



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO
CURSO DE TURISMO

ELIZABETE VARELA DA SILVA

**ANÁLISE DOS IMPACTOS CAUSADOS PELA DESINTERMEDIAÇÃO NAS
AGÊNCIAS DE VIAGENS NO BRASIL**

NATAL/RN
2013

ELIZABETE VARELA DA SILVA

**ANÁLISE DOS IMPACTOS CAUSADOS PELA DESINTERMEDIAÇÃO NAS
AGÊNCIAS DE VIAGENS NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação de Graduação em Turismo da
Universidade Federal do Rio Grande do Norte,
como requisito para a obtenção do título de
Bacharel em Turismo.

Orientadora: Prof.^a Lissa Valéria F. Ferreira,
D.Sc.

NATAL/RN
2013

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Silva, Elizabete Varela da.

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas agências de viagens no Brasil / Elizabete Varela da Silva. - Natal, RN, 2013.
93f.

Orientador (a): Prof.^a Dr.^a Lissa Valéria Fernandes Ferreira.

Monografia (Graduação em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Turismo.

1. Agências de viagens - Monografia. 2. Desintermediação - Monografia. 3. Gestão da qualidade - Monografia. 4. Comprometimento - Monografia. I. Ferreira, Lissa Valéria Fernandes. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 338.486.21

ELIZABETE VARELA DA SILVA

ANÁLISE DOS IMPACTOS CAUSADOS PELA DESINTERMEDIÇÃO NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS NO BRASIL, monografia apresentada à Coordenação de Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, para a obtenção do título em Bacharel em Turismo.

Natal, 03 de dezembro de 2013.

Banca Examinadora:

Prof^a. Lissa Valéria Fernandes Ferreira, D. Sc.

Orientadora - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof^o. Luiz Augusto M. Mendes Filho, D. Sc.

Examinador - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof^o. Saulo Gomes Batista, M. Sc.

Examinador –Centro Universitário FACEX

*À minha mãe, Eliete Varela, por aceitar minha
ausência na sua vida diária durante todo o
decorrer deste curso.*

AGRADECIMENTOS

Então, é chegado o momento. Durou o tempo suficiente ou necessário para ser concretizado. Deus escreve certo por linhas certas, e por mais que eu tenha entortado estas linhas, havia um tempo determinado por Ele para que eu chegasse ao final da melhor maneira possível. Assim, agradeço-te, meu bom **Deus**, por me proporcionar tamanha felicidade, pela ciência e inteligência, pelos discernimentos, pela fé e por nunca desistires de mim. Foi com a Tua força e Teu amor que consegui tudo isso.

Agradeço aos meus pais **José Luis da Silva** e **Eliete Varela da Silva**, por mais uma vez compreenderem e aceitarem minha ausência, por me abençoarem diariamente e por acreditarem na filha que criaram. À minha irmã **Elizete Varela** e meu cunhado **Luigi Zanghi**, por mais uma vez me acolherem e me ajudarem. A gratidão que sinto por vocês é incalculável. A todos os meus familiares que torceram e me apoiaram sempre.

Ao meu amigo e futuro padrinho de formatura **André de Carvalho Jucá**, por ter me incentivado a prestar o vestibular no ano de 2007. Sem seu apoio e incentivo, eu não estaria aqui.

Ao meu primo **José Hilton** (a quem representa todos os meus amigos presentes num dia tão especial), que junto com outras pessoas organizou uma festa surpresa na minha casa em Comum-Monte Alegre, ao saber da minha aprovação na UFRN.

Agradeço a toda turma de **Turismo 2008.1**, turma esta da qual faço parte. Foi apenas um semestre que convivi com vocês, mas neste pouco tempo fiz amizades verdadeiras, vivi momentos inesquecíveis e aprendi muito.

Às minhas amigas, que juntas comigo, formam um quarteto fantástico: **Andressa Almeida**, **Jéssica Cunha** e **Marina Oliveira**. O carinho e amizade que vocês despertaram em mim é pra sempre, mesmo que esse 'pra sempre' não exista. E como eu sempre digo: "Um dia, não só nós, mas o mundo nos chamarão de AMIGAS!". Amo fazer vocês sorrirem!

À pisadinha mais linda do Brasil, uma flor chamada **Ana Catarina Hilário**, que aceitou ser minha amiga e que tem meu carinho incondicional. Obrigada pelas palavras de apoio e pela amizade verdadeira.

Aos meus queridos **Renato Guilherme**, **Taíze Couto**, **Hermana Rebouças**, e **Michelle Sayonara**, por fazerem parte da minha vida até hoje e por me proporcionarem momentos de alegria.

À turma de **Turismo 2010.1**, por me acolherem tão bem. Assim, agradeço as amigas **Fernanda Gabriella**, **Layanna Pinheiro**, **Mery Andrade**, **Emilliane Fonseca** e **Amanda Mirely**, por estarem comigo em diversos momentos e trabalhos acadêmicos e, principalmente, pelo carinho e amizade.

Agradeço de coração, a professora **Lissa Valéria**, por aceitar ser minha orientadora, por me apontar caminhos a seguir, por me ensinar tanto e por acreditar no meu trabalho. Através de você, aproveito para agradecer a todos os professores desta Universidade, que, de uma forma ou de outra, contribuíram com minha vida acadêmica e me proporcionaram grandiosos ensinamentos. Como diz professora Renata Trigueiro (a quem também tem minha gratidão): a vida é feita de escolhas. E eu, desde o início, escolhi você como orientadora, pois sabia que estaria em boas mãos.

Meus sinceros agradecimentos aos professores **Luiz Mendes** e **Saulo Gomes**, por aceitarem fazer parte da banca examinadora na defesa da minha monografia. Sem sombras de

dúvidas, não poderia ter elegido pessoas melhores. Podem ter certeza, levo muito dos ensinamentos de vocês comigo.

Aos meus verdadeiros amigos, pelo apoio e incentivo, por estarem ao meu lado e torcendo por mim, mesmo que distantes, mesmo sentindo minha ausência física. Nossa amizade sobreviveu aos contratempos e a distância.

Ao amor, pela admiração, compreensão e carinho. Eu não existo longe de você.

Um dia eu gritei: “Sou fera federal!”. Hoje aguardo gritar: “Sou turismóloga!”. Pensando bem, não foi tão difícil adentar na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Difícil mesmo é conseguir concluir. Inúmeros foram os contratempos, por vezes pensei em desistir, mas sou incapaz de desistir de um sonho, de desistir de sua realização. Ultrapassei tanta barreira, muitos obstáculos; só eu sei o quanto foi difícil chegar até aqui, tendo que fazer escolhas que nunca pensei fazer; ignorar críticas; abdicar de outras coisas; jogar pro alto, oportunidades que talvez tenham sido únicas; viver distante das pessoas que mais amo; conviver, por diversas vezes, com a solidão. Mas enfim, tudo valeu a pena.

Assim sendo, agradeço a todos, de coração, muito obrigada!

Eu dei o máximo de mim mesma, e essa foi a maior vitória que eu pude conquistar!

*(...) Se avexe não...
Amanhã pode acontecer tudo
Inclusive nada.*

*Se avexe não...
A lagarta rasteja
Até o dia em que cria asas.*

*Se avexe não...
Que a burrinha da felicidade
Nunca se atrasa.*

*Se avexe não...
Amanhã ela para
Na porta da tua casa*

*Se avexe não...
Toda caminhada começa
No primeiro passo
A natureza não tem pressa
Segue seu compasso
Inexoravelmente chega lá...*

*Se avexe não...
Observe quem vai
Subindo a ladeira
Seja princesa ou seja lavadeira...
Pra ir mais alto
Vai ter que suar (...).*

(Música: A natureza das coisas - Compositor: Accioly Neto)

SILVA, Elizabete Varela da. **Análise dos impactos causados pelo processo de desintermediação nas Agências de viagens no Brasil**, 2013, p. 93. Monografia (Graduação em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar os impactos causados pela desintermediação nas Agências de viagens. Como provedoras do produto turístico as agências tem papel importante, mas no mundo globalizado em que a competitividade se faz presente, diversas transformações vêm atingindo o setor de turismo, entre elas se encontra a propagação da tecnologia da informação. Os avanços tecnológicos trouxeram mudanças e preocupações no que concerne o fator humano e a qualidade dos serviços prestados pelas agências de viagens. Assim, tal estudo teve como objetivos específicos: diagnosticar como as agências mensuram a qualidade da prestação dos seus serviços oferecidos; descrever o perfil organizacional das agências de viagens; identificar de que forma o fenômeno da desintermediação afeta o sistema de produção e distribuição dos serviços das agências; verificar com os gestores avaliam o comprometimento dos funcionários para com as empresas e, sugerir o programa 9Ss como ferramenta para adquirir a melhoria contínua na prestação de serviços nas agências. Quanto à metodologia, a pesquisa foi caracterizada como exploratório-descritiva, com abordagem qualitativa. Utilizou-se de fontes primárias e secundárias. Teve como universo as agências cadastradas na ABAV, com mais de três anos de mercado, possuindo uma amostra de onze agências. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista, através de um formulário respondido via online na ferramenta Google Drive-Docs., e sua análise foi feita através da análise de conteúdo. Como resultados, foi possível identificar o perfil das agências de viagens, como tais empresas definem o fenômeno da desintermediação e como tal fenômeno atinge os sistemas de produção e distribuição dos produtos e serviços destas empresas. Ainda foi possível observar como os gestores das agências avaliam o comprometimento dos seus funcionários, bem como tais gestores mensuram a gestão da qualidade dos serviços prestados por suas empresas. Realizou-se a análise SWOT, da qual foi possível identificar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças de tais empresas. Sugeriu-se, além de outras melhorias, uma melhor utilização das mídias sociais para promover a empresa e vender seus serviços e produtos, bem como atingir um número maior de pessoas, potenciais clientes e consumidores ativos. A implementação de programas de endomarketing para motivar e engajar ainda mais os funcionários também foi recomendada. Sugeriu-se ainda a utilização do Programa 9Ss como ferramenta para adquirir melhoria contínua na prestação de serviços nas agências de viagens, além de ser um diferencial competitivo.

Palavras-Chave: Agências de Viagens. Desintermediação. Comprometimento. Gestão da Qualidade.

SILVA, Elizabete Varela da. **Analysis of the impacts caused by the process of disintermediation in the travel agencies in Brazil**, 2013, p. 93. Monograph (Graduated in Tourism) – Federal University of Rio Grande do Norte, Natal/RN.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the impacts caused by the disintermediation of travel agencies. As providers of the tourism product agencies have an important role, but in a globalized world where competitiveness is present, several changes have been hitting the tourism sector, among them is the spread of information technology. Technological advances have brought changes and concerns regarding the human factor and the quality of services provided by travel agencies. Thus, this study had the following specific objectives: to diagnose how agencies measure the quality of the provision of its services; describe the organizational profile of the travel agencies identify how the phenomenon of disintermediation affects the system of production and distribution of service agencies, check with managers assess the commitment of employees toward the company and suggest 9SS program as a tool to acquire continuous improvement in service delivery in agencies. Regarding the methodology, the research was characterized as exploratory, descriptive and qualitative approach. We used primary and secondary sources. Has as universe agencies registered in ABAV, with more than three years in the market, a sample having eleven agents. The instrument used for data collection was the interview through a form responded via the online Google Docs Drive- tool, and analysis was performed through the content analysis. As a result, it was possible to identify the profile of travel agencies, companies such as defining the phenomenon of disintermediation and how this phenomenon affects the systems of production and distribution of products and services of these companies. Yet been possible to observe how the managers of agencies evaluate the commitment of its employees, as well as such managers measure the quality management of services provided by their companies. We carried out a SWOT analysis, which it was possible to identify strengths and weaknesses and the opportunities and threats of such companies. It was suggested, among other improvements, better use of social media to promote the company and sell your services and products, and reach a greater number of people, potential customers and active consumers. The implementation of internal marketing programs to motivate and engage even more employees was also recommended. Also suggested the use of 9Ss Program as a tool to acquire continuous improvement in service delivery in travel agencies, as well as being a competitive advantage.

Key-Words: Travel Agencies. Disintermediation. Commitment. Quality Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de Desintermediação.....	33
Figura 2: Qualidade percebida do serviço.....	45
Figura 3: Agências de viagens entrevistadas por Região do Brasil.....	57
Figura 4: Serviços mais ofertados e procurados nas agências de viagens.....	66
Figura 5: Diferencial competitivo da empresa na percepção do cliente, no entendimento da agência.....	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Utilização de ferramentas para avaliar o comprometimento organizacional...	69
Gráfico 2: A empresa oferece alguma ferramenta para o cliente medir a qualidade.....	71
Gráfico 3: Utiliza algum programa de gestão da qualidade.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Geração de empregos no setor de turismo.....	16
Quadro 2: Dados sobre Agências de viagens.....	18
Quadro 3: Pesquisa em Turismo, Agência de viagens, Comprometimento organizacional, Desintermediação e Gestão da qualidade.....	22
Quadro 4: Exemplo de tipologia do setor de viagens adaptada ao mercado brasileiro.....	26
Quadro 5: Matriz de serviços.....	27
Quadro 6: Programas e ferramentas da qualidade.....	40
Quadro 7: Sentos e definições.....	42
Quadro 8: Distinção entre serviços e bens físicos.....	44
Quadro 9: Dimensões do comprometimento.....	48
Quadro 10: Fatores organizacionais que contribuem para o comprometimento.....	49
Quadro 11: Padrões de comprometimento organização-profissão.....	51
Quadro 12: Ocupação profissional dos respondentes.....	58
Quadro 13: Investimentos em tecnologia feitos pela empresa nos últimos anos.....	63
Quadro 14: Meios de contato dos clientes e ferramentas da internet utilizadas pelas agências.....	64
Quadro 15: Tipos de ferramentas para medição do comprometimento.....	69
Quadro 16: Ferramentas para medir a qualidade do serviço prestado oferecidas aos clientes.....	72
Quadro 17: Matriz FOFA das Agências de viagens.....	75
Quadro 18: Aplicação e benefícios dos Sentos.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais emissivos de turistas no Brasil.....	18
Tabela 2: Tempo de atuação e Unidade Federativa das Agências de viagens.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens

CCSA – Centro de Ciências Sociais Aplicadas

CO – Centro-Oeste

CRS – Computerized Reservations System (Sistema de Reservas Informatizado)

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

GDS – Global Distribution System (Sistema Global de Distribuição)

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICCABAV – Instituto de Capacitação e Certificação da Associação Brasileira de Agências de Viagens

MTUR – Ministério do Turismo

NE – Nordeste

OMT – Organização Mundial do Turismo

PAS – Pesquisa Anual de Serviços

PIB – Produto Interno Bruto

S – Sul

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

SE – Sudeste

SIGAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças)

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

WTTC – World Travel & Tourism Council

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 DELIMITAÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA.....	20
1.3 OBJETIVOS.....	23
1.3.1 Objetivo Geral.....	23
1.3.2 Objetivos Específicos.....	23
2 PRESSUPOSTO TEÓRICO.....	24
2.1 AGÊNCIAS DE VIAGENS E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	24
2.1.1 Inovação Tecnológica nas Agências de Viagens.....	29
2.1.2 O Agente de viagens e o Processo de Desintermediação.....	31
2.2 A GESTÃO DA QUALIDADE E SUAS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO E MEDIÇÃO.....	37
2.2.1 A Qualidade dos Serviços Turísticos.....	43
2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	47
2.3.1 Comprometimento com a Profissão/carreira e a Organização.....	50
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	53
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	54
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	55
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE.....	56
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	57
4.1 PERFIL ORGANIZACIONAL DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS ENTREVISTADAS.....	57
4.2 IMPACTOS NO SISTEMA DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIÇOS DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS.....	59
4.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS.....	66
4.4 GESTÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS AGÊNCIAS DE VIAGENS.....	70

4.5ANÁLISE SWOT DA REALIDADE DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS BRASILEIRAS.....	74
4.6 RECOMENDAÇÕES PARA O SETOR DE AGÊNCIAS DE VIAGENS.....	76
4.6.1 Produção e distribuição dos serviços e produtos das Agências de viagens.....	76
4.6.2 Comprometimento Organizacional.....	77
4.6.3 Programa 9Ss.....	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICE A.....	91

1 INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

O turismo é uma das áreas da economia que mais cresce mundialmente. Diversos países e localidades investem muito na concretização do turismo. Segundo informações retiradas do Plano Nacional de Turismo 2013-2016, a participação do turismo na economia brasileira já representa 3,7% do Produto Interno Bruto –PIB. De 2003 a 2009 o setor cresceu 32,4% enquanto a economia brasileira apresentou expansão de 24,6% (MTUR, 2012a). A World Travel & Tourism Council –WTTC (2013a), de acordo com a organização Mundial do Turismo – OMT (2013), apresenta alguns dados sobre geração de empregos no setor de turismo:

Quadro 1- Geração de empregos no setor de turismo.

Empregos gerados em 2011	2, 74 milhões de empregos diretos
Estimativa de crescimento para 2012	7,7%, totalizando 2,95 milhões de empregos
Estimativa para 2022	3,63 Milhões de empregos

Fonte: Elaboração própria a partir de WTTC (2013).

Estão incluídas como geradoras de empregos diretos as atividades relacionadas à hotelaria, agências de viagens, companhias aéreas, outros tipos de transportes de passageiros, restaurante e lazer.

Como provedoras do produto turístico as agências de viagens tem papel importante. Mas no mundo tão globalizado, em que a competitividade se faz presente,diversas transformações vêm atingindo o setor de turismo, entre elas se encontra a propagação da tecnologia da informação (TI). A Tecnologia da Informação foi uma das inovações que surgiu e ganhou força com a globalização, ao passo que ela se faz presente em todas as partes e segmentos sociais, de diversas formas.

O que se tem visto atualmente é que as empresas estão congregando ao processo de trabalho as tecnologias. Tais tecnologias possibilitam a modernização da empresa, assim a mesma pode operar suas atividades com mais qualidade e oferecer um melhor atendimento ao cliente, além de permitir um sistema de informações, controle e gerenciamento que possa suscitar menos custos. Mas o processo de instalação de um sistema de informações exige

tempo, dedicação e trabalho. E pode trazer para os funcionários certo desconforto e insegurança com relação ao seu emprego. Toda e qualquer inovação tecnológica vai atentar algum efeito diante de quem vai utilizá-la.

E nas agências de viagens, de acordo com o documento intitulado Estudos da Competitividade do Turismo Brasileiro (2007) do Ministério do Turismo, um processo que atingiu bastante e modificou a maneira de atuar das mesmas foi a desintermediação (vinculação direta entre provedoras ou operadoras e consumidores) e de reintermediação (desenvolvimento de funções de consultoria ou da especialização da atividade de agenciamento para atender a um determinado perfil de consumidor). Tais fatores afetaram a estrutura do segmento de viagens.

Assim, as agências estão cada vez mais tendo que buscar diferenciais para se manter ativas e não perder clientes. É neste ponto que a preocupação com a qualidade dos serviços prestados ganha destaque no cenário das agências de viagens, sobretudo depois do surgimento das tecnologias de informação, que modificou significativamente o processo de produção e distribuição dos serviços destas empresas. Investir em tecnologia e em novas técnicas para atrair o cliente utilizando os meios de comunicação virtual se tornou fundamental. De acordo com o Instituto de Capacitação e Certificação da Associação Brasileira de Agências de Viagens - ICCABAV (2013) o segundo curso mais requisitado pelos agentes de viagens no ano de 2011 foi o de uso de ferramentas tecnológicas nas agências de viagens, o que implica dizer que as agências estão preocupadas cada vez mais com a tecnologia da informação e suas inovações, buscando obter mais conhecimento sobre a área para poder atuar de maneira mais eficiente.

Com novos cenários surgindo devido às constantes mudanças e inovações tecnológicas, outro fator que se deve levar em consideração é o fator humano, ou seja, os funcionários das empresas. Com a desintermediação, os agentes de viagens tiveram que se adaptarem a novos contextos e novas formas de atuação mediante aos clientes. A facilidade em adquirir produtos e serviços através da internet, pode fazer com que os clientes se afastem das agências e, conseqüentemente afetem a função exercida pelos agentes. Desse modo, o comprometimento dos agentes para com a sua organização pode ser estremecido, atingindo assim a qualidade na prestação dos serviços oferecidos.

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

Segundo a Associação Brasileira de Agências de Viagens – ABAV, em seu quadro de associados estão 3.167 agências espalhadas por todo o Brasil. Deste total, 77 estão localizadas no Rio Grande do Norte. Em se tratando de informações mais gerais, o quadro abaixo mostra alguns dados referentes a empresas que atuavam no setor de agências de viagens no Brasil no ano de 2010, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em dados da Pesquisa Anual de Serviços – PAS (2010).

Quadro 2- Dados sobre agências de viagens

Nº de Agências	14.342
Pessoas empregadas	83.485
Receita Operacional Líquida	R\$ 4.889.561,00

Fonte: Elaboração própria a partir de IBGE (2010).

Em um estudo realizado pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) junto ao Ministério do Turismo que foi divulgada em setembro de 2012, intitulado como Caracterização e dimensionamento do Turismo Doméstico no Brasil – 2010/2011 foram apresentados, além de outros dados, os principais estados emissivos de turistas no Brasil no que se refere a viagens domésticas. O quadro a seguir mostra a porcentagem adquirida por cada região.

Tabela1- Principais emissivos de turistas no Brasil

Principais emissivos por regiões	
Região	% Emissivo
Sudeste	40,8%
Nordeste	25,8%
Sul	17,7%
Centro-Oeste	9,9%
Norte	5,9%
Total	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de FIPE (2012).

O segmento de agências de viagens e turismo é abrangente no Brasil devido à diversidade cultural, natural, social e assim, turística do país. A composição de serviços oferecidos por tais empreendimentos é imensa, uma vez que a demanda turística existente é grande e busca estes serviços durante o ano todo. Mas, de acordo com uma pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo em 2009 e divulgada na ABAV, que revela os hábitos de consumo do turista brasileiro, apenas 4,3% dos clientes em potencial (turistas) buscam

informações sobre viagens no Brasil através das agências. O que implica dizer que quando uma pessoa procura os serviços de uma agência, não deseja saber para onde está viajando, mas outras informações e serviços que somente as agências podem oferecer ou oferecem de maneira mais rápida e com mais vantagens que se o turista fosse fazer sozinho. E quando o atendimento não corresponde ao esperado, as chances deste cliente voltar a procurar a empresa para contratar novos serviços são mínimas. Por isso a prestação dos serviços da agência deve estar associada à qualidade.

Existem diversas formas de medir a qualidade de um produto e/ou serviço, bem como do ambiente de trabalho e dos seus funcionários para com a empresa, sendo estes, os sistemas de certificação e normalização, métodos quantitativos, modelos estatísticos e com base em indicadores, programas e ferramentas. Outra maneira de se alcançar e medir a qualidade é através do Programa 9S's, este programa visa desenvolver uma mudança de cultura na empresa que favoreça a implantação da gestão da qualidade total, a partir da melhoria contínua do ambiente de trabalho dos colaboradores, trazendo benefícios tanto para eles como para seus clientes.

Como embasamento teórico se fez uso das leituras de autores como Beni (2000), Carpinetti (2010), Juran (1997), Paladini (2004), Silva (1996), Bastos (2004), Meyer e Allen (1990), Becker (2011), Ecket (2005), Sancho (2001), Solé e Gomis (2009), Tavares e Nevez (2011) entre outros. Em se tratando de Agências de viagens é possível observar que Tomelim (2001) e Petrocchi e Bona (2003) concordam que as agências de viagens são facilitadoras e intermediárias entre as empresas turísticas e os consumidores finais. Dessa maneira, os serviços oferecidos por tais empresas devem ser atrativos e diferenciados, uma vez que os clientes deste setor são exigentes. Como o mercado das agências de viagens é bastante concorrente, estas buscam se diferenciar uma das outras através da gestão da qualidade dos serviços oferecidos. Para que essas empresas consigam se manter competitivas no mercado é fundamental que se ofereça produtos e/ou serviços de qualidade a seus clientes, satisfazendo suas expectativas e procurando fidelizá-los.

No que diz respeito à Gestão da Qualidade, no entendimento de Gomes (2004) e Chiavenato (2004) a qualidade é importante para as organizações, pois agrega valor e as tornam cada vez mais competitivas. Portanto, as contribuições da gestão de qualidade para as

empresas são importantes, pois melhoram a competitividade, a rentabilidade da empresa e a satisfação do cliente.

Nos últimos anos, aumentou a discussão sobre a importância do comprometimento dos indivíduos nas empresas, isso vem ocorrendo devido algumas razões bem visíveis, como: aumento na produtividade e no nível de qualidade do trabalho e das atividades; a inserção de novas tecnologias, bem como novos conhecimentos, entre outros. Sobre comprometimento organizacional Bastos (2004) e Meyer e Allen (1990) concordam que o comprometimento pode ser entendido pelo engajamento e envolvimento do funcionário para com a organização em que atua. E, no que diz respeito à desintermediação, Solé e Gomis (2009), bem como Tavares e Neves (2011) sob o mesmo ponto de vista, consentem que esse processo se dá pela não utilização de um intermediário entre um fornecedor e um consumidor.

Vale salientar que o trabalho em questão tem como objeto de estudo as agências de viagens localizadas nas regiões do país que mais emitem turistas em viagens domésticas. Tais empresas possuem pelo menos três anos de atuação, consideradas agências com forte potencial de consolidação no mercado. Seu enfoque é funcional, uma vez que se desenvolveu com a intenção de analisar quais os impactos causados pelo processo de desintermediação nas agências de viagens. O referido trabalho possui recorte transversal, ou seja, visa refletir o momento atual no que concerne comprometimento organizacional, o processo de desintermediação e a gestão da qualidade dos serviços oferecidos por tais empreendimentos.

A partir deste contexto, o problema apresentado nesta monografia traduz-se e resume-se na seguinte questão: **Quais os impactos causados pelo processo de desintermediação nas agências de viagens no Brasil?**

1.2 JUSTIFICATIVA

A realização deste trabalho tem grande importância em se tratando do ponto de vista do interesse pessoal, pois esta pesquisa mostrou-se como sendo um excelente laboratório para desenvolvimento de trabalhos científicos, bem como para a prática dos conceitos adquiridos durante a vida acadêmica, sendo uma oportunidade relevante para a pesquisadora que poderá qualificar-se ainda mais e tornar-se uma profissional neste segmento. Além do mais, um dos

motivos para a escolha do tema foi o fato da pesquisadora ter vivenciado na prática a utilização de uma ferramenta de medição e melhoria contínua da qualidade: o Programa 9S's e percebê-lo como um sistema que pode realmente desenvolver a gestão da qualidade em qualquer empresa que tenha o interesse real de melhorar sua prestação de serviços e se destacar no mercado competitivo em que atua.

Tal trabalho tem relevância teórica e empírica, pois mesmo havendo trabalhos ligados a agências de viagens, há uma lacuna do conhecimento no que se refere à temática da qualidade relacionada aos serviços oferecidos e a questões de comprometimento e tecnologia da informação, mas precisamente sobre o processo de desintermediação, proporcionando um sistema de gestão que possa melhorar cada vez mais a prestação de serviços das mesmas e oferecendo ferramentas para medir a qualidade e comprometer cada vez mais o funcionário. Ademais, analisando os temas de monografias digitais disponibilizados no *site* do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) do curso de Turismo, através do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), constatou-se que são quase inexistentes trabalhos desenvolvidos sobre o processo de desintermediação no turismo. Desta forma, o trabalho auxiliará na realização de outros estudos que possam vir a ser realizados. Bem como servirá de suporte para as empresas que desejarem optar por uma ferramenta que contribua para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e da vida dos seus colaboradores.

A pesquisa se justifica ainda pelo fato de que a sociedade turística em algum momento precisou ou precisará dos serviços de uma agência de viagens, seja porque quer realizar uma viagem ou tão somente para buscar informações sobre algum destino turístico, tarifas relacionadas a viagens, pacotes ou correlatos. Pois as agências de viagens possuem todo conhecimento e aparato para atender tanto ao turista quanto a qualquer pessoa que se designe viajante. Compete informar que a viabilidade da pesquisa justifica-se também pelo fato de que a pesquisadora tem um bom mercado de agências de viagens atuantes para a realização do estudo.

Sabe-se que existem vários autores que abordam sobre turismo, agências de viagens e serviços turísticos, além de comprometimento organizacional, tecnologia da informação e gestão da qualidade, quer sejam em livros ou realizando estudos aprofundados. Entretanto a pesquisa em questão uniu todas essas áreas e proporcionou maior entendimento no que diz

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

respeito à relação entre as mesmas. Em se tratando de estudos anteriores, apresenta-se a seguir um quadro onde constam alguns trabalhos relevantes que envolvem, de determinada maneira, a temática estudada pela pesquisadora. São monografias, dissertações e tese que abordam sobre turismo, agências de viagens, ferramentas de medição da qualidade, comprometimento e tecnologia da informação. Mas, vale ressaltar que são poucos os trabalhos que acometem todos estes temas juntos. Isso justifica ainda mais a relevância do referido trabalho realizado pela pesquisadora.

Quadro 3– Pesquisa em Turismo, Agência de viagens, Comprometimento organizacional, Desintermediação e Gestão da Qualidade.

Autor	Título	Dissertação	Ano	Instituição
Alexandro Vladno da Rocha	ANÁLISE DE INFLUÊNCIA DA QUALIDADE EM UM CICLO DE SERVIÇOS NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO	Dissertação	2011	UFRN
Athos Henrique Teixeira	O USO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO	Dissertação	2003	Uni. Vale do Itajaí
Filipe Cunha Reges da Costa	PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS INTEGRANDO A ESTRATÉGIA SEIS SIGMA À NBR ISSO 9001	Dissertação	2009	UFRN
Jefferson Cavalcante Ferreira	PERFIS ESTRATÉGICOS E PERCEPÇÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO NOS RESTAURANTES DA ROTA TURÍSTICA DE NATAL/RN	Dissertação	2012	UFRN
Juliete Vales Gomes	VIAGENS DE LAZER NAS AGÊNCIAS DE TURISMO	Dissertação	2004	Uni. Anhembi Morumbi
Michele Galdino Câmara	ESTRATÉGIA AMBIENTAL E AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO: UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DE PRÁTICAS AMBIENTAIS NA ESCOLHA DE UM PACOTE TURÍSTICO.	Dissertação	2006	UFRN
Marco Filipe dos Santos Neves Aldeia	A DISTRIBUIÇÃO <i>ONLINE</i> NO CONTEXTO DA INTERMEDIÇÃO TURÍSTICA – O CASO DO ABREU ONLINE	Dissertação	2011	ESHTE
Igor Gomes Menezes	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: CONSTRUINDO UM CONCEITO QUE INTEGRE ATITUDES E INTENSÕES COMPORTAMENTAIS	Tese	2009	UFB
Luciene Z. Andrade Lauda	A VIRTUALIZAÇÃO DO MERCADO E O FENÔMENO DE DESINTERMEDIÇÃO: UM ESTUDO NO SEGMENTO DE VIAGENS CORPORATIVAS	Monografia	2010	UFRGS
Paula Siqueira De Andrade	O PROFISSIONAL ATUANTE NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS CORPORATIVAS – TRAVEL MANAGEMENT COMPANIES (TMCs)	Monografia	2011	UFF
Juliany Silva Monteiro	PERFIL DO TURISMÓLOGO PARA AGÊNCIA DE TURISMO	Monografia	2011	UFF
Alex Ecket	COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO E COM A PROFISSÃO: UM ESTUDO MULTIDIMENSIONAL EM EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS	Dissertação	2005	UFRGS
Cícero Becker	A CONTRIBUIÇÃO DO ENDOMARKETING NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM LEVANTAMENTO EM UMA EMPRESA DE MATERIAL ESPORTIVO	Monografia	2011	Universidade Feevale

Fonte: Elaboração própria(2013).

É basilar perceber a importância das empresas agenciadoras de viagens para a atividade econômica do turismo, pois fazem uma ligação direta entre o produto turístico e o seu consumidor. Portanto, todo e qualquer estudo que possa proporcionar melhorias na prestação de serviços destas empresas e auxiliar na integração cliente – empresa é bastante interessante. Dessa forma a pesquisa é considerada totalmente viável.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos causados pelo processo de desintermediação nas agências de viagens no Brasil.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar como as agências mensuram a qualidade da prestação dos seus serviços oferecidos;
- Descrever o perfil organizacional das agências de viagens;
- Identificar de que forma o fenômeno da desintermediação afeta o sistema de produção e distribuição dos serviços das agências de viagens;
- Verificar como os gestores avaliam o comprometimento dos funcionários para com as empresas;
- Sugerir o Programa 9Ss como ferramenta para adquirir a melhoria contínua na prestação de serviços nas Agências de viagens.

2 PRESSUPOSTO TEÓRICO

2.1 AGÊNCIAS DE VIAGENS E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A atividade turística pode ser notada em todos os lugares do mundo. O turismo aparece na atualidade como uma atividade econômica de enorme importância no contexto mundial, gerando renda, emprego, conhecimento, além de divulgar diferentes culturas existentes nas localidades turísticas bem como nas localidades onde os turistas habitam. O turismo cresce cada dia mais, principalmente devido à globalização e ao avanço tecnológico.

O turismo é algo que desperta o interesse acadêmico, governamental, industrial e público, por ser tão complexo e abranger tantas áreas. Com relação a isso, Hall (2001, p. 17) relata que:

O turismo é importante não só por seu tamanho em termos de pessoas que viajam, número de empregados ou quanto dinheiro leva até certo destino, mas devido ao enorme impacto que exerce na vida das pessoas e nos locais em que elas vivem, e devido à forma pela qual ele é significativamente influenciado pelo mundo que o rodeia.

Considerado um serviço, o turismo tem em seu envolvimento diversos setores que se inter-relacionam de maneira direta e indiretamente, o que ocasiona reflexos sobrepostos no território. O turismo consome espaço e é capaz de reorganizar sociedades inteiras para que ele possa acontecer. Milhões de pessoas no mundo inteiro incorporam cada vez mais o turismo a sua vida cotidiana, e procuram aproveitar os mais variados tipos de turismo existentes. Como o turismo atua diretamente sobre o espaço, ele acontece de diversas maneiras e ganha diversas proporções. Hoje em dia, a grande massa turística não busca somente o turismo relacionado ao sol e praia, mas busca também conhecer outras formas de turismo, como o turismo de aventura, ecoturismo, turismo rural (estes três muito ligados à questão ambiental), turismo de eventos, turismo esportivo, turismo pedagógico, entre tantos outros nomes que a atividade turística vem ganhando devido o surgimento de novos segmentos.

Com uma segmentação tão ampla, muitas empresas são criadas para atender a demanda turística. É nesse contexto que as agências de viagens se desenvolvem.

Para compreender melhor sobre agências de viagens é preciso antes, conceituá-las. Para o Ministério do Turismo (2013), Agências de Viagens e Turismo são empresas organizadas que tem a função de serem intermediárias de todos os serviços turísticos, permitindo o encontro da demanda com a oferta de serviços, além de prestar assistência turística aos viajantes ou turistas. Já Beni (2000) as define, de maneira mais objetiva, como sendo empresas comerciais com a finalidade de realizar viagens. Tanto uma definição como outra evidencia o fator viagem e turista. Quando se fala em turista deve-se levar em consideração que o turista é uma pessoa e, como tal, possui características e desejos próprios que necessitam ser realizados. E quando o que desejam é realizado com qualidade, os turistas ficam satisfeitos e tornam-se possíveis clientes em potencial da empresa. Mas, como se trata de uma organização que faz interligação entre a oferta e a demanda, a qualidade deve estar presente principalmente no atendimento ao cliente, desde o primeiro contato até a pós venda.

No Brasil as agências de viagens promoveram o turismo no início do século XX. Tendo como principal desempenho a comercialização de passagens marítimas e férreas. Em 1901, a família Cinelli constituiu a primeira agência no Rio de Janeiro. A Martinelli Turismo abriu as portas em São Paulo em 1911, a Casa Aliança também iniciou suas atividades. Neste ano surgiu também a Casa Bernardo, no qual o sucessor Camilo Kahn seria um dos fundadores da ABAV, na década de 1950. A Exprinter, multinacional argentina, em 1919, chegou Porto Alegre e no ano de 1920, no Rio de Janeiro.

As agências de viagens como empresas, possuem várias tipologias e diversas formas de atuação no mercado de prestação de serviços turísticos. Para melhor entendimento faz-se necessário entender e conhecer tais tipologias, pois elas podem variar de acordo com o país. “No caso brasileiro – oficial, representado pela EMBRATUR – está presente no Decreto nº 84.934/1980, publicado pelo órgão em 1980, uma tipologia básica: agência de viagens e agências de viagens e turismo (conhecidas como operadoras turísticas)” (TOMELIM, 2001, p. 23). Mas essa tipologia é ainda mais ampla, se considerar os diversos autores que estudam sobre essas empresas. No quadro a seguir apresentam-se as tipologias adotadas por Tomelim (2001) de acordo com a classificação sugerida por Acerenza (1992).

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

Quadro 4 – Exemplo de tipologia do setor de viagens adaptada ao mercado brasileiro

Agências de viagens detalhistas	Estas empresas não elaboram seus próprios produtos. Revendem viagens com roteiros preestabelecidos tipo “pacotes” que são organizados por empresas maioristas ou operadoras de turismo. Elas podem ou não oferecer os serviços receptivos.
Agências de viagens maioristas	São empresas que tem por objetivo principal a confecção de programas de viagens organizados ou “pacotes” que são repassados às agências de detalhistas para a venda ao consumidor final.
Agências de viagens Tour Operators (operadoras de turismo)	A principal diferença entre uma maiorista e uma agência <i>tour operators</i> é que esta última opera seus próprios programas de viagens, com seus próprios equipamentos ou subcontratação de operadores terrestres locais. As agências operadoras de turismo vende seus produtos às agências detalhistas e ao próprio público geral através dos seus escritórios locais.
Agências de viagens receptivas	As agências de receptivo são muito comuns na região Nordeste do Brasil. Elas prestam serviços para as operadoras de turismo e as demais agências de viagens por meio do oferecimento ao turista de uma gama variada de serviços.
Agências de viagens e turismo consolidadoras	São empresas de turismo classificadas junto à EMBRATUR como agências de viagens e turismo e tem, como função a consolidação de serviços junto às transportadoras aéreas repassando bilhetes (TKT'S) às agências que não possuem credenciais para este fim.
Agências de viagens e turismo escola	São empresas-laboratórios de instituições educacionais de curso superiores de turismo, legalmente constituídas no mercado de viagens, classificadas junto à EMBRATUR com agências de viagens ou agências de viagens e turismo, que desenvolvem ações didático-pedagógicas e operacionais a fim de atender as necessidades de ensino-aprendizagem para o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais do egresso como agente de viagens.

Fonte: Tomelim (2001, p. 27).

Assim, expostas as tipologias fica mais fácil compreender a função de cada empresa que atua no segmento de agências de viagens. Com relação à atuação das agências de viagens, Petrocchi e Bona (2003, p. 148) abordam que “o papel das agências de viagens é atuar como um canal de distribuição dos produtos e serviços do turismo com o público consumidor”. Assim, tudo que envolva serviços e produtos turísticos (passagens aéreas, aluguel de veículos, reservas de hotéis, seguros de viagens, documentação de viagens, câmbio, eventos, entre tantos) pode ser desenvolvido e oferecido pelas agências de viagens.

Toda e qualquer organização deve ser estruturada, organizada e funcional, pois assim conseguirá alcançar os fins a que se destina. No caso das agências de viagens, estas precisam atender ao turismo e a satisfação do consumidor, ou seja, o turista. Tomelim (2001) apresenta uma matriz de serviços para as agências:

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

Quadro 5 – Matriz de serviços.

Função Tipológica	Matriz de Serviços
Agência de viagens e turismo receptiva	Receptivo (transferir in/out, hotéis, aeroportos e rodoviárias); Operações (grupos aéreos terrestres, bloqueios e operações de serviços receptivos); Vendas (citytour, sightseeing, shows, jantares, passeios de barco e ingressos para visitação em centros de lazer); Rodoviário (contratação de transportes rodoviários, ônibus, vans e minivans).
Agência de viagens e turismo detalhista	Vendas doméstico nacionais (vendas de pacotes, excursões, bilhetes aéreos e serviços complementares); Vendas doméstico internacionais (o mesmo que nacionais); Contas correntes (atendimentos exclusivos a clientes correntistas); Grupos e operações (operação e cotização de pacotes e excursões nacionais e internacionais); Eventos (captação de eventos, meeting, atendimento a congressistas); Financeiro contábil (cobranças e emissão de faturas).
Agência de viagens e turismo escola	Pré-estágio e ambientação profissional (programas e cursos para o mercado profissional, treinamento em áreas administrativas – gerenciais e programas de trainee).
Agência de viagens e turismo consolidadoras	Emissão nacional (atendimento e cotização de tarifas, reservas e emissão); Emissão internacional (atendimento e cotização de tarifas, reservas e emissão).
Agências de viagens e turismo maioristas	Todos os serviços descritos acima e: Operações nacionais (locação e contratação de transportes, charters, hotéis e serviços terrestres); Operações internacionais (locação e contratação de transportes, charters, hotéis e serviços terrestres).
Agências de viagens e turismo <i>Tour operators</i>	Operação de serviços próprios com subcontratação ou não de transportes e ou locações (charters, fretamentos e outros).

Fonte: Adaptado de Tomelim (2001, p. 28).

As tarefas que uma agência de turismo, seja ela de qualquer tipologia, desenvolve é muito complexo. Considerando que trabalha diretamente com o consumidor, é uma das atividades mais exigente do segmento turístico. Onde geralmente são oferecidos serviços realizados por terceiros e que não se tem conhecimento se será bem elaborado.

É nesse contexto que se deve observar a qualidade da prestação dos serviços oferecidos, pois cada vez mais os consumidores estão buscando diversidade e exigindo produtos e serviços com qualidade e que agreguem valor. Até porque o mercado atual está muito competitivo e, várias empresas oferecem inúmeros serviços diferenciados. Portanto, é preciso investir em qualificação, tecnologia e inovação, priorizando sempre o fator humano, os funcionários e a qualidade dos serviços oferecidos.

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

Assim, as agências de viagens estão buscando aperfeiçoar-se cada vez mais utilizando a tecnologia da informação. Elas estão cada vez mais dependentes de informações e tecnologias que permitam gerenciar grandes quantidades de dados. As informações de qualidades são de extrema importância para o sucesso das empresas. Segundo Beal (2001), o termo "Tecnologia da Informação" serve para indicar o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação.

A tecnologia da informação compreende-se por criar, administrar e sustentar informações, por meio de dispositivos e equipamentos para acesso, operação e armazenamento dos dados de forma a originar informações para tomada de decisão. Na Tecnologia da Informação são utilizadas ferramentas como: os equipamentos e dispositivos (computadores, dispositivos de armazenagem de dados, redes e dispositivos de comunicação) e aplicações e serviços (computação de usuário final, atendimento ao usuário, desenvolvimento de aplicações).

Laurindo (2002, p.33) enfatiza que:

A eficácia no uso da Tecnologia da Informação consiste em implantar e desenvolver sistemas que melhor se adaptem às necessidades dos usuários, da área de negócio e da empresa, que sejam consistentes com a estratégia global da corporação, que melhor contribuam para aperfeiçoar as atividades e as funções desempenhadas pelos usuários e ainda tragam ganhos em competitividade e produtividade para a empresa.

Nessa conjuntura, a TI torna-se aliada importante das empresas, mas também trás impactos sobre a prestação de serviços de alguns setores turísticos, como é o caso das agencias de viagens, principalmente com o surgimento da *internet*, que aparece como uma ferramenta de pesquisa e até mesmo como mais uma forma de contato com o consumidor ou fornecedor. Pois antes do aparecimento da internet, os fornecedores usavam praticamente só as agências de viagens e operadoras turísticas para disseminarem os seus produtos.

Outro ponto a se levar em consideração é que a TI consente às empresas diferenciarem-se e obterem vantagens competitivas, mediante o estudo e melhoria das percepções dos clientes relativamente à qualidade dos seus produtos e serviços. Vale salientar ainda que a TI desenvolveu sistemas que auxiliam nas atividades das empresas, são sistemas de reservas e distribuição que desempenham funções importantes no ambiente de trabalho atual.

2.1.1 Inovação Tecnológica nas Agências De Viagens

A Tecnologia da informação modificou a maneira de atuação de diferentes organizações. Percebe-se que a grande maioria das empresas, públicas ou privadas, de qualquer porte, possui um Sistema de Informação e equipamentos tecnológicos. Muitas vezes são sistemas bem simples, outros bem sofisticados, mas que auxiliam nas atividades diárias das empresas. O setor turístico tem lidado com muitos impactos causados pelo avanço da tecnologia da informação.

De acordo com Sanchoet al. (2001, p. 306) “a revolução tecnológica presente na indústria atinge diferentes componentes como são as telecomunicações, computadores pessoais, (...) telefonia celular, sistemas de reservas informatizados, sistemas informativos de gestão, redes de informática, etc”. Então, vários segmentos turísticos são atingidos pelas inovações tecnológicas. Sobre tais inovações, podem-se destacar as três principais: CRS (sistema de reservas informatizado), GDS (sistema global de distribuição) e a internet. Essas inovações atingiram principalmente o setor de viagens.

Com relação aos Sistemas de Reserva por computador – CRS, Lohmann e Panosso Netto (2008, p. 305) abordam que “a função básica de um CRS é permitir que os intermediários, principalmente agentes de viagens, obtenham a informação relevante para seus clientes e façam reservas diretamente de seus terminais, sem a necessidade de telefonar para os escritórios de reservas das empresas”. O que facilita os serviços prestados por tais profissionais que agilizam suas tarefas e ganham tempo para efetuarem outras funções. Os principais sistemas de CRS encontrados atualmente são: Apollo, System One, PARS, Data II, Reservec e Pegasus. Esse tipo de sistema trouxe muitos benefícios para o setor turístico, pois aparenta confiabilidade nas informações oferecidas e são sistemas que conseguem manter as informações atualizadas.

Alguns anos depois do surgimento dos CRS, emergem os Sistemas de Distribuição Global – GDS. Estes trazem consigo, além do que os CRS oferecem, vários outros tipos de serviços turísticos, como reserva de hotéis, locação de veículos, entre outros.

Os GDS disponibilizam informações e permitem a reserva e a compra de bilhetes aéreos, hotéis, trens, locadoras de veículos (...) além de fornecer informações tais

como exigência de visto para um determinado destino, efetuar conversão entre moedas estrangeiras, divulgar condições climáticas etc., ou seja, constitui-se em um importante canal de distribuição de serviços turísticos. (LOHMANN, PANOSSO NETO, 2008, p. 309).

Em se tratando dos principais sistemas de GDS pode-se destacar: Sabre, Amadeus, Galileo e Worldspan. Todos estes provem dos CRS, que com o passar do tempo foram evoluindo e transformando-se no que hoje se compreende por GDS. Tal sistema possui quatro funções básicas: informar sobre serviços (vôos, reservas em hotel, horários, tarifas, entre outros); fazer reservas diversas; emitir a passagem e administrar e facilitar o ato da venda. De forma continuada vão surgindo novas funções e produtos que melhoram a produtividade das agências, uma vez que a tecnologia da informação evolui e se amplia constantemente.

A internet por sua vez, surge no final dos anos 80, trazendo mudanças significativas em todos os setores da economia, bem como para a sociedade como um todo. O seu surgimento fez com que as pessoas pudessem se sentir mais próximas de produtos e serviços que desejassem consumir, além de estreitar as relações entre os povos. Para Sancho et. al. (2001, p. 310), a internet “constitui uma fonte de recursos de informações e conhecimentos compartilhados em escala mundial. É uma rede mundial (conjunto de computadores conectados entre si) que permite a eles se comunicarem de maneira direta e transparente, compartilhando informações e serviços por todo o mundo”. Com os anos a internet se destacou e hoje tem grande representatividade, pois através dos seus navegadores (Internet Explore, Firefox, Google Chrome, entre outros) é possível localizar uma gama imensa de informações sobre o que se possa imaginar.

Com a internet evoluindo cada vez mais, a partir de 2006, aparecem redes sociais, primeiro veio o *Orkut*, atualmente se popularizou o *Facebook* e o *Twitter*, principalmente no Brasil. Em 2010, um novo serviço surge no mundo da Internet, os *sites* de compras coletivas, que fazem a intermediação entre consumidores e empresas. Estes sites oferecem descontos para a venda de uma ampla quantidade de produtos e serviços, podendo chegar até mais de 50% de descontos. Destacam-se neste segmento *sites* como: Peixe Urbano e Groupon. Muitas empresas, principalmente do setor turístico (em evidência a hotelaria e as agências de viagens), tiveram que se adequar e utilizar ferramentas da internet para poder comercializar seus produtos e serviços e conseguir atingir um número maior de consumidores, sem perder a

clientela antiga. Em se tratando de agências de viagens, de acordo com Ceron e Farah (2005, p. 167) “compreendendo o processo de transformação que o setor está sofrendo, algumas agências têm procurado se sobressair no mercado por meio da prestação de serviços diferenciada e com qualidade incorporada”.

A competitividade entre as empresas do mesmo setor e até de segmentos diferentes, fez com que as empresas começassem a buscar inovações. Além do mais, os consumidores aderiram a novos modos de realizar suas compras e adquirir seus produtos e serviços.

Cada vez mais os passageiros estão dispensando a intermediação das agências em favor da compra dos produtos turísticos diretamente das companhias aéreas e operadoras turísticas. Por outro lado, essas últimas vêm investindo paulatinamente em tecnologia de acesso direto ao cliente. As consequências imediatas para as agências são a queda vertiginosa das vendas, a diminuição do poder de barganha entre fornecedores e clientes e, principalmente, a diminuição de postos de emprego ou, mesmo, o fechamento das agências. (CERON; FARAH, 2005, p. 162).

As agências concebem e constituem uma grande porção de serviços turísticos, tal fato força os profissionais dessa área a ter um maior conhecimento operacional e tecnológico da atividade turística, uma vez que cada atividade concebida demanda características, legislação, processos operacionais, prazos e descontos promocionais específicos. Além do mais, com os novos desafios das agências de viagens, esses profissionais carecem de ter uma maior qualificação. Candioto (2012, p. 20) narra que “para os que trabalham no setor de turismo, é comum ouvir lamúrias e expressões de medo de colegas da profissão com reação à ameaça que representam os avanços da tecnologia da informação para a sobrevivência das agências de turismo”. Por esse e outros motivos é que se percebe a necessidade de qualificação do profissional agente de viagens, além de prepara-lo para enfrentar os desafios impostos pela desintermediação turística.

2.1.2 O Agente de Viagens e o Processo de Desintermediação

Por volta de 1997, com o ápice da internet, as agências de viagens foram se transformando gradativamente em vítimas de um processo denominado desintermediação, que

amortizava a necessidade e importância de procurar tal empresa antes de decidir qual destino ir para realizar uma viagem, seja ela de lazer, negócios ou outros interesses. As novas tecnologias, especificamente a internet, consentem que os consumidores transponham o *trade*, e possam eles mesmos pesquisar, escolher, adquirir e gerir os produtos e serviços turísticos. Para Lago e Cancelier (2005, p. 497)

a popularização da internet permitiu levar os sistemas antes exclusivos das agencias, até o consumidor final, propiciando uma redução significativa nos custos de distribuição e fazendo com que os fornecedores passassem a concorrer com as próprias agencias de viagens. Com isso, o agente tem-se tornado um intermediário desnecessário em muitas situações.

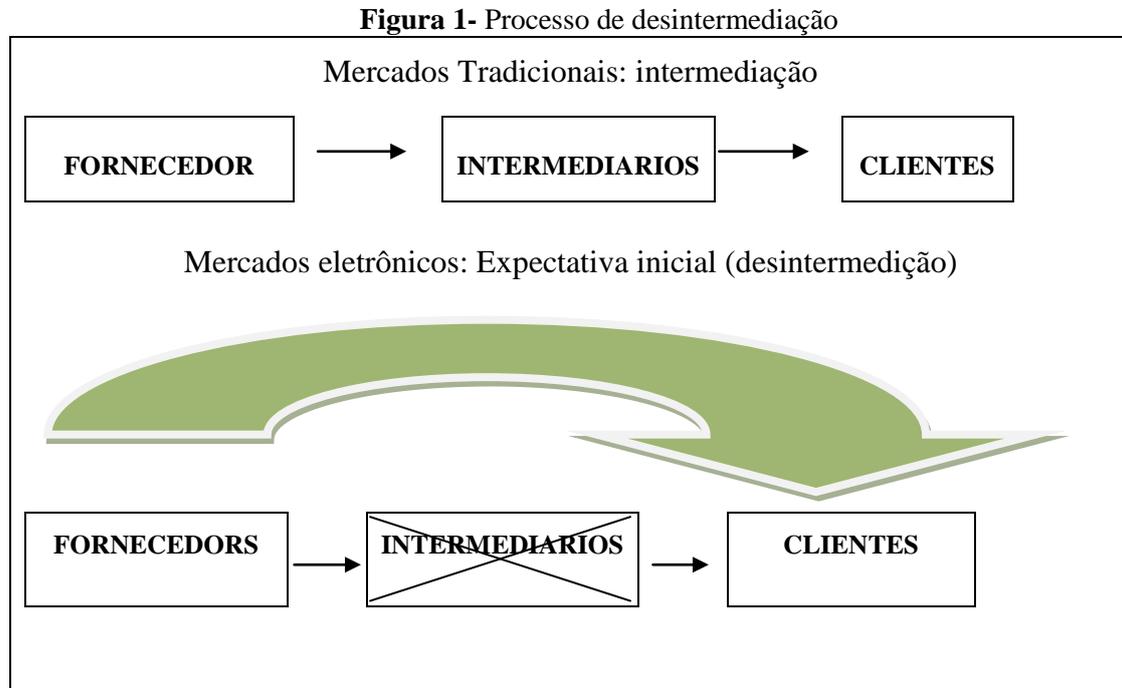
Dessa maneira, o uso assíduo da internet originou a redução das funções tradicionais das agencias de viagens e, conseqüentemente, dos agentes que atuam nestas empresas. A partir daí, passa-se a pensar em outras funções para tal funcionário, que acaba agregando a sua função o papel de consultor.

Mas o que vem a ser esse processo de desintermediação? Segundo Tavares e Neves (2011, p. 5) “em linhas gerais, seria o aumento do contato direto entre os ofertantes dos principais serviços turísticos com os demandantes (turistas em potencial), reduzindo ou até mesmo eliminando intermediários, em que se enquadram as agências de viagens”. Ou seja, as agências perdem espaço no mercado para seus próprios fornecedores. Conforme Candioto (2012, p. 19) relata sobre as agências, “como consistiam praticamente no principal canal com o consumidor final, essas empresas eram cortejadas de maneira ímpar por seus fornecedores, fossem eles companhias aéreas, hotéis ou operadoras turísticas, que trabalhavam em parceria, pagando-lhes uma comissão pela revenda de produtos e serviços”. Então, a partir do momento em que os fornecedores passam a distribuir seus produtos e serviços aos consumidores sem a necessidade de um intermediário, as agências de viagens se veem forçadas a ajustarem sua forma de atuar e prestar seus serviços.

O processo de desintermediação torna-se inevitável e terá continuidade por muito tempo, haja vista que tal processo é coagido pelos interesses comerciais dos prestadores de serviços turísticos, bem como pelavontade do consumidor.

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

A figura a seguir explica de maneira mais simples como se dá o processo de desintermediação.



Fonte: Adaptado de Giaglis et. al.,(1999).¹

O processo de desintermediação percebido pelo contato fornecedor-cliente sem o intermédio da agência de viagens é uma ação que ganhou força e ficará ativo. De acordo com Tomelim (2001, p.83) “a desintermediação e reintermediação são tendências no mercado de viagens e turismo baseadas na interpretação da realidade contextualizada sobre o mercado de agências de viagens e turismo”. Pois Com a chegada e o acesso fácil à internet, os clientes tiveram acesso direto a informações turísticas que antes eram reservadas somente a agentes de viagens.

Desse modo, os profissionais do setor de turismo, em destaque os agentes de viagens, tiveram que se adequarem às novas formas de comercialização desenvolvendo novas estratégias mais sedutoras e favoráveis ao seu público-alvo. Mesmo assim, as agências de viagens não perderam seu lugar no mercado. Segundo wahab (1997, p. 207) “a grande importância das agências de viagens está no fato de serem elas as grandes promotoras e

¹Giaglis et al. (1999), "Disintermediation, Reintermediation, or Cybermediation? The Future of Intermediaries in Electronic Marketplaces", Proceedings of the 12th Bled International Electronic Commerce Conference, June 7-9, pp. 389-407.

impulsionadoras do ato de viajar”. Certamente uma pessoa que deseja viajar, mesmo que encontre o que deseja e precisa na internet, geralmente vai sentir-se receioso e terá dúvidas sobre algum fator, e acabará, na maioria das vezes, buscando informações mais precisas nas agências.

Com as mudanças de comportamento do consumidor, bem como a maneira de atuar das agências e das demais empresas do setor turístico, percebe-se que alguns tem ganhos maiores que outros. Para Solé e Gomis (2009) hoje se verifica facilmente como entre os passageiros que partilham o mesmo voo ou hóspedes do mesmo hotel, uns clientes específicos que pagaram preços diferentes para o mesmo serviço, dependendo da forma, o canal e o tempo que eles fizeram a aquisição. Isso se dá justamente pelo fato de que com o processo de desintermediação as empresas tiveram que criar novas formas de atingir e fidelizar os clientes. Entao surgem as promoções, vantagens nas compras realizadas com antecedência, entre outros.

Após o surgimento da desintermediação as agências não conseguem mais delimitar seus serviços à simples revenda, diulgação e distribuição dos produtos turísticos. Elas começam a considerar e trabalhar com a qualidade de seus serviços, adotando a posição de consultoria de viagem. Ceron e Farah (2005, p. 163) dizem que “o processo de desintermediação (...) é uma tendência irreversível. Fatos como fusões de agências, redes, franquias e agências virtuais são estratégias de sobrevivência”. Até porque a desintermediação trouxe o que se pode dizer de eliminação das comissoes básicas que foram substituídas por novas formas de remuneração.

A esta nova situação, as agências estão adotando diferentes estratégias para coletar estudos setoriais. Aspectos-chave de empresas que permanecem no mercado são identificados: além do controle de custos óbvio, produto com fluxo maior (com foco nos segmentos mais rentáveis, como cruzeiros, pacotes turísticos, hotéis...), especialização em nichos geográficos ou de mercado e a incorporação da taxa de serviço ao cliente (SOLÉ e GOMIS, 2009).

Sobre a estratégia de cobrar taxa de serviço ao cliente, conhecido como *service fee*, foi uma das maneiras mais adequadas para que muitas das empresas agências de viagens não tivessem que parar de atuar. Solé e Gomis (2009) afirmam que com a implementação deste

sistema, as agências devem prestar um serviço mais personalizado aos seus clientes, avaliando suas necessidades, para oferecer as soluções mais adequadas, de acordo com sua particularidade, seja viagem de negócios ou lazer. Em suma, isso é o que se pode chamar de consultoria. A consultoria de viagem constitui a prestação de um serviço personalizado, onde o agente de viagens procede como um aconselhador da viagem do turista, dando informações e serviços singulares, buscando fascinar a vida do viajante, para torná-lo, fiel e dependente do saber e das características do agente. Assim são cobrados valores (taxas) referentes aos serviços de informações e outros que são repassados para os consumidores. Mas não foi tao fácil inserir tais mudanças e novos serviços aos clientes. Sobre isso Solé e Gomis (2009, p. 123) relatam que

os principais obstáculos que enfrentaram as agências que implementaram este sistema de taxas foram decorrentes de circunstâncias como a desconfiança inicial do cliente (não está habituado a pagar por um serviço de aconselhamento que era oferecido gratuitamente pelo agente e paga por fornecedores) e gestão interna deste processo (falta de ferramentas tecnológicas para as necessidades de implementação e adaptaçãodo pessoal da organização para esta nova realidade).

Com a nova realidade das agências de viagens, estas se viram obrigadas a renovar a maneira de atuar e incrementar novas culturas, novos serviços e produtos, bem como investir ainda mais em capital humano especializado e qualificado para atender as necessidades dos consumidores atuais. “É fundamntal compreender que, hoje em dia, a agilidade e a eficácia aliada ao elemento humano e às suas experiências é que podem concorrer com a internet e a horda de oferta que esta traz aos consumidores” (CANDIOTO, 2012, p. 21). Por isso hoje o agente de viagens recebeu novas características e adquiriu funções a mais do que já realizava. As mudanças advindas com a desintermediação fez surgirem novos perfis de agente de viagens. Sobre isso, Solé e Gomis (2009, p. 124) vai dizer que

os primeiros estudos sobre esse fenômeno identificou três tipos de agentes de viagens com estas características: aqueles que trabalham como freelancers, para uma agência de varejo com um contrato de exclusividade; os independentes, que negociam diretamente com vários fornecedores da indústria turística e, aqueles que dispoem de acordos como franquia com estes fornecedores.

Com relação aos agentes freelancers, também conhecidos como agente home-based, ou seja, o agente que trabalha em casa, estes gerenciam sua própria clientela e possuem um rol de relacionamento e ligação com clientes muito grande, onde oferecem seus serviços e repassam tais clientes às outras empresas fornecedoras. Candioto (2012, p. 20) aborda que “hoje, o agente de viagem dispõe de muitos outros recursos e fontes de informações mais precisas para realizar seu trabalho”. É preciso, pois, qualificar-se para o mercado e as tendências que surgem.

O que se observa é que o agente adquiriu funções influentes de um consultor. Que de acordo com Tomelin (2001, p. 85), “trata-se de um novo perfil que exige um reposicionamento dos serviços de agenciamento em meio ao conflito de papéis de distribuidor e consultor”. Mas como deve atuar o novo agente, principalmente tendo que trabalhar com consultoria? De acordo com Ansarah (2002, p. 61), “para atender às tecnologias que estão sendo aplicadas no mercado do turismo, o profissional das agências de viagens deverá preparar-se adequadamente e reposicionar o seu perfil, mediante a consideração dos seguintes aspectos”:

- Ser criativo e inovador;
- Prestar serviços de qualidade;
- Dominar as funções operacionais do setor;
- Ser líder e tomar decisões rápidas;
- Possuir conhecimento teórico-prático a fim de satisfazer as necessidades do cliente;
- Conhecimentos tecnológicos atualizados, profundos conhecimentos de relações públicas e saber vários idiomas.

Percebe-se que são características que diversos profissionais da área do turismo já possuem ou que devem possuir, mas que precisam ser reforçadas e levadas a sério para que haja o melhor retorno possível. Ainda sobre as características de um consultor, vale ressaltar que algumas habilidades são fundamentais nessa ocupação, conforme Panosso Netto (2003, p. 58) “são as habilidades desejáveis para o consultor de viagens”:

- Habilidades interpessoais - capacidade de transformar ideias em palavras, ouvir, dar apoio, ou discordar de forma razoável, que possa basicamente manter um relacionamento;

- Habilidades técnicas – a especialização técnica é uma condição mínima para que as pessoas venham a procurar um serviço de consultoria em viagem;
- Habilidade de consultoria – atender as necessidades do cliente quanto ao planejamento de sua viagem, desde os contatos iniciais com os fornecedores, reuniões de planejamento, a coleta de dados e a execução da viagem até a sua pós-venda.

Pode existir um receio e desconforto por parte dos agentes de viagens com relação ao processo de desintermediação, uma vez que estes se sentem ameaçados por tantas renovações tecnológicas. Mas, “cabe ao profissional se aperfeiçoar na maneira como busca e utiliza as informações, com o objetivo de otimizar seu tempo e seu trabalho, revertendo positivamente para si os avanços da tecnologia” (CANDIOTO, 2012, p. 20). E um fator a ser levado em consideração pelos gestores das agências de viagens é conseguir manter seus funcionários comprometidos com sua empresa e com sua profissão, pois um funcionário desacreditado trabalha sem motivação e não consegue atingir os objetivos próprios nem da organização.

O processo de desintermediação trouxe transformações na forma de atuar das agências, mas é preciso compreender que nem tudo está disponível pela internet. Nesse sentido, consecutivamente existirão clientes dispostos a aderirem aos serviços e produtos oferecidos pelas agências.

2.2 A GESTÃO DA QUALIDADE E SUAS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO E MEDIÇÃO

Cada vez mais novas mudanças são realizadas na sociedade. Devido o advento da globalização as mudanças vêm ocorrendo com maior intensidade, sejam elas mercadológicas, empresarias ou comerciais, havendo assim uma evolução na gestão da qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Fazendo um breve histórico da gestão da qualidade, percebemos que primeiramente a qualidade surgiu no início século XX, onde a mesma era bastante informal, embora pudessem encontrar estruturas formais, nesta época os inspetores das empresas eram responsáveis por controlar e treinar os operários não capacitados. O inspetor era responsável por controlar, planejar a qualidade do produto, mais nesse período ocorreu diversas falhas com relação às mercadorias no mercado, houve uma grande insatisfação dos clientes.

De acordo com Juran (1997), após esse período ocorreram vários saltos na gestão da qualidade, tendo como marco a Revolução Taylorista, no qual mudou radicalmente os métodos gerenciais, separando planejamento de execução. Nesse período os responsáveis pelo planejamento foram os gerentes e engenheiros, deixando os supervisores e operários para execução. Com isso, houve um grande aumento da produtividade nas empresas, porém começaram a surgir efeitos indesejáveis entre qualidade e produtividade.

Segundo Juran (1997), a ênfase dada pela alta gerencia a produtividade passou a ser imensa, logo a qualidade passou a ser colocada em segundo plano. Caindo assim a produção das empresas devido à má qualidade dos produtos.

Portanto, como forma de tentar superar a crise os gerentes das empresas reagiram a essas mudanças criando departamentos e alocando os inspetores de produção aos mesmos, possuindo uma chefia própria. Assim sendo esses departamentos desempenharam um papel propulsor na qualidade dos produtos, e atualmente se tornaram os departamentos de qualidade.

Este movimento foi reforçado durante épocas até a Segunda Guerra Mundial. A partir dessa época é que começa a surgir a preocupação com a qualidade dos serviços prestados, ocorreu assim, uma revolução nas empresas na questão da qualidade dos serviços e produtos oferecidos ao cliente. Sendo assim, as empresas passaram a ver a qualidade como fator determinante para permanecer no mercado, que é bastante exigente e concorrente.

Os conceitos da qualidade sofreram mudanças consideráveis ao longo do tempo. De simples conjunto de ações operacionais, centradas e localizadas em pequenas melhorias do processo produtivo, a qualidade passou a ser vista como um dos elementos fundamentais do gerenciamento das organizações, tornando-se fator crítico para a sobrevivência não só das empresas, mas também, de produtos, processos e pessoas. Esta nova perspectiva do conceito e da função básica da qualidade decorre, diretamente, da crescente concorrência que envolve os ambientes em que atuam pessoas e organizações. (PALADINI, 2005, p. 26)

Nesse contexto percebe-se que é cogente para as empresas investir cada vez mais em qualidade, e buscar desenvolver meios de se destacar em meio à concorrência. De acordo com Silva (1996, p.28) a capacidade de criação e inovação dos empreendedores deixou de ser uma

escolha para ser uma imposição, pois o aumento da concorrência acirra uma disputa onde só vence aquele que possui diferencial.

Chiavenato(2004, p 546) diz que “qualidade é definida como a capacidade de atender, durante todo o tempo, às necessidades do cliente” (p.546). Também Barros (1999, p. 9) diz que “qualidade é um conjunto de características de desempenho de um produto ou serviço que, em conformidade com as especificações, atende e, por vezes, supera as expectativas e anseios do consumidor (cliente).” Qualidade tem vários conceitos, principalmente sob a ótica de quem produz produto/serviço e sob a ótica do consumidor. O primeiro acredita que a qualidade é a conformidade com as especificações, ou seja, produzir algo conforme regras, normas e procedimentos estabelecidos sobre qualidade. Já o segundo, observa qualidade como sendo o atendimento de suas expectativas, seus desejos sobre algo que adquiriu.

Conforme Garvin (1992) pode-se classificar a qualidade em cinco abordagens atendendo os pontos de vista de filósofos, profissionais de marketing, economistas e engenheiros. São elas:

- a) **Abordagem transcendental** – qualidade é um atributo de excelência que é inata ao produto. Nisto a qualidade relaciona-se com a marca ou com a especificação do produto e não com seu funcionamento;
- b) **Abordagem baseada no produto** – qualidade é como um conjunto mensurável de atributos de um produto, que são facilmente identificados no caso de bens tangíveis;
- c) **Abordagem baseada em manufatura** – qualidade é deliberada como concordância com as especificações de projeto;
- d) **Abordagem baseada em valor** – qualidade é a percepção de valor em relação ao preço do produto, onde o valor para o cliente deverá ser maior que o preço; e
- e) **Abordagem baseada no usuário** – o foco é a atender as necessidades do cliente, procurando conciliar as especificações do produto com as especificações do cliente.

Cada abordagem segue uma linha de pensamento, mas que são relevantes para qualquer empresa que deseje atuar oferecendo produtos e serviços de qualidade para o consumidor final.

Existem diversos meios de se medir a qualidade de um produto ou serviço, dentre eles, pode-se relatar os sistemas de certificação e normalização, métodos quantitativos, modelos

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

estatísticos e com base em indicadores. A seguir apresenta-se um quadro com as ferramentas de medição mais utilizadas e conhecidas. Para elaboração deste quadro foi utilizada a leitura de Carpinetti (2010).

Quadro 6 – Programas e ferramentas da qualidade.

Programas e ferramentas da qualidade	
5S	É um conjunto de conceitos e práticas que tem por objetivos principais a organização e racionalização do ambiente de trabalho. O programa faz referência a 5 palavras japonesas iniciadas com a letra S: seire, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke.
5W1H ou 5W2H	Trata-se de uma ferramenta que auxilia na estruturação de planos de ação a partir de questões-chave (o que? Quem? Quando? Onde? Por quê? E como?). Já a 5W2H acrescenta a questão “quanto?” enfatizando o custo da ação.
Benchmarking	É um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos em organizações que são reconhecidas como possuidoras das melhores práticas, com a finalidade de servir de referência para organizações menos avançadas.
Brainstorming	É um processo de grupo em que os indivíduos emitem ideias de forma livre, em grande quantidade, sem críticas e no menor espaço de tempo possível.
Checklist	É utilizado para colher dados baseados em observações amostrais com o objetivo de verificar com que frequência ocorre um evento ao longo de um período de tempo determinado.
Diagrama de Ishikawa	Foi desenvolvido para representar as relações existentes entre um problema ou o efeito indesejável do resultado de um processo e todas as possíveis causas desse problema. Possui seis eixos principais (método, material, máquinas, meio ambiente, mão de obra e medição).
Fluxograma	Representa a sequência de atividades e processos, demonstra o fluxo dessas ações e permite a identificação de problemas e qual sua origem.
Gráfico de Pareto	É demonstrado através de um gráfico de barras verticais que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a ordem de importância de problemas, causas e temas em geral.
Histograma	É um gráfico de barras no qual o eixo horizontal, subdividido em vários pequenos intervalos, apresenta os valores assumidos por uma variável de interesse.
Servqual	Questionário composto por 22 perguntas que pretendem medir o desempenho da organização em 5 dimensões (tangibilidade, confiabilidade/credibilidade, receptividade, garantia e empatia), em dois eixos principais: percepção e expectativa.
Seis sigma	É um programa de melhoria que tem por objetivo a redução de desperdícios da não qualidade e conseqüentemente a redução de custos e a melhoria no atendimento de requisitos de clientes, como qualidade de produto e confiabilidade da entrega.
Times da qualidade	São pequenos grupos de colaboradores, em geral de 5 a 10 profissionais, que se reúnem voluntariamente e de forma regular para monitorar, identificar, analisar e propor soluções para os problemas organizacionais.
Estratificação	Consiste na divisão de um grupo em diversos subgrupos com base em características distintas ou de estratificação.
Diagrama de dispersão	É um gráfico utilizado para a visualização do tipo de relacionamento existente entre duas variáveis. São usados para relacionar causa e efeito.
	Estabelece requisitos de gestão da qualidade com base em um modelo de

ISSO 9001

sistema de gestão. Estabelece um conjunto de atividades de gestão da qualidade, com o objetivo comum de gerenciar o atendimento dos requisitos dos clientes na realização do produto e entrega de pedidos.

Fonte: Adaptado de Carpinetti (2010).

Outra maneira de se alcançar e medir a qualidade é através do Programa 9Ss, este programa visa desenvolver uma mudança de cultura na empresa que favoreça a implantação da gestão da qualidade total, a partir da melhoria contínua do ambiente de trabalho dos colaboradores, trazendo benefícios tanto para eles como para seus clientes. Este programa advém das regras do Programa 5Ss, que é um modelo criado no Japão na década de 1950, após a segunda Guerra Mundial, a necessidade de organização era grande e Kaoru Ishikawa desenvolveu este programa. Tais regras foram implementadas para combater as causas de perdas e desperdícios, além de impulsionar os japoneses para a reconstrução de um país completamente destruído pela guerra. No Brasil a prática do Programa 5Ss se iniciou por volta de 1991. Após alguns anos foram criadas mais quatro regras que formariam o Programa 9Ss.

O Programa 9Ss está diretamente ligado às pessoas, ou seja, aos funcionários de uma empresa. Paladini (2005) diz que o ser humano é o único recurso capaz de transformar as organizações. É preciso ressaltar que em qualquer processo de uma empresa as pessoas são relevantes, pois desenvolvem atividades e possuem a sensibilidade e inteligência que as máquinas não podem ter. É o que pode ser percebido no Programa 9Ss, uma completa metodologia de gestão de recursos humanos e materiais, baseada totalmente na educação, treinamento, qualificação profissional e principalmente na capacidade intelectual e criativa dos colaboradores.

A maior dificuldade em se implantar um programa como este é a resistência que as pessoas têm em relação às mudanças. “O Programa 9Ss depende totalmente da ação das pessoas, onde três fatores são fundamentais para a educação, treinamento e mudança de comportamento: motivação, liderança e comunicação.” (ECT-APLAQ,2006. P.8). Para que uma empresa obtenha bons resultados deste programa, desenvolver e utilizar tais fatores é importante.

Os chamados 9Ss são nove senso, todos iniciados pela letra “S” em japonês, como se pode ver no quadro abaixo:

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

Quadro 7 – Sentos e definições.

SENSO	DEFINIÇÃO
SEIRI: Senso de Utilização	Distingue-se o necessário do supérfluo, do utilizável do inutilizável. Deve haver uma arrumação junto com uma organização no local de trabalho. Selecionar o que se utiliza, do que já não tem mais uso. Deve-se manter no local somente aquilo que é essencial para as atividades profissionais. Este senso se aplica ao se levantar o que é realmente importante, separar o que não tem utilidade, descartar o que não serve, disponibilizando para outros os materiais dispensados. Obtém-se assim, um ambiente mais organizado, limpo e agradável; liberação de espaços; reduz o desperdício, entre outros, além de preparar o ambiente para o segundo senso.
SEITON: Senso de Ordenação	Determina-se de que cada coisa tem seu lugar, de fácil acesso a todos. Então se arruma e ordena o que é necessário e que permaneceu no local de trabalho. Este senso se aplica analisando onde e como guardar as coisas, definindo seus critérios; padronizando nomes e locais de objetos e arquivos; identificando tudo visualmente; devolvendo tudo ao seu lugar após o uso. Com estas aplicações é possível racionalizar os espaços; facilitar o acesso aos materiais e equipamentos; evitar estoques em duplicidade; facilitar a comunicação entre todos; alcançar melhorias no ambiente e, preparar o ambiente para o terceiro senso.
SEISO: Senso de Limpeza	Estabelece que a limpeza é um requisito complementar ao dois sentidos anteriores. É preciso deixar o local limpo e as máquinas e equipamentos em perfeito estado de funcionamento. Daí realizar faxinas e criar plano de manutenção preventiva. Assim, o local e a imagem dele fica mais agradável; os equipamentos permanecem em perfeito estado de uso e a produtividade aumenta.
SEIKETSU: Senso de Saúde	Busca a preservação da saúde física, mental e emocional através da manutenção dos três sentidos anteriores. Tal senso é aplicado quando se mantém um ambiente harmonioso, se promove o respeito entre todos, promove-se a ergonomia no local de trabalho e nas atividades, entre outros. Resultado deste senso é a elevação do nível de satisfação de todos, facilita as relações pessoais, reduz riscos de acidentes, além de melhorar a saúde das pessoas.
SHITSUKE: Senso da Autodisciplina	É o senso que vai permitir efetivamente a implementação de todos os outros. Ele permite a continuidade dos propósitos, promovendo a formação de hábitos, melhorando constantemente e desenvolvendo a força de vontade e disciplina. Dessa forma se propicia um crescimento pessoal e profissional, além de uma constante auto-análise e busca de melhorias.
SHIKKARI-YARÔ: Senso da Determinação e União	É necessário o firme propósito de adotar os sentidos, a fim de motivar o senso da autodisciplina. Além disso, em um grupo, é preciso que todos adotem o modelo. O desenvolvimento das equipes é um dos principais caminhos para a prática desse senso. Motivação, liderança e comunicação são as chaves deste senso.
SHIDO: Senso da Formação profissional	O caminho para melhorar a qualidade profissional e pessoal é a educação e a qualificação, buscando o aperfeiçoamento na área de atuação e até em outras áreas. A própria empresa pode oferecer treinamentos e formação, bem como o profissional pode se qualificar sozinho. Este senso busca aprimorar continuamente o desempenho das pessoas e da empresa.
SHIKAI-NO-TAMÊ: Senso da Cidadania e Responsabilidade Social	Compromisso que a organização e as pessoas que dela fazem parte devem ter para com a sociedade. Toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Todos nós somos responsáveis pelas condições do meio em que vivemos, seja ele o trabalho, em casa ou na comunidade: cabe a nós fazer a nossa parte em prol de uma melhoria de qualidade.
SETSUYAKU: Senso do Gerenciamento de Recurso e Eliminação do Desperdício	É preciso ter a consciência de que os recursos são finitos, e o uso sem pensar no desperdício empobrece uma sociedade. Assim, estará de certa forma, primando pela saúde financeira da empresa e pela saúde ambiental sociedade.

Fonte: Adaptado de ECT, Programa 9S's(2006).

Neste contexto, cabe ressaltar que o Programa 9Ss é eficaz no local de trabalho, isso quando bem elaborado e seguido por todos, assim como pode ser na vida diária de qualquer

ser humano. Para Castro (2010) ele é a base para a criação de ambientes agradáveis, limpos e seguros, proporcionando condições para a geração, a baixos custos, de produtos e serviços de elevada qualidade. Assim sendo, o programa 9Ss melhora a qualidade de vida das pessoas, bem como a produtividade, além de conscientizá-las em relação ao ambiente e a cidadania. Para a empresa, em particular, o programa reduz custos, ressalta o uso eficiente do tempo e apresenta uma administração participativa. É preciso acentuar que, nos dias atuais, existem vários outros setores que se desenvolvem em diversos ambientes dependendo da necessidade de cada um. Então, não é raro encontrar empresas que trabalhem apenas com 5Ss, 7Ss, 9Ss ou até com 10Ss.

No tocante, vale salientar que as pessoas são fundamentais para a gestão da qualidade. Chivenato (2004, p. 546) aborda que “a qualidade não se faz somente com tecnologia, e sim com pessoas. Sobretudo com pessoas capacitadas, treinadas, lideradas, motivadas e plenamente conscientes de suas responsabilidades”. Então, compreende-se que a junção de pessoas, processos e equipamentos são relevantes para o sucesso de uma organização quando bem trabalhados.

2.2.1A Qualidade dos Serviços Turísticos

O segmento de serviços vem se desenvolvendo gradualmente, representando uma expressiva parcela da economia mundial. Com as inovações tecnológicas, surgiram serviços novos e muitas empresas tiveram que alterar o modo como negociam e atendem seus clientes. O aumento da competição também ajudou a modificar a forma como os serviços são oferecidos. Sobre serviços, Kotler (1996, p. 540) é enfático e vai dizer que são “qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo”. Já Costa Neto e Canuto (2010, p. 151) dizem que “serviço pode ser definido como atividade econômica da qual não resulta produto tangível, em contraste com a produção de mercadorias”. Assim, os serviços são procedimentos ou atividades que, de certa maneira, são produzidos e consumidos respectivamente, sem apropriação do mesmo.

Os serviços podem ser facilmente distinguidos dos bens físicos. Pois suas características são opostas:

Quadro8: Distinção entre serviços e bens físicos

Distinção entre serviços e bens físicos	
BENS FÍSICOS	SERVIÇOS
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Fonte: Adaptado de Gronroos (1995).

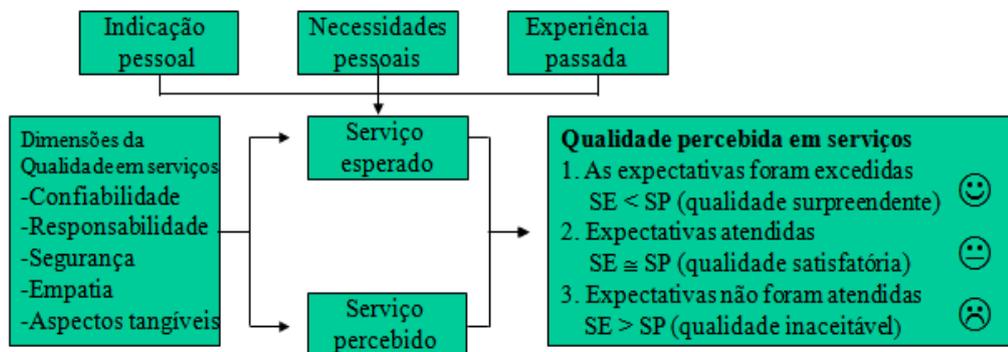
Percebe-se a crescente importância do setor de serviços na economia mundial. “Essa importância cada vez mais acentuada do setor de serviços caracteriza a necessidade de se empreender esforços em relação à mensuração da qualidade nos serviços prestados” (MIGUEL, SALOMI, 2004, p. 13).

Com referência a qualidade da prestação dos serviços, pode-se dizer que como a questão da qualidade faz parte do dia a dia das pessoas, não se pode identificar e delimitar seu significado com precisão. A gestão da qualidade não pode deixar de ter em vista que os colaboradores da empresa são, antes de tudo, pessoas comuns, que recebem fora da empresa, carga considerável de informações e sofrem os mesmos impactos em termos da qualidade de produtos e serviços como qualquer consumidor. Paladini (2004) relata que no ambiente de prestação de serviços a gestão da qualidade centra-se fundamentalmente na interação com o usuário. É nesse processo interativo que a qualidade brota. Assim, a gestão da qualidade é direcionada para ações em busca de maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades, enfim, tudo o que ele possa considerar complacente no processo de prestação de serviços. O que se pode concluir que, em um primeiro momento, a gestão da qualidade prioriza a eficácia, seguida da eficiência e a produtividade, adaptando o processo ao cliente. Paladini (2004) discursa ainda, que um elemento que altera inteiramente o

processo de gestão da qualidade no setor de serviços é o fator de, por estar fisicamente presente em sua geração, o cliente interfere na produção de serviços. Presume-se que o atendimento integral ao cliente, envolve expectativas expressas por ele durante o próprio processo e requer uma extraordinária flexibilidade, criatividade e capacidade de adaptação.

Em se tratando da qualidade percebida do serviço, a figura abaixo detalha como ela ocorre. Poderá ser observado que existem cinco dimensões da qualidade em serviços utilizadas pelos clientes.

Figura 2 – Qualidade percebida do serviço.



Fonte: Fitzsimmons & Fitzsimmons(2005, p. 147).

Sobre tais dimensões, Fitzsimmons&Fitzsimmons (2005, p. 147) vai dizer que “os clientes utilizam essas cinco dimensões para fazer julgamento sobre a qualidade dos serviços, os quais se baseiam na comparação entre o serviço esperado e o percebido. Sua diferença é a medida da qualidade do serviço; a satisfação é negativa ou positiva”. Assim, é possível identificar com mais clareza o grau de qualidade do serviço e da satisfação do cliente par com o mesmo.

Expondo um pouco mais sobre as dimensões, podem-se acrescentar maiores informações para o entendimento de como cada uma funciona e como pode ser percebida pelo cliente. Então, para as cinco dimensões são:

- **Confabilidade** – serviços realizados no prazo, sem alterações e sem erros;
- **Responsabilidade** – disposição para dar assistência aos clientes e prover o serviço prontamente;

- **Segurança** – conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua aptidão para transmitir confiança e confidencialidade;
- **Empatia** – evidenciar interesse, atenção. Acessibilidade, sensibilidade e esforço para perceber as necessidades dos clientes;
- **Aspectos tangíveis** – é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

Percebe-se que cada dimensão tem sua importância no que se refere à qualidade dos serviços. E que todos os setores da empresa estão envolvidos nessas dimensões, principalmente os funcionários, ou seja, as pessoas que atuam diretamente com os clientes.

No tocante a qualidade na prestação de serviços, apesar desta garantir a satisfação total do cliente, contribui em grande parte no processo de satisfação do consumidor. Um serviço de qualidade conforme Gomes (2004) é o que vai de encontro ou supera as nossas expectativas. Para Teixeira (1999, p. 85) “a qualidade a ser oferecida deixa de corresponder àquela que é percebida como suficiente pelo prestador de serviço, mas sim, deve ser aquela que se adequa às percepções e expectativas do cliente”. Sendo assim, a qualidade exerce um papel fundamental no processo de satisfação e na possível fidelização dos clientes. Além disso, um cliente satisfeito torna-se um divulgador da qualidade do serviço o que é ótimo para a imagem e o marketing da empresa gerando benefícios para ambos os lados.

No que concerne à qualidade da prestação de serviços, estes proporcionam às empresas lucros e consumidores satisfeitos, destacando assim a empresa no mercado competitivo, através dos seus diferenciais. “Nesse ambiente de alta competitividade, uma das alternativas para sobreviver é o posicionamento acima da função comercial, evoluindo para a prestação de serviços e para a assessoria aos seus clientes, agregando valor ao seu trabalho e estreitando o relacionamento com o consumidor” (PETROCCHI E BONA, 2003, p.149). Afirmando ainda mais que na prestação de serviços deve haver uma preocupação com o fator humano, ou seja, as pessoas.

Em se tratando de serviços turísticos também deve haver preocupação com a qualidade. “No setor de serviços de natureza turística, dado seu caráter de prestação de serviços, a qualidade depende quase sempre da especialização e motivação do capital humano do setor para satisfazer o cliente, o que exige um processo de constante inovação”

(ANSARAH, 2004, p. 12). Percebe-se então a importância das pessoas na construção de serviços de qualidade.

Frente ao mercado de empresas turísticas, existem algumas empresas que atuam em outros setores econômicos e conseguem se favorecer financeiramente prestando serviços que atendem à atividade turística. Por outro lado, o turismo ganha força com o apoio destas empresas, uma vez que há a necessidade de produtos/ serviços diferenciados e, geralmente, específicos que estas empresas proporcionam aos consumidores turísticos. Dentre as empresas que atuam oferecendo serviços turísticos, além das agências de viagens, cita-se: empresas de divertimentos noturnos, empresas de assessoria e consultoria, empresas de financiamento para viagens, empresas de parques temáticos, empresas de seguro de saúde, empresas de marketing turístico, empresas de informação turísticas locais, empresas de confecção e empresas de sinalização turística.

A qualidade na prestação dos serviços turísticos deve ser considerada como algo de relevância, pois “na atividade turística, a necessidade de qualidade tem relação direta com a interpretação da globalização, na medida em que os serviços e produtos são oferecidos localmente para clientes globais” (TOMELIM, 2001, p. 46). Assim, quanto mais se atentar para a gestão da qualidade será mais fácil conseguir diferencial competitivo e aumentar e fidelizar clientes.

2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O momento atual, cheio de mudanças e inovações em que vivem as organizações, traz consigo a reivindicação por estratégias que desenvolvam a competitividade e gerem diferenciais, para poder estar à frente dos seus concorrentes. Neste contexto, o fator humano da empresa pode ser considerado uma peça fundamental para se alcançar o que se almeja e para enfrentar os desafios organizacionais.

Empresas sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, de diferentes segmentos e oferecendo bens ou serviços distintos, possuem cultura organizacional, convencionalmente constituída ou não. Pois cada uma possui seu jeito de atuar interna e externamente. E dependendo da cultura organizacional, os funcionários podem ou não comprometer-se com a

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

empresa. “O comprometimento na empresa apresenta-se, atualmente, como uma vantagem competitiva, visto que, na permanente busca pela qualidade e eficiência, as organizações necessitam da identificação e do interesse das pessoas com o trabalho” (ECKERT, 2005, p. 9). Por isso faz-se cogente que as empresas possam sempre diagnosticar, avaliar e aprimorar o comprometimento dos funcionários visando um destaque maior no mundo empresarial.

Diversos autores conceituaram o comprometimento organizacional a sua maneira, sendo que conseguem manter um equilíbrio nessa conceituação, de forma que o comprometimento organizacional possa ser entendido como o vínculo que o colaborador possui para com a empresa. Segundo Bastos (2004, p.313) “o termo comprometimento é largamente usado de modo popular quando alguém se refere ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização”. Bastos (2004, p. 313) ainda firma que “um relacionamento no qual existe comprometimento representa uma interação social com base em uma obrigação ou promessas mais ou menos solenes entre as partes”. Percebe-se que o comprometimento tem haver com atitudes que englobam tanto o funcionário quanto a organização.

O quadro a seguir mostra as três dimensões (afetiva, instrumental e normativa) que compõem o comprometimento organizacional de acordo com Meyer e Allen. Eles distinguem os sujeitos destas três dimensões como sendo: "empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados" (MEYER, ALLEN, 1990, p.3).

Quadro 9- Dimensões do Comprometimento

DIMENSÕES	DEFINIÇÕES
DIMENSÃO AFETIVA	<ul style="list-style-type: none"> Os funcionários têm apego, afeto pela empresa. Eles continuam nela porque querem. Os indivíduos estão dispostos a se empenhar ao máximo, contribuindo de forma positiva para a empresa. Eles sentem orgulho por pertencer a uma determinada organização.
DIMENSÃO INSTRUMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> Os trabalhadores agem movidos por necessidade e escassez de alternativas imediatas de emprego e não necessariamente por quererem ou estarem dispostos a se esforçar em prol da organização. Eles permanecem nela porque precisam. O indivíduo permanece na organização devido aos custos e

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

	<p>benefícios associados a sua saída.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O empregado irá optar por permanecer na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha.
DIMENSÃO NORMATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Os trabalhadores continuam na organização, movidos por uma obrigação moral. • Eles ficam na empresa porque se sentem obrigados. • Indivíduos comprometidos expõem determinados comportamentos porque acreditam que é “certo” fazê-lo.

Fonte: Adaptado de Allen e Meyer (1990, p. 3).

O enfoque das três dimensões de Meyer e Allen (1990) possui distintas naturezas do indivíduo para com a empresa. Ou seja, cada um possui uma razão para que o funcionário continue atuando na organização, seja então, por desejo, necessidade ou obrigação moral.

Para que haja o comprometimento as empresas precisam realizar algumas ações que propicie a maior participação dos funcionários. Assim, alguns fatores organizacionais são identificados e relacionados com o pensamento do funcionário. O comprometimento organizacional compreende os aspectos organizacionais que ilustram a relação entre o empregado e a empresa. O quadro abaixo relata o que pensam os trabalhadores no que diz respeito aos fatores organizacionais que podem alavancar o comprometimento.

Quadro 10- Fatores Organizacionais que contribuem para o Comprometimento

FATORES ORGANIZACIONAIS	O QUE PENSAM OS TRABALHADORES
SALÁRIO COMPATIVEL	A remuneração tem que estar compatível com o mercado que ele trabalha.
RECONHECIMENTO	Tem que reconhecer o profissional, criar sistemas de reconhecimento.
PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS	A empresa deve devolver quando tem lucro, deve haver participação nos lucros.
RESPEITO	Respeita o trabalhador como pessoa e não como um recurso.
VALORIZAÇÃO DO TRABALHO REALIZADO	Valoriza o trabalho de cada um.
LIBERDADE DE PENSAMENTO	Ter oportunidade de se expressar sem medo.
INCENTIVO ÀS SUGESTÕES	Quando uma pessoa emite uma sugestão, a empresa deve reconhecer o interesse dela em contribuir com a empresa.

Fonte: Adaptado de Bastos e Brito(2002).

Percebe-se que são fatores fáceis de alcançar e que se bem realizados, a empresa consegue adquirir do funcionário um alto índice de comprometimento, visto que o pensamento dos trabalhadores não vai muito além do que a empresa pode oferecer.

Nos dias atuais, com a globalização e mudanças constantes no meio organizacional, tornar um funcionário comprometido não deve ser algo desejável, mais sim indispensável. Pois quando se trabalha com profissionais comprometidos, estes desempenham suas funções com mais dedicação, gerando maior produtividade, e conseqüentemente, maior competitividade.

O mercado atual busca profissionais que acatem às novas demandas do mundo globalizado e competitivo, exigindo pessoas capacitadas e qualificadas. Portanto, deve haver uma troca entre o que o funcionário pode oferecer e o que a empresa oferta para o mesmo. E, independente do porte de uma empresa (pequeno, médio ou grande), ela tem condições de obter o comprometimento dos seus funcionários, muitas vezes, com pequenas atitudes e situações que promovam o bem estar, qualidade de vida e confiança entre todos.

2.3.1 Comprometimento com a Profissão/Carreira e com a Organização

O comprometimento pode ocorrer somente com a profissão ou pode envolver também a organização em que o individuo atua. Ambos podem acontecer separadamente, ou seja, um funcionário pode somente estar comprometido com sua profissão, mas não sente nenhum envolvimento com a organização; mas também pode sentir-se comprometido com a organização independente de sua profissão. Ao se referir ao comprometimento com a profissão, Becker (2011, p. 52) expõe que tal ato “refere-se à atitude do individuo em relação a sua profissão ou vocação. É a sua motivação em trabalhar em prol da carreira escolhida”. Ainda Becker (2011, p. 53) trata do comprometimento com a organização como sendo “uma forma de ligação entre os empregados e a organização, promovida por meio de contratos psicológicos e também pela identificação do individuo com a organização”. Dessa forma, a mesma pessoa pode possuir diferentes tipos de comprometimento.

As mudanças impostas pela globalização no mercado de trabalho trás alguns impactos sobre o comportamento do trabalhador.

Embora seja uma questão posta há várias décadas, o dilema organização-profissão assume, hoje, papel destacado quando se pensa os vínculos do

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

trabalhador no seio das profundas reestruturações das arquiteturas organizacionais e das hierarquias das carreiras. As medidas de flexibilização que acompanham as mudanças em direção a uma força de trabalho reduzida e ao uso de trabalhadores terceirizados ampliam a incerteza e fazem com que os empregos não mais atendam a possíveis demandas pessoais de segurança e estabilidade (BASTOS, 2000, p. 48).

Dessa forma, compreende-se que a organização necessita realizar alterações na sua forma de gerir pessoas, procurando promover cada vez mais o interesse do trabalhador pela mesma. Bastos (2000, p. 49) descreve ainda que “por outro lado, o impacto das novas tecnologias no processo de trabalho, a emergência de novas ocupações e a velocidade com que avançam os conhecimentos técnico e científico redimensionam todo o processo de escolha e comprometimento com uma carreira em particular”. Destarte, antes de adentrar numa profissão, as pessoas estão ponderando mais e fazendo escolhas que possam desenvolver nelas um gosto pela carreira escolhida e que o trabalho desenvolvido possa trazer benefícios tanto financeiro como pessoal e na qualidade de vida.

Múltiplos motivos podem levar uma pessoa a ser comprometida. Quando se trata de trabalho, carreira existem alguns focos do colaborador com a profissão e com a organização que podem auxiliar no acesso a padrões de comprometimento. Para Ecket (2005, p. 29) “estes padrões consistem em categorias de análise que auxiliam o estudo de múltiplos comprometimentos simultaneamente, permitindo que os indivíduos estudados sejam inseridos em algum dos padrões”. Assim sendo, Bastos (2000) apresenta um modelo que explica alguns tipos de padrões e as características dos indivíduos, como se percebe no quadro a seguir.

Quadro 11-Padrões de comprometimento organização-profissão

PADRÕES	CARACTERÍSTICAS
Cosmopolita-localista	Alto comprometimento com a profissão e alta lealdade com a organização (trabalhadores que encontram na organização presente maiores oportunidades profissionais do que em outras possíveis);
Cosmopolita	Alto comprometimento com a profissão e baixa lealdade com a organização (oportunidades profissionais limitadas na organização);
Localista	Alta lealdade à organização e baixo comprometimento com a profissão (pessoas com baixo interesse em ter oportunidades profissionais e alto interesse em oportunidades na presente organização);
Nem cosmopolita nem localista	Baixo comprometimento com ambos os focos (pessoas que apresentam reduzido interesse em relação à profissão e à organização).

Fonte: Adaptado de Bastos (2000) com base em Grimes e Berger (1970)².

² GRIMES, A. J.; BERGER, P.K. Cosmopolitan local: evaluation of the constructo. *Administrative Science Quarterly*, V. 15, p. 407-416, 1970.

Analisando os padrões é possível identificar que uma dimensão de comprometimento pode está acima de outra, mas também o comprometimento com a organização pode acontecer atrelado ao comprometimento com a profissão. Nesse sentido, Bastos (2000, p. 50) expõe que “o comprometimento com a organização, de base normativa ou instrumental, aumenta significativamente com o estágio na carreira. A alta correlação entre o comprometimento com a carreira e o com a organização (base afetiva) é interpretada como significando um duplo comprometimento”.

Os motivos pelos quais os indivíduos sintam-se comprometidos com a profissão escolhida podem variar, desde vocação até necessidade de evolução, principalmente nos dias atuais.

Face às mudanças globais que vêm ocorrendo nas últimas décadas, pode-se supor que o indivíduo altamente comprometido com a profissão/carreira está preocupado em preparar-se profissionalmente para quando não mais puder ter a organização à qual está vinculado. Este pode ser um meio de desenvolver seu trabalho e sustento com mais independência em relação à organização (ECKET, 2005, p. 29).

Por conseguinte, profissionais comprometidos com a organização se sentem integrantes dela, de tal forma que quase não faltam ao serviço; estão sempre do lado da empresa, mesmo em momentos de crise; resguardam o patrimônio da organização; compreendem e compartilham os objetivos e valores da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa distingue-se como sendo teórico-empírica, onde seu processo tem início através de um estudo exploratório do tema. Em seguida, adota-se um delineamento descritivo, pois os objetivos sugeridos foram obtidos por meio da descrição e análise das respostas colhidas através de entrevistas, considerando que foi possível analisar os impactos causados pelo processo de desintermediação nas agências de viagens. Assim, a pesquisa é de natureza do tipo exploratório-descritivo.

Para GIL (2002) as pesquisas exploratórias “tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.” O que possibilita a descoberta de vários aspectos relativos ao fato estudado. Dencker (1998, p.124) relata que “A pesquisa exploratória procura aprimorar idéias ou descobrir intuições. Caracteriza-se por possuir um planejamento flexível envolvendo em geral levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas”.

Já as pesquisas descritivas, GIL (2002) esclarece que elas “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômenos ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. De acordo com Cervo e Bervian (1996, p. 49), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Desse modo, a pesquisa abrangeu a fase exploratória da investigação, bem como os levantamentos próprios da pesquisa descritiva.

Quanto às fontes de pesquisa, foram investigados materiais bibliográficos, que proporcionaram uma visão sistêmica sobre o tema indicado e forneceram respostas adequadas à problemática apresentada nessa monografia. Para tanto, foram utilizados os autores Tomelim (2001), Ansarah (2004), Paladini (2004), Chiavenato (2004), Bastos (2004), Solé e Gomis (2009), entre outros; além de utilizar-se de fontes documentais de organizações como: ABAV, IBGE, Ministério do Turismo, entre outros, devido esses materiais constituir fonte rica e estável sobre o assunto desenvolvido na monografia.

Por sua vez, foi empregada a pesquisa de campo, a fim de estudar o mercado das Agências de viagens. Além de um estudo de campo ser bastante fidedigno ao que se pretende alcançar com sua realização.

Quanto ao tipo de abordagem, esta foi qualitativa, onde foram realizadas entrevistas. Dessa forma, foi possível atingir os objetivos da pesquisa.

Nas ciências sociais, os pesquisadores, ao empregarem métodos qualitativos estão mais preocupados com o processo social do que com a estrutura social; buscam visualizar o contexto e, se possível, ter uma integração empática com o processo objeto de estudo que implique melhor compreensão do fenômeno (NEVES, 1996, p. 2).

Assim pôde-se descrever a realidade dos resultados que foram obtidos com a pesquisa.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Segundo Lakatos (2001), a delimitação do universo de pesquisa almeja limitar quais pessoas, fenômenos ou coisas, entre outras variáveis, serão pesquisadas e qualificadas de acordo com suas características comuns.

Foram consideradas como universo desta pesquisa as agências de viagens das quatro principais regiões emissivas de turistas em viagens domésticas, que são associadas e cadastradas pela ABAV. Os elementos da amostra foram selecionados empregando critérios qualitativos que nada têm de probabilísticos e não formam uma amostra representativa no sentido estatístico. Ou seja, a amostra foi do tipo não probabilística intencional. Segundo (MATTAR, 2001), se os critérios de julgamento na escolha da amostra forem corretos, esse tipo de amostra intencional, deverá trazer melhores resultados.

Desse modo, fizeram parte da amostra, quatro agências de viagens da Região Sudeste, quatro agências da Região Nordeste, uma agência da Região Sul e duas agências da Região Centro-oeste do Brasil, totalizando 11 empresas, com pelo menos três anos de atuação, sendo elas do tipo detalhistas, maioristas e operadoras de turismo. Cabe informar ainda que o foco dos entrevistados para esta pesquisa foram os gestores, diretores e/ou gerentes das agências.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Em se tratando dos instrumentos de coletas de dados, utilizaram-se fontes primárias e secundárias. Onde como fontes secundárias a pesquisa utilizou o fichamento de documentos e/ ou livros. Como fonte primária foi utilizada a realização de entrevistas, onde teve no seu roteiro perguntas semi-estruturadas.

Antes da realização das entrevistas, foi realizado um teste piloto, onde 12 perguntas foram enviadas por meio eletrônico para cinco pessoas da cidade de Natal/RN que atuam na área de agências de viagens e que, portanto, poderiam informar se as perguntas estavam coerentes, de fácil entendimento, bem como quais perguntas poderiam ser reformuladas. A partir deste teste, houve uma reformulação no roteiro de entrevista para então, finalizar o mesmo e poder começar a coleta dos dados.

As entrevistas aconteceram de forma *online*, onde foi utilizada a ferramenta do Google Docs, Drive. Nesta ferramenta foi criado um formulário com quatro perguntas simples relacionadas à identificação da empresa, e mais nove perguntas abertas, onde os entrevistados poderiam relatar o quanto quisesse sobre a questão a ser respondida. Este formulário foi enviado por *email* às empresas escolhidas conforme os critérios citados no universo da pesquisa. Foi informada a empresa o objetivo da pesquisa, bem como foi feito um convite para participar desta entrevista *online*, onde as questões abordaram temas relevantes para a concretização dos objetivos específicos. Tudo isso para que se pudesse receber tratamento qualitativo na sua análise. De acordo com Cooper e Schindler (2003), a entrevista tem características reais no alcance da informação, um maior aprofundamento e detalhamento da informação que se almeja alcançar. Sobre observação, “é uma técnica que faz uso dos sentidos para a apreensão de determinados aspectos da realidade. Ela consiste em ver, ouvir e examinar os fatos, os fenômenos que se pretende investigar” (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 74). A coleta dos dados aconteceu no período de 23 de setembro de 2013 a 15 de outubro do mesmo ano e transcritas de acordo com formatação padrão, realizando apenas umas correções gramaticais e de abreviaturas indispensáveis para o melhor entendimento dos resultados alcançados.

Utilizando esses instrumentos, foi possível conseguir os resultados pretendidos com a pesquisa.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE

A análise dos dados foi através da técnica de análise de conteúdo, uma vez que esta técnica é a mais utilizada quando a abordagem é qualitativa. Para Bardin (1979, p. 95) “a análise de conteúdo desenvolve-se em três fases: Pré-análise; exploração do material e tratamento dos dados; inferência e interpretação”. Ainda segundo Bardin (1979, p. 42),

ela representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Dessa forma foram organizados os dados de maneira que pudesse revelar as respostas para a problemática da pesquisa.

Finalizada a análise dos dados coletados foi realizada uma análise SWOT, mais conhecida como Matriz FOFA, acerca das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças do segmento de agências de viagens para checar as informações e construir uma análise conclusiva da problemática da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

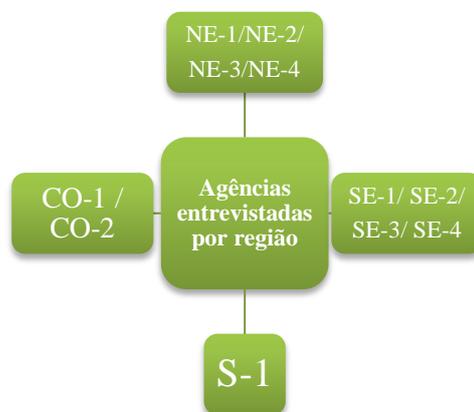
Esta parte da monografia apresenta todas as informações e análise dos dados coletados nas empresas a fim de dar suporte a pesquisa e objetivo deste trabalho. Como os nomes das empresas não podem ser identificados, cada agência recebe a sigla da região do Brasil a que pertence mais um número. Este tópico está dividido da seguinte forma: no primeiro momento é apresentado o perfil organizacional das agências de viagens, em seguida apresentam-se os impactos causados através da desintermediação no sistema de produção e distribuição dos serviços nestas empresas; logo após relata-se sobre o comprometimento organizacional nas agências; gestão da qualidade dos serviços prestados pelas mesmas e, finalizando o tópico, apresentam-se a análise SWOT do momento atual das agências bem como as recomendações para o setor de agências de viagens.

4.1 PERFIL ORGANIZACIONAL DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS ENTREVISTADAS

Para análise do perfil das empresas entrevistadas foram estruturados os seguintes itens: região do país, cargo dos entrevistados, bem como tempo de atuação de cada empresa.

De acordo com os dados coletados, a distribuição das agências entrevistadas se deu da seguinte forma: 4 na região nordeste, 4 na região sudeste, 1 na região sul e 2 na região centro-oeste. A figura a seguir ilustra melhor essa distribuição:

Figura 3- Agências de viagens entrevistadas por Região do Brasil.



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

Com relação ao cargo exercido na empresa, verificou-se que dos doze respondentes, cinco ocupam algum tipo de diretoria, cinco são gerentes, um é sócio proprietário e um é coordenador SAC, todos assumindo papel de chefia nas empresas. O quadro a seguir ilustra melhor esta divisão de acordo com cada agência:

Quadro 12- Ocupação profissional dos respondentes.

AGÊNCIA DE VIAGENS	CARGO DO ENTREVISTADO
NE-1	Gerente comercial
NE-2	Gerente comercial
NE-3	Diretora comercial
NE-4	Gerente comercial
SE-1	Gerente de Marketing
SE-2	Diretor geral
SE-3	Diretor
SE-4	Coordenador SAC
CO-1	Gerente comercial
CO-2	Diretora
S-1	Sócio proprietário

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Em se tratando de tempo de atuação das agências de viagens, constatou-se que as agências têm em média 16 anos e seis meses de mercado. O que as tornam empresas consolidadas e que já passaram por mudanças e inovações, sejam elas econômicas, tecnológicas e/ou comportamentais ao longo desse tempo. A tabela a seguir mostra detalhadamente os dados coletados:

Tabela 2 - Tempo de atuação e Unidade Federativa das Agências de viagens.

AGÊNCIAS	ESTADO	TEMPO DE ATUAÇÃO	MATRIZ DE SERVIÇOS
NE-1	Rio Grande do Norte	3 anos	Emissivo
NE-2	Rio Grande do Norte	25 anos	Emissivo e intercâmbio
NE-3	Rio Grande do Norte	10 anos	Emissivo e receptivo
NE-4	Rio Grande do Norte	10 anos	Emissivo e receptivo
SE-1	Espírito Santo	19 anos	Emissivo
SE-2	Rio de Janeiro	15 anos	Emissivo e receptivo
SE-3	São Paulo	3 anos	Emissivo e operadora
SE-4	São Paulo	3anos	Emissivo

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

CO-1	Goiás	41 anos	Emissivo e receptivo
CO-2	Goiás	30 anos	Emissivo e eventos
S-1	Santa Catarina	23 anos	Emissivo

Fonte: Dados da pesquisa(2013).

É possível observar que a região com maior experiência no setor de agências é a região do Centro-oeste. Porém, se for levado em consideração o número de agências entrevistadas, verifica-se que as regiões nordeste e sudeste são as que mais atuam. Vale salientar que estas duas regiões são as que mais emitem turistas no país no que se refere a viagens domésticas, fato este que explica o maior número desse tipo de empresa nessas regiões. Além do mais são regiões turísticas e que também recebem o maior número de turistas. Dessa forma constata-se também que as agências, em sua maioria, oferecem serviços de emissivo e receptivo.

4.2 IMPACTOS IDENTIFICADOS ATRAVÉS DA DESINTERMEDIAÇÃO NO SISTEMA DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIÇOS DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS

O processo de desintermediação adquiriu força com a globalização e o surgimento de novas tecnologias da informação, principalmente com a popularização da internet. Esse fenômeno atingiu o setor turístico, principalmente o segmento de agências de viagens. Solé e Gomis (2009) abordam que se na primeira fase das tecnologias da informação se discutiu como afetar as formas de gestão das organizações, em um segundo momento, foram além, buscando superar os obstáculos para chegar mais perto do cidadão. Uma pergunta pertinente foi realizada na pesquisa visando desvendar o que os entrevistados entendiam por desintermediação e como esse processo afetava a empresa em que atuava.

O que se constatou foi que a maioria dos respondentes não tem uma definição real do que seja o processo de desintermediação, vincula tal fenômeno à internet e a compra mais fácil de produtos e serviços por parte dos consumidores. Dos onze respondentes, apenas dois não souberam e não responderam a questão. Abaixo seguem as respostas dos entrevistados.

“Na minha percepção é não ter intermediários entre o cliente e o vendedor, manter um relacionamento rápido e direto com o mesmo. Aqui nós tratamos o cliente como prioridade, ainda dependemos de alguns fornecedores, mas damos sempre a prioridade de ligar para o cliente e informar o que foi solicitado, para manter o contato e mostrar a importância que o mesmo tem” (Gerente comercial da NE-2).

“Não sei exatamente o que é, acredito que seja a falta de contato com o cliente devido ao advento da internet e dos meios de comunicação, fazendo com que o cliente não precise estar presente na empresa para comprar o que deseja. Se for isso, não afeta a empresa, pois a maioria das vendas é fechada com o cliente na empresa, somente alguns clientes já muito antigos resolvem tudo via e-mail ou telefone; mas é de fundamental importância a presença do cliente na agência, pois é uma forma de reter e conquistar mais seu cliente” (Gerente comercial da NE-1).

Nessas duas respostas se observa que os respondentes compreendem parcialmente do que se trata a desintermediação, interligam-na a internet, mas não a enxergam como um problema grave para sua empresa e, priorizam o contato pessoal com seus clientes.

“Os bilhetes aéreos oferecidos na internet e também diárias de hotéis, ou pousadas muitas vezes mais baratos que o oferecido nas agências, logo, perdemos vendas para os sites, muitas vezes de compras coletivas, ou até mesmo em sites da própria empresa que oferece o serviço” (Gerente comercial da NE-4).

“A partir do momento que o cliente não precisa mais de uma agência ou de um agente de viagens para orientá-lo, acontece a desintermediação. Ela se dá por meio das facilidades em comprar em sites diretamente das cias aéreas. É bem comum o passageiro chegar e dizer que olhou na internet viu em algum site. No caso da operadora que eu trabalho nós temos um sistema que nos ajuda a cobrir em quase 70% dos preços dos sites, que são acordos realizados pela operadora. Acredito que com essa facilidade de comprar pelo site hoje tem

um nicho de clientes que só compra a hospedagem conosco. Por ter comprado o aéreo no site ou ter utilizado milhas” (Gerente comercial da CO-1).

“É o passageiro resolver tudo diretamente nos sites das cias aéreas e prestadores de serviço já no local, sem necessidade de buscar ajuda com os operadores de turismo” (Diretor geral da SE-2).

Com relação ao que os três respondentes citados acima relataram, percebe-se que eles acoplam a desintermediação principalmente aos serviços de compras de passagens aéreas, percebendo também que este fenômeno trás prejuízos para as agências, mas em uma das empresas (CO-1) existem estratégias de atuação e prestação de serviços que fazem com que eles não percam seus clientes.

“Entendo como a eliminação ou diminuição dos intermediários na compra dos serviços de turismo, com a compra direta do fornecedor (hotéis, serviços e aéreo) pelo consumidor final. Afeta muito a empresa, todos os intermediários devem repensar a maneira de oferecer os serviços. É ainda mais necessário agregar valor no serviço oferecido, através de uma consultoria de viagem completa, útil e valiosa os olhos do consumidor” (Gerente de marketing da SE-1).

“Atendimento direto pelo fornecedor. Extremamente nocivo às atividades da agência de viagem, provocando queda significativa e constante no faturamento” (Sócio proprietário da S-1).

“A desintermediação é um grande problema para as agências, porém existe um movimento no último tempo de retorno desses clientes nas agências pelo medo de fazer tudo sozinho já que acontecem inúmeros problemas. A importância das agências é fundamental porque uma pessoa que quer viajar, por mais que procure na internet sites e blogs com dicas, na hora H quando tiver um problema durante sua viagem não terá um agente de viagens que poderá resolver seus problemas, sendo um dos exemplos” (Diretor da SE-3).

Os três respondentes acima demonstram maior entendimento do que seja a desintermediação. No caso do gerente de marketing da SE-1, este explicita com clareza e objetividade o que vem a ser a desintermediação bem como, atenta para os problemas que tal processo desenvolve nas agências e ainda relata a necessidade de agregar valor aos serviços oferecidos, promovendo uma preocupação com a gestão da qualidade e reconhecendo o novo perfil do agente de viagens, que ora passa a possuir características de consultor. O sócio proprietário da S-1 aborda mais sobre questões financeiras.

O diretor da SE-3 já percebe as mudanças que estão ocorrendo no contexto da desintermediação. Seu comentário faz menção a um novo processo que está se desenvolvendo, a chamada reintermediação. A reintermediação é a volta do agente (intermediário) atuando junto aos clientes, que procuram a ajuda dos, agora, consultores de viagens, pois tais consultores oferecem serviços que não se pode encontrar na internet.

“Não visualizo a internet com “um vilão ou concorrente”, mas como aliado. A internet não tem atendimento diferenciado e personalizado, não acolhe, escuta e auxilia na solução do processo” (Diretora Comercial da NE-3).

Tal relato esclarece acertadamente algo que os avanços tecnológicos não conseguem atingir, o fator humano. A diretora comercial da NE-3 corrobora que existe a necessidade do profissional agente ou consultor de viagens na prestação de um serviço, pois mesmo que seja fácil encontrar qualquer tipo de informação na internet, esta não oferece a confiança, credibilidade e apoio que um consumidor pode e deseja adquirir ao procurar um serviço ou produto.

É provável que nem todas as empresas enxerguem os impactos causados pelo processo de desintermediação, sejam eles positivos ou negativos. Mas é perceptível que existem mudanças significativas na distribuição e produção dos serviços e produtos oferecidos pelas agências de viagens. Dados coletados na pesquisa revelam que houve diversos investimentos tecnológicos nos últimos anos por parte das empresas.

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

Quadro 13- Investimentos em tecnologia feitos pela empresa nos últimos anos.

AGÊNCIAS	INVESTIMENTOS
NE-1	Computadores novos, impressoras, telefones, ar condicionado, sistema de segurança da empresa, sistemas.
NE-3	Equipamentos (computadores, impressoras, Datashow, maquinetas de cartão de crédito móveis; sistemas (gerenciador de banco, sistemas aéreos, hoteleiros e sistema de controle interno); headset digital para facilitar a comunicação com o cliente).
NE-4	Computadores, impressoras, sistemas no geral.
SE-1	Investimentos em TI.
SE-2	R\$ 15.000,00 em equipamentos e sistemas.
SE-3	Computadores e impressoras; sistemas diversos.
CO-1	Sistemas de TI, site com loja virtual, entre outros.
S-1	Atualizações de todos os sistemas de informação.

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

“Computadores e celulares para todos da empresa acessarem as redes sociais, curtirem, comentarem e responderem as solicitações dos clientes” (Gerente comercial da NE-2).

“A empresa investe maciçamente em treinamentos e equipamentos, hoje trabalhamos com uma plataforma americana que nos mostra qualitativamente os resultados e as métricas online e isso facilita muito o dia a dia da organização” (Coordenador SAC da SE-4).

“Somos uma empresa que dispõe de todos os efeitos tecnológicos como site, portais das cias aéreas e hotéis, todas as redes sociais e outros” (Diretora da CO-2).

Com esses dados compreende-se que os avanços tecnológicos e a inclusão da internet na vida cotidiana das pessoas fez com que fosse preciso adquirir novos produtos e serviços por parte das agências de viagens. Estas se viram obrigadas a lidar com ferramentas que hoje são essenciais para o bom desempenho de suas atividades.

Os blogs, entendidos como as redes sociais, se configuram como um dos mais representativos desse fenômeno. Juntamente com outros itens, tais como wikis, twitter ou fóruns virtuais são apresentados como software social ou mídia social que permitem a comunicação direta e instantânea, sem intermediários, entre os indivíduos dispersos geograficamente (SOLÉ e GOMIS, 2009, p.26).

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

Por conseguinte, observa-se que cada vez mais a utilização de redes sociais para oferecer e divulgar os produtos, serviços e a própria empresa está presente na realidade das agências. Permanecer em contato com o consumidor, ainda que virtualmente, é consequência da desintermediação, dessa forma as agências utilizam as redes sociais como alternativas para não perder clientes. Solé e Gomis (2009, p. 31) alertam que “fenômenos que se formaram em torno da rede *facebook* estão sendo utilizados pelas empresas, que aglutinam em suas páginas associadas a esta rede centenas de milhares de amigos com seus perfis definidos”. O que aumenta a possibilidade de conseguir novos clientes para a empresa. Vale ressaltar ainda que através das redes sociais “amigos-consumidores, livre e espontaneamente, apresentam suas ideias e opiniões sobre seus produtos e serviços, fornecendo informações que poucos anos antes, teria custado uma fortuna para conseguir. Agora você só tem que saber como gerenciar” (SOLE e GOMES, 2009, p. 31). Então se a empresa souber induzir seu produto/serviço ao cliente e, principalmente, souber gerenciar e compreender o que o consumidor informa através das redes sociais, as possibilidades de sucesso e ganhos serão maiores.

Nesse sentido, dados da pesquisa revelam quais são os meios mais utilizados pelos clientes para entrar em contato com a agência e quais as ferramentas da internet (redes sociais, contato *online*, entre outros) utilizadas pelas empresas.

Quadro 14- Meios de contato dos clientes e ferramentas da internet utilizadas pelas agências.

AGÊNCIAS	MEIOS DE CONTATO MAIS UTILIZADOS PELOS CLIESNTE	FERRAMENTAS DA INTERNET UTILIZADAS PELAS AGÊNCIAS
NE-1	Telefone celular da proprietária, e-mail e telefone da empresa	E-mail, Facebook
NE-2	Telefone e e-mail	E-mail, site, Facebook, Twitter, LinkedIn
NE-3	Telefone, Home Page, e-mail, pessoalmente	Facebook, site, e-mail, LinkedIn, Twitter, Instagram
NE-4	E-mail e telefone	E-mail, site, Facebook,
SE-1	Pessoalmente, telefone, e-mail	Site, E-mail, LinkedIn, Facebook, Twitter
SE-2	E-mail	E-mail, site, Facebook, LinkedIn
SE-3	Telefone, e-mail e newsletter semanal	E-mail, Twitter, Facebook, site
SE-4	Telefone e Home Page	Site, E-mail, LinkedIn, Facebook, Twitter
CO-1	Telefone e e-mail	Site, Facebook. Twitter, LinkedIn
CO-2	E-mail e telefone	Twitter, site, e-mail, Facebook
S-1	Pessoalmente, telefone, e-mail, Skype, smartphone, Home Page	Site, Facebook, Twitter, e-mail, LinkedIn, Skype

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

Cabe destacar duas falas dos respondentes a respeito dos meios mais utilizados pelos clientes para fazer contato com a empresa:

“Telefone e e-mail são os mais utilizados, porém com a expansão das redes sociais os clientes estão cada vez mais buscando as mesmas, pela praticidade” (Gerente comercial da NE-2).

“Normalmente os clientes utilizam visita à agência, e-mail e telefone. Estamos aumentando gradativamente a comunicação por mídias sociais” (Gerente de marketing da SE-1).

Portanto, fica evidente o impacto que as redes sociais causaram para as agências de viagens. Na primeira fala percebe-se que são os clientes que induzem a empresa a utilizar tais ferramentas, já na segunda fala o respondente expõe que é a própria empresa que investe nesse meio de comunicação. De qualquer forma a utilização das redes sociais e outras ferramentas da internet para a comunicação e divulgação dos serviços e produtos das agências são inevitáveis e não se trata de um diferencial competitivo, mas sim uma maneira de estar próximo e disponível para o consumidor que cada vez mais utiliza a tecnologia da informação ao seu favor.

Os serviços e produtos oferecidos aos clientes também sofreram impactos com a desintermediação. A partir de tal processo surgiram novos serviços e produtos bem como novas estratégias de vendas. A figura abaixo ilustra quais os serviços mais ofertados e mais procurados nas agências de viagens, de acordo com os dados coletados na pesquisa.

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

Figura 4 - Serviços mais ofertados e procurados nas Agências de Viagens.

SERVIÇOS MAIS OFERTADOS E PROCURADOS			
NE-1 Pacotes de viagens, passagens aéreas, cruzeiros, hospedagens	NE-2 Serviço de visto, intercâmbio, pacotes de viagem, excursão para a Disney	NE-3 Passagens aéreas, hotelaria, pacotes e receptivo	NE-4 Passagens aéreas, hospedagens
SE-1 Pacotes de viagens	SE-2 Receptivo de eventos no Rio de Janeiro,, pacotes de viagens ao exterior, receptivo de lazer	SE-3 Passagens aéreas, locação de carro, hospedagem	SE-4 Passagens aéreas e terrestres
CO-1 Pacotes de viagens	CO-2 Corporativo	S-1 Lazer, corporativo, eventos e câmbio de moedas	

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Vale salientar que tais serviços e produtos podem ser adquiridos pelos consumidores através da internet, exceto nas agências SE-2 e S-1 que não comercializam, apenas divulgam seus produtos e serviços pelas ferramentas existentes na internet. E a agência NE-2 relata que todos os serviços e produtos são expostos na internet, mas para adquiri-los os consumidores devem ir até a agência, com exceção dos clientes fidelizados pela empresa.

Assim sendo, fica evidente mais um impacto que a desintermediação acarretou nas agências. Estas tiveram que modificar seu modo de comercialização. O contato direto com o cliente já não é mais tão presente no contexto de tais empresas. Serviços de preenchimento online e ligações telefônicas são o necessário para adquirir informações sobre o que se deseja comprar e, posteriormente realizar a compra.

4.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS

Com tamanhas mudanças na forma de atuar dos agentes de viagens, devido ao acesso fácil das informações disponíveis para os clientes e a proliferação de tecnologias da

informação, tais profissionais tiveram que se adaptar ao novo contexto. Um aspecto que deve ser levado em consideração é o grau de comprometimento que este funcionário tem por sua organização uma vez que vê sua carreira, de certa forma, ameaçada pela desintermediação.

Por mais que as atividades exercidas por um agente de viagens tenham mudado frente à desintermediação, é preciso informar que o papel deste funcionário é relevante. Solé e Gomis (2009, p. 82) afirmam que “canais de comunicação direta estabelecida entre a empresa e seus clientes, muitas vezes precisam ser complementadas por canais indiretos para gerenciar essa interação”. Tal canal indireto pode ser identificado como o próprio agente, que através de seus conhecimentos técnicos e processuais auxiliam na compra de um serviço ou produto, ainda que esta seja realizada diretamente pela internet. Por isso, o agente de viagens deve sentir motivado e comprometido com a empresa, para poder expor seus serviços da melhor forma, agregando valor a si e a agência de viagens.

No intuito de verificar como os gestores avaliam o comprometimento de seus funcionários, foram realizadas algumas perguntas relacionadas a este tema. Quando perguntados se a empresa procura manter o funcionário comprometido com suas funções e de que forma isso ocorre, obtiveram-se respostas diversas, algumas negativas. Na maioria dos casos, as empresas acreditam que utilizando palestras, famtours e cursos conseguem fazer com que o funcionário seja comprometido. Alguns relatos de destaque:

“Em partes, a empresa dá em alguns casos remuneração se atingirem a meta mensal, e dá a oportunidade de conhecer outros lugares, viajando através de famtour. Mas, no entanto, não sabe gerenciar os conflitos internos, a carga de trabalho é excessiva, podendo o funcionário trabalhar até 11 horas por dia, fazendo com que o mesmo se sinta cansado e sem direitos trabalhistas (Gerente comercial da NE-1)”.

“Sim, o comprometimento vem do momento em que ele entende que sua função tem início, meio e fim, gerando renda para empresa e, um bom trabalho pode dar um retorno positivo também por meio de comissões (Diretor da SE-3)”.

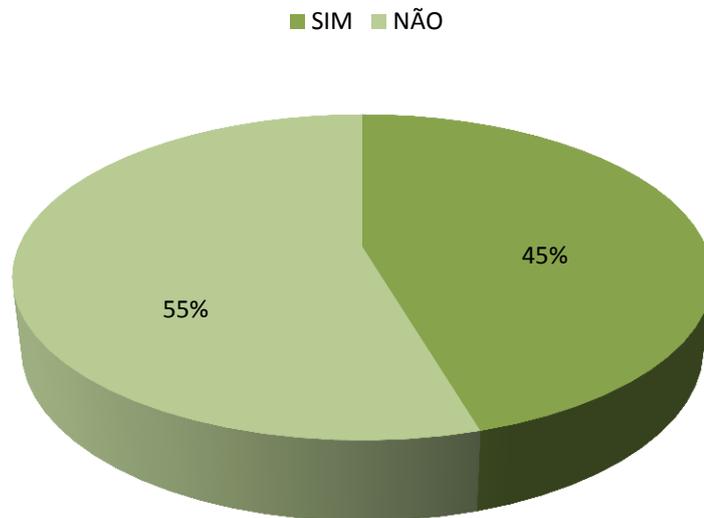
“Julgamos bastante difícil fazer o colaborador se comprometer. Praticamos premiação por metas atingidas semanalmente e mensalmente. Prêmios surpresa por conquistas de vendas inesperadas e, principalmente, por ativação de clientes inativos. Mesmo assim o resultado não é satisfatório. A rotatividade é muito grande. Qualquer valor fixo, mesmo pequeno, somos surpreendidos (Sócio proprietário da S-1)”

“Sim, dando participação nos lucros e incentivando-o com feedback, treinamento e dialogando sempre, o que gera flexibilidade em horários de trabalho, folgas e afins. Se ele está satisfeito, irá produzir mais e para produzir, tem que se comprometer. O comprometimento também, acho, vem pelo fato de mostrar para ele que a empresa que ele trabalha é referência em qualidade e então ele fica orgulhoso e se compromete (Diretor geral da SE-2)”

“Sim, hoje temos um programa de desenvolvimento de pessoas, através do seu trabalho e do seu comprometimento, ele faz parte de um grupo de funcionários que desenvolvem um trabalho em nível hierárquico, ou seja, determina o seu crescimento tornando-se líderes (Coordenador SAC da SE-4)”

Alguns dos entrevistados percebem a importância de um funcionário comprometido e os benefícios que este traz à organização. Percebe-se que geralmente o que se oferece ao agente de viagens envolve bens financeiros (comissões, prêmios e outros), e que tais entrevistas também reconhecem que não fazem o bastante ou o necessário para comprometer os funcionários. Becker (2011, p. 13) afirma que “a organização que investe em seu funcionário tende a ter um diferencial competitivo, já que o recurso mais valioso dentro da organização são os funcionários”. Ou seja, os recursos humanos na organização devem ser reconhecidos para que se sintam cada vez mais importantes e assim se comprometam.

Outro ponto relevante foi saber se a empresa utiliza alguma ferramenta para avaliar o comprometimento organizacional dos seus funcionários. Sobre isso, as entrevistas revelaram que seis agências não possuem nenhuma, enquanto que cinco disseram que utilizam algum tipo de ferramenta.

Gráfico 1- Utilização de ferramentas para avaliar o comprometimento organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Com o resultado obtido, foi possível observar que a região que mais utiliza ferramentas para avaliar o comprometimento é a Sudeste. Algumas agências que responderam positivamente, não utilizam uma ferramenta em si, algo estruturado, mas sim, medem o comprometimento dos funcionários de acordo com sua percepção gerencial. Sobre quais seriam estas ferramentas, o quadro a seguir apresenta tais informações e quais agências utilizam-nas.

Quadro 15 - Tipos de ferramentas para medição do comprometimento.

AGÊNCIA	FERRAMENTA
CO-2	Reuniões semanalmente e questionários junto aos clientes.
SE-4	TALENT, por meio de entrevistas pessoais e captação dos resultados do período através do quadrante.
NE-3	Pontualidade, disciplina, comprometimento com retorno as solicitações dos clientes e metas atingidas.
S-1	Medição das metas diariamente e com reuniões semanais.
SE-2	Contato constante com os nossos clientes para saber do atendimento pré, durante e pós venda.

Fonte: Dados da pesquisa(2013).

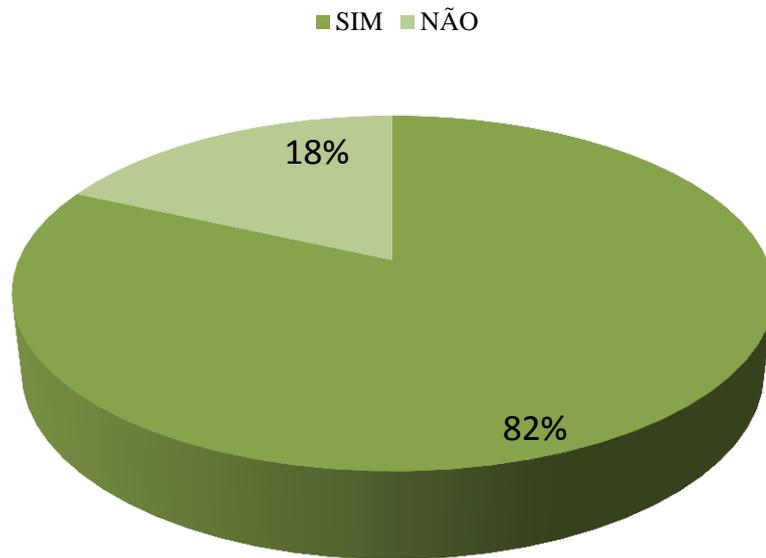
Através destes dados percebe-se ainda que para avaliar o grau do comprometimento, os gestores buscam utilizar não somente fatores internos, mas também fatores externos, como por exemplo, entrar em contato com os clientes. Vale ressaltar ainda que algumas das agências que responderam que não utilizam nenhuma ferramenta expuseram que não o fazem devido à agência ser de pequeno porte, uma microempresa. O que não justifica, pois o comprometimento de um funcionário não está atrelado ao nível de atuação de uma empresa.

4.4 GESTÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS AGÊNCIAS DE VIAGENS

A gestão da qualidade ganha destaque nas empresas, uma vez que estas almejam ser cada vez mais competitivas, principalmente nas empresas que trabalham com prestação de serviços. Segundo Tiellet (2008, p. 33) “para acompanhar a complexidade e as mudanças no setor de serviços é preciso que as empresas se aproximem cada vez mais de seus clientes e saibam o que realmente esperam do serviço prestado”.

A qualidade dos serviços prestados pelas agências de viagens se tornou um fator primordial para tentar reverter e/ou amenizar os impactos causados pela desintermediação. Assim, as agências buscam demonstrar seu diferencial competitivo através de serviços bem prestados, com qualidade, segurança e confiabilidade.

Dispor de ferramentas que possam medir a qualidade do serviço prestado faz parte de qualquer empresa que deseja manter-se competitiva cada dia mais. Tiellet (2011, p. 38) discorre que “mensurar a qualidade percebida é fundamental para a definição de ações a serem desenvolvidas, visando a melhoria do desempenho, e consequentemente, a sobrevivência e lucro das empresas”. Neste contexto, a pesquisa buscou descobrir se as agências oferecem alguma ferramenta para os clientes avaliarem a qualidade dos serviços prestados pelas mesmas. Uma vez que assim, as agências poderiam identificar como os clientes qualificam os serviços e produtos ofertados a eles.

Gráfico 2 - A empresa oferece alguma ferramenta para o cliente medir a qualidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Observou-se que a maioria das agências entrevistadas (oito, no total) oferece algum tipo de ferramenta para que o cliente/consumidor possa avaliar a qualidade dos serviços prestados. A respeito de como avaliar um serviço, Tiellet (2008, p. 34) constata que “devido a sua característica de intangibilidade, os serviços não podem ser testados antes da compra. A avaliação só poderá ocorrer durante o processo de realização ou, em algumas vezes, somente após ser conhecido o resultado”. Outrossim, vale destacar que a região Nordeste do Brasil é a que menos oferece algum tipo de instrumento de avaliação. As principais ferramentas são através das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), ou seja, utilizam e-mails, ligações telefônicas entre outros para que se possam obter informações referentes à gestão da qualidade, principalmente depois do cliente consumir o serviço/produto adquirido. O quadro a seguir explicita quais são as ferramentas utilizadas pelas agências respondentes positivamente.

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

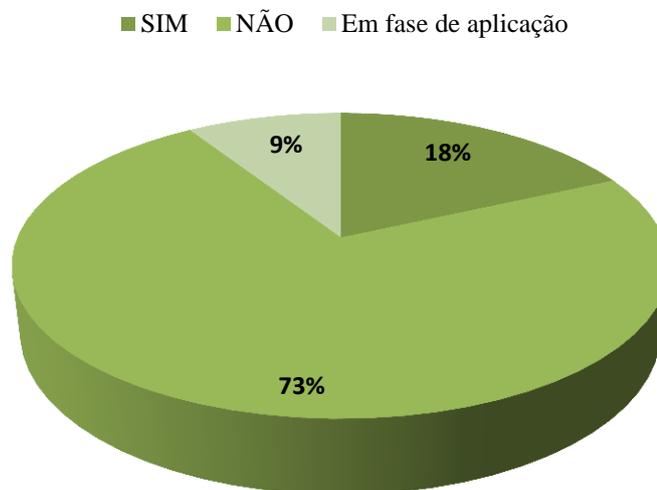
Quadro 16 - Ferramentas para medir a qualidade do serviço prestado oferecidas aos clientes.

AGÊNCIA	FERRAMENTA
NE-3	Pós venda, por e-mail, questionário e ao telefone.
SE-1	Com frequência são realizadas pesquisas de satisfação com os clientes, através de telemarketing e pesquisa pela internet.
SE-2	Questionário que hora o guia entrega, hora é enviado por e-mail ou sistema automatizado.
SE-3	Formulário de feedback de viagem de cliente após seu retorno.
SE-4	Temos duas gamas de pesquisa, a primeira é através do telefone, somos avaliados pela amabilidade do funcionário no contato e, por enquetes, se voltariam a fazer negócio com a empresa.
S-1	Todas as assinaturas de nossos e-mails solicitam avaliação, bem como no site.
CO-1	Após a viagem, o cliente recebe um e-mail avaliando tudo.
CO-2	Tanto nas redes sociais quanto em meio físico através de questionários.

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Assim, outro questionamento feito na entrevista foi referente à utilização de algum programa de gestão da qualidade pela empresa. De forma que o uso de um programa desse tipo aumenta a competitividade e, por vezes, se torna um diferencial para a empresa.

Gráfico 3 - Utiliza algum Programa de gestão da qualidade.



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

O que se constatou foi que mesmo oferecendo uma ferramenta de avaliação para seus clientes, a maioria das empresas não emprega nenhum programa de qualidade. Das agências respondentes, oito disseram não possuir programa de qualidade, duas disseram que

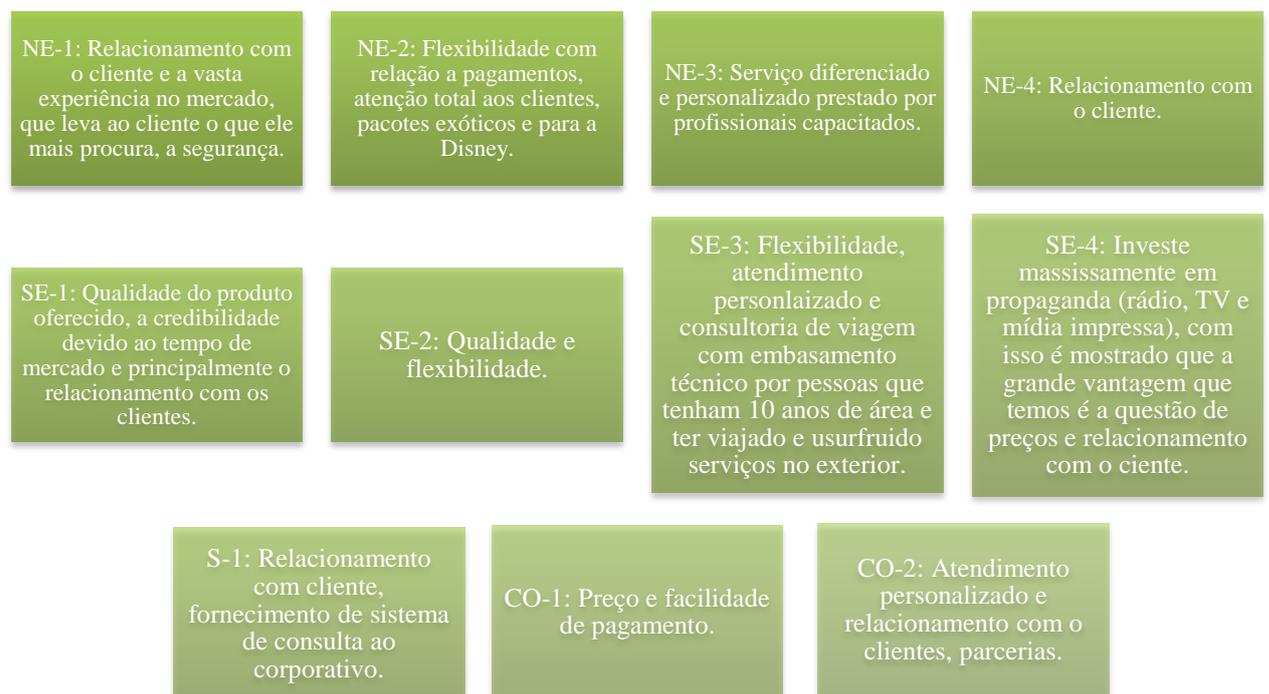
Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

utilizavam um programa (SE-4, utiliza o Programa 5S's; SE-1, é certificada pela Qualiases). E a agência NE-3 está em fase de implantação do Sistema S. Ressalta-se que a região Sudeste é a que mais utiliza um programa de qualidade.

Nessa conjuntura, observa-se que as agências percebem a qualidade como estando apenas no serviço oferecido, mas não a incluem no que diz respeito ao ambiente interno da empresa (espaço físico, designer e funcionalidade do site, entre outros). Tais empresas vinculam a qualidade ao comportamento do agente de viagens, como este se comporta diante dos clientes.

Finalizando as entrevistas, foi perguntado no entendimento do respondente, qual o diferencial competitivo da sua empresa na percepção do seu cliente. Obtiveram-se respostas bem parecidas, mas que não foram apresentadas respostas relevantes sobre o uso da TIC como diferencial competitivo, como mostra a figura a seguir.

Figura 5- Diferencial competitivo da empresa na percepção do cliente, no entendimento da agência.



Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Em suma, averiguou-se que a maioria dos respondentes relatou que o diferencial competitivo da empresa compreender basicamente a flexibilidade, relacionamento e preço. Entretanto, por mais que estes aspectos sejam importantes, no mundo globalizado dos dias atuais, estes adjetivos são facilmente encontrados em qualquer organização que deseja permanecer no mercado. Então, considera-los como diferencial competitivo não é tão correto, pois estes aspectos são essenciais, todas as empresas devem desempenhar suas funções baseadas na flexibilidade, confiabilidade, bom atendimento e vantagens financeiras para o cliente. Dessa forma, faz-se necessário a utilização de algo mais, que represente realmente alguma vantagem competitiva.

4.5 ANÁLISE SWOT DA REALIDADE DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS BRASILEIRAS

Toda empresa possui elementos que são predispostos a sucessos e a fracassos. Podem ser simples processos ou atividades realizadas que por algum motivo não deram certo ou foram muito bem sucedidos. Com o intuito de identificar forças e fraquezas, e de analisar as oportunidades e as ameaças das agências de viagens entrevistadas nesta pesquisa, foi utilizada a ferramenta conhecida como Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), que em português é conhecida como: Análise ou Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças).

Utilizando a análise SWOT é possível aferir a empresa, de maneira a encontrar pontos positivos e negativos que irão auxiliar no bom desempenho da empresa. Segundo Oliveira (2005, p. 90)

Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa. Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis pela empresa. Fica evidente que o problema maior são as variáveis sobre as quais não se tem controle.

A partir da análise alcançada durante a realização das entrevistas, bem como através de pesquisas e análise dos sites e mídias sociais das agências, foi possível identificar os

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidade existentes neste segmento. Tal análise pode ser verificada no quadro abaixo.

Quadro 17- Matriz FOFA das Agências de Viagens

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade na prestação dos serviços e com pagamentos • Capacidade de inovação • Bons equipamentos (principalmente sistemas e equipamentos tecnológicos) • Atendimento personalizado • Relacionamento com o cliente • Facilidade de pagamento 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de fatores de diferenciação competitiva • Falhas na utilização das TIC (redes sociais) a favor da empresa e de sua visibilidade diante todos os clientes e os potenciais consumidores • Agentes de viagens com carga horária de trabalho excessiva
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reintermediação • Alianças estratégicas com empresas de outros setores (Hotéis, empresas de locação de automóveis, companhias aéreas, entre outras) • Eventos esportivos a serem realizados no Brasil • Surgimento de novos serviços devido às inovações tecnológicas 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novos concorrentes (exemplo: empresas de compras coletivas pela internet) • Guerras de preços de produtos e serviços • Introdução de novas tecnologias • Crises econômicas pelo mundo

Fonte: Elaboração própria (2013).

Mediante a análise pode-se concluir alguns pontos relevantes. As forças podem ser consideradas mais relevantes que as fraquezas. Percebe-se que tais fraquezas são possíveis de solucionar e que trarão benfeitorias para as agências. No que diz respeito a oportunidades e ameaças, observa-se que o que se acredita como uma ameaça pode transformar-se em oportunidade caso seja bem investigado e utilizado ao favor da empresa. É o que pode ser verificado ao falar em novas tecnologias da informação.

Através da análise SWOT é presumível fazer um controle do ambiente interno, onde se é capaz de destacar os pontos fortes e minimizar as consequências provenientes dos pontos fracos; além de avaliar o ambiente externo, monitorando as oportunidades, visando sempre impedir as proliferações das ameaças.

4.6 RECOMENDAÇÕES PARA O SETOR DE AGÊNCIAS DE VIAGENS

Ao analisar e interpretar os resultados obtidos com a realização da pesquisa é possível perceber que alguns pontos podem ser melhorados e fortalecidos no que reportar-se ao comprometimento dos funcionários das agências de viagens, a gestão da qualidade e, principalmente aos impactos causados pela desintermediação na produção e distribuição dos serviços de tais empresas. Assim sendo, sugerem-se alguns aprimoramentos e ações para as empresas, tais como: técnicas para aperfeiçoar a produção e distribuição dos serviços e produtos das agências; fatores que podem estimular e aumentar o comprometimento do agente/consultor de viagens; o Programa 9Ss como ferramenta de gestão da qualidade.

4.6.1 Produção e distribuição dos serviços e produtos das Agências de viagens

Com vistas nos dados coletados nesta pesquisa e através de observações e estudos realizados nas principais ferramentas de TI utilizados para divulgar os serviços das agências de viagens entrevistadas, ou seja, através das mídias sociais, é possível fazer algumas recomendações visando o aprimoramento e melhoria contínua da prestação de serviços destas empresas.

Novos produtos e serviços podem ser implementados na empresa. Várias agências focam apenas determinados setores e segmentos, mas poderiam conquistar mais clientes se oferecessem serviços que agregam valor e, em muitas vezes, são necessários aos consumidores. Serviços como locação de carros e ônibus, planejamento e organização de eventos diversos, são fáceis de realizar, mas nem todas as agências investem neles. A elaboração de novos roteiros, tendo em vista as novidades que podem despertar o interesse do consumidor também é uma opção. O contato constante com o cliente é de suma importância. O cliente precisa sentir-se importante, assim ele saberá que poderá confiar na empresa.

Outro fator indispensável nas agências de viagens é a divulgação e comercialização dos serviços e produtos. De nada adianta ter um serviço ou produto turístico bem organizado, bem estruturado e com preço competitivo, se o mercado consumidor não tiver ciência de sua

existência. Então, como as inovações tecnológicas vieram pra adentrar de vez nos negócios, as empresas carecem de fazer o melhor uso dessas ferramentas. Procurar utilizar as mídias sociais para apresentar, divulgar e comercializar seus serviços é bastante promissor e está ao alcance de qualquer organização. Destinar um profissional para realizar atividades voltadas somente para as mídias sociais é um bom começo. Através das redes sociais, blogs e fóruns é possível conhecer ainda mais as necessidades dos clientes, adquirir informações sobre o que eles pensam da empresa e o que gostariam que a empresa oferecesse. Isso pode ser obtido com aplicação de simples instrumentos de informação, de comparação e de mensuração da satisfação dos consumidores. Dessa maneira será possível decifrar queixas, elogios, sugestões, bem como qualquer tipo de manifestação espontaneamente ou estimulada pela empresa.

De fato, com tantas mudanças existentes no mundo atual, principalmente no que concerne o uso da internet, os gestores e proprietários de agências de viagens devem atentar para o contato com o cliente, sabe-se que é possível realizar todas as transações e tarefas para comprar um serviço ou produto pela internet, mas o contato humano, a confiabilidade das informações e o apoio caso algo dê errado, uma tecnologia não garante ao consumidor.

4.6.2 Comprometimento Organizacional

O agente de viagens foi o profissional que mais sofreu com a desintermediação. Seu papel na empresa e no mercado de atuação teve que ser adaptado a nova realidade, precisando se reposicionar no mercado. O agente então passa a ser um consultor de viagens, onde o que mais importa é a sua capacitação, sua formação. Tais mudanças podem afetar o comprometimento do profissional para com a empresa, uma vez que este pode agora trabalhar por conta própria se desejar, ou montar seu próprio negócio.

Para que as agências não percam seus funcionários nem os tenham insatisfeitos, é preciso motivá-los constantemente, engajando-os nos afazeres da empresa, tornando-o parte dela. Pois o profissional comprometido com a empresa é capaz de grandes sacrifícios para que ela tenha sucesso.

Recomenda-se então, ações de endomarketing que sejam capazes de motivar a participação do agente, enquanto funcionário, no alcance dos objetivos organizacionais,

comprometendo-os com as metas e tornando-os fies como clientes internos, melhorando a comunicação e o relacionamento interpessoal entre os agentes e a agência.

Investir em capacitação contínua do agente, tendo em vista a atenção ao cliente também é uma alternativa para comprometê-lo. O agente do momento atual precisa dominar a utilização da comunicação eletrônica, precisa ter conhecimentos técnicos e gerenciais para promover a confiança do cliente e a fidelização do mesmo. Tal fator é bom para o agente como também é bom para a empresa.

A maioria dos incentivos que as agências entrevistadas oferecem aos seus funcionários era boa: comissões, famtour, entre outros faz com que o agente se sinta bem. Mas tais ações já são esperadas por estes profissionais. Eles carecem de mais atenção no que diz respeito a cargas excessivas de trabalho, metas difíceis de serem alcançadas, bem como a importância que eles têm para a empresa. Somente palestras motivacionais e reuniões não os farão comprometidos. A qualidade de vida e ações relacionadas ao treinamento e desenvolvimento destes profissionais podem ser mais interessantes e com maior facilidade de se alcançar resultados positivos.

Vale ressaltar ainda que um novo processo vem ganhando força a cada dia, a reintermediação, que é justamente a volta de um profissional atuando como consultor diante das necessidades e dificuldades encontradas pelos consumidores ao realizarem compras de produtos ou serviços diretamente com os fornecedores. Assim, o agente de viagens bem capacitado e ciente das informações cabíveis para solucionar os problemas que possam surgir, conquistará novos clientes, fidelizará os antigos e terá seu espaço no mercado.

4.6.3 Programa 9Ss

A oferta de produtos turísticos no Brasil confere um modelo qualitativo que funciona, na verdade, apenas como atendimento às expectativas do cliente. Embora a intenção expressada pelo turista reproduza-se aos valores básicos esperados, a empresa sempre reúne pontos positivos quando trabalha com valores desejados ou inesperados. A qualidade na prestação dos serviços tornou-se elemento primordial para a satisfação dos clientes.

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

Assim sendo, as agências de viagens e turismo devem se adequar a essa realidade, visando se destacar das demais, se tornando cada vez mais competitiva e buscando diferencial que agregue valor a empresa. Nesse contexto, o Programa 9S's ganha destaque e pode ser um diferencial para o empreendimento. Mas, como implantar tal programa na empresa? Na realidade, o programa deve ser implantado não só na empresa, como na verdade ser internalizado em cada colaborador, de forma que o mesmo o implante em casa, na comunidade, criando assim um grande movimento para melhorar a qualidade de tudo o que cada um faz no dia a dia.

Recomenda-se a implantação de tal programa visando destacar a empresa. Salienta-se ainda que o Programa 9S's pode abranger não somente a gestão da qualidade da empresa, mas também poderá intervir de maneira positiva nos impactos causados pela desintermediação no que concerne o comprometimento do funcionário, uma vez que este é uma peça fundamental no programa e, sentindo-se parte do programa, se comprometerá tanto com a empresa quanto com a comunidade onde está inserido. Além disso, o programa 9S's proporcionará a empresa uma forma de ser avaliada pelo seu cliente, que observará que a agência possui uma ferramenta de gestão da qualidade e que se preocupa não somente com questões econômicas, mas também com questões sociais. Apresenta-se a forma como o programa pode ser desenvolvido na agência e pela agência no quadro abaixo.

Quadro 18 - Aplicação e benefícios dos Senso.

SENSO	COMO PRATICAR	BENEFÍCIOS
SEIRE – Senso de Utilização	No local de trabalho, o colaborador visualiza em sua volta se existem coisas e dados que não tem mais utilidade. Por exemplo: agendas desatualizadas que não contem informações úteis, canetas que não tem mais tinta, ferramentas quebradas ou inúteis. Encontraram-se tais objetos, jogue-os fora. Selecione o que realmente é necessário e posicione-o próximo, em locais onde todos possam ter acesso; o que se utiliza ocasionalmente coloca-se afastado e, o que se utiliza raramente, guarde-o. Tudo o que não tem mais utilidade e valor, venda, doe ou jogue fora. Só tenha o que é necessário e na quantidade certa.	Além da melhoria do ambiente, liberação de áreas antes ocupadas com materiais desnecessários; redução do risco de acidentes provocados por excesso de materiais dispostos sem nenhum controle; liberação de equipamentos e materiais que estavam parados sem uso; redução e até eliminação do tempo de procura de ferramentas, materiais e documentos; reciclagem de materiais, anteriormente desperdiçados; entre outros.
SEITON – Senso	Cada coisa em seu lugar, devidamente identificada. Então, devem-se identificar as coisas de maneira clara, de forma padronizada; determinar um lugar para cada objeto, de forma que todos tenham	Ao realizá-lo será possível identificar uma melhoria do ambiente físico da empresa; redução dos acidentes de trabalho em razão da

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

de Ordenação	acesso; padronizar a estocagem; organizar o quadro de avisos; utilizar etiquetas padronizadas, identificando tudo; sinalizar locais; arrumar layout de forma funcional.	comunicação visual; economia de tempo e energia pela redução de movimentação desnecessária; rapidez, segurança e facilidade na procura de materiais, documentos e dados; melhoria no processo de comunicação entre as pessoas, entre outros pontos.
SEISO – Senso da Limpeza	Deve-se cultivar o hábito de não sujar, não fazer refeições em locais que não sejam apropriados para isso; ter cuidado com o cafezinho perto de papeis, perto do computador, etc. fazer uma inspeção para verificar o estado de limpeza do estoque de documentos, armários, estantes, mesas, etc. não esperar as coisas ficarem sujas para limpá-las; todo dia reservar alguns minutos para limpar o local de trabalho; evitar colocar coisas fora do lugar ou fazer sujeira.	Este senso é altamente responsável pela satisfação dos clientes e dos funcionários no local de trabalho. Unidades limpas, com empregados alinhados são cartões de visita que atraem o cliente. Assim será possível prevenir acidentes; melhorar a satisfação dos colaboradores por trabalhar em ambientes limpos e seguros; combate ao desperdício; embelezamento dos postos de trabalho; melhoria da qualidade de vida no trabalho.
SEIKETSU – O Senso da Saúde	Devem-se eliminar as fontes de perigo: coisas que podem provocar acidentes; promover o embelezamento no local de trabalho; promover a ginástica laboral em seu local de trabalho; fazer os exames de saúde necessários; atentar-se para os aspectos ergonômicos de móveis e equipamentos; promover a harmonia no seu local de trabalho; evitar discussões e fofocas; além de possuir um marketing pessoal bem elaborado (roupas, fardas, cabelos sempre limpos; unhas e barba aparadas, por exemplo).	Levando em consideração tais medidas o clima no ambiente de trabalho vai ser muito saudável, para todos. Assim será possível ter uma vida equilibrada entre trabalho e lazer, períodos de tensão com períodos de descanso, alimentação de forma adequada. Obtendo benefícios para a saúde física, emocional e mental de todos.
SHITSUKE – O Senso da Autodisciplina	Este pode ser o senso mais difícil de ser absorvido e praticado, pois exige muita educação e respeito para com os semelhantes e o meio ambiente. Ele mexe com a cultura e comportamento das pessoas. A rigor, bastaria este senso para que uma pessoa e uma empresa alcançassem a perfeição em nível de qualidade e produtividade. A melhor forma de divulgar este senso é através do exemplo, pois assim como uma criança procura imitar seus pais, também os empregados são diretamente influenciados pelos atos e atitudes de seus superiores hierárquicos. Alguns atos são mister para se atingir a autodisciplina, como: fazer a coisa certa naturalmente, como hábito de vida; desenvolver a disciplina no local de trabalho; lembrar que todos os problemas são problemas de todos; seguir os manuais de procedimento, ser pontuais nos compromissos e obedecer prazos; melhorar o que puder, todos os dias; ser auto-disciplinado e manter o que foi conquistado com os sentidos anteriores; ter compromisso com a ética; e, respeitar o próximo.	Honestidade, integridade, paciência, perseverança e cooperação são as características principais da autodisciplina, que são desenvolvidas e consolidadas ao longo de toda uma vida.
	A implantação do Programa 9S's começa	Tal senso está diretamente

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

<p>SHIKKARI-YARÔ – O Senso da Determinação e União</p>	<p>por este senso, pois é preciso que inicialmente haja a determinação ou conscientização da administração da empresa sobre a importância do programa e os resultados a serem obtidos. Em seguida deve-se obter a união de todos, para que através do planejamento, treinamento e trabalho em equipe o programa tenha êxito. São primordiais algumas condições básicas para o desenvolvimento deste senso: promover a discussão da missão, dos valores e dos limites dos indivíduos e da equipe de trabalho na empresa; conhecer os objetivos pessoais e profissionais de curto, médio e longo prazo de cada um dos integrantes, saber para onde querem ir; criar ambiente que favoreça, permanentemente, a confiança, honestidade, respeito, o diálogo e o bom humor; definir com clareza os objetivos a serem alcançados; criar condições que favoreçam a transformação individual e da equipe; desafiar, nenhuma equipe sobrevive sem desafios; promover trabalho que agregue valor; conjugar os verbos na primeira pessoa do plural – NÓS; ter visão de futuro; aprimorar constantemente as relações interpessoais; focar nos resultados e nos relacionamentos; conhecer as competências de cada um dos integrantes.</p>	<p>associado ao comprometimento, disciplina, engajamento dos funcionários. É com este senso que o funcionário vai sentir-se parte da empresa, vai “vestir a camisa”.</p>
<p>SHIDO – O Senso da Formação Profissional</p>	<p>Existem soluções simples e de baixo investimento para propiciar adequação aos colaboradores. Uma delas são o treinamento e a qualificação profissional dentro das empresas e usando seus funcionários como professores e instrutores (que serão também treinados e remunerados para tal função). Por exemplo: TLT – Treinamento no Local de Trabalho. Cada um deve estar cauteloso em relação a este senso, mesmo porque ele está intimamente conexo com a empregabilidade. Então, para que se alcance tal senso, vale ler bons livros, assistir programas de televisão que tragam conteúdo, que agreguem valores à personalidade; conversar com pessoas cultas, procurar ouvir as pessoas e trocar experiências com elas; internalizar valores éticos e morais através de leituras e reflexões; estudar e aprender alguma coisa, sempre; aproveitar as oportunidades que a empresa oferecer e participar dos treinamentos, mas lembrar-se do compromisso assumido em cada treinamento que participar; não ficar esperando que a empresa promova treinamentos: você é responsável pelo seu auto-desenvolvimento; inscrever-se para receber informativos gratuitos por e-mail, procurar cursos online gratuitos, enfim, buscar atualização.</p>	<p>Profissionais capacitados, dispostos a desenvolver suas atividades da melhor maneira possível, profissionais capazes de solucionar problemas diversos. O senso de formação profissional é fundamental nos dias atuais, com tanta globalização e informação. Este senso prepara e orienta todos os empregados de todos os níveis para atuarem de forma objetiva e eficaz.</p>
	<p>Cada vez mais as organizações estão percebendo o quanto à responsabilidade social é um tema que não está restrito somente às ações sociais desenvolvidas pela empresa na comunidade. Implica</p>	<p>Reconhecimento da sociedade como empresa responsável e preocupada com os demais; funcionários preocupados com o seu</p>

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

<p>SHAKAI-NO-TAMÊ – o Senso da Cidadania e da Responsabilidade Social</p>	<p>também em práticas de diálogo e interação com os demais públicos da empresa, como funcionários, consumidores e clientes, fornecedores, meio ambiente e governo. Pequenas atitudes como participar de iniciativas de comprometimento social da empresa para com a sociedade; visitar um orfanato, um asilo e oferecer um sorriso, uma palavra amiga àqueles que necessitam; ser disponível: não esperar recompensa alguma ao estar ajudando o próximo; apoiar iniciativas da comunidade voltadas para a melhoria das condições de vida de pessoas que necessitam; compartilhar suas habilidades e conhecimentos com aqueles que convivem com você.</p>	<p>meio social e dispostos a ajudar.</p>
<p>SETSUYAKU – O Senso do Gerenciamento de Recursos e Eliminação de Desperdícios</p>	<p>Existem pequenas atitudes que podem ajudar a combater o desperdício e a fazer a utilização certa dos recursos que temos. Para realizar este senso basta: planejar suas atividades de modo a racionalizar a utilização de tempo; não colocar no prato mais do que vai comer; dar preferência à utilização de e-mails ao telefone; reutilizar o verso de papéis impressos, tomando o cuidado para que as informações nela constantes não sejam confidenciais; economizar os recursos existentes no trabalho: tinta, lápis, papéis, telefonemas, impressoras, etc.; dar manutenção nos equipamentos para evitar gastos maiores com o conserto; economizar água, energia; apagar as luzes, desligar o monitor do computador ao sair do seu posto de trabalho, etc.</p>	<p>Diminuição de custos, reutilização de materiais, consciência ambiental e social.</p>

Fonte: Adaptado de ECT, Programa 9S's(2006).

Portanto, pode-se observar que é viável possível a implementação desse programa nas agências de viagens e turismo, como forma de desenvolver todos os sentidos para poder alcançar qualidade, não somente na prestação de serviços oferecidos como também na vida de quem os pratica. De forma que a utilização deste programa também trará resultados positivos no comprometimento dos funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o estudo referente aos impactos causados pela desintermediação nas agências de viagens alcançou os objetivos instituídos. Tais objetivos foram, um a um, sendo alcançados. E a hipótese de que existem impactos e que estes podem ser identificados e analisados foi confirmada.

O perfil organizacional das agências de viagens foi bem explorado e desenvolvido, conforme se objetivou. Assim foi possível conhecer tais empresas, suas segmentações, tempo de atuação, entre outras informações relevantes.

Por conseguinte, foi identificado de que forma o fenômeno da desintermediação afeta o sistema de produção e distribuição dos serviços das agências de viagens. Além disso, foi abrangido como as agências compreendem e percebem a desintermediação. Para a maioria das agências, a desintermediação está ligada diretamente ao uso da internet, algumas definem muito bem este fenômeno ao entenderem sua existência devido às novas tecnologias da informação e comunicação.

Da mesma forma, conseguiu-se verificar com os gestores avaliam o comprometimento dos seus funcionários para com a empresa. Ademais se descobriu que as agências não investem tanto como poderiam na motivação e engajamento dos seus funcionários, utilizando apenas ferramentas simples para despertar nestes o comprometimento ou somente o atingir das metas impostas.

Também conseguiu diagnosticar como as agências mensuram a qualidade da prestação dos serviços oferecidos. Neste ponto, foi observado que as empresas não utilizam ferramentas muito adequadas para fazer essa mensuração. Tais empresas atrelam a qualidade tão somente aos serviços e como estes são prestados pelos agentes. Mas poucas agências utilizam programas de gestão da qualidade, o que poderia trazer benefícios enormes tanto para a empresa quanto para o consumidor, bem como para os funcionários atuantes na mesma. Por isso foi sugerido a utilização do Programa 9Ss como ferramenta para alcançar a gestão da qualidade.

Como limitação deste estudo, considera-se o pequeno número da amostra em comparação ao universo de agências de viagens devidamente cadastradas e associadas na

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

ABAV, mesmo a pesquisadora tendo conseguido atingir o número desejável de empresas para a realização das entrevistas, abrangendo as principais regiões emissivas de turistas do país. Dessa forma, outra limitação é a não generalização dos dados contidos nesta pesquisa para com todas as agências do Brasil.

Vale ressaltar ainda que esta pesquisa é um passo inicial para cooperar com futuros estudos relacionados ao processo de desintermediação e aos impactos por este causados, seja referente à distribuição e produção de serviços e produtos, comprometimento organizacional ou gestão da qualidade no setor de turismo, em particular, no segmento de Agências de viagens. Haja vista que são poucos os trabalhos acadêmicos que relatam sobre tais assuntos. Sendo assim, a partir desta pesquisa é possível desenvolver outras que possam incrementar ou descobrir novos impactos causados a empresas do setor turístico pelas inovações tecnológicas. Além do mais, tal estudo pode ajudar a indústria do turismo a conhecer os problemas advindos da desintermediação, bem como buscar soluções para incrementar seus negócios a partir do uso correto das tecnologias.

Percebe-se que as inovações tecnológicas continuarão existindo e mudando o comportamento do consumidor, das empresas e dos funcionários de qualquer área da economia. A internet trouxe avanços grandiosos no que se refere à informação e aproximação de produtos e serviços. No setor de turismo não seria diferente, foi um dos mais atingidos por tais fenômenos tecnológicos. Um consumidor pode sozinho, realizar atividades das quais antes dependia de um profissional capacitado, como é o caso das viagens e dos agentes. Mas o fator humano ainda é importante. O equipamento eletrônico pode dar todas as informações e facilidades, mas não confere a confiabilidade e credibilidade que um profissional experiente e prestativo pode oferecer. Por isso, mesmo com a desintermediação, ainda há espaço para as agências de viagens atuarem e para os agentes/consultores prestarem seus serviços da melhor maneira possível.

Portanto, fazem-se necessários que as empresas cada vez mais busquem diferenciais competitivos, trabalhando com qualidade, possuindo em seus recursos humanos funcionários capacitados e comprometidos e que, proporcionem aos seus clientes serviços e produtos que ultrapassem suas expectativas.

REFERÊNCIAS

ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens. **Hábitos de consumo do turismo do brasileiro**. Disponível em: <<http://www.portalabav.com.br/arquivos/PesquisaH%C3%A1bitos200901.pdf>>. Acesso em: 17.Maio.2013.

ACERENZA, M. A. **Agencias de viajes: Organización y operación**. México: Trilhas, 1992.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, v. 63, p. 1-18, 1990.

ANSARAH, Maria Gomes dos Reis. **Formação e capacitação do profissional em Turismo e Hotelaria: reflexos e cadastros das instituições educacionais do Brasil**. São Paulo: Aleph, 2002.

_____. **Turismo, como aprender, como ensinar**. 3ª ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

BASTOS, A. V. BRITO, A. P. M. P. **Schemas cognitivos e gestão: um estudo sobre comprometimento no trabalho entre gestores de uma empresa petroquímica**. Eneon II. Anais. 2002.

BASTOS, A. V. B. et al. **Psicologia, Organização e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BASTOS, Antônio V. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, V. 35, n.4, p. 48-60, outubro/dezembro 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1979.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. de. **Excelência em serviços: uma questão de sobrevivência no mercado**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

BEAL, Adriana (2001). **Introdução à gestão de Tecnologia da Informação**. Disponível em: <http://2beal.org/ti/manuais/GTI_INTRO.PDF>. Acesso em: 07.Set.2013.

BECKER, Cicero. **A contribuição do endomarketing no comprometimento organizacional**: um levantamento em uma empresa de material esportivo. Monografia, 86 p. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2011.

BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. 3 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2000.

CANDIOTO, Marcela Ferraz. **Agências de turismo no Brasil**: embarque imediato pelo portão dos desafios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade**: Conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2010.

CASTRO, Eric Ricardo Calhau de. **Apresentação dos Sentos do Programa 9S para melhoria da qualidade de vida no ambiente profissional, 2010**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/ensino-superior-artigos/apresentacao-dos-sentos-do-programa-9s-para-melhoria-da-qualidade-de-vida-no-ambiente-profissional-1991963.html>> . Acesso em: 16.Mai.2013.

CERON, Marcelo; FARAH, Osvaldo Elías. O empreendedorismo e o turismo: ações empreendedoras no setor de agências de viagens e turismo contra o fenômeno da desintermediação. **Revista de Negócios**, Blumenau, V. 10, n. 3, p. 157-168, julho/setembro 2005.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira; CANUTO, Simone Aparecida. **Administração com qualidade**: conhecimentos necessários para a gestão moderna. São Paulo: Blucher, 2010.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

ECKERT, Alex. **Comprometimento com a organização e com a profissão**: um estudo multidimensional em empresas de serviços contábeis. Dissertação de mestrado, 121 p. Porto Alegre: UFRGS, 2005.

ECT. **Programa 9S's**. Apostila da Assessoria de Planejamento e Qualidade – APLAQ/DR/RN. Natal: ECT, 2006.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - FIPE. **Caracterização e dimensionamento do Turismo Doméstico no Brasil – 2010/2011**. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/demanda_turistica/domestica/downloads_domestica/Demanda_domestica_-_2012_Relatorio_Executivo_nov.pdf>. Acesso em: 18 out. 2013.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GERHARDT Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Paulo J. P. **A evolução do conceito de qualidade**: dos bens manufaturados aos serviços de informação. Cadernos BAD 2, 2004.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento de serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HALL, Michael C. **Planejamento turístico**: políticas, processos e relacionamentos. São Paulo: Contexto, 2001.

Instituto de Capacitação e Certificação da Associação Brasileira de Agências de Viagens - ICCABAV. **Relatório de Ações ABAV 2011** - 28/11/2011. Disponível em: <http://www.abav.com.br/info_indicadores_detalhe.aspx?id=26&id_area=20>. Acesso em: 04. Set.2013.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços 2010**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2010/defaulttab.zip_ods_2010.shtm>. Acesso em: 21 mar. 2013.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo**. 2ª ed. São Paulo: Thomson, 2003.

JURAN, Joseph M. **Qualidade no século XXI**. HSM Management, jul/ago. 1997.

LAGO, Ricardo; CANCELIER, Everton L. P. Agencias de Viagens: desafios de um mercado em reestruturação. **Turismo – Visão e ação**, vol. 7, n. 3, p. 495-502, 2005.

LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAURINDO, Fernando José Barbin. **Tecnologia da informação**. São Paulo: Futura, 2002.

LOHMANN, Guilherme; PANOSSO NETTO, Alexandre. **Teoria do Turismo**: conceitos, modelos e sistemas. São Paulo: Aleph, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. **Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços**. Revista produção, v. 14n.1 2004.

Ministério do turismo. Disponível em: <http://200.143.12.93/dadosefatos/espaco_academico/glossario/detalhe/A.html>. Acesso em: 17.maio.2013.

_____. **Estudo da Competitividade do turismo brasileiro**: o segmento de agências e operadoras de viagens e turismo. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/cadernos_publicacoes/13estudos.html>. Acesso em: 28 Ago.2013.

_____. **Plano Nacional do Turismo 2013-2016**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/plano_nacional/download_plano_nacional/PNT_-_2013_2016.pdf>. Acesso em: 04. Set.2013.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisa em administração, São Paulo, V. 1, Nº 3, 2º SEM./1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em: 25 maio. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Organização Mundial do Turismo - OMT. Disponível em: <http://www.unwto.org/ethics/principles/en/article_2.php>. Acesso em: 21 maio. 2013.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: Teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Perspectiva Estratégica da Qualidade. *In: Gestão da Qualidade*: teorias e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Análise dos impactos causados pela desintermediação nas Agências de Viagens no Brasil

PANOSSO NETTO, Alexandre. O problema epistemológico no turismo: uma discussãoteórica. In: PANOSSO NETTO, Alexandre, TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Reflexões sobre um novo turismo: política, ciência e sociedade**. São Paulo: ALEPH, 2003, p. 57-86.

PETROCCHI, Mario; BONA, André. **Agências de turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2003.

SANCHO, Amparo. et al; traduzido por CORNER, Dolores Martin Rodrigues. **Introdução ao turismo: OMT**. São Paulo: Roca, 2001.

SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na prática – 5S**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

SOLÉ, Luis de Boja; GOMIS, Joan Miquel. **El nuevo paradigma de la intermediación turística**. Madrid: Pirámide, 2009.

TAVARES, Jean Max; NEVES, Otaviano F. O processo de desintermediação dos serviços turísticos: uma análise em um segmento de classe média com alta escolaridade. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, vol. VI, n 1, Rio de Janeiro, mar. 2011.

TEIXEIRA, Elder Lins. **Gestão da qualidade em destinos turísticos**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1999.

Tiellet, Diana Larsen. **Qualidade do serviço prestado pelas empresas de intercâmbio no programa Work adn Travel: A percepção do participante**. Monografia, 73 p. Niterói: UFF, 2008.

TOMELIN, Carlos Alberto. **Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias**. São Paulo: Aleph, 2001.

WAHAB, S.E.A. **Introdução a administração de turismo**. São Paulo: Pioneira, 1997.

World Travel & Tourism Concil – WTTC. Disponível em: < <http://www.wttc.org/>>. Acesso em: 21 maio. 2013.

APÊNDICE A – Formulário de entrevista da Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO
CURSO DE TURISMO

ROTEIRO DE ENTREVISTA**EMPRESA:** _____**ENTREVISTADO:** _____**CARGO QUE EXERCE NA EMPRESA:** _____**DATA DA ENTREVISTA:** ___/___/___**TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO:** _____

- 1. QUAIS OS INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA FEITOS PELA EMPRESA NOS ÚLTIMOS ANOS?**
- 2. QUAIS SÃO OS MEIOS (telefone, pessoalmente, *home Page*, email, outros) MAIS UTILIZADOS POR SEUS CLIENTES PARA ENTRAR EM CONTATO COM A AGÊNCIA?**
- 3. QUAIS SÃO OS SERVIÇOS MAIS OFERECIDOS E PROCURADOS NA AGÊNCIA DE VIAGENS? ALGUM DESSES SERVIÇOS É COMERCIALIZADO DIRETAMENTE PELA INTERNET?**
- 4. NA SUA PERCEPÇÃO, O QUE É DESINTERMEDIÇÃO NO TURISMO? E COMO ISSO AFETA A SUA EMPRESA?**
- 5. A EMPRESA PROCURA MANTER O FUNCIONÁRIO COMPROMETIDO COM SUAS FUNÇÕES? SE SIM, DE QUE FORMA?**

- 6. A EMPRESA UTILIZA ALGUMA FERRAMENTA PARA AVALIAR O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS? SE SIM, QUAL?**

- 7. A EMPRESA OFERECE ALGUMA FERRAMENTA (Questionários, formulários, entre outros) PARA QUE O CLIENTE POSSA AVALIAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS? SE SIM, QUAL?**

- 8. A EMPRESA UTILIZA ALGUM PROGRAMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (ex.: 5S, ISO, TQC, entre outros.)? SE SIM, QUAL?**

- 9. NO SEU ENTENDIMENTO, QUAL O DIFERENCIAL COMPETITIVO DA SUA EMPRESA NA PERCEPÇÃO DO SEU CLIENTE (ex.: preço, flexibilidade, condições de pagamento, relacionamento com o cliente, entre outros.)?**

