

2 Referencial Teórico:

Com este capítulo, apresenta-se o panorama da indústria do turismo em torno da evolução dos canais de distribuição da rede hoteleira com as implicações da utilização da Internet como meio de distribuição e um levantamento dos diversos canais eletrônicos existentes.

A idéia é situar o leitor no atual cenário do mercado hoteleiro fazendo um paralelo com os canais tradicionais. O apêndice I resume a evolução da rede de distribuição comparando os atores envolvidos incluindo seus fornecedores, suas atividades principais, seus clientes e o meio utilizado para alcançar os produtos/serviços desejados. O apêndice II analisa também o valor que cada ator agrega para o hotel e para o consumidor final.

2.1. Introdução

A Internet, segundo Vicentin & Hoppen (2003), mostrou ser uma ferramenta estratégica de impacto, causando mudanças e levando as empresas a repensarem seus modelos de negócio. A Indústria do Turismo não está fora desta realidade e está sofrendo mudanças constantes e significativas em relação aos canais de distribuição de seus produtos, suas estratégias e modelos de parcerias.

Durante os anos 80 e a primeira parte dos anos 90, o papel de distribuição dos produtos turísticos era desempenhado pelas tradicionais agências de viagem e era suportado pelos sistemas computadorizados como o Sistema Central de Reserva (CRS) e o Sistema de Distribuição Global (*GDS*) (Licata e Buhalis, 2001). Atualmente, os canais de distribuição eletrônica estão, crescentemente, sendo utilizados pelos hotéis visando a exposição proporcionada, a diminuição dos custos e, principalmente, a interface direta com os clientes.

Pode-se analisar o impacto das tecnologias de informação no setor turístico e dividir suas prováveis implicações em três principais áreas (Guthan, 2002):

- a adoção da Internet pelos fornecedores primários que desenvolvem seus próprios *websites* como um método de recuperar o controle sobre seus produtos vendidos por intermediários;

- o desenvolvimento de novos intermediários *online* no ramo de viagens;
- a resposta dos intermediários como os agentes de viagem à esses movimentos.

2.2. A Indústria do Turismo

A indústria do turismo é hoje considerada a maior fonte de geração de emprego do mundo. Com a globalização e com as facilidades proporcionadas pelas novas tecnologias, o interesse social, econômico e cultural das pessoas ao redor do mundo vem crescendo e, no âmbito geográfico, beneficiando esta indústria.

Para entender como ela funciona, são relacionados dois conceitos para a palavra turismo “em estado de dicionário” (Vaz,1999, p. 16):

“Viagem ou excursão feita por prazer, a locais que despertam interesse” e “O conjunto dos serviços necessários para atrair aqueles que fazem turismo e dispensar-lhes atendimentos por meio de provisões de itinerários, guias, acomodações, transportes, etc”.

Como pode ser observado, a primeira definição aborda a razão (por prazer) para se fazer uma viagem que, nem sempre, é a mesma, como será abordado mais adiante. Já a segunda definição, engloba o envolvimento de múltiplos interesses conjugados em uma atividade econômica e, segundo Vaz (1999, p. 17), “implica na existência de um mercado turístico como um conjunto de atividades econômicas em torno de produtos turísticos, através das quais diversos agentes buscam satisfazer suas necessidades e obter benefícios, transacionando tais produtos”.

É muito comum associar turismo à hotelaria e, como turismo é um grande gerador de emprego, por conseqüência, admite-se que a hotelaria também o seja e, a partir daí, muitos acreditam que o investimento em hotelaria incrementa o turismo.

2.2.1.O Produto Turístico

O produto turístico é, em geral, apresentado como um produto bastante diferenciado dos demais, devido a várias características específicas, como (Castelli in Vaz, 1999):

- É *Estático*, já que é o consumidor que se desloca;
- *Não é estocável*, ou seja, o inventário é perecível como, por exemplo, quartos de hotel e passagem de avião;
- É *Sazonal*, pois depende de épocas de maior disponibilidade das pessoas;
- É *Função do tempo livre*;
- Apresenta uma *demand instável*;
- É *abstrato*, uma vez que o resultado do produto é a percepção do cliente;
- É *baseado em serviços* como estrutura de apoio;
- É *diversificado*, já que depende de variedades de atrações e;
- É *complementar* à medida que as atrações devam ser associadas para criar e reforçar o interesse do cliente.

Pode-se dividir os principais produtos turísticos em quatro setores de negócio como: transporte, indústria de viagens, acomodações e serviços e atrações turísticas. Ainda, em maior ou em menor nível, todos os quatro setores são interdependentes. O transporte, a acomodação e os serviços funcionam como bens facilitadores, o “*hardware*” do turismo, e os operadores/agentes, atrações turísticas e atividades de recreação exercem o papel de processo de serviço, “*software*”, já que em geral representam o elemento catalisador para que haja turismo no local e para o uso do transporte e da acomodação.

Além disso, pode-se relacionar o produto turístico com a definição de serviço descrita por Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000, p. 347) que diz que:

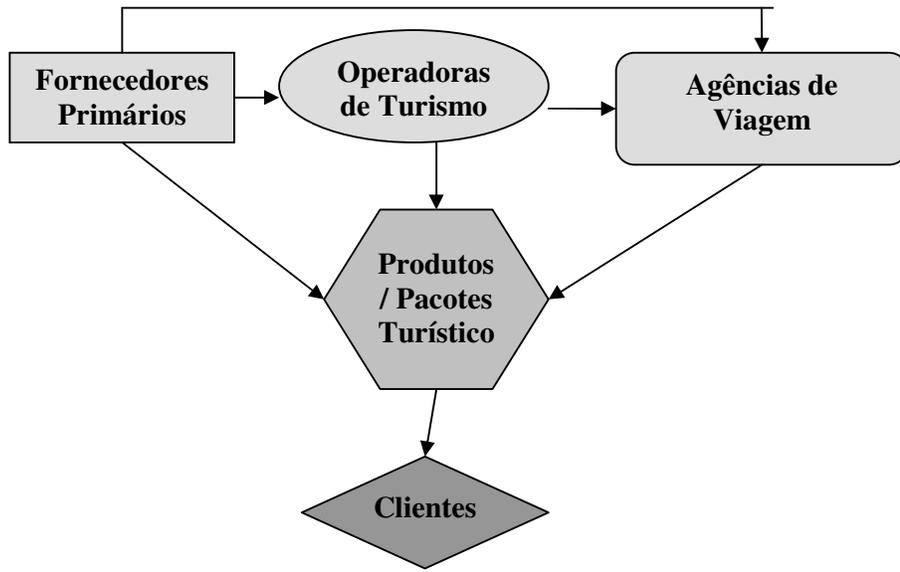
“Ao contrário dos produtos armazenados em depósitos para consumo futuro, um serviço é uma experiência pessoal intangível que não pode ser transferida de uma pessoa a outra. Em vez disso, o serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo”.

Dentro desta abordagem, em que a qualidade do produto turístico é função da percepção do consumidor, este se torna ainda mais atrativo e interessante de se

entender e cria-se, cada vez mais, a necessidade de ser bem administrado por todos os atores envolvidos.

A figura 1 abaixo apresenta um esquema tradicional simplificado da formação do produto turístico.

Figura 1: Esquema da formação tradicional do produto turístico



Fonte: adaptado a partir de Vaz (1999) e de Vicentin e Hoppen (2003).

Como sintetizam Vicentin e Hoppen (2003):

- *Fornecedores primários*: Provêm os produtos turísticos para as operadoras de turismo e para as agências de viagem. São, por exemplos, restaurantes, empresas de alugueís de veículos, navios, companhias aéreas e hotéis, sendo esses dois últimos os que comercializam dois dos principais serviços relacionados com turismo;
- *Operadoras de Turismo*: são atacadistas, compram serviços dos fornecedores primários, agrupando-os e montando os pacotes turísticos que são vendidos, tradicionalmente, para as agências;
- *Agências de Viagem*: são intermediários do negócio, revendem ao cliente, os pacotes oferecidos pelas operadoras e/ou serviços dos fornecedores primários;
- *Cliente*: é o consumidor final que irá desfrutar os serviços e pacotes ofertados pelos fornecedores primários, operadoras e agências.

Atualmente, os próprios clientes estão comprando os produtos turísticos diretamente dos fornecedores primários com a utilização da Internet como canal, o que será abordado nas próximas seções.

Assim, o produto turístico é um conjunto de benefícios que o consumidor busca em uma determinada localidade e que são usufruídos com o suporte estrutural de serviços oferecidos por diversas organizações. Essas organizações independentes formam, com seus produtos, o “pacote turístico”, pois constituem serviços altamente complementares no turismo. Além disso, quem vai a uma localidade turística necessita de todos esses serviços para que a viagem seja adequadamente aproveitada e uma empresa isoladamente jamais conseguirá proporcionar todas as condições esperadas pelo turista. No máximo, satisfaz uma pequena parte dessa procura (Vaz, 1999).

2.2.2. Segmentação de Mercado

Ainda, para se entender mais sobre esse universo que é o turismo, não se pode deixar de citar os diversos motivos que levam as pessoas a viajar. Vaz (1999) classifica as fontes motivadoras em esferas de pressão a seguir:

- **Pessoal:** uma pessoa pode fazer turismo por um desejo pessoal de conhecer uma determinada localidade ou por problemas de saúde, como a necessidade de fazer um tratamento diferenciado. Assim, a fonte que dá origem ao motivo é a própria pessoa, seja por questões de ordem física ou psicológica;
- **Familiar:** compromissos familiares, como visita a um parente, o comparecimento em solenidades como formaturas e casamentos ou eventos como aniversários e batizados têm a origem no núcleo familiar;
- **Social:** as pessoas podem ser levadas a viajar por obrigações sociais decorrentes da participação em grupos comunitários, esportivos e associativos em geral;
- **Organizacional:** o envolvimento com uma determinada organização (o cargo ocupado, a responsabilidade por determinado setor) pode determinar a obrigatoriedade de uma viagem, que parte dos compromissos da própria organização.

Visto as fontes motivadoras, vale a pena ressaltar a estratégia de segmentação do mercado que consiste na divisão do público em agrupamentos homogêneos, com uma ou mais referências mercadologicamente relevantes e que serve para os seguintes propósitos (Vaz, 1999, p. 80):

- “Permite identificar grupos de consumidores atuais ou potenciais de um produto;
- Possibilita quantificar a demanda potencial e efetiva desse produto;
- Permite avaliar a viabilidade financeira das correspondentes ações de *marketing*;
- Orienta com maior eficiência o direcionamento das ações de *marketing*”.

Assim, a base de segmentação do mercado é dividida em 4 diferentes classes (Vaz, 1999):

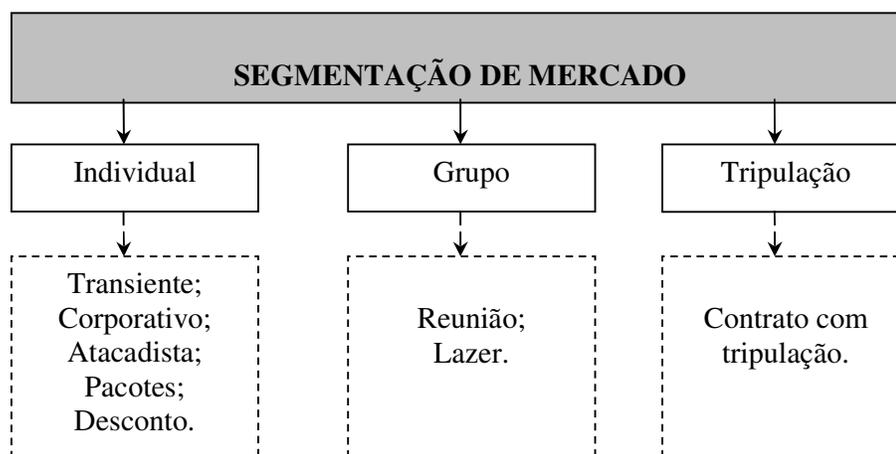
- Segmentação Psicográfica: tem por referência principal a personalidade do consumidor, conforme se manifesta através de atitudes, crenças, valores, estilo de vida, modos de expressão, etc.;
- Segmentação Comportamental: relaciona-se com os hábitos do público, os costumes e procedimentos que apresentam regularidade. Saber com que frequência e em que épocas o turista viaja, os tipos de locais, acomodações e transportes que escolhe são informações importantes para a eficiência de um planejamento turístico;
- Segmentação Demográfica: agrupa os consumidores por fatores que se prestam à identificação e quantificação dos indivíduos. É dividida em 3 sub-bases:
 - Pessoal: identifica o indivíduo levando em consideração características físicas e genéticas;
 - Sociocultural: reuni dados que caracterizam a formação humanística de uma pessoa, sua convivência e relacionamento com as instituições básicas da sociedade e sua importância e projeção na comunidade em que atua;

- Socioeconômica: agrupa as pessoas segundo a sua ocupação profissional, geradora de renda e a capacidade financeira decorrente de suas atividades econômicas;
- Segmentação Geográfica: a geografia humana também se inclui como critério, gerando segmentos baseados na classificação de cidades por número de habitantes ou por densidade populacional.

No entanto, quantificar o público que se enquadra nas qualificações psicográficas e comportamentais é uma tarefa muito difícil, para não dizer impossível. Segundo Morais (2002) p. 30, “a empresa tem de ser eficiente ao segmentar o mercado em diferentes tipos de clientes, como por exemplo, o corporativo e o turismo de lazer, que podem ser facilmente diferenciados”. Ainda, exemplificando no caso de hotéis, o mesmo autor acrescenta que “a idéia básica é que os gerentes dos hotéis possam ter diversos planos de *marketing* para cada segmento de clientes, vendendo, a cada segmento, tipos de quartos que mais atendam às suas necessidades”.

A figura 02 abaixo apresenta um fluxograma típico de segmentação de mercado dos hotéis onde os clientes são separados segundo o seu perfil, ou seja, se for um cliente ou até dez clientes, a classificação é individual, se for acima de dez, em grupo e se for clientes de companhias aéreas, a classificação é tripulação. Além disso, há uma subdivisão nos motivos da viagem, ou seja, se é lazer (transiente) ou negócio (corporativo), entre outros.

Figura 2: Exemplo de Segmentação de Mercado



Fonte: Desenvolvido pelo autor

O mercado hoteleiro, por exemplo, pode ser tudo, menos homogêneo. Segundo Moraes (2002), seus clientes possuem uma diversidade de necessidades. E, para exemplificar uma dessas diferenças, encontram-se na tabela 01 abaixo as características do segmento transiente.

Tabela 1: Característica do segmento transiente:

Viajantes a Lazer:	Viajantes a Negócios:
Apto para se comprometer com antecedência	Sem disposição para se comprometer com antecedência
Aceitam variação no nível de qualidade	Desejam alta qualidade
Destinos flexíveis	Destinos inflexíveis
Alocação flexível	Alocação inflexível
Prestígio indiferente	Prestígio consciente
Elástico ao preço	Inelástico ao preço
Longas estadas	Curtas estadas

Fonte: Moraes (2002)

Enquanto providenciar serviço excepcional corresponde a uma parte da equação que relaciona as necessidades dos clientes, a outra parte é projetar o produto certo e oferecê-lo a um preço que crie percepção de valor. Algumas pessoas chamam isso de segmentação de mercado (Chairman *in* Vladimir, 1998).

2.3. Canais de Distribuição

2.3.1. Distribuição Tradicional de Produtos Turísticos

É difícil imaginar, atualmente, em pleno século XXI, como funcionava o processo de distribuição dos produtos turísticos como compra de passagem aérea ou reserva de acomodações em hotéis, sem a utilização de sistemas computadorizados. O’Conner (1999, p. 19) sintetiza o processo de compra de passagem aérea que pode ser estendido para os outros produtos turísticos, como para reservas de hotéis e diz que:

“Antes do desenvolvimento de sistemas computadorizados, fazer a reserva de uma passagem aérea era um processo complexo. As companhias publicavam, de tempos em tempos, seus horários e suas tarifas em brochuras, que eram então distribuídas aos agentes de viagem. Se um cliente quisesse reservar um voo, o agente de viagem tinha de identificar quais as companhias que voavam na rota desejada e examinar cada um de seus horários para ver se elas tinham um voo que atendesse às necessidades do cliente. Esse processo de busca em múltiplos horários de voo foi simplificado pela publicação de informações, como o Guia Oficial das Companhias Aéreas, que reunia horários, datas e preços de várias companhias aéreas em uma única publicação. Uma vez que o agente de viagem houvesse identificado um voo adequado, deveria contatar o departamento de reservas da companhia para verificar se havia lugares disponíveis e qual seria a tarifa. As informações sobre voo e a tarifa eram repassadas ao cliente para serem aprovadas. Depois disso, o agente de viagem tinha de contatar o departamento de reservas mais uma vez, reconfirmar os detalhes e efetivar a reserva”.

Este processo não era interessante para nenhum dos envolvidos - clientes, agências e companhias aéreas. As agências tinham de ser bem informadas quanto à questão dos horários, datas e preços, mas, nem sempre, isso era possível e, constantemente, lidavam com informações desatualizadas. O custo de comunicação era elevado, como também, o tempo gasto com a busca de informação para cada cliente.

Heintzeman *in* O’Conner (1999) afirma que “os agentes de viagem gastavam até 80% de seu tempo fazendo preparações para uma reserva e apenas 20% fazendo-a realmente e, são apenas esses últimos 20%, que realmente geravam receita”. Do ponto de vista dos clientes também não era nada agradável ficar nas mãos dos agentes de viagem, tendo de confiar plenamente em suas

decisões. Finalmente, as companhias aéreas também não eram beneficiadas com esse processo, uma vez que tinham de gerenciar uma quantidade enorme de informações e passá-las corretamente para as agências, além de terem de pagar as respectivas comissões.

2.3.2. Sistemas tradicionais de distribuição eletrônica

Antes de mencionar os sistemas de distribuição eletrônica, é necessário explicar que os hotéis utilizam, para gerenciar as suas atividades, o Sistema de Gerenciamento de Propriedade (*Property Management System - PMS*) que fornece todas as ferramentas para o trabalho do dia a dia de um hotel e integra todas as funções como manusear as reservas, fazer o *check in* e *check out* dos clientes, entradas nos quartos e gerenciar o inventário, acomodar as necessidades do cliente *in-house*, controlar a contabilidade e faturamento, governança. São exemplos de PMS utilizados pelos hotéis: CM Soluções, Desbravador, Fidelio, Opera, Innsist, entre outros.

O OPERA, por exemplo, disponibiliza configuração de acordo com os requisitos específicos do hotel e opera com módulos para propriedade singular e para propriedades múltiplas as quais podem dividir o mesmo banco de dados.

Em alguns hotéis, há um Escritório Central de Reserva (*Central Reservation Office - CRO*) que recebe as reservas provenientes tanto do PMS que são enviadas para o CRO via sistema eletrônico com interface dupla com o PMS como também por telefone através de chamadas gratuitas com o número 0800. Para muitos hotéis, este canal tem uma extrema importância na geração de volumes de reservas. Normalmente, as grandes cadeias possuem CROs espalhados pelo mundo que centralizam as reservas de diversos hotéis da rede.

Os primeiros sistemas de distribuição eletrônica foram desenvolvidos, durante os anos 60 pelas principais companhias aéreas na forma de sistemas de gerenciamento de inventário para ajudar a controlar o crescimento do número de vôos e passagens.

Embora, inicialmente, esses sistemas só fossem utilizados pela equipe de reserva das companhias aéreas, gradualmente, durante os anos 70, para atender as suas necessidades, as companhias aéreas disponibilizaram esses sistemas computadorizados para as agências de viagem para que estas tivessem acesso

direto aos seus bancos de dados e pudessem buscar informações e fazer as reservas elas mesmas aumentando a eficiência do processo, uma vez que encontravam informações relevantes e precisas sem telefonar para as companhias aéreas (O’Conner, 1999).

Assim, o uso de um sistema computadorizado, de acordo com Hitchins *in* O’Conner (1999), tornou-se essencial para tentar simplificar a complexa rede de informações. Além disso, Knowles e Garland *in* O’Conner (1999 p. 21) afirmam que:

“por causa de suas muitas vantagens em termos de custo e operação, os sistemas de reservas por computador tornaram-se quase essenciais para a distribuição através de agências de viagem”.

Estes sistemas conhecidos como Sistemas de Reservas por Computador (*Computer Reservation System - CRS*) tornaram-se rapidamente instrumentos dominantes para o processo de reservas de vôos que resultou no surgimento de Sistemas de Distribuição Global (*Global Distribution System - GDS*), o qual não se limitou na distribuição de produtos/serviços das companhias aéreas e, sim, ampliou a sua gama de produtos/serviços que variava desde passagens aéreas até acomodações em hotéis, passando por alugueis de carros, cruzeiros e qualquer outro produto de viagem, resultando na conveniência de comprar tudo em um só lugar em termos de necessidades de informações e reservas, tornando-se, então, um canal de distribuição mais completo para as agências de viagem (O’Conner, 1999).

Com isso, aquisições e parcerias foram desenvolvidas resultando na formação de quatro companhias principais que dominam o setor (Amadeus, Galileo, WorldSpan e Sabre).

Assim, as agências de viagem começaram a usar a tecnologia de informação através dos CRSs e GDSs que, de acordo com Guthan (2002), providenciavam os dados e as informações necessárias para seus trabalhos.

Estes sistemas também beneficiavam os proprietários de companhias aéreas proporcionando uma grande quantidade de informações importantes de gerenciamento, o que facilitava o acompanhamento de padrões de viagem, tendências de segmentação de mercado e produtividade dos agentes de viagem. O que permitia segmentar o mercado de forma eficaz, com restrições de tarifas

complexas e utilização de princípios de gerenciamento de receita para ajudar a maximizar a lucratividade (Copeland *in* O’Conner, 1999).

Pode-se inferir que a utilização do GDS significava, para os fornecedores primários, a distribuição dos produtos para um público mais amplo; para os agentes de viagem, uma variedade maior de produtos em seus sistemas de computadores e, para os próprios GDSs, quantidades maiores de reservas, o que compensavam seus custos operacionais.

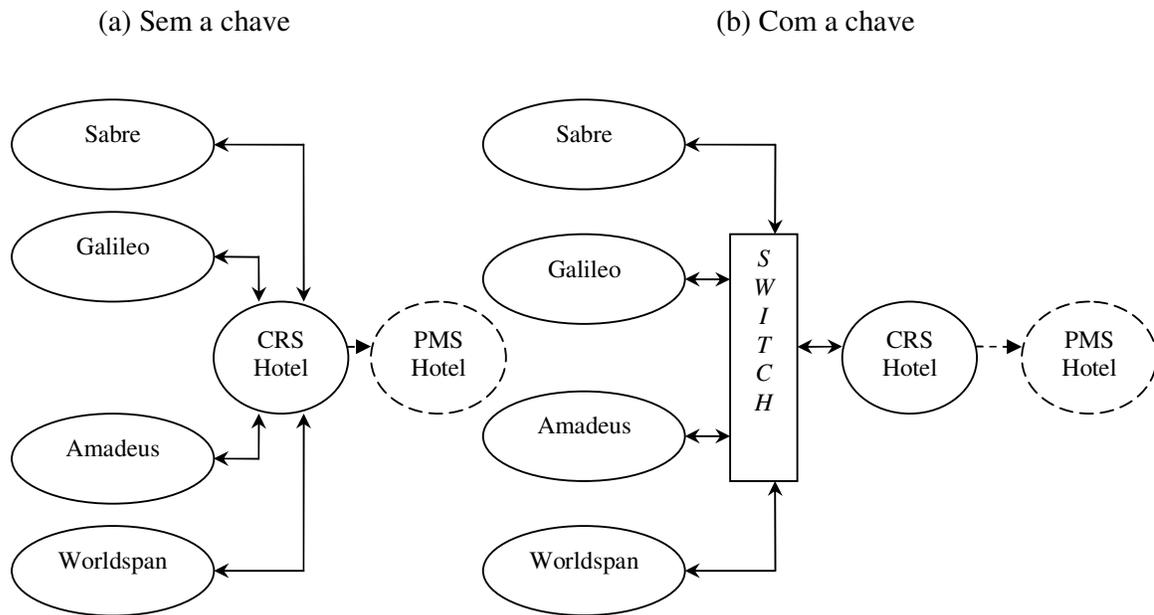
Entretanto, mesmo com todas as vantagens que o GDS proporcionava, a sua estrutura de banco de dados era restrita, o que limitava o espaço disponível para a divulgação dos produtos. E, com isso, prejudicava, principalmente, os hotéis por causa da particularidade dos seus produtos, mais precisamente porque o número de diárias que podiam ser inseridas no sistema era limitado, as descrições muitas vezes eram inadequadas e a falta de flexibilidade para que promoções e ofertas especiais fossem feitas devido à demora na atualização dos dados (O’Conner, 1999).

Com isso, apesar de, inicialmente, muitos fornecedores primários além das companhias aéreas, atentarem para incorporar seus produtos diretamente aos GDSs, essas restrições de projeto dos dados básicos os quais foram, especialmente, criados para vender produtos homogêneos das companhias aéreas, fizeram com que essa estratégia se tornasse ineficiente. Muitos, posteriormente, em vez de inserir os produtos dos hotéis nos *GDSs*, desenvolveram sistemas computadorizados específicos chamados de Sistemas Centrais de Reservas (*CRSs*), com estruturas de banco de dados apropriadas para seus produtos particulares. Estes sistemas, por sua vez, eram ligados eletronicamente aos *GDSs* para ganhar acesso ao poderoso mercado de agências de viagem pagando-se uma taxa de transação por cada reserva processada para os proprietários dos *GDSs*.

No entanto, neste cenário onde os fornecedores primários, especialmente, os hotéis, começaram a criar seus próprios *CRSs* que tinham de ser conectados aos 4 principais *GDSs*, surgiu-se a necessidade de ter uma empresa que fizesse essa ligação e, devido a esta necessidade, surgiram os chamados *Switches* como a *THISCo* (*The Hotel Industry Switching Company*), Pegasus e a *WIZCOM* que tinham como função básica conectar os diversos *CRSs* com os *GDSs*, ou seja, as transações de informações eram automaticamente traduzidas pelo *switch* de forma que havia compatibilidade entre os sistemas.

Com a utilização destes intermediários, ao invés de criar múltiplas interfaces entre o CRS e os GDSs, a empresa hoteleira precisava apenas desenvolver o ponto de entrada único entre seu CRS e a chave universal (*switch*) para contatar todos os grandes sistemas e estar disponível para uma gama enorme de agências de viagem como é mostrado na figura 03.

Figura 3: Esquema com a utilização ou não do switch.



Interface eletrônica: _____

Interface eletrônica ou manual: -----

Fonte: Adaptado de O'Conner (2002)

Os hotéis utilizavam basicamente dois sistemas, o PMS e o CRS sendo o CRS responsável pela estrutura tarifária e disponibilidade do inventário e o PMS por gerenciar todas as atividades inclusive as que se referem à atualização dos dados de reservas e, assim, as informações de um sistema devem ser o espelho do outro e isto pode ser alcançado automaticamente através de interface *online* dos sistemas dividindo o mesmo inventário a chamada interface de duas vias onde qualquer informação modificada em qualquer um dos sistemas sobe para o outro ou manualmente cada um com seu inventário e, neste caso, quando as informações forem atualizadas em um devem necessariamente ser atualizadas no outro também para que não haja divergências nas informações entre eles.

Assim, formavam-se os canais tradicionais de distribuição de produtos turísticos onde as agências de viagem utilizavam os GDSs que eram ligados aos CRSs através dos *switches* para conectar os fornecedores primários aos clientes de uma maneira mais fácil. No entanto, com o avanço das tecnologias, alguns hotéis de cadeias internacionais desenvolveram sistemas com ligação direta com os GDS não havendo necessidade do switch. Ao contrário dos hotéis menores que terceirizavam empresas que os representavam e funcionavam como o CRS do hotel. Ainda, com a Internet, interfaces diretas são estabelecidas permitindo outros métodos de transmissão de informações atualizadas que, segundo Guthan (2002), possuem muitas vantagens, mas também desvantagens.

Em outras palavras, pode-se dizer que os CRSs, GDSs e *switches* formavam o estado efetivo da distribuição eletrônica até 1994 quando o desenvolvimento da *web* como meio para o comércio eletrônico causou uma revolução no modo em que o produto turístico é distribuído.

Vale chamar a atenção para o fato de que a distribuição eletrônica através dos GDSs é linear, fechada e cooperativa diferentemente da distribuição baseada na *web* que é aberta, competitiva e extremamente confusa. E, é neste contexto que, a partir daqui, os canais de distribuição serão tratados.

2.3.3. As Implicações das Tecnologias de Informação na Indústria de Turismo

Por ser um produto intangível, o produto turístico depende muito mais intensamente de informações do que um bem manufaturado. Sheldon *in* O’Conner (1999, p. 13) afirma que “a informação já foi descrita como a “força vital” da indústria, já que sem ela o setor não funcionaria”, afinal, de acordo com Vicentin e Hoppen (2003, p. 3), “para o cliente, o turismo, até o momento de vivenciá-lo, é somente o conjunto de informações que lhe é disponibilizado”.

Acrescenta-se à este conceito, segundo Buhalis (1998, p. 411), que:

“Unlike durable goods, intangible tourism services cannot be physically displayed or inspected at the point of sale before purchasing. They are bought before the time of their use and away from the place of consumption. Hence, they depend exclusively upon representations and descriptions, provided by the travel trade, (e.g. information in brochures), for their

ability to attract consumers. Timely and accurate information, relevant to consumer's needs, is often the key to satisfaction of tourist demand. Therefore, ITs (Information Technologies) provide the information backbone that facilitates tourism”.

Sharma, Carson e Delacy (2000, p. 157) argumentam que os benefícios das tecnologias *online* para a indústria do turismo incluem o aumento da eficiência nas comunicações, nas pesquisas, no *marketing*, nas transações financeiras e no gerenciamento das empresas.

Já Klein e Loebbecke (2003, p. 46) defendem que as principais propostas do comércio eletrônico são preços baixos ou serviços melhores. Pode-se dizer também que, para os fornecedores da indústria do turismo, as tecnologias de informação significam mais um canal de distribuição de seus produtos e, assim, aumentam a possibilidade do produto certo estar à frente do cliente certo na hora certa.

O comércio eletrônico modifica o processo de distribuição dos produtos turísticos com a reorganização da forma de fazer negócios, principalmente em relação aos intermediários os quais, tradicionalmente, provêm uma infraestrutura, tal como uma rede de vendas (lugares físicos como lojas, pessoal especializado, etc.), e gerenciam a complexidade do tratamento dos requisitos de clientes.

Albertin (2001, p. 27) argumenta que o comércio eletrônico:

“pode substituir algumas das funções tradicionalmente desempenhadas por esses intermediários, permitindo inclusive que apareçam novos atores no cenário de competitividade das indústrias, que poderiam atuar como novos tipos de intermediários, ou seja, ao mesmo tempo que se eliminam intermediários, surgem novos”.

Para uma melhor apresentação das mudanças ocorridas nos canais de distribuição dos produtos turísticos, serão, a seguir, detalhados os canais de distribuição de um dos atores desta indústria que fornece um dos principais produtos turísticos, os hotéis.

2.4. Novo Cenário da Indústria do turismo

2.4.1. Desintermediação ou Reintermediação

Como visto anteriormente, com este avanço no uso das novas tecnologias, o papel fundamental das agências de viagem que é fazer a ligação entre os fornecedores primários e os consumidores finais, provendo-os de informações dos produtos turísticos e fazendo suas reservas, está em questionamento já que, através dessas novas ferramentas, os próprios consumidores são capazes de desempenhar essas funções.

Dentro deste contexto, surgiu o termo “desintermediação” que é relacionado com a não necessidade da presença do intermediário, no caso, as agências de viagem e onde o produtor final dos bens ou serviços comercializa, através do seu próprio *website*, diretamente seus produtos aos consumidores finais, reduzindo assim, seus canais de distribuição.

As oportunidades e ameaças da “desintermediação” para o setor turístico podem ser resumidas de forma sucinta, segundo Pezúa e Viardot (2002, p.14):

Oportunidades:

- Favorece o desenvolvimento de todo o mercado, pois, através da Internet, as empresas têm acesso a novos clientes em todo mundo fazendo com que a exposição alcançada seja a maior vantagem com a utilização dos canais eletrônicos;
- Simplifica e/ou agiliza as operações para o consumidor final;
- Incentiva o desenvolvimento de novas ferramentas de gestão, como por exemplo, Gerenciamento de Relacionamento com Cliente - CRM para a fidelização dos clientes e a aplicação de *Revenue Management* para a otimização das vendas.

Ameaças:

- Facilita a entrada de novos atores, como os chamados por alguns de intermediários *online* ou companhias baseadas na Internet ou TPI;
- Gera a possibilidade de canibalização dentro do setor (por parte das operadoras, por exemplo, que começam a comercializar os produtos diretamente ao cliente final);

- A diminuição da rentabilidade do setor turístico pode provocar o abandono de parte das operações de alguns atores.

No entanto, a utilização das novas tecnologias implica também em um cenário oposto que indica uma re-intermediação que relaciona a presença de um novo intermediário que, utilizando novos métodos de distribuição, a menor custo, compete diretamente com os intermediários existentes no mercado e até com os próprios fornecedores primários (Evans e Wurster *in* Pezúa e Viardot, 2002).

Com isso, para se manter competitivo no negócio, os atores já existentes devem acompanhar a evolução da tecnologia e se adaptar para melhor se posicionarem no mercado já que existem novos atores entrando nesta competição por serem altamente qualificados em tecnologia.

A visão de Sharma, Carson e Delacy (2000, p. 157) é interessante e defende que:

“The players under threat are those who do not respond to the introduction of these mechanisms. New players in the chains will be those who are capable of providing the new processes. Existing players will need to develop the skills to use new processes and understand their effects on their business models, and to remain competitive, they might have to form alliances with new players”.

Assim, pode-se destacar duas estratégias distintas que estão sendo utilizadas pelos hotéis em relação a estes novos atores. Uma se refere a maximizar a utilização destes canais, tendo uma aproximação, como afirmam O’Connor and Piccoli (2003), “*shelf-space*” com a distribuição eletrônica que presume que a melhor opção é estar presente em todos os diversos canais possíveis. No entanto, esta tática ignora completamente a complexidade que pode vir a se transformar a distribuição, pois quanto maior o número de canais utilizados, maior é o custo da infra-estrutura necessária para suportar esses canais, além do inventário e das taxas terem de ser gerenciadas em múltiplos lugares representando custos adicionais se os sistemas utilizados não forem integrados e se houver a necessidade de utilização de sistemas independentes para atualização das informações para estes canais.

A outra estratégia é que, ao invés de tentar estar em todos os lugares, os hotéis selecionam os canais eletrônicos com maior potencial para atingir seus

mercados e trabalham ativamente e bem próximo dos vendedores escolhidos para tentar maximizar a exposição nestes canais.

O'Connor and Piccoli (2003) defendem a idéia de que estratégia de distribuição relaciona-se muito mais com os lugares onde não se deve estar e com quem não se deve ter parcerias do que com a procura de representação e ajuste de preços.

Não pode-se deixar de mencionar àqueles hotéis que não têm interesse em fazer parte da rede eletrônica e não desenvolvem estratégias para tal. Estes continuam com os intermediários tradicionais como as agências e operadoras de viagem e acreditam que não alcançam um retorno significativo com os canais eletrônicos.

Vale ressaltar que, indiferente da estratégia desenvolvida, deve-se garantir que todos os funcionários da companhia sejam comunicados e treinados para que não haja divergência de objetivos e todos “falem a mesma língua” e sigam a mesma política. Finalmente, a estratégia deve ser re-avaliada periodicamente com a finalidade de aprimoramento em tecnologias devido à rápida mudança na arena de distribuição eletrônica e o hotel deve estar preparado para essas transformações quando necessárias (O'Conner & Piccoli (2003)).

2.4.2.Os Hotéis e a Rede de Distribuição

Os Hotéis utilizam diversos canais de distribuição, incluindo, de acordo com O'Conner e Frew (2002, p. 33), distribuição através de outros proprietários além de seu próprio canal, consórcios de *marketing* ou outro tipo de afiliação com organizações ou representantes ou companhias de reservas terceirizadas. Muitos hotéis utilizam como intermediários os agentes de viagem e as operadoras de turismo e, cada vez mais, estão utilizando os canais de distribuição eletrônica com o objetivo de estar presente em diversos lugares e fazer com que as informações pertinentes estejam disponíveis convenientemente para este público de Internet, além de facilitar a reserva pelos próprios clientes e diminuir custos.

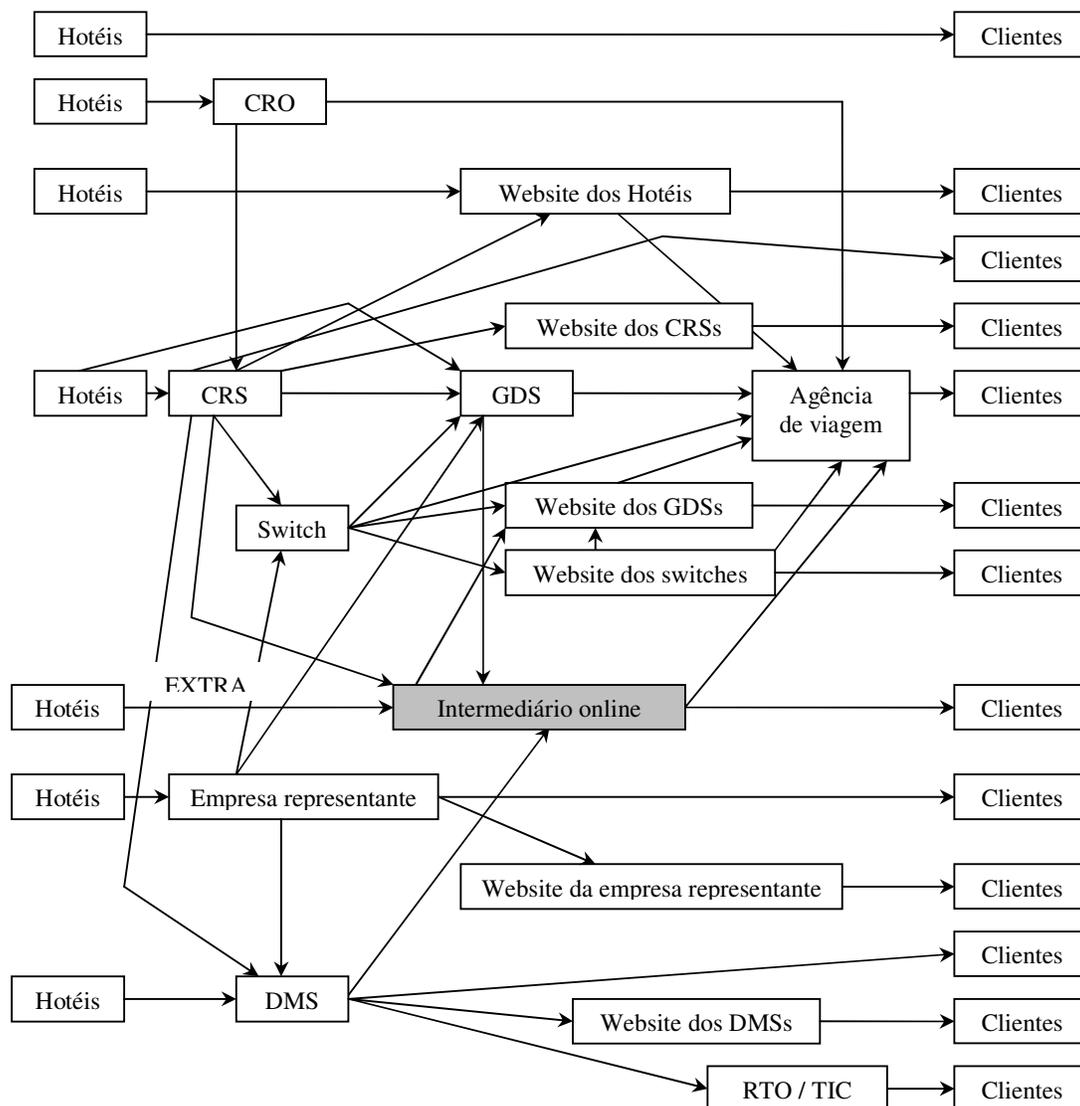
A figura 04 abaixo apresenta os diversos canais de distribuição eletrônica dos hotéis e, pode-se observar que a informação deve fluir precisamente entre os hotéis, os intermediários e os clientes. Apesar disso, O'Conner e Frew (2002)

afirmam que, talvez, o efeito mais significativo da Web seja o rearranjo no relacionamento entre os canais de distribuição, que ainda está em progresso.

Ainda, Hoffman, Novak e Chatterjee *in* Albertin (2001, p. 52) argumentam que:

“a Internet, especialmente a www, tem o potencial de mudar radicalmente a forma pela qual as empresas interagem com seus clientes. A www liberta os clientes de seu papel tradicionalmente passivo de recebedores de comunicações de marketing, dando a eles um controle muito maior sobre a coleta de informações e o processo de aquisição, e permite-lhes tornarem-se participantes ativos dos processos de mercado”.

Figura 4: Rotas de distribuição de acomodações de hotéis



Fonte: Adaptado de O'Conner & Frew (2002)

São diversos os meios pelos quais os hotéis podem alcançar seus clientes e daí a importância da segmentação do mercado vista anteriormente, uma vez que, através desta, os hotéis conseguem diferenciar o perfil de cada cliente potencial para cada rota de distribuição. Morais (2002, p. 45) afirma ser necessário que o hotel tenha todos os seus canais de reserva bem definidos, monitorados e controlados diretamente.

Dentro deste cenário, os hotéis de menor expressão fazem uso de canais específicos como, principalmente, as empresas representantes, os órgãos regionais de turismo (RTO) e os centros de informação turística (TIC) e os sistemas de gerenciamento de destinos (DMS) para competirem com os hotéis de cadeia. Tem-se abaixo uma breve apresentação destes canais que também estão identificados na figura acima.

- **Empresas Representantes:**

Como o custo de desenvolver e manter um CRS próprio é substancial para os pequenos grupos, estes, para encontrarem uma maneira de estarem disponíveis eletronicamente, utilizam as empresas representantes através de duas estratégias alternativas: associam-se a um consórcio de *marketing* ou terceirizam a função de *marketing*. Assim, os fornecedores primários que adotam essas estratégias são listados no sistema de reservas de terceiros ficando disponíveis para os agentes de viagem no GDS. Com isso, ganham o benefício da distribuição eletrônica com um menor custo de capital.

Outro tipo de estratégia é utilizar essas empresas apenas como um componente do processamento de dados. Nesse caso, o hotel opera seu próprio centro de atendimento telefônico, mas utiliza computadores que são de propriedade e operados por outra empresa.

A Best Western representa uma das formas mais eficientes pela qual um hotel privado pode competir com condições de igualdade com hotéis pertencentes a um grande grupo corporativo. Ela oferece aos seus associados um sistema de reservas em todo mundo, eficiência para compra em grandes quantidades e uma imagem de *marketing* corporativa garantindo um nível de qualidade para o turista, que, por sua vez, talvez, não tenha outra forma de medir os padrões de um hotel individual.

- **Órgãos Regionais de Turismo (RTO) e os Centros de Informações Turísticas (TIC):**

Antes da viagem, os órgãos regionais de turismo funcionam como uma fonte de informações, enviando folhetos e respondendo às perguntas por correio, telefone ou *e-mail*. Promovem ativamente a região em feiras de turismo e viagens e, muitas vezes, mantém escritórios de *marketing* em grandes mercados estrangeiros para distribuir informações aos potenciais visitantes.

Durante a viagem, esses órgãos ajudam a fornecer informações utilizando uma rede de centros de informações turísticas que, tradicionalmente, esclarecem dúvidas e distribuem folhetos no balcão. No entanto, alguns desses centros, também já disponibilizam, gratuitamente ou cobrando taxa/comissão, ferramentas para reservas em hotéis e outros prestadores de serviços turísticos.

Esses órgãos trabalham como sistemas de distribuição adaptados às necessidades de empresas menores voltadas para o segmento de lazer e, assim, servem, principalmente, para suportar os viajantes à lazer que, por sua vez, não são bem suportados pelos GDSs e CRSs no que diz respeito ao complexo e exigente quadro de necessidades destes específicos viajantes.

Atualmente, além de serem os principais conselheiros e guias de viajantes individuais, os centros de informações turísticas estão se envolvendo, cada vez mais, nas operações de serviços comerciais do turismo, na venda de visitas aos pontos turísticos e nos serviços de reservas de hotéis, além de venderem guias, mapas e *suvenires*.

- **Sistema de Gerenciamento de Destinações - DMS:**

O Sistema de Gerenciamento de Destinações é um tipo de sistema de distribuição concentrado nas exigências tanto dos órgãos regionais de turismo (*RTO*) quanto dos menores prestadores de serviços turísticos.

Este sistema foi projetado para distribuir informações sobre uma variedade de produtos turísticos, geralmente de uma região geográfica específica, na tentativa de facilitar o melhor uso econômico da estrutura da região.

Como resultado, está mais inclinado a incluir estabelecimentos menores e empresas turísticas não relacionadas à hospedagem, do que as grandes redes hoteleiras, além de seu foco tender ser no segmento de lazer e não no corporativo.

As informações apresentadas por esse sistema são valiosas para as agências de turismo já que possuem descrições de uma série de serviços, preços, disponibilidades, eventos, entre outras. No entanto, como a alimentação e manutenção dessa quantidade de dados podem consumir tempo, ser cara e problemática para os RTOs, a solução adotada foi conectar eletronicamente o banco de dados ao GDS, utilizando-o como rede de comunicação entre seus usuários e as agências. Além disso, como quase todos os intermediários, atualmente, os RTOs, também estão em busca de uma ligação direta com os clientes através de intermediários *online* que disponibilizam *websites* orientados para os consumidores finais.

A posição dos outros canais identificados na figura frente à inserção da Internet será abordada detalhadamente mais adiante.

Com essa complexa rede de distribuição, entender como distribuir produtos hoteleiros se tornou um desafio para os mesmos. Particularmente, quando os canais eletrônicos são considerados também no *mix* de vendas dos hotéis, há um aumento significativo na complexidade do gerenciamento. A falta de consciência de como gerenciar esses canais pode resultar em perdas de oportunidades e necessita-se prestar atenção em inúmeros detalhes para garantir que é o hotel que está sendo beneficiado com o crescimento das vendas *online* e não os intermediários. Segundo O'Conner & Piccoli (2003), os hotéis não podem mais “sentar” e esperar os negócios virem até eles, devem gerenciar ativamente o processo de distribuição.

2.4.3. Posição dos Canais frente à utilização dos canais eletrônicos

A intermediação dos canais de distribuição turística está bem diferente do processo tradicional e pode-se classificar algumas tendências já existentes (Buhalis, 1998, p. 416), como:

- Intermediários tradicionais como agências e operadores reformaram seus processos a fim de atualizarem suas ofertas, melhorarem a satisfação do cliente e continuarem a ser competitivos;
- Surgimento de novos intermediários *online* que aproveitaram as vantagens da revolução das tecnologias de informação;

- Desenvolvimento de interfaces diretas com clientes através de websites dos próprios fornecedores primários;
- Tendência entre todos os atores envolvidos de tentar ultrapassar os outros intermediários buscando alcançar o consumidor final diretamente através de intermediário *online*.

2.4.3.1. CRSs, GDSs e Switches

Um dos problemas mais críticos enfrentados pelos hotéis é gerenciar a atualização dos dados de inventário, de tarifas e de *marketing* em diversos canais de distribuição, pois, um ineficiente controle dos dados, principalmente os dados relacionados às tarifas, pode resultar na insatisfação do cliente, uma vez que este, se pesquisar em mais de um canal, pode se deparar com preços diferentes e, conseqüentemente, se sentir enganado.

Diante desta situação, o estudo feito por O'Conner e Frew (2002) mostra que os canais que utilizam a *web* (como forma de alcançar o cliente) que irão crescer serão aqueles que estiverem sendo alimentados pelos CRSs dos hotéis, pois, alimentando cada rota múltipla a partir dos CRSs dos hotéis para os clientes, dados consistentes poderão ser obtidos com o mínimo de esforço.

E, neste sentido, O'Conner e Frew (2002, p. 44) defendem a idéia de que: “desenvolver e manter um poderoso CRS é a tarefa chave da distribuição eletrônica do futuro”.

Morais (2002, p. 45) acrescenta que se, por exemplo,

“... o hotel fizer parte de um sistema central de reservas, seus sistemas gerenciais e estas centrais de reservas devem estar integrados. Assim, cada reserva ou cancelamento que seja efetuado em um canal, estará disponível para o outro, evitando que os mesmos quartos sejam vendidos com tarifas diferentes ou que sejam vendidos quartos não mais disponíveis”.

Outra opinião interessante sobre os CRSs é dada por Buhalis (1998, p. 412) e diz que:

“CRSs enable principals to control, promote and sell their products globally, while facilitating their yield management. In addition, they integrate the entire range of business functions, and thus can contribute to principals' profitability and long term prosperity. CRSs often charge competitive commission rates in comparison with other distribution options, whilst enabling flexible pricing and capacity alterations in order to adjust supply to demand fluctuations. CRSs also reduce communication costs,

while providing intelligence information on demand patterns or the position of partners and competitors. Hence, CRSs contribute and strategic management of the industry”.

Já os GDSs estão em processo de transição das suas atividades principais que eram interligar as agências de viagem com os fornecedores primários. Agora, os GDSs estão se reposicionando para se tornarem companhias de serviços e *marketing* para seus fornecedores e outros intermediários, como as próprias agências de viagem (Carroll e Siguaw, 2003).

O’Conner (1999, p. 26) argumenta que, “atualmente, os GDSs parecem estar se concentrando em 3 estratégias principais: consolidação, diversificação de produtos e diversificação de mercados”. Através das alianças feitas com outros intermediários, os GDSs conseguem dominar o mercado controlando a maior percentagem possível das reservas do mundo. A estratégia de diversificação de produtos é importante no sentido de tornar os sistemas mais atrativos aos agentes de viagem, por dar-lhes o potencial de aumento de produtividade e, conseqüentemente, de lucratividade.

Coyne *in* O’Conner (1999) ressalta que, na verdade, as operadoras de GDS estão tentando ganhar acesso direto a qualquer empresa que tenha um movimento de viagem suficiente para justificar a parceria.

Pode-se inferir que os GDSs estão lutando para continuar a desempenhar um papel central na distribuição futura de produtos de viagem e, segundo (Licata e Buhalis, 2001, p. 14):

“GDSs will retain their role as supplier of booking system to travel agents, however their core competencies may shift from this role and give equal importance to consumer selling. Many respondents felt that traditional e-mediaries will start distributing more than just travel products in order to add value to their offering and provide comprehensive service”.

Os *Switches*, além de cumprir seu papel de ser o tradutor entre os CRSs e o GDSs, estão, atualmente, visando alcançar diretamente o consumidor final e tem potencial para isso através dos diversos intermediários *online*, como o Travelweb, que possibilitam a ligação direta com os clientes finais. E, com isso, tende a ultrapassar o GDS por ser um canal caro de se manter devido às suas taxas de transação.

2.4.3.2. Agências e Operadores de Viagem

Alguns autores concordam que há uma tendência de eliminação do agente de viagem como intermediário nos processos turísticos. No entanto, outros argumentam que a tecnologia de informação oferece uma grande vantagem para os agentes de viagem que terão de aprender a utilizá-las e se adaptarem adequadamente para ganhar competitividade com esta ferramenta.

A pesquisa feita por O'Conner e Frew, em 2002, indicou que, apesar de prestarem uma grande contribuição para o volume de negócio dos hotéis, algumas rotas tradicionais, principalmente aquelas que envolvem as agências de viagem, devem declinar. A importância desses canais, atualmente, é inquestionável, mas fica claro que os respondentes sentem que irão, gradativamente, declinar e serem substituídos pelas alternativas.

Além disso, com o maior uso das novas tecnologias, as empresas estarão obrigadas a satisfazer as exigências de seus clientes *online* e, naturalmente, as agências deveriam ser as primeiras a evoluir para permanecerem no mercado.

No entanto, as agências tradicionais, como forma de simplesmente sobreviver à perda de receitas geradas pelas companhias aéreas as quais significavam suas principais fontes de rendimentos, estão utilizando a estratégia de cobrar taxas pelos serviços oferecidos para os viajantes e para as empresas. Além disso, estão substituindo as comissões por pagamentos de incentivos dos fornecedores primários, especialmente os hotéis, para dividirem fatias do mercado e, frente à pressão financeira, estão, crescentemente, utilizando a Internet como forma de reduzir custos e como ferramenta de extensão do serviço (Carroll e Siguaw, 2003).

Algumas agências maiores, como a Carlson Wagonlit, já se arriscaram tentando ganhar com escala, aumentando o número de quartos em seus inventários para alcançarem menores taxas dos fornecedores primários e posteriormente, através do conhecimento de mercado, vender os produtos a varejo e lucrar com a diferença entre o preço de compra e o preço de venda para o consumidor final. Outra possibilidade para as agências se manterem no negócio, como fez a *American Express*, é desenvolver seus próprios *websites*, intensificando a entrega

direta de serviços ao consumidor final, reduzindo custos e conservando negócios (Carroll e Siguaw, 2003).

Apesar de existirem muitas especulações sobre o futuro das agências de viagem, por serem o ator mais crítico neste novo cenário, ainda, não se pode afirmar que apenas uma das opções existentes para seu futuro será a opção mais aceita por todas as agências e que será a mais vantajosa, visto que cada estratégia de competitividade no mercado depende do foco de cada agência e, principalmente, do nicho de mercado que cada agência pretende atingir.

Estudos mostram que a opção do cliente poder buscar informações sobre sua viagem e poder fazer a sua própria reserva depende especialmente do perfil e do propósito deste cliente. Se for uma viagem a lazer, procurar a ajuda das tradicionais agências de viagem irá depender da simplicidade ou não do itinerário. Se for uma viagem simples, o cliente pode facilmente obter as informações pela Internet e fazer a sua própria reserva e, neste caso, uma opção para as agências tradicionais permanecerem no negócio seria sua adaptação para agências *online*.

No entanto, se for uma viagem complexa que envolva, por exemplo, mais de um destino, será interessante para o consumidor buscar a experiência das agências tradicionais e a segurança que elas podem proporcionar. Ainda, se for o caso de viajantes a negócio, que são mais sensíveis ao tempo do que ao preço, as agências continuarão tendo o seu papel fundamental, embora elas tenham que se adequar a essas mudanças na tecnologia para agregar valor ao seu serviço e agilizar o processo.

Neste sentido, Pezúa e Viardot (2002, p.11) ressaltam que,

“...para prolongar a sua esperança de vida, as agências deverão avaliar as necessidades de consumo de seus clientes: as pessoas individuais e as empresas. As primeiras, utilizam, cada vez mais, as novas tecnologias para efetuar suas transações, embora as agências atendam a um número considerável de clientes temerosos em digitar seu número de cartão de crédito, mesmo com os programas de segurança existentes. Assim mesmo, outro grande número de clientes preferem utilizar as agências para receber os tratos amáveis de um vendedor e se vêm seduzidos com as modernas ferramentas que oferecem o marketing. No caso das empresas, as agências de viagem deverão se converter em “consultores de viagem” mais de que continuar sendo simplesmente distribuidores de passagens”.

Além disso, as agências tradicionais de viagem ganham importância dentro do contexto das desvantagens da Internet como, por exemplo, as descritas por

O'Conner (1999) que podem ser resumidas na dificuldade que os usuários têm de encontrar informação relevante, na velocidade de processamento que, às vezes, pode ser muito lento e levar muito tempo para procurar a informação desejada e efetuar a compra propriamente dita, além de, principalmente, na percepção do público de que a *web* não é segura. Assim, à medida que as agências ganham credibilidade junto aos seus clientes, possibilitando maior conforto e segurança nas transações com os produtos turísticos, elas estão agregando valor a seus serviços e garantindo seu papel no processo de distribuição.

O futuro das agências de viagem pode ser resumido na necessidade de se transformarem em gerentes de viagem e consultores, como também de adicionarem valor às experiências de viagem obtidas e, com isso, Buhalis (1998, p. 416) define duas possíveis estratégias para serem seguidas:

“Travel agencies can either offer differentiation value, by designing high quality personalized travel arrangements which consumers will be willing to pay a premium for, or they can offer cost value by delivering less expensive products than competitors, through standardization, high volume and consolidators”.

2.4.3.3. Website dos Fornecedores Primários

Uma das maiores limitações de alguns canais de distribuição é que as informações fluem através dos *GDSs* e isso tem implicações em termos de custo, público e conteúdo informativo, já que os provedores cobram uma taxa por transação processada; o público é, na maior parte das vezes, as agências de viagem; e o espaço para divulgar as informações é limitado. Conseqüentemente, muitos prestadores de serviços turísticos gostariam de evitar os *GDSs* e utilizar a distribuição eletrônica para vender diretamente ao consumidor (O'Conner, 1999). E, com isso, estão desenvolvendo seus próprios *websites* a fim de eliminar qualquer intermediário e ganhar competitividade com a diminuição dos custos, visto que a comissão dos agentes de viagem é eliminada com o canal direto ao cliente que é a *web*. Estima-se que uma reserva feita pela Internet custe em torno de 20% se comparado com uma reserva processada por um CRO (Cahill in O'Conner, 1999).

Carroll e Siguaw (2003) acrescentam que a utilização de conexões diretas com os clientes pela *web* economiza as seguintes taxas dos intermediários como

as comissões das agências de viagem que se encontram entre 5 e 10% e as taxas dos *GDSs* de \$3 a \$5 por transação.

Standing, Vasudavan, and Borbely in Sharma, Carson e Delacy (2000, p. 161) enfatizam que:

“The increased capacity for direct sales of major travel products, such as air transport, package tours, and accommodation where producers are well known to their clients, has already resulted in falling commissions for intermediaries from these sources”.

Os hotéis estão, cada vez mais, se empenhando em direcionar seus clientes para seus próprios *websites* através de efetivos planos de *marketing* e de, pelo menos, três maneiras diferentes como: listar o endereço do website em todos os materiais promocionais, desenvolver links recíprocos com outros websites e lançar mão de palavras chave específicas e isso acontece também como forma de retomarem o controle e o poder de negociação que foram “perdidos” nas mãos dos intermediários *online* como será abordado mais adiante.

Este processo de utilização dos *websites* dos próprios fornecedores para que o cliente faça a reserva já está mais difundido e aceito quando se trata das companhias aéreas. Já no caso dos hotéis, onde os produtos dependem de mais informação por serem muito diferentes, esse processo ainda está em adaptação, mas Carroll e Siguwaw (2003) argumentam que os hotéis estão crescentemente usando seus próprios *websites* e que, por exemplo, em 2002, 75% das reservas *online* do Marriott foram feitas através do seu próprio *website*.

No entanto, os hotéis não poderão abrir mão de outros canais de distribuição, pois terão de garantir que seus produtos estejam “chegando” em todos os potenciais clientes, mas pode-se ressaltar a crescente importância do canal *website* dos hotéis. Como afirma Moraes (2002, p. 45):

“Hoje em dia, as reservas para um determinado hotel podem ser feitas praticamente a partir de todos os países do mundo. Vários são os meios para isso. Um hotel pode receber pedidos de reservas por telefone, fax, e-mail, web sites, por meio de centrais de reservas nacionais do próprio hotel ou, até mesmo, internacionais via GDS, entre outros”.

Apesar deste esforço por parte dos hotéis em direcionar os consumidores finais a realizarem reservas através dos seus *websites*, isto pode não ser eficaz uma

vez que apenas um específico produto é oferecido e, infelizmente, especula-se que os consumidores não estão comprando desta maneira. Em muitos casos, quando uma pessoa faz uma reserva de hotel precisa de passagem aérea ou gostaria de descobrir alguma informação sobre o destino ou sobre cartões ou requerimentos de seguro saúde, entre outras necessidades.

Como resultado, os consumidores estão, cada vez mais, voltados para as mega-agências de viagem *online* ou os conhecidos no mercado hoteleiro como como TPI (*Third party Intermediary*) as quais têm a escolha como ponto chave para venda, não apenas em termos de ofertas de múltiplas marcas como também ofertas de uma variedade de produtos e, ainda mais, podendo oferecer aos consumidores a facilidade de encontrar tudo que for necessário em um único lugar através do modelo de supermercado também conhecido como *one-stop-travel-shop*.

2.4.3.4. Novos intermediários *online*: *Third Party Intermediary* (TPI):

Como visto anteriormente, esse novo cenário da indústria possibilitou a entrada de novos atores. O'Conner (1999, p. 112) descreve muito bem a situação e diz que:

“No início do fenômeno de viagens pela Internet, a maioria dos observadores previu que as principais redes de agências de viagens viriam a se tornar os líderes no fornecimento de viagens *online*. Entretanto, parece que a maioria não conseguiu explorar essa oportunidade com sucesso. Como efeito, empresas novas estão surgindo e explorando o mercado. A maioria são *sites* amplos, oferecendo uma variedade de serviços e produtos e com potencial de substituir o agente de viagem tradicional”.

Apesar da novidade do conceito, esses *sites* estão representando um impacto significativo como é o caso do Travelocity e do Expedia. Vários deles se originaram nos *GDSs* que estão tentando alavancar seus investimentos atuais nos sistemas de reservas para atingir diretamente o consumidor. Esses *sites* oferecem um serviço completo de viagens e permitem que os usuários busquem informações sobre vôos, aluguel de veículos e hotéis utilizando os mesmos bancos de dados disponíveis aos agentes de viagem nos terminais, mas com uma interface de utilização mais simples e fácil (O'Conner, 1999).

Além disso, oferecem recursos como assessoria para viagens, guias de destinações contendo informações sobre atrações do local, novidades sobre viagens, previsões locais do tempo, conversões de moeda, mapas, entre outros, a fim de ampliar os serviços fornecidos e também ajudar a fazer do *site* sua fonte central de informação sobre viagens e eliminar a consulta com qualquer outro intermediário (Pusateri e Mnno *in* O'Conner, 1999).

Uma das vantagens de se utilizar esses *sites*, do ponto de vista dos clientes, é que eles permitem uma comparação dos preços dos produtos turísticos. Através de seus modelos de negócio, podem oferecer aos usuários um menor (ou o menor) preço de quarto *online*, além da capacidade de comparar fornecedores e preços ao selecionar destinos (Carroll e Siguaw, 2003).

Entretanto, visto como um dos mais problemáticos resultados da precificação, para os proprietários dos hotéis, por exemplo, os intermediários que utilizam a estratégia de competição por preço, pode, a longo prazo, significar um aspecto negativo de commoditização do produto hoteleiro. Mais do que isso, os clientes irão usufruir deste preço baixo dos atacadistas para ser o referencial em uma possível negociação futura. Assim, o desafio dos hotéis é empregar ambos os aspectos de valor e preço na seleção dos hotéis e, uma das saídas, seria “dirigir” seus clientes para utilizarem os *websites* dos próprios hotéis (Carroll e Siguaw, 2003).

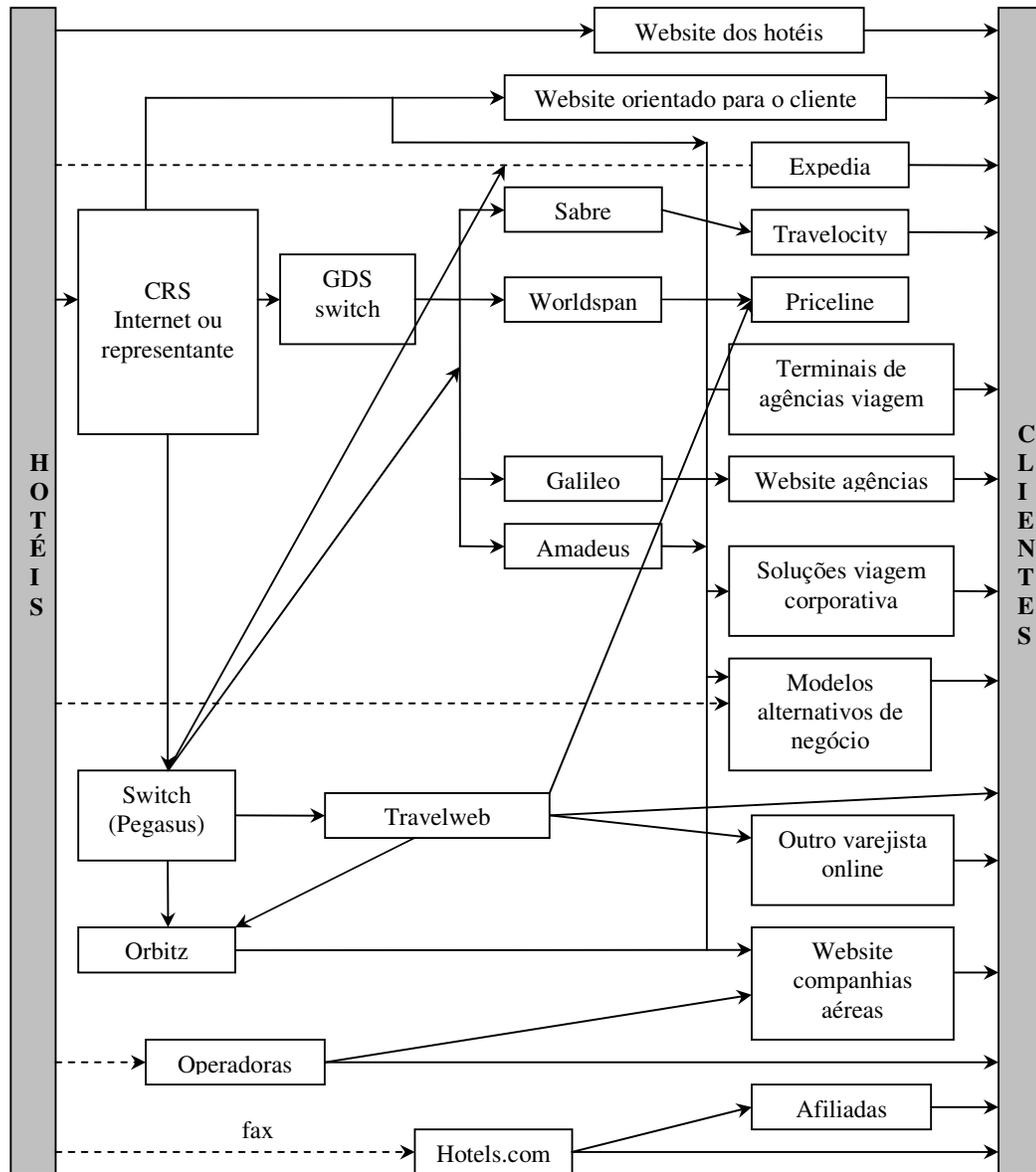
Sharma, Carson e Delacy (2000, p. 157) relatam que novos jogadores entraram na indústria, principalmente associados às companhias de tecnologia de informação. Esses novos jogadores têm o conhecimento e a capacidade de desenvolver tecnologias para facilitar o turismo *online* e têm formado alianças estratégicas com outros intermediários e produtores para alcançar as necessidades.

Apesar da estratégia de fazer parcerias com os intermediários *online* beneficiar os hotéis, pelo menos, em três enfoques diferentes, como o aumento na exposição do hotel na Internet, mais oportunidades para o consumidor fazer reservas e eliminação das taxas do GDS, de cobranças de serviços e outras taxas, os hotéis devem gerenciar cuidadosamente e constantemente esses intermediários.

Este gerenciamento engloba o controle do inventário disponível, a verificação da consistência das informações sobre o hotel disponibilizadas no TPI, análise das tarifas *net* oferecidas e, principalmente das tarifas de venda finais ao cliente, entre outros.

Encontra-se abaixo, a figura 05 com fluxograma de distribuição atualizado com os intermediários *online*:

Figura 5: Exemplo de intermediação hoteleira



Onde:

———— = Interface online

----- = Modelo Merchant baseado na extranet

Fonte: Adaptado de O'Conner & Piccoli (2003)

2.4.4. Levantamento dos Principais TPis

Por muitos anos, viagem tem sido o produto mais popular vendido *online*. A Internet é o meio perfeito para vender viagem, uma vez que liga uma vasta rede de fornecedores com os clientes extensamente dispersos para um mercado centralizado. Diferente dos produtos físicos, carregamento não é o problema enquanto que, em muitos casos, apenas comunicando um número de confirmação para o cliente já é o suficiente para completar a transação de viagem. Como resultado, viagem se tornou um dos produtos *top* vendidos através da *web*. Por isso, é importante entender bem como funciona cada TPI.

Para ilustrar, seguem as descrições retiradas através de pesquisas e dos próprios *websites* dos maiores e mais conhecidos TPis como Expedia, Inc; Priceline e Sabre Holding e dos nacionais CMNet, WebBusiness e Hoteldesconto.

1)EXPEDIA, INC

Em 1995 a Microsoft, empresa de tecnologia, fundou o Expedia, Inc tornando-se pública em 1999. Expedia, Inc é uma companhia “parente” de algumas das principais empresas de viagens no mundo, providenciando produtos e serviços de viagem para o segmento de lazer e corporativo. É dona e opera um portfólio diversificado de marcas reconhecidas incluindo Expedia.com; Hotels.com; Hotwire.com; TripAdvisor; Expedia Corporate Travel; Classic Vacations e diversas sub-marcas do Expedia fora dos EUA. Assim, o Expedia, Inc se tornou a maior agência *online* de viagem no mundo, a terceira maior companhia de viagem nos EUA e a quarta maior companhia de viagem no mundo. Além disso, estão com a missão de se tornar o maior e mais rentável vendedor de viagem do mundo, ajudando todas as pessoas em qualquer lugar a planejar e comprar tudo sobre viagem. Acreditam que o que faz a companhia ter sucesso é o aprendizado que adquirem, a vontade de aprender sobre outros lugares e o talento de gerenciar. O Expedia, Inc é dividido entre suas subsidiárias de acordo com a tabela 02 abaixo.

Tabela 2: Informações das subsidiárias do Expedia, Inc

EXPEDIA, INC	Subsidiária	Segmento	Atividade principal	Modelo de Negócio	*Sistema
	Expedia.com ¹	Lazer	Oferecer tudo sobre viagem	Merchant e Retail	Extranet
	Submarcas				Pegasus
	Expedia Corporate Travel ²	Negócios	Facilidades para viagem corporativa	Merchant	Extranet
	Hotels.com ³	Lazer	Hotéis com desconto e informações sobre hotéis	Merchant	Fax Extranet
	Classic vacations ⁴	Lazer	Hotéis e resorts de luxo	NA	
	Hotwire.com ⁵	Lazer	Oferecer reservas sem especificar a marca	Opaco	Pegasus
	TripAdvisor ⁶	Lazer	Informações sobre viagens	NA	NA

Fonte: Desenvolvida pelo autor a partir de informações do site: www.expedia.com

*Sistema utilizado para atualizar tarifas e inventários dos hotéis.

O Expedia, Inc. possui um grupo focalizado na relação com seus parceiros, o chamado Grupo de Serviços aos Parceiros (GSP) que consolida todas as experiências com fornecedores da companhia em um grupo estratégico para destacar a habilidade em servir os parceiros e simplificar a maneira com que eles interagem com o Expedia, Inc e com os diversos canais de distribuição.

Expedia, Inc. está envolvido com o objetivo de se tornar o parceiro principal das companhias aéreas, hotéis, linhas de cruzeiros e companhias de aluguel de carro. E, para isso, o GSP oferece diversos serviços incluindo tecnologia de conexão direta com a companhia e programas de *marketing* e promoção para os fornecedores. Expedia garante que estão em funcionamento para ajudar seus parceiros a alcançar os objetivos enquanto que, simultaneamente, oferecer a melhor opção de viagem para seus clientes.

¹ www.expedia.com

² www.expediacorporate.com

³ www.hotels.com

⁴ www.classicvacations.com

⁵ www.hotwire.com

⁶ www.tripadvisor.com

O Expedia Europa, por exemplo, tem parcerias com outros importantes *websites* de viagem na indústria e, com isso, introduz a marca Expedia neste continente. Expedia, Inc. Europa, Leste Médio e África operam *websites* da marca Expedia na França⁷, Alemanha⁸, Itália⁹, Países Baixos¹⁰ e Reino Unido¹¹. Além do *website* da marca Expedia, Expedia Europa também opera Anyway.com, vendedor de vôos com descontos e Voyages-SNCF, fr em parceria com a companhia da França, SNCF. Já o Expedia da América do Norte opera *websites* nos EUA e Canadá¹².

O Expedia, Inc tem como horizonte a expansão para a Ásia que corresponde, atualmente, ao mercado de viagem com potencial de crescimento e, por isso, Expedia, Inc. Ásia Pacific gerencia as atividades da companhia na Ásia e, como parte da expansão, possui maioria na eLong¹³, líder em fornecimento de serviços de viagem na China.

Fundada em 1999 e sediada em Beijing, eLong oferece produtos em mais de 2.600 hotéis nas principais cidades da China e, assim, desde sua criação, tem criado uma das maiores redes de distribuição de serviços de viagem na China, desempenhando um papel valioso como opção de reservas de hotéis para os consumidores chineses e também como um eficiente canal de *marketing* para os hotéis. Com seu investimento no eLong, Expedia, Inc está bem posicionado em um dos mais dinâmicos mercados de viagem do mundo.

- **Expedia.com / Expedia.ca:**

Expedia oferece ao cliente, através dos seus *websites*, acesso direto à tudo que ele precisa para pesquisar, planejar, comprar qualquer produto/serviço relacionado à viagem. Expedia também é o canal de viagem do MSN.com (rede de serviços *online* da Microsoft ao redor do mundo) e Comcast.net, o maior provedor de Internet de alta velocidade dos EUA.

Atende diferentes segmentos de mercado desde reservas familiares para férias de verão até arranjos individuais rápidos de final de semana. Dentro do seu

⁷ www.expedia.fr

⁸ www.expedia.de

⁹ www.expedia.it

¹⁰ www.expedia.co.uk

¹¹ www.expedia.nl

¹² www.expedia.com / www.expedia.ca.

¹³ www.elong.com/www.elong.net

portfólio, encontram-se passagens aéreas, quartos de hotéis, alugueis de carros, cruzeiros e pacotes de férias.

Além de outras facilidades, oferece acesso a diversos serviços no destino a partir de uma cautelosa seleção de parceiros através do link “*Expedia!fun activity desks*” disponível em seu *website*. O especialista do Expedia sugere destinos customizados de acordo com as necessidades e gosto do cliente. Se o cliente estiver procurando uma aventura radical ou uma boa maneira de relaxar, Expedia pode ajudá-lo a descobrir e reservar a opção perfeita para seu desejo.

Expedia promete oferecer a melhor opção de viagem para o seu cliente e ultrapassar as expectativas conforme as 7 promessas descritas em seu *website*. A figura 05 abaixo mostra o *website* do Expedia.

Seus produtos e serviços são oferecidos separadamente como também em pacotes estáticos ou até mesmo em pacotes dinâmicos onde o cliente monta a cesta que melhor lhe atende. Além desses produtos, oferece diversas ferramentas para obtenção de informações sobre viagens e destinos como alertas para viagens, *status* dos vôos, conversor de moeda, guias de direção, informações de aeroportos, do tempo e passaporte, entre outros.

A fim de aumentar a confiabilidade dos seus clientes, em 2006 começou a desenvolver, dentro da América do Norte, a prática da política de garantia do melhor preço sempre e, se o cliente fizer uma reserva e encontrar um melhor preço *online* para exatamente a mesma viagem, o Expedia, dentro de 24 horas, reembolsa a diferença e oferece um cupom de viagem de \$50,00. Vale ressaltar que, entre outras restrições não mencionadas aqui, esta política não está disponível quando se trata de reservas em *websites* com modelos opacos.

Outra ferramenta de *marketing* interessante é o *Traveler Opinions* onde os clientes que realmente se hospedaram no hotel emitem suas reais opiniões sobre o local. Expedia também mantém banco de dados com informações dos seus clientes para criar perfis e poder oferecer produtos e serviços customizados. O cliente pode informar suas preferências de destinos, atividades e até mesmo forma de pagamento.

Apesar do Expedia oferecer relação contratual através do modelo *retail*, seus esforços estão voltados para o modelo *merchant* com o programa “*Expedia*

Special Rate”. O contrato padrão especifica a tarifa net como, pelo menos 25% a menos que a menor tarifa pública cotada que corresponde, a qualquer momento, ao menor preço de quarto oferecido publicamente dentro da rede de distribuição do hotel. O hotel deve escolher uma segunda menor tarifa net para a composição de pacotes. O hotel pode aumentar ou diminuir tarifa ou disponibilidade a qualquer momento desde que a margem de 25% seja mantida, mas mesmo tendo planos para desenvolver interfaces diretas com os hotéis, as atualizações das informações devem ser feitas através da Pegasus (*switch*) ou da *extranet*.

Ao assinar o contrato, o hotel concorda em participar de toda a rede de afiliados do Expedia. No entanto, embora tenha mais de 27.000 redes afiliadas, como United Airlines, Alaska Air, Jet Blue, Hyatt, Wyndham, etc, através do pagamento de comissão em cima dos produtos vendidos ou *mark up* acordado previamente, a maioria da receita do Expedia é proveniente do próprio *site*.

Para término do contrato é requerido, por ambas as partes, uma notificação por escrito 30 dias antes e quanto à forma de pagamento, a tarifa net do quarto e suas taxas são pagas para o hotel 30 dias após o *check out* do cliente. Já os quartos que não foram vendidos retornam ao hotel 24 horas antes da data de *check in* e, os clientes podem cancelar reservas de quartos até 24 horas antes sem pagar taxas ao Hotel, mas o Expedia pode cobrar taxa por cancelamento.

- **Expedia Corporate Travel:**

Expedia Corporate Travel¹⁴ providencia, através do modelo *Merchant*, produtos e serviços de viagem *online* para clientes corporativos nos EUA e Europa. Com foco especial nos pequenos e médios negócios, oferece, entre outras facilidades, ferramentas de reservas centralizadas, suporte nas tarifas de companhias aéreas negociadas e relatórios consolidados. Em adição, estabelece agentes *online* como suporte aos clientes.

Pode-se dizer que, assim, o Expedia cria competição direta com os gerentes de viagem independentes, com as agências e até mesmo com os hotéis. Por outro lado, oferece vantagens para os clientes corporativos que, desta forma, têm acesso a ferramentas especiais e para as empresas que alcançam gerenciamento das viagens e acesso a relatórios.

¹⁴ www.expedia.com

- **Hotels.com:**

Hotels.com é o maior fornecedor da Internet especializado em acomodações de hotéis com descontos. Oferece economia de até 70% de descontos das tarifas regulares dos hotéis em algumas das cidades mais conhecidas do mundo e em mais de 12.500 estabelecimentos de hospedagem nos 350 principais destinos da América do Norte, Caribe, Europa e Ásia. Estabelece contratos prévios com os fornecedores primários para comprar grandes volumes de inventário e garantir a disponibilidade por preços excepcionais, repassando estas vantagens para os clientes. Assim, garante os menores preços do mercado.

Além disso, Hotels.com é um reconhecido especialista em hotéis e, por isso, também é dedicado em servir os clientes que estão em busca de informações mais detalhadas sobre algum hotel específico. Nos EUA, fornece seus serviços através do *website*¹⁵ da própria marca como também através de ferramentas de *call centers* de graça. Internacionalmente, opera versões locais do seu *website* na América do Norte, Europa, Pacífico da Ásia e África do Sul. Adicionalmente, o grupo de negócios do Hotels.com incluem diversas marcas de *websites* como: AllLuxuryHotels.com, Hotelsdiscount.com, TravelNo.com, VacationSpot.com.

Em suas relações contratuais padrão utiliza apenas o Modelo *Merchant* e , assim como o Expedia, requer um *mark down*, usualmente, de 30% da menor tarifa pública e este percentual deve ser mantido mesmo que ocorram mudanças nas tarifas. Normalmente, não há provisão do valor de *mark up* sobre a tarifa net; isto é estabelecido pelo Hotels.com. É disponibilizado pelo hotel um *allotment* com *cut off date* de 24 horas antes da data de *check in* e, para a comunicação sobre tarifas e disponibilidade como também transmitir reservas realizadas em sua rede usa a extranet ou fax.

O Hotels.com também tem a liberdade de distribuir o inventário do hotel através de, pelo menos, 30.000 *websites* afiliados como os *sites* independentes que fazem do Hotels.com o seu motor de reserva para processar as reservas nos hotéis e, em troca, dividem a comissão.

A forma de pagamento e as restrições de término do contrato seguem o modelo do Expedia.

¹⁵ www.hotels.com

- **Hotwire:**

Hotwire¹⁶ se destaca na oferta de serviços de viagem com descontos usando o modelo opaco o qual permite que o cliente sensível ao preço compre viagem pelo preço e não pela marca e, ao mesmo tempo, corresponde ao canal único para os fornecedores eliminarem inventários em excesso.

A missão do Hotwire é oferecer preços baixos imbatíveis e isso é possível devido às parcerias com as principais empresas de viagem. Com a filosofia de apenas mostrar o nome do hotel após a reserva, consegue oferecer negócios com preços significativamente abaixo dos preços públicos e, como os fornecedores utilizam essa ferramenta para venderem os produtos com preços que eles não podem anunciar, o Hotwire pode oferecer aos seus clientes um negócio melhor do que outros *websites* ou mesmo os *websites* dos próprios fornecedores.

Adicionou, recentemente, características do modelo semi-opaco que oferece informações adicionais aos clientes sobre os destinos. Esse novo modelo, de acordo com John Mc Donalds (Diretor de Marketing do Expedia), é essencial para atrair clientes para a América do Sul, uma vez que estes não se sentiriam seguros reservando, por exemplo, acomodações em hotéis no Rio de Janeiro sem saber, pelo menos, em que bairro se encontra o hotel.

A relação com os melhores hotéis proporciona uma economia de mais de 75% para os clientes e o Hotwire garante o pagamento do dobro da diferença se o cliente encontrar preços mais baixos em outros canais. No entanto, essa economia não significa perda de qualidade porque as parcerias são feitas para que os melhores negócios nos Estados Unidos, Canadá, México, Caribe e Europa sejam oferecidos.

O Hotwire disponibiliza em seu *site*, ao invés de contrato padrão, um documento como se fosse um memorando de entendimento que não especifica a tarifa net, mas solicita que o hotel providencie tarifas que não sejam maiores que qualquer outro *site* que utilize o modelo opaco para a mesma data e categoria de quarto. O pagamento é pré-pago no momento da reserva não permitindo cancelamento da mesma.

¹⁶ www.hotwire.com

Os dados de tarifas e inventário são atualizados através da Pegasus com quem o Hotwire tem um arranjo de distribuição exclusivo e, assim, apenas os hotéis que tiverem ligação com este *switch*, podem ser vendidos pelo Hotwire.

- **Classic Vacation:**

Classic Vacation¹⁷ é uma companhia de viagem *full-service* que é especializada na customização de férias para clientes de luxo. Os destinos incluem: Havaí, México, Caribe, Europa e Taiti e tem como especialidade os melhores hotéis e resorts, companhias aéreas de primeira classe, vôos com jatos privados, serviços de alta qualidade, como também diversas opções de atividades para serem realizadas no destino selecionado. Oferecem itinerários customizados e ofertas especiais incluindo *golf*, spa e lua de mel que estão disponíveis através das agências de viagem e do *website*.

Baseado em São José, na Califórnia, Classic Vacation tem sido um provedor de viagem respeitável há mais de 25 anos. Seus especialistas de viagem treinados têm boa reputação em serviços de alta qualidade e para facilitar, organizam todos os componentes da viagem como passagem aérea, hospedagem, aluguel de carro, tours e atividades com a preocupação de fazer com que as férias dos seus clientes sejam exatamente o que eles sempre sonharam. Os especialistas de viagem oferecem, ainda, tarifas excepcionais.

- **Trip Advisor:**

TripAdvisor¹⁸ é o principal meio de informações de viagem e consultor de destinos cobrindo mais de 200.000 hotéis e atrações. É especializado em divulgar opiniões e recomendações reais dos clientes que realmente se hospedaram no destino e proporciona acesso fácil aos principais *websites* de viagem, incluindo Expedia.com, Orbitz, Hotels.com e American Airlines.

Através do link “*Write a review*” no *site*, a pessoa pode descrever a sua própria experiência em um determinado hotel informando aos visitantes do *site* o que ela realmente vivenciou. Para reforçar, fotos de acordo com as restrições apresentadas no *site* podem ser inseridas. Vale destacar que, até o momento desta

¹⁷ www.classicvacations.com

¹⁸ www.tripadvisor.com

pesquisa, já foram computadas mais de 3 milhões de opiniões de clientes e, em média, tem-se 18 milhões de visitantes por mês no *site*.

Além disso, TripAdvisor, a partir de informações de destino, datas e média de preço determinadas pelo visitante do *site*, informa tarifas de hotéis e disponibiliza *link* para que o visitante escolha o parceiro com o qual quer finalizar a operação de reserva e acompanhamento da mesma. Ou seja, apesar do TripAdvisor providenciar as melhores informações sobre viagens na *web* e disponibilizar tarifas de hotéis, não realiza a reserva de fato.

Desenvolveu o Programa de Afiliados onde o parceiro deve disponibilizar em seu *website* um *link* para o *site* do TripAdvisor e toda vez que o visitante oriundo do *website* clicar em um dos *links* do TripAdvisor, ele recebe uma comissão. O programa é bem atrativo por ser simples e sem custos adicionais. Além disso, proporciona, aos usuários do parceiro, informações *top* de viagem como também de hotéis, atrações e restaurantes.

2) Priceline

Priceline¹⁹ se define como serviço de viagem baseado na Internet que oferece para viajantes a lazer passagens aéreas, quartos de hotéis, alugueis de carro, pacotes de férias e cruzeiros. Além das operações nos EUA, Priceline é dona da Priceline.co.uk, serviço de viagem online com base em Londres e é investidor de serviço de viagem na Ásia, também chamado Priceline.com que opera em Hong Kong e Singapura.

Fundado em 1997 e sediado em Connecticut, Priceline, como já mencionado, foi o iniciante do modelo opaco conhecido como “*name-your-own-price*” e, dentro das suas opções de ofertas, encontram-se também produtos e serviços através do modelo *Merchant* com tarifas públicas através das subsidiaries relacionadas na tabela 03 abaixo.

¹⁹ www.priceline.com

Tabela 3: Informações das subsidiárias do Priceline

PRICELINE	Subsidiária	Segmento	Produto / serviço	Modelo de Negócio	*Sistema
	Priceline ²⁰	Lazer	Produtos com descontos	Name your own price, Merchant e Retail	Travelweb e Worlspan
	Travelweb ²¹	Lazer	Venda de Produtos Motor de reserva	Merchant e Retail	Pegasus
	Lowestfare ²²	Lazer	Produtos com descontos	Name your own price	Pegasus
	Activehotels ²³	Lazer	Produtos hoteleiros na Europa	Merchant e Retail	Pegasus

Fonte: Pesquisa nos respectivos websites

Assim, Priceline oferece grandes descontos em mais de 12.000 hotéis *top* ao redor do mundo e, com a política de garantir o melhor preço, o cliente pode estar seguro de que está recebendo a menor tarifa disponível publicamente até mesmo quando comparado a algum produto oferecido através da estratégia *Last Minute*.

Com o seu famoso modelo, o Priceline já proporcionou mais de \$5.5 bilhões de economia em produtos de viagem e, por ser tão confiante nos seus negócios, garante através de suas políticas que o cliente não encontra melhor preço em nenhum outro lugar para o mesmo produto. Essa política, com algumas restrições, garante o reembolso ao cliente de 100% da diferença, se dentro de 24 horas da compra através do site, o cliente encontrar em outros *websites*, para o mesmo hotel e datas, um melhor preço disponível publicamente.

Além da garantia de melhor de preço, Priceline garante a oferta de produtos/serviços com qualidade e, se o hotel não se enquadrar nas promessas feitas pelo Priceline, o cliente pode, antes da data do *check in*, mudar ou cancelar a reserva do hotel sem nenhuma cobrança adicional.

Para isso, o Priceline sugere em seu contrato padrão que os hotéis disponibilizem tarifas competitivas. Esclarece também que a disponibilidade de

²⁰ www.priceline.com

²¹ www.travelweb.com

²² www.lowestfare.com

²³ www.activehotels.com

quartos e tarifas podem ser alteradas conforme opção do hotel; o pagamento da tarifa net é pré-pago no momento da reserva e qualquer uma das partes pode cancelar o contrato a qualquer momento.

O Priceline recebe atualizações de tarifas e inventários através, principalmente, do Travelweb e, como alternativa para os hotéis, do Worldspan, um dos 4 GDS. Assim, os hotéis que fazem parte da rede do Travelweb gerenciam duas tarifas e inventário, uma através do CRS da sua marca e a outra através do Travelweb. No entanto, como o custo de distribuição do GDS é pago pelo hotel, os membros do Travelweb economizam esse custo fazendo com que se torne atrativa essa parceria. Já os hotéis que não fazem parte do Travelweb continuam a gerenciar suas tarifas e inventário através do Worldspan.

Ao assinar o contrato, o Priceline tem o direito de distribuir *allotments* do hotel através da sua rede de afiliadas que faz parte do Programa para Afiliados onde o parceiro deve incluir o *link* de Afiliado do Priceline para ganhar comissões competitivas quando o visitante se conectar através do seu *link* e comprar produtos de viagem no *site* do Priceline. O Priceline arca com todos os pagamentos e processamento de ordem, emissão de bilhetes e serviço ao consumidor, como também disponibiliza todos os *banners* e *links*. Além disso, como um afiliado, o parceiro pode conectar a sua conta, 24 horas por dia e 7 dias por semana, para obter as últimas informações ou para verificar o tráfego e relatórios de receita atualizados diariamente.

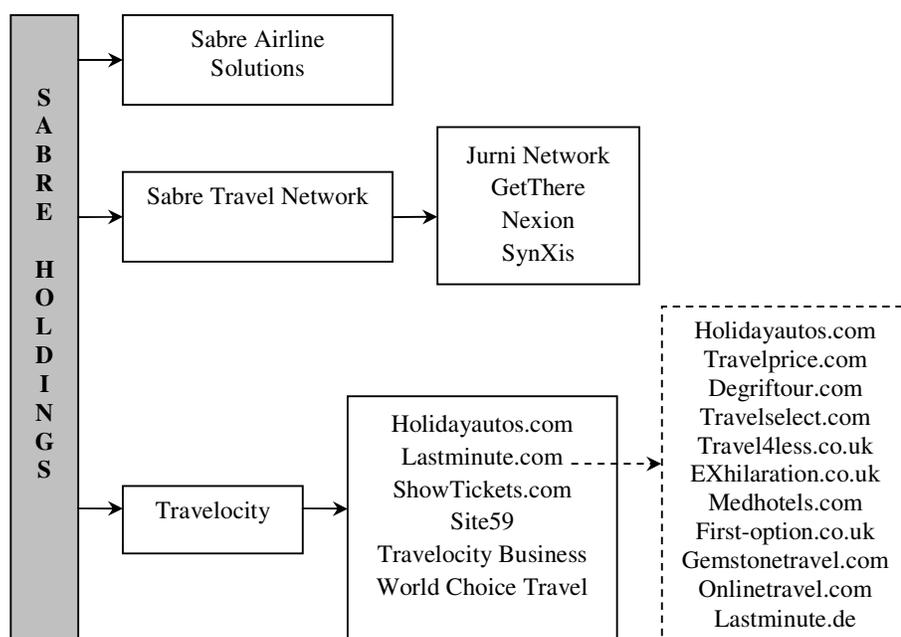
Ainda, com Priceline, o parceiro recebe o reconhecimento da marca e suporte financeiro de uma das agências *top* de viagem *online* e tem à disposição um time de gerenciamento de afiliados para suportá-lo em tudo que ele necessita até mesmo ajuda para maximizar a *performance* do *site*.

Já são mais de 15.000 parceiros de distribuição onde os maiores são Ebay e Amazon.com. Ainda, distribuí o inventário dos hotéis para o GOGO (Liberty Travel) para consolidação de pacotes estáticos os quais são oferecidos no priceline.com e lowestfare.com que também recebem tarifas no formato do modelo *merchant* e usam a rede do Travelweb quando está disponível.

3) Sabre Holdings

Sabre Holding²⁴ tem como missão conectar as pessoas com as melhores possibilidades de viagem do mundo. Como líder de viagem no mercado, anuncia e vende à varejo produtos de viagem e oferece distribuição e soluções de tecnologia para a Indústria de viagem e, assim, fornece suporte aos viajantes, agentes de viagem, corporações e fornecedores de viagem ao redor do mundo através das suas três subsidiárias conforme figura 06 e tabela 04 abaixo:

Figura 6: Estrutura do Sabre Holdings



Fonte: Desenvolvida pelo autor a partir de informações do site: www.sabre.com

²⁴ www.sabre.com

Tabela 4: Informações sobre Sabre Holding

	Subsidiária	Atividade principal
Sabre Travel Network	Jurni Network ²⁵	Consórcio de agências de viagem <i>offline</i>
	GetThere ²⁶	Tecnologia de reserva corporativa
	Nexion ²⁷	Agência com soluções completas para gerenciamento de negócios
	SynXis ²⁸	Distribui tecnologia e serviços para gerenciar reservas
	Holidayautos ²⁹	Aluguel de carro
	Last Minute ³⁰	Produtos com descontos de última hora
Travelocity	ShowTickets ³¹	Tickets para entretenimento em Las Vegas
	Site59 ³²	Venda de pacotes montados na última hora. Alimenta seções do Travelocity, AOL Travel, Cheap Tickets, Yahoo! Travel, American Airlines Vacations and Delta Air Lines Vacations, entre outros.
	Travelocity Business ³³	Agência de viagem corporativa <i>full-service</i>
	World Choice Travel ³⁴	Tecnologia para programa de afiliados e motor de reserva

Fonte: Pesquisa nos respectivos websites

Sabre Holdings é líder mundial no comércio de viagem, no *marketing* de produtos de viagem e na distribuição e fornecimento de soluções tecnológicas para a Indústria de viagem. Opera em múltiplos canais de distribuição como as agências de viagem, canal direto ao consumidor à lazer e canal direto ao corporativo. Através do Sabre GDS, subsidiárias podem acessar informações e fazer as reservas de passagens aéreas, hotéis, aluguéis de carro e pacotes de viagem, entre outros produtos. O negócio do STN é operar o GDS e gerenciar e distribuir produtos e serviços relacionados à viagem através das agências de viagem. Sabre Holdings se esforça no marketing e na distribuição direta ao consumidor à lazer e ao consumidor corporativo através do Travelocity. Já o negócio do SAS é ser o provedor principal de tecnologia e serviços incluindo

²⁵ www.jurni.com

²⁶ www.getthere.com

²⁷ www.nexion.com

²⁸ www.synxis.com

²⁹ www.holidayautos.com

³⁰ www.lastminute.com

³¹ www.showtickets.com

³² www.site59.com

³³ www.travelocitybusiness.com

³⁴ www.wctravel.com

serviços de desenvolvimento e consultorias para as companhias aéreas e outros fornecedores de viagem.

- **Sabre Airline Solutions SAS**

Por mais de 40 anos, Sabre Holdings vem transformando a indústria das companhias aéreas através do seu avanço tecnológico. O primeiro sistema de reservas oferecido pelo Sabre, instalado em 1960, marcou um significativo avanço tecnológico por automatizar uma das áreas chave do negócio. Nos anos seguintes, SAS proporcionou avanços nas áreas como gerenciamento de receita, precificação, programação de vôos, cargas, operações de vôos e programação de grupos. Ainda, a SAS não ajudou apenas a criar o comércio eletrônico como também continua a revolucionar o mercado com soluções progressivas para a indústria de viagem. Atualmente, oferece portfólio detalhado de ferramentas tecnologicamente sofisticadas de suporte a decisões que tem ajudado muitas empresas a realçar sua lucratividade.

- **Sabre Travel Network (STN)**

Sabre gerencia e distribui produtos e serviços relacionados à viagem através de canais como corporações e mais de 50.000 agências de viagem. Os serviços incluem o fornecimento de informações e habilidade para comprar produtos e serviços relacionados com viagem para companhias aéreas, hotéis, companhias de aluguel de carro, cruzeiros e outros. Oferece também ferramentas de automação para as agências de viagem que permitem oferecer serviços pela Internet e gerenciar as reservas e serviços de distribuição e tecnologia para os hotéis.

O Sabre GDS, o primeiro sistema a conectar compradores e vendedores de viagem, inclui, hoje, mais de 400 companhias aéreas, 64.000 hotéis, 32 companhias de aluguel de carro, 11 linhas de cruzeiros, 35 linhas de trem e 220 operadores de viagem. Em 2004, mais de 900 fornecedores de viagem ofereceram informações sobre seus produtos e serviços através do Sabre e estima-se que U\$70 bilhões relacionados com produtos de viagem foram vendidos.

- **Travelocity:**

Travelocity gerencia e distribui produtos e serviços de viagem diretamente ao consumidor do segmento de lazer e corporativo através do travelocity e seus diversos *websites* e centros de contato, como também através de *websites* dos fornecedores e parceiros de distribuição. Oferece acesso a ofertas e informações de preços sobre companhias aéreas, hotéis, alugueis de carro, cruzeiros, férias e pacotes de última hora e outros serviços relacionados à viagem.

4)CMNet

A CM Soluções Informática Ltda é líder no Mercosul na informatização de hotéis, possuindo uma carteira de mais de 1.000 clientes. Seus sistemas corporativos e 100% integrados e abrangentes cobrem todas as necessidades da indústria hoteleira fazendo com que não exista uma única área do hotel que não esteja contemplada na Solução Hoteleira da CM Soluções.

O serviço CMNet³⁵ foi lançado em 1993, pela CM Soluções Informática, com o objetivo de se tornar referência no mercado de distribuição, para vendas de reservas de hotéis. Iniciou fazendo a interligação entre CRS e escritórios com os hotéis, permitindo que todo gerenciamento, envio de dados (tarifas, contratos, disponibilidade, etc) e recebimento das reservas ocorressem de forma automática.

Em 2004, foi lançada a nova versão do CMNet onde o sistema se encarrega de manter uma única base de dados para todos os tipos de distribuição, possibilitando suporte para o aumento das receitas e diminuição de custos. Disponibiliza uma extensa lista de informações sobre o hotel, permitindo disponibilizar todas as características, serviços e ofertas do mesmo.

Ainda, permite uma diversificação na administração de tarifas, sejam elas negociadas, *allotments* e pacotes, bem como disponibiliza toda a estrutura de *revenue management*. Também, as diversas políticas do hotel (ou da rede) podem ser devidamente informadas.

Todos os canais de distribuição podem estar disponíveis no serviço CMNet e, por isso, vale a pena ressaltar algumas de suas características e integrações:

³⁵ www.cmnet.com.br

a) **GDS:** utiliza a estrutura de base de dados do CMNet para fazer reservas nos hotéis associados ao CMNet, atendendo às agências de viagens. CM tem, hoje, parcerias com o Sabre, Amadeus e Galileo;

b) **Internet, segmento de lazer:** reservas geradas através do site do CMNet, através de seus domínios (cmnet.com.br, turbrasil.com.br, reservahotel.com.br, hoteisbrasil.com.br, hoteisdobrasil.com.br, hotelsbrazil.com.br, travel.com.br, hospedagem.com.br, etc) ou através de parceiros que possuem no CMNet o seu suporte para reservas hoteleiras. Em ambos os casos são possíveis, a qualquer pessoa, efetuar reservas garantidas com confirmação em tempo real;

c) **Site de terceiros:** o CMNet está preparado para estabelecer parceria com *sites* de terceiros como: Portais de Turismo, Portais de Cidades, Guias de Hotéis e Turismo, etc, possibilitando disponibilizar nesses *sites* o serviço de reservas do CMNet;

d) **Internet, segmentos de lazer e corporativo:** disponibiliza o serviço de reservas *online* dentro do *site* do hotel ou da rede hoteleira, permitindo que seus clientes (que se identificam com uma senha) façam suas reservas com confirmação em tempo real e na sua tarifa acordo negociada;

e) **Corporativo:** Esse serviço é direcionado às agências e empresas, permitindo-as ter um local específico no qual poderão efetuar reservas com base nas suas tarifas acordo. O CMNet fornece ainda uma variedade de relatórios de gerenciamento e estatísticas específicas sobre vendas, funcionários e produção, agilizando o trabalho das agências e empresas;

f) **RESHV-Web:** possibilita a rede de hotéis ou ao hotel montar uma central de atendimento de forma rápida, bastando ter um micro com acesso à Internet.

5) WebBusiness

O WebBusiness³⁶ Serviços de Informática Ltda se especializou em desenvolver e implementar soluções completas para a Internet. Foca em disponibilizar *sites* com baixos custos e de extrema simplicidade para o internauta

³⁶ www.webbusiness.com.br

realizar suas compras *online*. Dentro do seu portfolio, encontram-se as seguintes subsidiárias de acordo com a tabela 05 abaixo:

Tabela 05: Estrutura do WebBusiness

	Subsidiária	Atividade
WEBBUSINESS	Brazil Web Tour ³⁷	Portal de Informações turísticas
	E-reserva ³⁸	Comércio eletrônico: fornecimento da tecnologia e meio de comunicação para o mercado hoteleiro
	E-HTL ³⁹	Portal de reservas para o hotel utilizar com as agências de viagem
	Hôtelier News ⁴⁰	Site de notícias para o mercado hoteleiro

Fonte: Desenvolvida pelo autor a partir de informações do site: www.webbusiness.com.br

6) Hotel Desconto:

Hotel Desconto⁴¹ é administrado pelo Click Hotéis⁴² que é a maior central de reservas *online* da América Latina. Oferece reservas *online* e confirmação imediata em mais de 12.000 hotéis, apart hotéis e *resorts* ao redor do mundo.

Além de benefícios com descontos de até 50% e a política de garantia de preços baixos em mais de 2.000 hotéis nas principais cidades da América Latina como: Buenos Aires, Santiago do Chile, Montevideo, São Paulo, Rio de Janeiro e México, oferece ofertas internacionais em mais de 10.000 hotéis incluindo desde pequenos alojamentos até grandes cadeias.

Com escritórios na Argentina, Brasil e México, Click Hotéis oferece simplicidade nas etapas para a reserva, possibilidade de comparar preços dos hotéis e verificar o tipo de hospedagem que se adequa as necessidades do cliente. E isso tudo em tempo real através de transações rápidas e seguras.

³⁷ www.brazilwebtour.com.br

³⁸ www.e-reservas.com.br

³⁹ www.e-htl.com.br

⁴⁰ www.hoteliernews.com.br

⁴¹ www.hoteidescontos.com.br

⁴² www.clickhoteis.com.br

2.4.5. Implicações dos TPIs:

Percebe-se que, a maioria dos TPIa faz parte de uma corporação maior que, por sua vez, administra várias outras empresas subsidiárias relacionadas com produtos e serviços ligados à viagens. Além dessas subsidiárias, há, segundo Anderson (2003) mais de 65.000 *sites* afiliados que não podem ser esquecidos.

Esta situação de oligopólio é perigosa e suposições sobre a Internet também prevêem que a taxa de consolidação deve aumentar, uma vez que as companhias pequenas têm dificuldade em sobreviver neste ambiente altamente competitivo onde os líderes do mercado se tornam, cada vez maiores e mais fortes.

Um dos efeitos deste controle da distribuição eletrônica estar com apenas algumas companhias é a mudança na natureza do relacionamento do poder dentro da rede de distribuição.

Os TPIs se tornaram essenciais para os hotéis já que alcançam uma exposição antes não existente e podem gerar suficiente volume de reservas que até força os hotéis a concederem incentivos em troca de posições favoráveis nas listas disponibilizadas para o consumidor. Se os hotéis se recusarem a parceria através do modelo *merchant*, por exemplo, estarão correndo risco de serem indicados em posições desfavoráveis ou mesmo serem zerados completamente do *site*.

Vale destacar que os fornecedores estão reagindo a este deslocamento de poder de duas maneiras: motivando seus clientes a fazerem as reservas diretamente através dos seus próprios *websites* ou/e formando alianças com os competidores o que aconteceu com as companhias aéreas.

A venda direta já foi analisada anteriormente e, apesar dos esforços consideráveis, a maioria dos *sites* dos fornecedores falha na mudança significativa do *mix* de distribuição. Seus próprios *websites*, em geral, possuem sucesso completo na venda para clientes freqüentes e membros de clubes de lealdade, ou seja, seus consumidores já existentes, mas não são bons em atrair negócios incrementais.

E uma das razões está, em muitos casos, relacionada com a necessidade dos consumidores em encontrar tudo em um só lugar através de companhias que oferecem escolha da marca e a capacidade de pesquisar todos os requisitos de

reservas de viagem, algo que, claramente, não é disponível nos *websites* próprios das marcas.

Já os TPis, com suas variedades de escolha e categorias de produtos, oferecem a chance para ambos os casos, atrair novos negócios e também fazer valiosas contribuições no incremento das vendas dos hotéis.

Por esta razão, muitos fornecedores de viagem formaram alianças conhecidas como “*Online Mega Agencies Killers*”, na indústria com um único objetivo de desviar negócios dos principais TPis. Diferente dos *websites* dos fornecedores individuais, esta aliança pode oferecer variedade de marcas e produtos demandados pelos clientes *online* e como os próprios fornecedores são os proprietários dos consórcios, evitam a realização de práticas desfavoráveis. Para os fornecedores, os benefícios desta cooperação são claros – nenhuma comissão para agências e, em muitos casos, redução nas taxas de transação já que muitos destes *sites* novos ultrapassam os tradicionais GDSs e são ligados diretamente aos dados básicos dos fornecedores. Com essa ligação, os fornecedores de viagem são capazes de obter vantagens de ambos os lados, ou seja, escala para ser capaz de, eficazmente, competir com as mega-agências e menor custo.

O Orbitz⁴³ foi a primeira aliança a ser formada estabelecida pelas cinco principais companhias aéreas (American, Continental, Delta, Northwest e United) em uma tentativa direta de reduzir o poder dos intermediários.

Orbitz começou vendendo passagens em junho de 2001 e, em Fevereiro seguinte, alcançou o topo de \$1 bilhão em receita e se tornou o terceiro maior *website* de viagens *online*. Este sucesso rápido chamou a atenção dos rivais, os quais atribuíram os ganhos do Orbitz à facilidade de conseguir menores tarifas das companhias aéreas, fazendo com que se tornasse particularmente atrativo para os consumidores sensíveis ao preço.

Atualmente, o Orbitz é uma companhia líder em viagem *online* que oferece aos clientes uma variedade na seleção de companhias aéreas como também negócios com outros produtos. O *site* foi criado para suprir as necessidades dos clientes de uma forma não direcionada para um determinado fornecedor dando ao cliente total liberdade de escolha.

⁴³ www.orbitz.com

Atualmente, para muitos das suas 455 companhias aéreas, Orbitz deve manter contato com o GDS para confirmar preço e disponibilidade e reservar as passagens. No entanto, em 2002, Orbitz introduziu sua tecnologia que permite que seu motor de busca ultrapasse os dados básicos do GDS e ligue diretamente aos sistemas de reservas das companhias. Para cada passagem reservada, Orbitz cobra uma taxa de \$4, resultando em importantes economias de custos para as companhias aéreas interessadas. Mesmo não sendo tão barato quanto reservar diretamente, para muitos fornecedores, essa taxa é considerada um montante razoável para ser pago para o alcance de mercado que estes sistemas prometem.

O Opodo⁴⁴ originado do “*Opportunity to do*”, é essencialmente a versão Européia do Orbitz com algumas diferenças chaves. Estabelecido por nove companhias aéreas européias, em contraste com a estratégia de desintermediação adotada pelo Orbitz, Opodo continuará a usar o Amadeus (um dos maiores GDSs) como parceiro em tecnologia. Desde o primeiro dia, Opodo mantém a sua oferta de, pelo menos, 25% mais barato do que o custo médio das agências européias *offline* como resultado da sua configuração tecnológica.

Opodo opera em nove países oferecendo ferramentas, informações e sugestões que o cliente necessita para facilmente planejar e reservar todos os requisitos de viagem como vôo, hotel, aluguel de carro ou pacote de férias e/ou feriado.

⁴⁴ www.opodo.com