170		661
2	141	241	82	10	474
3	1	24	40		65
4			1	71	72
Total Geral	514	384	293	81	1272

MASS	DIST				
	1	2	3	4	
1	29,25%	9,36%	13,36%	0,00%	51,97%
2	11,08%	18,95%	6,45%	0,79%	37,26%
3	0,08%	1,89%	3,14%	0,00%	5,11%
4	0,00%	0,00%	0,08%	5,58%	5,66%
	40,41%	30,19%	23,03%	6,37%	

Hipótese 1.2. – Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição viajam para destinos menos massificados que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing,

	#	Parcerias	Acções próprias
Hip 2: Viajam para destinos menos massificados			
Médias das populações		1,770141	1,644148
Variâncias das populações		0,468423	0,671226
Observações		3.550	1.273
Graus de liberdade	1945		
Diferença de médias		0,12599	
Diferença de variâncias		-0,20280	
t - Statistic	4,90715		
P (T < t unilateral)	5E-07		
P crítico unilateral	1,64564		
<u>Destinos com voo charter</u>	<u>1</u>	<u>34,54%</u>	<u>52,00%</u>
<u>Destinos com voo regular directo</u>	<u>2</u>	<u>56,20%</u>	<u>37,23%</u>
<u>Destinos com escala dentro EUR</u>	<u>3</u>	<u>6,65%</u>	<u>5,11%</u>
<u>Destinos com escala intercontinentais</u>	<u>4</u>	<u>2,62%</u>	<u>5,66%</u>
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 1 é estatisticamente superior à da variável 2 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias adquirem viagens para destinos menos massificados que os captados através dos canais tradicionais, suportados em acções de marketing de massas			

Hipótese 1.3. – Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição efectuam tipos de viagem para destinos com maior componente cultural e cosmopolita que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing,

	#	Parcerias	Acções próprias
Hip 3: Preferem destinos com maior componente cultural e cosmopolita			
Médias das populações		2,439155	2,025923
Variâncias das populações		0,595198	0,967095
Observações		3.550	1.273
Graus de liberdade	1863		
Diferença de médias		0,41323	
Diferença de variâncias		-0,37190	
t - Statistic	13,56969		
P (T < t unilateral)	2,27E-40		
P crítico unilateral	1,645672		
<u>Sol e praia</u>	<u>1</u>	<u>15,01%</u>	<u>41,32%</u>
<u>Combinados praia, natureza e cidades</u>	<u>2</u>	<u>27,04%</u>	<u>17,75%</u>
<u>Cidades e circuitos culturais</u>	<u>3</u>	<u>56,34%</u>	<u>36,92%</u>
<u>Grandes viagens</u>	<u>4</u>	<u>1,61%</u>	<u>4,01%</u>
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente inferior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias preferem mais destinos cosmopolitas e culturais que os captados através dos canais tradicionais, suportados em acções de marketing de massas			

Hipótese 1.4. – Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição organizam viagens de maior duração que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing

	#	Parcerias	Acções próprias
Hip 4: Viagens de maior duração			
Médias das populações		1,799155	1,972506
Variâncias das populações		0,736488	0,610093
Observações		3.550	1.273
Graus de liberdade	2447		
Diferença de médias		-0,17335	
Diferença de variâncias		0,12640	
t - Statistic	-6,61511		
P (T < bilateral)	4,54E-11		
P crítico bilateral	1,960934		
<u>< 4 dias</u>	<u>1</u>	<u>44,76%</u>	<u>27,26%</u>
<u>4 a 7 dias</u>	<u>2</u>	<u>34,68%</u>	<u>52,87%</u>
<u>8 -14 dias</u>	<u>3</u>	<u>16,45%</u>	<u>15,24%</u>
<u>> 14 dias</u>	<u>4</u>	<u>4,11%</u>	<u>4,63%</u>
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente inferior à da variável 1 pelo que não se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias efectuem viagens de maior duração que os captados através dos canais tradicionais, suportados em acções de marketing de massas			

Hipótese 1.5. – Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição são viajantes mais independentes e adquirem menos serviços e/ou menos agrupados que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing

	#	Parcerias	Acções próprias
Hip 5: Viajantes que adquirem menos serviços - são mais independentes -			
Médias das populações		1,709859	3,041732
Variâncias das populações		0,963414	1,450582
Observações		3.550	1.270
Graus de liberdade	1905		
Diferença de médias		-1,33187	
Diferença de variâncias		-0,48717	
t - Statistic	-35,424		
P (T < bilateral)	1,3E-211		
P crítico bilateral	1,96121		
Avião	1	56,82%	20,35%
Hotel	2	25,44%	9,98%
Avião + Hotel / outros serviços	3	7,69%	15,32%
Pacote de operador	4	10,06%	54,36%
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente superior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias são claramente mais independentes que os captados através dos canais tradicionais, suportados em acções de marketing de massas			

Hipótese 1.6. – Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição adquirem serviços menos agrupados e/ou menos serviços quando o nível de conhecimento do destino aumenta que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing

	#	Acções próprias	Parcerias
Hip 6: adquirem serviços menos agrupados quando o nível de conhecimento do destino aumenta			
Médias das populações		2,416732	1,725493
Variâncias das populações		0,501512	0,314101
Observações		1.273	3.550
Graus de liberdade	1874		
Diferença de médias		0,69124	
Diferença de variâncias		0,18741	
t - Statistic	31,471		
P (T < unilateral)	3,5E-175		
P crítico unilateral	1,645667		
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente inferior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias adquirem serviços menos agrupados quando o nível de conhecimento do destino aumenta que os captados através dos canais tradicionais, suportados em acções de marketing de massas			

Matriz de distribuição de clientes por tipo de destino (distância e características)

Parcerias

Massificação Destinos / Característica do destino

		TIPO				
MASS		1	2	3	4	
1		9,30%	19,38%	5,86%	0,00%	34,54%
2		5,44%	7,44%	43,32%	0,00%	56,20%
3		0,23%	0,14%	6,20%	0,08%	6,65%
4		0,06%	0,08%	0,96%	1,52%	2,62%
		15,01%	27,04%	56,34%	1,61%	

Mass Market

Massificação Destinos / Característica do destino

		Tipo				
MASS		1	2	3	4	
1		35,30%	12,81%	3,85%	0,00%	51,97%
2		4,95%	4,56%	27,52%	0,24%	37,26%
3		0,79%	0,24%	4,09%	0,00%	5,11%
4		0,24%	0,16%	1,49%	3,77%	5,66%
		41,27%	17,77%	36,95%	4,01%	

Hipótese 1.7 – Os clientes captados através das acções desenvolvidas com os parceiros de distribuição adquirem serviços menos agrupados e/ou menos serviços quando a complexidade do destino diminui que os captados recorrendo às abordagens tradicionais de marketing

	#	Acções próprias	Parcerias
Hip 6: adquirem serviços menos agrupados quando a complexidade do destino diminui			
Médias das populações		2,339356	1,740000
Variâncias das populações		0,468080	0,293891
Observações		1.273	3.550
Graus de liberdade	1875		
Diferença de médias		0,59936	
Diferença de variâncias		0,17419	
t - Statistic	28,239		
P (T < unilateral)	8,7E-147		
P crítico unilateral	1,645667		
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente inferior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias adquirem serviços menos agrupados quando a complexidade do destino diminui que os captados através dos canais tradicionais, suportados em acções de marketing de massas			

Matriz de distribuição de clientes por tipo de destino (destinos e serviços)

Parcerias

Complexidade Destinos / Nº Serviços

		IND				
CD		1	2	3	4	
1		8,25%	18,90%	1,66%	2,51%	31,32%
2		38,23%	4,79%	5,38%	5,63%	54,03%
3		8,62%	1,58%	0,51%	1,32%	12,03%
4		1,72%	0,17%	0,14%	0,59%	2,62%
		56,82%	25,44%	7,69%	10,06%	

Mass Market

Complexidade Destinos / Nº Serviços

		IND				
CD		1	2	3	4	
1		5,03%	4,32%	9,04%	10,85%	29,25%
2		9,91%	3,85%	5,03%	34,04%	52,83%
3		3,69%	1,49%	0,71%	6,37%	12,26%
4		1,73%	0,31%	0,55%	3,07%	5,66%
		20,36%	9,98%	15,33%	54,32%	

ANEXO XII – Resultados dos testes de hipóteses 2

HIP 2 – As acções de marketing desenvolvidas através de uma rede de parcerias de distribuição, captam mais negócio de viajantes mais frequentes, experientes e independentes quanto maiores forem os benefícios percebidos pelos clientes, resultantes dessas parcerias

Grupos de análise	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes que adquiriram viagens através de acções desenvolvidas com parcerias de distribuição (instituições financeiras de largo espectro) - Rebate de milhas ao abrigo de programa de fidelização (uso de cartões de crédito) (PROFI) - Campanhas de rewarding pela utilização de cartões de crédito, (PR) - Serviço de atendimento exclusivo de clientes carteirizados, compras efectuadas ao abrigo das condições especiais clientes da instituição (SERCON)
AS HIPÓTESES	
HIP 2.1	As acções do tipo PROFI geram mais reservas efectuadas por clientes mais experientes, frequentes e independentes que as acções do tipo PR
HIP 2.1.1	Os clientes captados através das acções PROFI <u>viam para destinos menos massificados</u> que os captados recorrendo às abordagens PR
HIP 2.1.2	Os clientes captados através das acções PROFI <u>viam para distâncias mais longas</u> que os captados recorrendo às abordagens PR
HIP 2.1.3	Os clientes captados através das acções PROFI <u>efectuam tipos de viagem para destinos com maior componente cultural e cosmopolita</u> que os captados recorrendo às abordagens PR
HIP 2.1.4	Os clientes captados através das acções PROFI <u>organizam viagens de maior duração</u> que os captados recorrendo às abordagens PR
HIP 2.1.5	Os clientes captados através das acções PROFI <u>são viajantes mais independentes e adquirem menos serviços e/ou menos agrupados</u> que os captados recorrendo às abordagens PR
HIP 2.1.6	Os clientes captados através das acções PROFI <u>adquirem serviços menos agrupados e/ou menos serviços quando o nível de conhecimento do destino aumenta</u> que os captados recorrendo às abordagens PR
HIP 2.1.7	Os clientes captados através das acções PROFI <u>adquirem serviços menos agrupados e/ou menos serviços quando a complexidade do destino diminui</u> que os captados recorrendo às abordagens PR

HIP 2.2	As acções do tipo PROFI geram mais reservas efectuadas por clientes mais experientes, frequentes e independentes que as acções do tipo SERCON
HIP 2.2.1	Os clientes captados através das acções PROFI <u>viajam para destinos menos massificados</u> que os captados recorrendo às abordagens SERCON
HIP 2.2.2	Os clientes captados através das acções PROFI <u>viajam para distâncias mais longas</u> que os captados recorrendo às abordagens SERCON
HIP 2.2.3	Os clientes captados através das acções PROFI <u>efectuam tipos de viagem para destinos com maior componente cultural e cosmopolita</u> que os captados recorrendo às abordagens SERCON
HIP 2.2.4	Os clientes captados através das acções PROFI <u>organizam viagens de maior duração</u> que os captados recorrendo às abordagens SERCON
HIP 2.2.5	Os clientes captados através das acções PROFI <u>são viajantes mais independentes e adquirem menos serviços e/ou menos agrupados</u> que os captados recorrendo às abordagens SERCON
HIP 2.2.6	Os clientes captados através das acções PROFI <u>adquirem serviços menos agrupados e/ou menos serviços quando o nível de conhecimento do destino aumenta</u> que os captados recorrendo às abordagens SERCON
HIP 2.2.7	Os clientes captados através das acções PROFI <u>adquirem serviços menos agrupados e/ou menos serviços quando a complexidade do destino diminui</u> que os captados recorrendo às abordagens SERCON
HIP 2.3	As acções do tipo PR geram mais reservas efectuadas por clientes mais experientes, frequentes e independentes que as acções do tipo SERCON
HIP 2.3.1	Os clientes captados através das acções PR <u>viajam para destinos menos massificados</u> que os captados recorrendo às abordagens SERCON
HIP 2.3.2	Os clientes captados através das acções PR <u>viajam para distâncias mais longas</u> que os captados recorrendo às abordagens SERCON
HIP 2.3.3	Os clientes captados através das acções PR <u>efectuam tipos de viagem para destinos com maior componente cultural e cosmopolita</u> que os captados recorrendo às abordagens SERCON
HIP 2.3.4	Os clientes captados através das acções PR <u>organizam viagens de maior duração</u> que os captados recorrendo às abordagens SERCON
HIP 2.3.5	Os clientes captados através das acções PR <u>são viajantes mais independentes e adquirem menos serviços e/ou menos agrupados</u> que os captados recorrendo às abordagens SERCON

HIP 2.3.6	Os clientes captados através das acções PR <u>adquirem serviços menos agrupados e/ou menos serviços quando o nível de conhecimento do destino aumenta</u> que os captados recorrendo às abordagens SERCON
HIP 2.3.7	Os clientes captados através das acções PR <u>adquirem serviços menos agrupados e/ou menos serviços quando a complexidade do destino diminui</u> que os captados recorrendo às abordagens SERCON

HIP 2.1 – As acções do tipo PROFI geram mais reservas efectuadas por clientes mais experientes, frequentes e independentes que as acções do tipo PR

	#	PROFI	PR
Hip 1 : Viajam para destinos mais distantes			
Médias das populações		1,781544	1,525206
Variâncias das populações		0,580611	0,596382
Observações		2124	1091
Graus de liberdade	2174		
Diferença de médias		0,25634	
Diferença de variâncias		-0,01577	
t - Statistic	8,95174		
P (T < t bilateral)	7,32534E-19		
P crítico bilateral	1,961055732		
<u>< 2 horas de viagem aérea</u>	1	38,79%	62,42%
<u>2 a 5 horas de viagem aérea</u>	2	47,79%	25,02%
<u>5 a 10 horas de viagem aérea</u>	3	9,89%	10,17%
<u>> 10 horas de viagem aérea</u>	4	3,53%	2,38%
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 1 é estatisticamente superior à da variável 2 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PROFI adquirem viagens para destinos mais distantes que os captados através das parcerias PR			

	#	PROFI	PR
Hip 2: Viajam para destinos menos massificados			
Médias das populações		1,892185	1,549954
Variâncias das populações		0,362840	0,532135
Observações		2.124	1.091
Graus de liberdade	1869		
Diferença de médias		0,34223	
Diferença de variâncias		-0,16929	
t - Statistic	13,33566		
P (T < t unilateral)	4,01948E-39		
P crítico unilateral	1,64566932		
<u>Destinos com voo charter</u>	1	21,89%	57,01%
<u>Destinos com voo regular directo</u>	2	69,21%	33,18%
<u>Destinos com escala dentro EUR</u>	3	6,69%	7,61%
<u>Destinos com escala intercontinentais</u>	4	2,21%	2,20%
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 1 é estatisticamente superior à da variável 2 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PROFI adquirem viagens para destinos menos massificados que os captados através das parcerias PR			

	#	PROFI	PR
Hip 3: Preferem destinos com maior componente cultural e cosmopolita			
Médias das populações		2,525424	2,357470
Variâncias das populações		0,538684	0,550997
Observações		2.124	1.091
Graus de liberdade	2178		
Diferença de médias		0,16795	
Diferença de variâncias		-0,01231	
t - Statistic	6,09771		
P (T < t unilateral)	6,34692E-10		
P crítico unilateral	1,645553545		
<u>Sol e praia</u>	<u>1</u>	<u>13,51%</u>	<u>14,30%</u>
<u>Combinados praia, natureza e cidades</u>	<u>2</u>	<u>21,37%</u>	<u>37,40%</u>
<u>Cidades e circuitos culturais</u>	<u>3</u>	<u>64,17%</u>	<u>46,56%</u>
<u>Grandes viagens</u>	<u>4</u>	<u>0,94%</u>	<u>1,74%</u>
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente inferior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PROFI preferem mais destinos cosmopolitas e culturais que os captados através das parcerias PR			

	#	PROFI	PR
Hip 4: Viagens de maior duração			
Médias das populações		1,903013	1,549954
Variâncias das populações		0,723514	0,715622
Observações		2.124	1.091
Graus de liberdade	2210		
Diferença de médias		0,35306	
Diferença de variâncias		0,00789	
t - Statistic	11,18391		
P (T < bilateral)	2,76637E-28		
P crítico bilateral	1,961037938		
<u>< 4 dias</u>	<u>1</u>	<u>38,04%</u>	<u>62,88%</u>
<u>4 a 7 dias</u>	<u>2</u>	<u>37,05%</u>	<u>24,75%</u>
<u>8 -14 dias</u>	<u>3</u>	<u>21,47%</u>	<u>6,87%</u>
<u>> 14 dias</u>	<u>4</u>	<u>3,44%</u>	<u>5,50%</u>
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente inferior à da variável 1 pelo que não se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PROFI efectuem viagens de maior duração que os captados através dos parcerias PR			

	#	PROFI	PR
Hip 5: Viajantes que adquirem menos serviços - são mais independentes -			
Médias das populações		1,295198	2,013749
Variâncias das populações		0,423886	0,747517
Observações		2.124	1.091
Graus de liberdade	1742		
Diferença de médias		-0,71855	
Diferença de variâncias		-0,32363	
t - Statistic	-24,157		
P (T < bilateral)	1,9269E-111		
P critico bilateral	1,961326675		
Avião	1	79,85%	27,04%
Hotel	2	12,19%	54,17%
Avião + Hotel / outros serviços	3	6,54%	9,17%
Pacote de operador	4	1,41%	9,62%
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente superior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PROFI são mais independentes que os captados através parcerias PR			

	#	PROFI	PR
Hip 6: adquirem serviços menos agrupados quando o nível de conhecimento do destino aumenta			
Médias das populações		1,566031	1,775665
Variâncias das populações		0,163119	0,295098
Observações		2.124	1.091
Graus de liberdade	1725		
Diferença de médias		-0,20963	
Diferença de variâncias		-0,13198	
t - Statistic	-11,249		
P (T < unilateral)	1,10753E-28		
P critico unilateral	1,645737449		
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente superior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PROFI adquirem serviços menos agrupados quando o nível de conhecimento do destino aumenta que os captados através das parcerias PR			

HIP 2.2 – As acções do tipo PR geram mais reservas efectuadas por clientes mais experientes, frequentes e independentes que as acções do tipo SERCON

	#	PR	SERCON
Hip 1 : Viajam para destinos mais distantes			
Médias das populações		1,525206	1,913433
Variâncias das populações		0,596382	0,887693
Observações		1.091	335
Graus de liberdade	480		
Diferença de médias		-0,38823	
Diferença de variâncias		-0,29131	
t - Statistic	-6,86673		
P (T < t bilateral)	1,964918407		
P critico bilateral	1,964918407		
<u>< 2 horas de viagem aérea</u>	<u>1</u>	<u>62,42%</u>	<u>41,19%</u>
<u>2 a 5 horas de viagem aérea</u>	<u>2</u>	<u>25,02%</u>	<u>34,03%</u>
<u>5 a 10 horas de viagem aérea</u>	<u>3</u>	<u>10,17%</u>	<u>17,01%</u>
<u>> 10 horas de viagem aérea</u>	<u>4</u>	<u>2,38%</u>	<u>7,76%</u>
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 1 é estatisticamente inferior à da variável 2 pelo que não se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PR adquirem viagens para destinos mais distantes que os captados através das parcerias SERCON			

	#	PR	SERCON
Hip 2: Viajam para destinos menos massificados			
Médias das populações		1,549954	1,749254
Variâncias das populações		0,532135	0,649513
Observações		1.091	335
Graus de liberdade	513		
Diferença de médias		-0,19930	
Diferença de variâncias		-0,11738	
t - Statistic	-4,04583		
P (T < t unilateral)	3,00837E-05		
P critico unilateral	1,647829342		
<u>Destinos com vôo charter</u>	<u>1</u>	<u>57,01%</u>	<u>21,89%</u>
<u>Destinos com vôo regular directo</u>	<u>2</u>	<u>33,18%</u>	<u>69,21%</u>
<u>Destinos com escala dentro EUR</u>	<u>3</u>	<u>7,61%</u>	<u>6,69%</u>
<u>Destinos com escala intercontinentais</u>	<u>4</u>	<u>2,20%</u>	<u>2,21%</u>
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 1 é estatisticamente inferior à da variável 2 pelo que não se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PR adquirem viagens para destinos menos massificados que os captados através das parcerias SERCON			

	#	PR	SERCON
Hip 3: Preferem destinos com maior componente cultural e cosmopolita			
Médias das populações		2,357470	2,223881
Variâncias das populações		0,550997	0,820985
Observações		1.091	335
Graus de liberdade	480		
Diferença de médias		0,13359	
Diferença de variâncias		-0,26999	
t - Statistic	2,45719		
P (T < t unilateral)	0,007177682		
P critico unilateral	1,648034319		
<u>Sol e praia</u>	<u>1</u>	<u>14,30%</u>	<u>13,51%</u>
<u>Combinados praia, natureza e cidades</u>	<u>2</u>	<u>37,40%</u>	<u>21,37%</u>
<u>Cidades e circuitos culturais</u>	<u>3</u>	<u>46,56%</u>	<u>64,17%</u>
<u>Grandes viagens</u>	<u>4</u>	<u>1,74%</u>	<u>0,94%</u>
<p>É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente inferior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PR preferem mais destinos cosmopolitas e culturais que os captados através das parcerias SERCON</p>			

	#	PR	SERCON
Hip 4: Viagens de maior duração			
Médias das populações		1,549954	1,952239
Variâncias das populações		0,715622	0,596514
Observações		1.091	335
Graus de liberdade	600		
Diferença de médias		-0,40228	
Diferença de variâncias		0,11911	
t - Statistic	-8,14974		
P (T < bilateral)	2,13023E-15		
P critico bilateral	1,963925532		
<u>< 4 dias</u>	<u>1</u>	<u>62,88%</u>	<u>38,04%</u>
<u>4 a 7 dias</u>	<u>2</u>	<u>24,75%</u>	<u>37,05%</u>
<u>8 -14 dias</u>	<u>3</u>	<u>6,87%</u>	<u>21,47%</u>
<u>> 14 dias</u>	<u>4</u>	<u>5,50%</u>	<u>3,44%</u>
<p>É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente superior à da variável 1 pelo que não se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PR efectuem viagens de maior duração que os captados através dos parcerias SERCON</p>			

	#	PR	SERCON
Hip 5: Viajantes que adquirem menos serviços - são mais independentes -			
Médias das populações		2,013749	3,349254
Variâncias das populações		0,747517	1,012387
Observações		1.091	335
Graus de liberdade	495		
Diferença de médias		-1,33550	
Diferença de variâncias		-0,26487	
t - Statistic	-21,934		
P (T < bilateral)	5,26244E-75		
P crítico bilateral	1,964767909		
Avião	1	27,04%	7,76%
Hotel	2	54,17%	15,82%
Avião + Hotel / outros serviços	3	9,17%	10,15%
Pacote de operador	4	9,62%	66,27%
<p>É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente superior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PR são mais independentes que os captados através parcerias SERCON</p>			

	#	PR	SERCON
Hip 6: adquirem serviços menos agrupados quando o nível de conhecimento do destino aumenta			
Médias das populações		1,775665	2,590299
Variâncias das populações		0,295098	0,422772
Observações		1.091	335
Graus de liberdade	486		
Diferença de médias		-0,81463	
Diferença de variâncias		-0,12767	
t - Statistic	-20,810		
P (T < unilateral)	1,52133E-69		
P crítico unilateral	1,647994976		
<p>É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente superior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PR adquirem serviços menos agrupados quando o nível de conhecimento do destino aumenta que os captados através das parcerias SERCON</p>			

HIP 2.2 – As acções do tipo PROFÍ geram mais reservas efectuadas por clientes mais experientes, frequentes e independentes que as acções do tipo SERCON

	#	PROFI	SERCON
Hip 1 : Viajam para destinos mais distantes			
Médias das populações		1,781544	1,913433
Variâncias das populações		0,580611	0,887693
Observações		2.124	335
Graus de liberdade	406		
Diferença de médias		-0,13189	
Diferença de variâncias		-0,30708	
t - Statistic	-2,43938		
P (T < t bilateral)	1,965824		
P crítico bilateral	1,965824		
<u>< 2 horas de viagem aérea</u>	<u>1</u>	<u>38.79%</u>	<u>41.19%</u>
<u>2 a 5 horas de viagem aérea</u>	<u>2</u>	<u>47.79%</u>	<u>34.03%</u>
<u>5 a 10 horas de viagem aérea</u>	<u>3</u>	<u>9.89%</u>	<u>17.01%</u>
<u>> 10 horas de viagem aérea</u>	<u>4</u>	<u>3.53%</u>	<u>7.76%</u>
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 1 é estatisticamente inferior à da variável 2 pelo que não se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PROFÍ adquirem viagens para destinos mais distantes que os captados através das parcerias SERCON			

	#	PROFI	SERCON
Hip 2: Viajam para destinos menos massificados			
Médias das populações		1,892185	1,749254
Variâncias das populações		0,362840	0,649513
Observações		2.124	335
Graus de liberdade	395		
Diferença de médias		0,14293	
Diferença de variâncias		-0,28667	
t - Statistic	3,11185		
P (T < t unilateral)	0,000997		
P crítico unilateral	1,64872		
<u>Destinos com voo charter</u>	<u>1</u>	<u>21.89%</u>	<u>21.89%</u>
<u>Destinos com voo regular directo</u>	<u>2</u>	<u>69.21%</u>	<u>69.21%</u>
<u>Destinos com escala dentro EUR</u>	<u>3</u>	<u>6.69%</u>	<u>6.69%</u>
<u>Destinos com escala intercontinentais</u>	<u>4</u>	<u>2.21%</u>	<u>2.21%</u>
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 1 é estatisticamente superior à da variável 2 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PROFÍ adquirem viagens para destinos menos massificados que os captados através das parcerias SERCON			

	#	PROFI	SERCON
Hip 3: Preferem destinos com maior componente cultural e cosmopolita			
Médias das populações		2,525424	2,223881
Variâncias das populações		0,538684	0,820985
Observações		2.124	335
Graus de liberdade	406		
Diferença de médias		0,30154	
Diferença de variâncias		-0,28230	
t - Statistic	5,79856		
P (T < t unilateral)	6,73E-09		
P critico unilateral	1,648615		
<u>Sol e praia</u>	<u>1</u>	<u>13,51%</u>	<u>13,51%</u>
<u>Combinados praia, natureza e cidades</u>	<u>2</u>	<u>21,37%</u>	<u>21,37%</u>
<u>Cidades e circuitos culturais</u>	<u>3</u>	<u>64,17%</u>	<u>64,17%</u>
<u>Grandes viagens</u>	<u>4</u>	<u>0,94%</u>	<u>0,94%</u>
<p>É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente inferior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PROFI preferem mais destinos cosmopolitas e culturais que os captados através das parcerias SERCON</p>			

	#	PROFI	SERCON
Hip 4: Viagens de maior duração			
Médias das populações		1,903013	1,952239
Variâncias das populações		0,723514	0,596514
Observações		2.124	335
Graus de liberdade	471		
Diferença de médias		-0,04923	
Diferença de variâncias		0,12700	
t - Statistic	-1,06879		
P (T < bilateral)	0,285712		
P critico bilateral	1,965013		
<u>< 4 dias</u>	<u>1</u>	<u>38,04%</u>	<u>38,04%</u>
<u>4 a 7 dias</u>	<u>2</u>	<u>37,05%</u>	<u>37,05%</u>
<u>8 -14 dias</u>	<u>3</u>	<u>21,47%</u>	<u>21,47%</u>
<u>> 14 dias</u>	<u>4</u>	<u>3,44%</u>	<u>3,44%</u>
<p>Não é rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente igual à da variável 1 pelo que não se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PROFI efectuem viagens de maior duração que os captados através das parcerias SERCON</p>			

	#	PROFI	SERCON
Hip 5: Viajantes que adquirem menos serviços - são mais independentes -			
Médias das populações		1,295198	3,349254
Variâncias das populações		0,423886	1,012387
Observações		2.124	335
Graus de liberdade	379		
Diferença de médias		-2,05406	
Diferença de variâncias		-0,58850	
t - Statistic	-36,189		
P (T < bilateral)	5E-125		
P crítico bilateral	1,966243		
Avião	1	<u>79,85%</u>	<u>7,76%</u>
Hotel	2	<u>12,19%</u>	<u>15,82%</u>
Avião + Hotel / outros serviços	3	<u>6,54%</u>	<u>10,15%</u>
Pacote de operador	4	<u>1,41%</u>	<u>66,27%</u>
<p>É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente superior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PROFI são mais independentes que os captados através das parcerias SERCON</p>			

	#	PROFI	SERCON
Hip 6: adquirem serviços menos agrupados quando o nível de conhecimento do destino aumenta			
Médias das populações		1,566031	2,590299
Variâncias das populações		0,163119	0,422772
Observações		2.124	335
Graus de liberdade	376		
Diferença de médias		-1,02427	
Diferença de variâncias		-0,25965	
t - Statistic	-27,993		
P (T < unilateral)	2,76E-94		
P crítico unilateral	1,648916		
<p>É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente superior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PROFI adquirem serviços menos agrupados quando o nível de conhecimento do destino aumenta que os captados através das parcerias SERCON</p>			

ANEXO XIII – Resultados dos testes de hipóteses 3

HIP 3.1 – As acções de marketing desenvolvidas através de uma rede de parcerias de distribuição, proporcionam maiores níveis de rentabilidade aos agentes de viagem que as acções de marketing tradicional e massificado)

	#	Geral	Parceiros
Hip 1 : Diferença de rentabilidade entre parcerias e geral (diferença média 0,75%)			
Médias das populações			
Variâncias das populações		0,003095	0,002046
Observações		1.389	826
Graus de liberdade	2010		
Diferença de médias	0,0075		
Diferença de variâncias		0,00105	
t - Statistic	-1,22252		
P (T < t bilateral)	0,221654		
P critico bilateral	1,961145		
<p>Não é rejeitada a H0 de igualdade entre as médias (0,75%), e a média da variável 1 é estatisticamente semelhante à da variável 2 pelo que não se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias proporcionam maior rentabilidade que os captados através de acções de marketing transaccional desenvolvidos pelos agentes de viagem</p>			

HIP 3.2 – As acções de marketing desenvolvidas através de uma rede de parcerias de distribuição PROFI, proporcionam maiores níveis de rentabilidade aos agentes de viagem que as acções SERCON

	#	PROFI	SERCON
Hip 2 : Diferença de rentabilidade entre PROFI e SERCON			
Médias das populações			
Variâncias das populações		0,001547	0,001771
Observações		349	156
Graus de liberdade	503		
Diferença de médias	0		
Diferença de variâncias		-0,00022	
t - Statistic	-0,99827		
P (T < t bilateral)	0,31863		
P critico bilateral	1,964691		
<p>Não é rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 1 é estatisticamente semelhante à da variável 2 pelo que não se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PROFI proporcionam maior rentabilidade que os captados através das parcerias SERCON</p>			

HIP 3.3 – As acções de marketing desenvolvidas através de uma rede de parcerias de distribuição PROFI, proporcionam maiores níveis de rentabilidade aos agentes de viagem que as acções PR

	#	PROFI	PR
Hip 3 : Diferença de rentabilidade entre PROFI e PR			
Médias das populações			
Variâncias das populações		0,001547	0,002680
Observações		349	321
Graus de liberdade	596		
Diferença de médias	0		
Diferença de variâncias		-0,00113	
t - Statistic	-2,82222		
P (T < t bilateral)	0,004928		
P critico bilateral	1,963952		
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente superior à da variável 1 pelo que não se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PROFI proporcionam maior rentabilidade que os captados através das parcerias PR			

HIP 3.4 – As acções de marketing desenvolvidas através de uma rede de parcerias de distribuição PR, proporcionam maiores níveis de rentabilidade aos agentes de viagem que as acções SERCON

	#	PR	SERCON
Hip 4 : Diferença de rentabilidade entre PR e SERCON			
Médias das populações			0,000000
Variâncias das populações		0,002680	0,001771
Observações		321	156
Graus de liberdade	370		
Diferença de médias			
Diferença de variâncias		0,00091	
t - Statistic	1,40247		
P (T < bilateral)	0,161613		
P critico bilateral	1,966396		
Não é rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente igual à da variável 1 pelo que não se confirma a hipótese de que os viajantes captados através das parcerias PR proporcionam maior rentabilidade que os captados através das parcerias SERCON			

ANEXO XIV – Resultados dos testes de hipóteses 4

HIP 4 – Não existe relação entre as tipologias de viajantes e as suas características sócio económicas (Clientes Mass-Market – MM, e Clientes Affluent e Private – TOG)

	#	MM	TOG
Hip 1 : Viajam para destinos mais distantes			
Médias das populações		1,550143	1,784259
Variâncias das populações		0,639692	0,612110
Observações		1.047	2.503
Graus de liberdade	3548		
Diferença de médias		-0,23412	
Diferença de variâncias		0,02758	
t - Statistic	-8,07680		
P (T < t bilateral)	9,02E-16		
P critico bilateral	1,960633		
<u>< 2 horas de viagem aérea</u>	<u>1</u>	<u>61,41%</u>	<u>39,95%</u>
<u>2 a 5 horas de viagem aérea</u>	<u>2</u>	<u>25,31%</u>	<u>45,43%</u>
<u>5 a 10 horas de viagem aérea</u>	<u>3</u>	<u>10,12%</u>	<u>10,87%</u>
<u>> 10 horas de viagem aérea</u>	<u>4</u>	<u>3,15%</u>	<u>3,76%</u>
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 1 é estatisticamente inferior à da variável 2 pelo que se confirma a hipótese de que os clientes TOG adquirem viagens para destinos mais distantes que os clientes MM			

	#	MM	TOG
Hip 2: Viajam para destinos menos massificados			
Médias das populações		1,531041	1,874950
Variâncias das populações		0,534169	0,402022
Observações		1.047	2.503
Graus de liberdade	1736		
Diferença de médias		-0,34391	
Diferença de variâncias		0,13215	
t - Statistic	-13,27837		
P (T < t bilateral)	2,15E-38		
P critico bilateral	1,961331		
<u>Destinos com voo charter</u>	<u>1</u>	<u>58,36%</u>	<u>24,57%</u>
<u>Destinos com voo regular directo</u>	<u>2</u>	<u>32,95%</u>	<u>65,92%</u>
<u>Destinos com escala dentro EUR</u>	<u>3</u>	<u>5,92%</u>	<u>6,95%</u>
<u>Destinos com escala intercontinentais</u>	<u>4</u>	<u>2,77%</u>	<u>2,56%</u>
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 1 é estatisticamente inferior à da variável 2 pelo que se confirma a hipótese de que os clientes TOG adquirem viagens para destinos menos massificados que os clientes MM			

	#	MM	TOG
Hip 3: Preferem destinos com maior componente cultural e cosmopolita			
Médias das populações		2,267431	2,519776
Variâncias das populações		0,599541	0,552666
Observações		1.047	2.503
Graus de liberdade	0		
Diferença de médias		-0,25235	
Diferença de variâncias		0,04687	
t - Statistic	-9,10942		
P (T < t bilateral)	1,35E-19		
P crítico bilateral	1,960633		
<u>Sol e praia</u>	<u>1</u>	<u>17,77%</u>	<u>13,86%</u>
<u>Combinados praia, natureza e cidades</u>	<u>2</u>	<u>40,11%</u>	<u>21,57%</u>
<u>Cidades e circuitos culturais</u>	<u>3</u>	<u>39,73%</u>	<u>63,28%</u>
<u>Grandes viagens</u>	<u>4</u>	<u>2,39%</u>	<u>1,28%</u>
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente superior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os os clientes TOG preferem mais destinos cosmopolitas e culturais que os clientes MM			

	#	MM	TOG
Hip 4: Viagens de maior duração			
Médias das populações		1,525310	1,913704
Variâncias das populações		0,630095	0,736755
Observações		1.047	2.503
Graus de liberdade	2109		
Diferença de médias		-0,38839	
Diferença de variâncias		-0,10666	
t - Statistic	-12,97416		
P (T < bilateral)	4,33E-37		
P crítico bilateral	1,961089		
<u>< 4 dias</u>	<u>1</u>	<u>62,56%</u>	<u>37,32%</u>
<u>4 a 7 dias</u>	<u>2</u>	<u>26,27%</u>	<u>38,19%</u>
<u>8 - 14 dias</u>	<u>3</u>	<u>7,26%</u>	<u>20,30%</u>
<u>> 14 dias</u>	<u>4</u>	<u>3,92%</u>	<u>4,19%</u>
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente superior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os clientes TOG efectuem viagens de maior duração que os clientes MM			

	#	MM	TOG
Hip 5: Viajantes que adquirem menos serviços - são mais independentes -			
Médias das populações		2,317096	1,455853
Variâncias das populações		1,021725	0,720572
Observações		1.047	2.503
Graus de liberdade	1693		
Diferença de médias		0,86124	
Diferença de variâncias		0,30115	
t - Statistic	24,227		
P (T < bilateral)	1,4E-111		
P critico bilateral	1,961366		
Avião	1	19,48%	72,43%
Hotel	2	50,05%	15,14%
Avião + Hotel / outros serviços	3	9,74%	6,83%
Pacote de operador	4	20,73%	5,59%
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente inferior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os clientes TOG são mais independentes que os clientes MM			

	#	MM	TOG
Hip 6: adquirem serviços menos agrupados quando o nível de conhecimento do destino aumenta			
Médias das populações		1,928844	1,642729
Variâncias das populações		0,401600	0,254176
Observações		1.047	2.503
Graus de liberdade	1626		
Diferença de médias		0,28612	
Diferença de variâncias		0,14742	
t - Statistic	12,990		
P (T < unilateral)	4,39E-37		
P critico unilateral	1,645791		
É rejeitada a H0 de igualdade entre as médias, e a média da variável 2 é estatisticamente inferior à da variável 1 pelo que se confirma a hipótese de que os clientes TOG adquirem serviços menos agrupados quando o nível de conhecimento do destino aumenta que os clientes MM			