



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO COMERCIAL NAS  
AGÊNCIAS DE VIAGENS – ESTUDO DE CASO DE UMA  
AGÊNCIA DE VIAGENS DE VIANA DO CASTELO**

**Ricardo Luís Antas Viana**

Relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo  
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de  
Gestão de Empresas

Orientado por

**Maria Flora Pinto Seixeira**  
**Esmeralda Vieira de Oliveira**

Viana do Castelo, 22 de abril de 2025.









**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO COMERCIAL NAS  
AGÊNCIAS DE VIAGENS – ESTUDO DE CASO DE UMA  
AGÊNCIA DE VIAGENS DE VIANA DO CASTELO**

**Ricardo Luís Antas Viana**

Relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo  
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de  
Gestão de Empresas

Orientado por

**Maria Flora Pinto Seixeira**  
**Esmeralda Vieira de Oliveira**

Viana do Castelo, 22 de abril de 2025.



## Resumo

O presente relatório de estágio teve como tema e questão de partida estudar os Novos Desafios da Gestão Comercial nas Agências de Viagens, usando para o efeito um estudo de caso numa agência de viagens de Viana do Castelo. Para tal, definiu-se como objetivos: contextualizar o meio envolvente da agência; encontrar os desafios à gestão comercial; e dar algumas sugestões de resposta aos mesmos.

Realizou-se uma revisão de literatura em temas como serviços, gestão comercial e agências de viagens, para enquadrar o tema e encontrar o fio condutor que nos levasse a encontrar os desafios a que devíamos dar resposta; adotou-se a metodologia qualitativa, realizou-se um estágio com observação participante e entrevistas semiestruturadas; fez-se um enquadramento da organização a nível interno e externo, estudando a sua estrutura, marketing e meio envolvente, com ajuda de ferramentas como análise PESTAL e SWOT; em seguida fez-se o relato do estágio, descrevendo as funções desempenhadas e desafios encontrados e foram realizadas entrevistas aos membros da organização com base na informação da literatura e experiência do estágio.

Por fim, com os dados obtidos, realizou-se uma análise de conteúdo com a informação das 3 vertentes de investigação (teoria, observação e entrevistas), onde se apuraram os principais desafios da gestão comercial na agência, nomeadamente: formação e retenção dos agentes; legislação; tendências e comportamento do consumidor; era digital; e Inteligência Artificial. Para dar resposta a estes desafios, percebeu-se que a aposta na formação dos profissionais, além do aproveitamento das potencialidades tecnológicas do digital e da Inteligência artificial, são as principais formas de ultrapassar os desafios referidos, pelo que se considera que foi possível cumprir, aceitavelmente, os objetivos deste estágio.

**Palavras-chave:** Agências de Viagens, Gestão Comercial, Serviços.





## Abstract

This internship report focused on the theme and initial research question of studying the New Challenges of Commercial Management in Travel Agencies, using a case study of a travel agency in Viana do Castelo. The objectives were to: contextualize the agency's operating environment; identify the challenges in commercial management; and propose suggestions to address these challenges.

A literature review was conducted on topics such as services, commercial management, and travel agencies to frame the subject and identify a guiding thread to address the challenges. A qualitative methodology was adopted, including an internship with participant observation and semi-structured interviews. An internal and external analysis of the organization was carried out, examining its structure, marketing, and operating environment using tools such as PESTAL and SWOT analysis. The internship activities were subsequently described, detailing the functions performed and challenges encountered, and interviews were conducted with organizational members based on insights from the literature and the internship experience.

Finally, the data obtained was analyzed through content analysis, incorporating information from the three research dimensions (theory, observation, and interviews). The main challenges in the agency's commercial management were identified, namely: training and retention of agents; legislation; consumer behavior and trends; the digital era; and Artificial Intelligence. To address these challenges, it was concluded that investing in staff training, as well as leveraging the technological potential of digital tools and Artificial Intelligence, are key strategies to overcome the identified obstacles. It is therefore considered that the objectives of this internship were acceptably achieved.

**Keywords:** Travel Agencies, Commercial Management, Services.



## **Agradecimentos**

Devo agradecer em primeiro lugar à minha família, especialmente mãe, pai e irmão por todo o apoio nesta etapa. Aos meus amigos mais chegados por nunca duvidarem da minha capacidade de alcançar este objetivo. Aos meus colegas de turma e de trabalhos de grupo pela amizade, companheirismo, sentido de cooperação e ajuda que tivemos uns com os outros, foi sem dúvida a melhor turma de sempre. Aos nossos professores no mestrado que fizeram de tudo para que chegássemos a esta fase bem preparados. Por fim agradecer, claro, às pessoas que me acompanharam no estágio, nomeadamente a Professora Doutora Flora Seixeira e Professora Doutora Esmeralda Oliveira, por toda a ajuda, apoio, paciência e disponibilidade nesta etapa, não deixando de agradecer também à Carla pelos ensinamentos, sobretudo enquanto pessoa.



## Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

ADT – Fatura de Adiantamento

APAVT – Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo

COPE – Comunicação de Operações e Posições com o Exterior

CRS – *Computer Reservation Systems*

GDS – *Global Distribution Systems*

IA – Inteligência Artificial

IATA – *International Air Transport Association*

IBM – *International Business Machines*

LGBT – *Lesbian, Gay, Bisexual & Transexual*

OTA – *Online Travel Agency* ou Agência de Viagens Online

RH – Recursos Humanos

RNAVT – Registo Nacional dos Agentes de Viagens e Turismo

SABRE – *Semi Automated Business Research Environment*

SNA – *System of National Accounts*

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization* ou Organização Mundial do Turismo



# Índice Geral

|                                                     |      |
|-----------------------------------------------------|------|
| Índice de Figuras .....                             | xvii |
| Índice de Tabelas .....                             | xix  |
| Introdução.....                                     | 1    |
| 1. Enquadramento teórico .....                      | 3    |
| 1.1 Serviços e experiências .....                   | 3    |
| 1.2 Gestão comercial .....                          | 5    |
| 1.2.1 Em Serviços .....                             | 5    |
| 1.2.2 Em Agências de Viagens .....                  | 6    |
| 1.3 Origem e evolução das Agências de Viagens ..... | 7    |
| 1.4 Agências de viagens na atualidade .....         | 9    |
| 1.5 Desafios nas Agências de Viagens.....           | 14   |
| 1.6 Considerações perante a revisão .....           | 17   |
| 2. Metodologia.....                                 | 19   |
| 3. A agência em contexto .....                      | 25   |
| 3.1 Ambiente Interno .....                          | 25   |
| 3.1.1 Descrição.....                                | 25   |
| 3.1.2 Estrutura física .....                        | 26   |
| 3.1.3 Equipa .....                                  | 27   |
| 3.1.4 Comunicação interna .....                     | 27   |
| 3.2 Ambiente Externo .....                          | 27   |
| 3.2.1 Análise PESTAL.....                           | 27   |
| 3.2.2 Parceiros .....                               | 31   |
| 3.2.3 Concorrentes .....                            | 31   |
| 3.2.4 Comunicação externa .....                     | 32   |
| 3.3 Marketing.....                                  | 32   |
| 3.3.1 Perfil do mercado .....                       | 32   |
| 3.3.2 Marketing Mix .....                           | 33   |
| 3.3.3 Estratégia de marketing .....                 | 34   |
| 3.4 Análise SWOT .....                              | 35   |

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 3.4.1 Forças.....                                               | 35 |
| 3.4.2 Fraquezas.....                                            | 35 |
| 3.4.3 Oportunidades .....                                       | 35 |
| 3.4.4 Ameaças.....                                              | 35 |
| 3.4.5 Conclusões da SWOT .....                                  | 36 |
| 4. Relato do Estágio .....                                      | 37 |
| 4.1 <i>Back office</i> .....                                    | 37 |
| 4.2 <i>Front Office</i> .....                                   | 38 |
| 4.3 Situações verificadas e desafios encontrados .....          | 40 |
| 5. Entrevistas .....                                            | 45 |
| 6. Tratamento dos resultados.....                               | 49 |
| 6.1 Comparação dos resultados .....                             | 49 |
| 6.2 Conclusões da análise .....                                 | 51 |
| 6.3 Propostas de melhoria.....                                  | 52 |
| Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....   | 55 |
| Referências Bibliográficas .....                                | 59 |
| Anexos.....                                                     | 67 |
| Anexo A Cadeia de distribuição dos serviços turísticos .....    | 67 |
| Anexo B Análise PESTAL .....                                    | 68 |
| Anexo C Dados demográficos.....                                 | 69 |
| Anexo D Análise SWOT .....                                      | 70 |
| Anexo E Questionário Lusanova .....                             | 71 |
| Anexo F Guião das entrevistas.....                              | 73 |
| Anexo G Respostas 1ª entrevista.....                            | 75 |
| Anexo H Respostas 2ª entrevista.....                            | 80 |
| Anexo I <i>Template</i> portfólio dos destinos turísticos ..... | 87 |
| Anexo J Desafios da gestão comercial segundo o ChatGPT .....    | 88 |



## Índice de Figuras

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Repartição das viagens dos residentes, segundo os motivos, 2022.....                  | 13 |
| Figura 2: Repartição das viagens por tipo de organização, segundo os principais motivos, 2022 . | 13 |
| Figura 3: Espaço da agência.....                                                                | 27 |
| Figura 4: Preferências dos europeus por tipos de turismo e de experiências .....                | 29 |
| Figura 5: Ferramentas digitais no planeamento turístico .....                                   | 29 |
| Figura 6: Efeitos das mudanças climáticas nas viagens .....                                     | 30 |
| Figura 7: Critérios de Seleção dos destinos turísticos .....                                    | 30 |
| Figura 8: Preocupações dos viajantes europeus nas viagens.....                                  | 31 |



## Índice de Tabelas

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Comparação dos resultados da investigação ..... | 50 |
|-----------------------------------------------------------|----|



## Introdução

O presente estudo surge no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações, ramo de Gestão de Empresas, do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, tratando-se de um relatório de estágio com o tema “Novos Desafios da Gestão Comercial Nas Agências de Viagens – Estudo de Caso de uma Agência de Viagens de Viana do Castelo”. O interesse do tema vem do percurso académico da Licenciatura em Turismo e da experiência profissional na hotelaria, onde foram desenvolvidas competências na área, como comunicação, relação com o cliente, agências e parcerias. Como tal, pretendemos perceber os atuais desafios da gestão comercial nas agências de viagens, dada a importância deste departamento e das alterações constantes do paradigma.

Para Guerreiro (2020) o departamento comercial é essencial na obtenção e fidelização de clientes, vendas e coordenação com os restantes departamentos. Também Filipe (2019) entende que o departamento comercial é responsável pela correta comunicação entre as agências e os seus *stakeholders*, para conseguir um serviço de excelência. Noutra perspetiva “A gestão comercial é de grande valia para a área de administração. Tendo em vista as crescentes incertezas no cenário económico atual, o administrador deve se munir de mecanismos para conseguir driblar as dificuldades impostas pelo mercado e se manter atuante” (Macedo et al., 2023, p. 102). Torvikoski

(2023) concluiu que no pós-pandemia cresceu o número de jovens adultos a recorrer a agências de viagens para viajar em vez de fazê-lo de forma autónoma. Porém, apesar do bom desempenho no mercado, as agências de viagens debatem-se com novos desafios que vão surgindo e é preciso encontrar soluções para os enfrentar (Canal APAVT, 2023c).

Assim, colocamos a questão de partida: *Quais os Novos desafios da Gestão Comercial nas Agências de Viagens?* Todas as organizações enfrentam obstáculos, alguns intemporais outros emergentes. Nesse sentido, pretende-se com o estágio perceber se a gestão comercial nas agências enfrenta novas barreiras, se prevalecem as já existentes e como evoluem no tempo. Existem fatores que, na nossa perspetiva, podem representar desafios à gestão comercial nas agências, como a evolução tecnológica e as alternativas que trouxe ao cliente, a inteligência artificial (IA) que veio revolucionar o mundo como o conhecemos, ou o perfil e comportamento do cliente em constante mudança e cujo acompanhamento pode ser desafiante.

Para obter as respostas à questão delineámos os seguintes objetivos:

- Contextualizar o meio envolvente da empresa;
- Apurar os desafios e barreiras que mais impactam a parte comercial;
- Propôr soluções para diminuir ou reverter o impacto desses obstáculos.

No relatório iremos adotar a metodologia qualitativa, recorrendo ao estudo de caso com observação participante. Faremos uma revisão de literatura para obter um enquadramento do tema e identificar os desafios; vamos integrar funções na agência de viagens onde irá ocorrer o estudo de caso com observação participante, procurando obter respostas à questão de partida, quer sejam as mesmas da literatura, quer sejam outras não identificadas. Para complementar a informação, pretendemos aplicar a técnica das entrevistas à equipa da agência, para comparar as suas perspetivas com os resultados da teoria e da observação participante.

Quanto à estrutura, o relatório seguirá os seguintes tópicos:

- Revisão de literatura, onde iremos analisar o estado da arte dos diferentes tópicos;
- Metodologia adotada na investigação;
- Contexto da agência, caracterizando os meios interno e externo;
- Relato do estágio com as atividades desempenhadas e desafios encontrados;
- Análise das entrevistas realizadas;
- Comparação dos resultados e propostas de melhoria;
- Conclusões perante a investigação.

Com as conclusões apuradas na investigação, pretendemos expor os resultados obtidos e dar algumas propostas de resposta aos desafios existentes e, como em todos os estudos existem limitações, iremos descrever aquelas que o foram para nós e algumas propostas de investigação futura no mesmo campo.

## **1. Enquadramento teórico**

Para melhor entendermos o tema e conceitos a abordar no relatório, elaborámos uma revisão da literatura nos tópicos que nos parecem chave, como serviços e experiências, gestão comercial, agências de viagens e os seus desafios. Além de enquadrar as temáticas pretendemos também analisar o estado da arte do ponto de vista científico para nos dar um fio condutor.

### **1.1 Serviços e experiências**

De acordo com Barros (2012) o trabalho das agências de viagens é um serviço, logo é necessário enquadrar o tema. Na distinção entre bens e serviços, para Cadestin e Miroudot (2020) citando a definição do *System of National Accounts* (SNA) de 2008, os bens são objetos físicos transacionados de entidade para entidade mediante uma contrapartida, enquanto os serviços são uma atividade produtiva que afeta ou altera uma unidade de consumo ou apoia o processo de transação de bens e propriedade financeira. Para Rubalcaba et al. (2010) os serviços são vistos como um conjunto de atividades não tangíveis, não transportáveis, não armazenáveis e não

repetíveis, com um uso de capital físico menos intensivo e com um nível de acumulação de conhecimento mais baixo. Nas primeiras noções de marketing, os serviços são distintos dos bens por serem intangíveis e perecíveis, sendo que a transação entre comprador e vendedor está numa troca de valor, salvo exceções em que bens físicos são transacionados mas que o valor está no serviço prestado, como restaurantes ou reparações (Lovelock & Wirtz, 2015). Para Meroni e Sangiorgi (2016) os serviços são sistemas complexos que envolvem um rol de fatores como local, comunicação e interação, como tal o capital humano é vital nos serviços. A lógica dos serviços está na criação de valor e nas relações contínuas entre os intervenientes, então os prestadores de serviço devem ser ativos com os seus clientes e criar valor, influenciando as intenções de compra do cliente (Grönroos & Ravald, 2011). No turismo (sendo um conjunto de serviços), a gestão de conhecimentos é um fator competitivo, pois o setor precisa de conhecimento específico para fazer face à evolução tecnológica e melhorar o serviço prestado, uma vez que a perceção da qualidade pelo cliente vai depender da interação com este e da capacidade de atender às suas necessidades (Hallin & Marnburg, 2008).

O turismo é serviço, e o serviço é uma experiência para o cliente, como determinaram Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010). Todos os turistas carregam consigo diferentes ambições ou experiências que fazem dele alguém sofisticado e exigente na qualidade do serviço turístico (Buhalis, 2004). Segundo Buhalis et al. (2006) as empresas de turismo focam-se frequentemente no produto, mas sendo a experiência o principal “produto” no turismo, é preciso trabalhar um serviço que traga experiência positiva ao cliente, o que requer dedicação e competência. De acordo com Grönroos e Ravald (2011), os prestadores de serviço são fundamentais para acrescentar valor às experiências. O serviço nas experiências precisa de planeamento para que o cliente perceba que o foco são as suas expectativas (Buhalis et al., 2006). Segundo Lovelock e Wirtz (2015) a organização vê o serviço como um processo para moldar a experiência, composto por 3 fases: a pré-compra, quando o cliente desenvolve as suas ambições e expectativas; o consumo, ou usufruto do serviço; e o pós-compra, onde faz a sua avaliação do serviço percebido. Para um serviço que corresponda ou supere as expectativas é necessário capital humano hospitaleiro e capaz de interpretar o cliente, procedimentos adequados e infraestruturas acolhedoras e confortáveis (Lovelock & Wirtz, 2015). Nas agências de viagens é muito importante a atenção ao detalhe, interpretar cada gesto e expressão do cliente para compreender o seu perfil, ambições e transmitir confiança, o que implica rigor, postura e apresentação (Filipe, 2019).

Com a evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), o acesso às viagens é hoje mais fácil e económico, porém o viajante tem a consciência que o mais barato pode implicar menos qualidade, “A qualidade por sua vez, é mais associada à evolução para a maturidade que os clientes adquirem com a experiência em viajar” (Barros, 2012, p. 37). O viajante é cada vez mais exigente e informado, dando mais valor ao tempo de qualidade e às experiências (Salvado, 2009). A experiência turística engloba um conjunto de serviços como alojamento, transporte, restauração, animação e intermediários como agências de viagens ou operadores turísticos (Santos, 2016), mas também implica uma conjugação de fatores como local geográfico, hospitalidade das pessoas, cultura, etnografia, infraestruturas, animação e atividades (Gomes, 2022). O desejo de novas



experiências vem em grande parte da partilha de amigos, colegas ou outras fontes influentes e as organizações de serviços no turismo têm de reter estes *feedbacks* positivos para prestar um serviço à medida (Silva & Sousa, 2018). Os *influencers* digitais também desempenham um grande papel na partilha de experiências e *feedbacks* originando o *word of mouth* (boca-a-boca) como ferramenta de divulgação (Souza et al., 2022). Daí a importância das redes sociais nas agências de viagens para manter a proximidade e a partilha de *feedbacks* (Splendani et al., 2023). Os *feedbacks* do público e experiência do agente são importantes para aprimorar o marketing do destino e dar um melhor aconselhamento no serviço, como concluiu Filipe (2019). As experiências positivas geram um bom *feedback* do serviço a outros potenciais clientes, porém uma má experiência também pode ter o efeito contrário, daí a importância do *feedback* no serviço (Buhalis & Camillieri, 2022).

Para Torvikoski (2023) o turismo de experiências cresceu nos jovens adultos no pós-pandemia, pela necessidade de explorar, conhecer, sair da bolha onde estiveram presos durante o Covid-19. Também Abrate et al. (2020) determinaram que o turismo de experiências é uma tendência crescente, o cliente é mais motivado pela experiência e menos sensível ao preço, esperando das agências não apenas alguém que reserva e trata da viagem, mas que seja capaz de dar o aconselhamento e serviço personalizado para uma experiência de valor acrescentado. A. Silva et al. (2021) destacam que dentro das experiências haverá uma procura crescente pelo *Slow Tourism*, um turismo longe da massificação das praias, ilhas, grandes cidades, refugiado em lugares mais pequenos e menos frequentados, com mais segurança e envolvimento com a natureza e atividades locais, numa lógica de sustentabilidade. O fenómeno da IA também irá revolucionar no campo das experiências, pois as suas utilidades vão melhorar a análise ao comportamento do cliente e processamento da informação (García-Madruga & Grilló-Méndez, 2023).

Em suma, para uma experiência única, o serviço prestado pelo agente deve ser dedicado, com atitude positiva, equidade para com os clientes, transmissão de segurança e comunicação interpessoal com o cliente, para conseguir a sua confiança e conhecer as suas ambições. O serviço pautado por estes valores enriquece a experiência e fideliza o cliente (Wiranti, 2023).

## **1.2 Gestão comercial**

Como o estudo se foca na parte comercial, tentaremos entender melhor este conceito, a sua origem, evolução e importância, quer nos serviços, quer nas agências de viagens.

### **1.2.1 Em Serviços**

Nos anos 30 do séc. XX as indústrias tiveram um grande crescimento de produção, logo o setor de vendas começou a criar técnicas e ferramentas de marketing para estudar o cliente e fazer com que a oferta chegasse até ele (Boechat, 2015). Para Castro (2023) a gestão comercial tem como núcleo o departamento de vendas, é onde ocorre a gestão de clientes, o contacto direto e as ações de concretização das vendas, como tal uma área comercial bem sucedida requer formação e motivação dos seus elementos. A gestão comercial é responsável por fazer “o planeamento das ações, a programação, o controle e o monitoramento das áreas comerciais, com objetivo de garantir

a qualidade de serviço, de proporcionar a entrega rápida, com flexibilidade e realizar o diagnóstico da eficácia do serviço” (Coelho, 2022, p. 10). Existem também outras funções e “tarefas mais relacionadas com a gestão comercial, tais como o registo de faturas de compras, registo de movimentos bancários e reconciliações bancárias, execução de faturas de venda, entre outras” (Resendes, 2020, p. 39). Boechat (2015) destaca algumas responsabilidades do gestor comercial, como o estabelecimento de objetivos, análise de vendas e concorrência, formação de pessoal e definição de estratégias de atuação.

Boechat (2015) afirma que a expansão da era da informação trouxe pessoas mais informadas e exigentes, gerando mais competitividade entre as empresas e obrigando o setor de vendas a conhecer melhor o mercado e melhorar as técnicas e estratégias de atuação. O autor destaca algumas competências de um bom vendedor, como: motivação e entusiasmo; autoconfiança; carisma, empatia e ambição; autonomia; competitividade; perseverança; capacidade de comunicação e de negociação. Queiroz (2008) define que a gestão da atividade comercial gere a relação entre as vendas e o marketing, ou seja, as vendas atuam e conquistam o mercado enquanto o marketing faz a análise de mercado para se adequar ao cliente. O autor reforça ainda que os empreendedores devem ter na sua equipa um bom gestor comercial com conhecimento e experiência no terreno, pois num mercado marcado pela informação e diversidade de escolha é necessário conhecer bem o mercado e criar boas relações com o consumidor. A chave para concretizar as vendas é o acompanhamento do cliente, desde a primeira abordagem até à sua fidelização (Falardo, 2022).

### **1.2.2 Em Agências de Viagens**

Costa (2009) afirma que uma boa gestão comercial nos mercados turísticos deve: analisar potencial de vendas a segmentos alvo; saber definir os clientes (operadores, agentes, empresas, entre outros); avaliar a acessibilidade a esses clientes específicos; focar no desenvolvimento dos desejos e ambições do cliente; fazer um planeamento assente em princípios de marketing; e ter noção de que o trabalho comercial é um processo contínuo. Salvado (2009) afirma também que a cooperação e distribuição comercial no turismo requer ferramentas de marketing como publicidade, promoção e venda pessoal, assim como canais de distribuição e informação adequados, para mostrar ao cliente a vantagem da intermediação dos serviços turísticos. “O futuro do turismo passará pelo recurso sistemático aos princípios de marketing, que influenciarão o valor que o cliente atribui ao produto e, consequentemente, as vendas. Cada colaborador da empresa é um relações públicas” (Abranja et al., 2012, p. 62).

A gestão comercial nas agências de viagens tem 3 fatores principais: o marketing, os fornecedores e as vendas, e são os profissionais desta área que trabalham a promoção e informação ao cliente, a qualidade do produto e desenvolvem as *soft skills* capazes de influenciar o cliente (Andres, 2017). Para Sarquis et al. (2015) as estratégias de marketing nas agências de viagens dão-se a 3 níveis: externo, que diz respeito aos estudos de mercado e relação com o cliente; interno, ligado à comunicação interna, colaboradores e a sua satisfação e manutenção; e interativo, que diz

respeito à qualidade do serviço, interação com o cliente e serviço pós-venda. Segundo o autor as agências devem conhecer bem o mercado, procurar a inovação e manter boas relações com os intervenientes para serem bem sucedidas.

Nos estudos de Abranja et al. (2012) pudemos apurar algumas ferramentas para o sucesso comercial das agências de viagens, tais como:

**-Estratégia de marketing:** Uma imagem de marca sólida requer identificação do público alvo, promoção estratégica nas vias adequadas, oferta de qualidade, sem esquecer a eficácia do serviço;

**-Marketing boca-a-boca:** É importante dar especial foco nesta ferramenta por ser das mais poderosas. Segundo os autores, um cliente satisfeito transmite o seu *feedback* a 3 pessoas, mas o insatisfeito transmite a mais de 5, fenómeno que se verifica muito nas redes sociais;

**-Redes sociais:** São a principal ferramenta de boca-a-boca e comercialização dos produtos ou serviços, incluindo as agências de viagens, logo estas devem procurar as redes mais estratégicas para levar o melhor conteúdo ao seu público-alvo, potenciando as vendas;

**-Localização:** Nas agências físicas é um fator imperativo, a agência deve escolher o local onde sabe que irá alcançar o seu público-alvo ou escolher o produto em função do local.

Em suma, Abranja et al. (2012) observaram que a atividade comercial é a principal atividade numa agência de viagens e o agente é um responsável comercial da agência, como tal o sucesso das vendas depende de fatores como:

**-Diferenciação:** dar algo diferente da concorrência, principalmente no trato com o cliente;

**-Formação dos profissionais:** de preferência académica, em áreas como turismo ou marketing, além de outras *soft skills* como capacidade de comunicação, postura, simpatia, empatia, proatividade, capacidade de análise e resolução de problemas e trabalho de grupo;

**-Comunicação:** Não só com o cliente mas com os fornecedores, nomeadamente os operadores turísticos; O sucesso da parceria está na boa comunicação;

**-Confiança/Lealdade:** Para com clientes e fornecedores, a confiança e a lealdade criam laços de negociação benéficos, e à mínima falha o sucesso da organização fica comprometido;

**-Inovação/atualização do agente:** Os produtos e serviços de uma agência estão hoje ao dispor do cliente nas plataformas *online*, e a informação em constante mudança, logo o agente já não é um mero vendedor, mas um consultor capaz de aconselhar o cliente e trazer valor acrescentado. É preciso formação contínua, inovação e atualização constante.

### 1.3 Origem e evolução das Agências de Viagens

O contexto do tema é o turismo, que, segundo a Organização Mundial do Turismo, ou UNWTO (2008) é um fenómeno de carácter social, cultural e económico que implica movimento de pessoas para territórios fora do seu ambiente habitual, por motivos pessoais ou profissionais. Abranja et al. (2012, p. 1) entendem o turismo como “uma atividade típica do século XX, inter e

transdisciplinar, originada diretamente da cultura do ócio e dos tempos livres, saciando a necessidade de viajar, de conhecer outras culturas e outros povos; uma procura constante na história do homem.” Neste contexto, Abranja et al. (2012) definem 4 elementos essenciais do turismo: procura (consumidores, clientes); oferta (produtos, serviços e organizações turísticas); local geográfico (onde é concretizada a atividade turística); e agentes de mercado (transportes, intermediários, entidades regionais).

Segundo Archer e Syrratt (2012) o turismo já vem do tempo dos mercantes que viajavam para outros países ou tribos para fazer trocas comerciais, ou os gregos e romanos que viajavam pelo império para lazer ou para os jogos olímpicos, por volta de 776 AC; já na idade média os viajantes dormiam nos mosteiros; a partir do séc. XVII começaram a aparecer as estalagens; até que anos mais tarde a Revolução Industrial trouxe o comboio, que revolucionou o transporte e nasceram hotéis nas cidades de paragem. Foi nesta fase entre inícios do séc. XVII até inícios do séc. XIX, que se deu o fenómeno do *Grand Tour*, onde jovens aristocratas europeus, da classe média-alta viajavam pela Europa por períodos até 3 anos, por motivos educacionais e culturais (Abranja et al., 2012). Este movimento de pessoas e expansão dos meios de transporte levou Thomas Cook a fundar em 1841 a primeira agência de viagens da história e criar os primeiros pacotes de viagem para a Europa e Estados Unidos, mas a grande evolução veio com as Grandes Guerras Mundiais, que trouxeram um desenvolvimento dos alojamentos e dos meios de transporte, proporcionando pacotes de viagens mais económicos (Archer & Syrratt, 2012). A invenção do automóvel e do avião trouxe novas oportunidades e a II Guerra Mundial veio dar um impulso ainda maior, pois logo após a guerra os aviões de transporte foram convertidos para uso comercial de passageiros, facilitando as viagens e o turismo (Lam & Cheung, 2009). Segundo o autor nasceu aqui a “Era Dourada” das viagens, pela enorme procura que surgiu. Foi também nesta fase dos anos 50 do século passado que surgiram os grandes aliados das agências de viagens: os operadores turísticos, a entidade grossista que compra ou contrata os produtos e serviços turísticos, criando pacotes de viagens organizados com transporte, alojamento, atividades e outros serviços (Abranja et al., 2012). Segundo os autores, os operadores foram os principais responsáveis por adquirir e adaptar as aeronaves inutilizadas da II Guerra Mundial e as suas tripulações, dando origem aos voos *charter*, uma rede de voos exclusiva para os destinos turísticos a melhores preços, deixando o turismo de pertencer às elites e chegando às classes mais baixas, nascendo o conceito de turismo de massas.

Nos anos 60 a evolução da eletrónica fez com que a *International Business Machines* (IBM) e a *American Airlines* se juntassem para formar o *Semi Automated Business Research Environment* (SABRE) o maior sistema de distribuição e reservas de voos à data, introduzido nas agências de viagens em 1976 (Warner et al., 2010). As companhias aéreas estabeleceram acordos de intermediação com as agências, criando os *Computer Reservation Systems* (CRS) como portal de vendas e expandindo mais tarde os CRS para *Global Distribution Systems* (GDS) como o *Galileo* ou o *Amadeus*, que já englobavam serviços como hotéis ou aluguer de viaturas (Granados et al., 2008). Porém a partir de 1985 surgiram os bilhetes eletrónicos e as companhias aéreas começaram a reduzir as comissões das agências e obrigá-las a ser acreditadas pela *International Air Transport Association* (IATA) para poderem vender bilhetes, e mais tarde a introdução dos voos *low-cost* veio

trazer uma nova rede de itinerários e tarifas que dificultou ainda mais a cooperação entre agentes e companhias (Abdul-Hamid, 2011).

A expansão da internet nos anos 90 quebrou barreiras e trouxe ao consumidor melhor acesso à informação, surgindo aqui as primeiras agências de viagens online (OTA's) como a Expedia, com as quais os GDS começaram a estabelecer parcerias; os operadores turísticos fizeram melhorias nos seus pacotes para manter a ligação com as companhias aéreas; e algumas agências começaram a criar os seus próprios pacotes para não perder terreno para as OTA's (Kracht & Wang, 2010). A partir de 2000 surgiram os motores de metabusca, que comparam várias plataformas em simultâneo e facilitam a escolha ao cliente (Kracht & Wang, 2010). Na viragem do século surgiram outras plataformas de metabusca como a *Orbitz* ou o *Kayak*, ainda mais evoluídas (Granados et al., 2008). Por volta de 2005 surgiram canais *online* que permitiam às companhias aéreas e serviços turísticos chegar facilmente ao cliente, causando a desintermediação dos intermediários tradicionais e trazendo uma quebra nos GDS (Granados et al., 2008). As companhias aéreas, que inicialmente criaram as parcerias com as agências, viram na internet uma oportunidade para vender diretamente ao público sem comissões, os outros serviços seguiram a mesma tendência e as agências tiveram de aplicar taxas adicionais pelos serviços, perdendo terreno no setor (Tito, 2018). No Anexo A podemos ver 2 esquemas da cadeia de valor e intermediação dos serviços turísticos por Granados et al. (2008) e Buhalis e Camillieri (2022), para esquematizar a distribuição dos serviços.

Apesar de tudo, o desenvolvimento do turismo nesta fase fez com que surgissem mais unidades de alojamento, mais agências de viagens e operadores turísticos, que estabeleceram parcerias e acordos comerciais e tomaram vantagem da internet para facilitar a cooperação e proporcionar experiências turísticas de qualidade (Santos, 2016).

## 1.4 Agências de viagens na atualidade

Os intermediários são elementos fundamentais na atividade turística, pois estabelecem a proximidade entre a oferta e a procura (Abranja et al., 2012). Buhalis et al. (2006) estipulam três tipos de intermediários no Turismo:

- Agências de Viagens de *Outbound*: Retalhistas que enviam o cliente para o destino;
- Operadores Turísticos: Grossistas que agregam produtos e serviços turísticos num pacote;
- Agências de Viagens de *Incoming*: Fazem a gestão dos serviços no destino.

Já Abranja et al. (2012) estabelecem outro tipo de classificação:

-Agências grossistas: Compram aos fornecedores de serviços turísticos e constroem os pacotes para venda aos retalhistas apenas (ex. operadores turísticos);

-Agências retalhistas: Agências que vendem o produto diretamente ao consumidor final apenas (ex. agências de viagens);

-Agências grossistas/retalhistas: Exercem um misto das duas atividades, tanto vendem ao retalhista como ao consumidor final (ex. alguns operadores turísticos).

Abranja et al. (2012) demonstram que os operadores desempenham várias funções além da intermediação, como organização de itinerários, redução de transações, estratégias de marketing, transmissão de informação e documentação, além de ser uma atividade de risco antecipado pois compram os serviços em larga escala para garantir *stocks*, mesmo sem vendas garantidas. Logo, segundo o autor, os operadores são um aliado importante das agências retalhistas e do cliente. Um outro elemento importante no universo da intermediação são os grupos de gestão de agências independentes, como a GEA, entidades que agregam diversas agências de viagens num determinado território para promover acordos comerciais, fortalecer o poder de negociação, criar planos de marketing, entre outras atividades de apoio e cooperação (Abranja et al., 2012).

Quanto às agências de viagens, Dincu et al. (2021) definem-nas como empresas que prestam serviços turísticos a viajantes ou turistas como venda de bilhetes, informações, alojamento, reservas, atividades, seguros, entre outros. As funções numa agência são variadas, o que torna o seu trabalho uma aprendizagem contínua, os cenários e áreas de atuação estão em constante mudança e a agência é que faz a ligação da informação até ao cliente (Archer & Syrratt, 2012). Tito (2018) destaca 3 níveis de funções nas agências de viagens: intermediação, operação e consultoria.

Ao longo da história os agentes de viagens conseguiram adaptar-se às constantes mudanças e desafios, como o crescimento da concorrência ou a evolução tecnológica, obrigando as agências a melhorar as suas ferramentas de marketing e conhecer bem os clientes, produtos, destinos, fornecedores e como negociar e comunicar com estes eficazmente (Buhalis et al., 2006). As empresas no setor do turismo vivem num ambiente Darwiniano, onde apenas sobrevive quem se adapta e ultrapassa os obstáculos, para tal é preciso inovar, aproveitar as sinergias, procurar profissionais qualificados e manter interação contínua com os clientes (Salvado, 2009). Nas agências de *outbound* é indispensável que o agente tenha conhecimento e informação sobre os destinos para transmitir ao cliente na tomada de decisão (Andres, 2017). O autor defende que é necessária uma série de *soft skills* como confiança, espírito positivo, paciência, delicadeza e capacidade psicológica.

O crescimento tecnológico alterou o paradigma da atividade, com novos concorrentes e operadores turísticos a vender diretamente ao cliente final, e uma das estratégias para combater este fenómeno é o marketing relacional, ou seja, criar um relacionamento com o cliente que permita perceber as suas ambições e necessidades (Silva & Sousa, 2018). O marketing relacional é vantajoso porque além da satisfação do cliente, permite ao agente conhecê-lo melhor e usar essa informação como auxiliar no serviço (Sarquis et al., 2015). Esse relacionamento aplica-se também aos parceiros, como defende Santos (2016, p. 5), “é necessário criar boas relações comerciais entre os hotéis e as agências de viagens e operadores turísticos, que são muitas vezes os intermediários e que promovem os hotéis aos consumidores finais”. Kotler (2010) citado por Santos (2016) afirma que o número de agências de viagens tem diminuído devido à grande quantidade de clientes que reservam pela internet e diretamente nos fornecedores, apesar da grande importância dos operadores e das agências na expansão dos mercados dos hotéis. Com as pessoas a dar mais prioridade ao ato de viajar, a internet tornou-se um dos principais canais de acesso às viagens pela

conveniência e melhores preços e condições, obrigando as agências a adaptar-se, criando websites e plataformas de reserva, por exemplo (Abranja et al., 2012). Para sobreviver no mercado atual, a promoção de uma agência deve ser feita também nas vias *online*, com páginas ou plataformas onde o cliente possa consultar toda a informação (Dincu et al., 2021).

Pencarelli (2020) afirma que apesar de o mundo digital facilitar o acesso à informação e compra dos serviços turísticos, nos serviços mais complexos ou de maior risco o auxílio de um agente de viagens será a opção mais viável em termos de aconselhamento. No serviço o agente tem de adotar uma estratégia de co-criação com o cliente, discutindo com este as opções de escolha até perceber quais as melhores alternativas, tornando o serviço mais satisfatório, como afirmaram Grisseman e Stokburger-Sauer (2012). Os autores dizem que o processo de co-criação traz alto contacto e envolvimento do cliente no processo, gerando satisfação, lealdade e até despesas na viagem. A co-criação, além da satisfação do cliente, ajuda na inovação da agência e a alcançar novos mercados (Ferreira, 2023).

A comunicação interpessoal é também uma estratégia eficaz na fidelização do cliente: o contacto cara-a-cara, linguagem, gestos ou imagens, em que o retorno de informação é instantâneo, como determinou Wiranti (2023). Segundo o autor a comunicação interpessoal dá ao cliente a abertura e o à-vontade para conversar com o agente sobre os seus desejos e ambições, cria um laço de reciprocidade e confiança que o faz sentir-se bem na agência. O que nos leva à importância da formação dos recursos humanos (RH) nas agências de viagens, a chave para trazer resultados positivos no negócio. Por norma a formação dos agentes é acima da média e em áreas como Turismo e Ciências Sociais, trazendo uma abordagem multidisciplinar e competências de abordagem ao cliente, tornando o fator humano insubstituível perante a tecnologia, logo os líderes devem incentivar e participar no processo com estratégias de formação contínua, inovação, e motivação, por exemplo (Vučetić, 2012). Gomes (2022) destaca algumas competências de um agente de viagens, como: Responsabilidade, comunicação, postura, empatia, saber ouvir e analisar; sem esquecer a formação, de preferência superior e especializada. Fernandes et al. (2021) reforçam que os agentes devem ser capazes de evitar falhas no serviço e, se estas acontecerem, resolver o quanto antes para não comprometer a relação com o cliente. Os clientes têm hoje acesso a todo o conhecimento, logo os agentes têm de ser capazes de transmitir aconselhamento fidedigno e profissional, mostrando o porquê de ser vantajoso o seu serviço (Buhalis et al., 2006). Antigamente a informação sobre viagens e turismo era transmitida por pessoas, revistas, jornais ou agências, porém a evolução das TIC mudou completamente o acesso à informação, no entanto também trouxe vantagens, pois com esse acesso o cliente já sabe melhor o que quer, facilitando o trabalho do agente, que trata do restante processo (Tito, 2018). As TIC podem também ajudar à eficiência e crescimento das agências, com coordenação entre as funções de *back-office* (como contabilidade, gestão de comissões e de pessoal) e *front-office* (clientes, emissões e comunicação com fornecedores), tratamento de informação, desempenho do negócio, preferências do cliente, estratégias de marketing e melhoria da comunicação (Bethapudi, 2013).

Na comparação com as OTA's, Gavina e Silva (2022) afirmam que há vantagens e desvantagens para ambos os lados: as agências tradicionais têm um serviço mais pessoal e de confiança com o cliente, o que não é tão comum nas OTA's; por outro lado estas conseguem apresentar instantaneamente um leque mais variado de oferta e informação ao cliente. Barros (2012) destacou algumas diferenças de qualidade entre agências físicas e *online*, nomeadamente a vantagem das físicas no fator humano com conhecimentos, a segurança, a capacidade de resposta e a empatia; as *online* trazem a conveniência, menores custos, menos tempo, mais controlo e personalização do serviço. Segundo o autor, os utilizadores valorizam as OTA's pela apresentação e interatividade do conteúdo, apesar do sentimento de insegurança em relação a certas plataformas. Na tomada de decisão do cliente entre a física e a *online* pesam vários fatores como culturais, sociais, experiências pessoais, influências, entre outros, daí a importância de adotar estratégias adequadas ao cliente-alvo (Gavina & Silva, 2022).

Porém as OTA's apresentam falhas frequentes no serviço, tornando-as um modelo de negócio arriscado, pois qualquer problema na viagem será da responsabilidade da OTA (Wei et al., 2023). Além de que estas não estão programadas para a resolução de problemas da mesma maneira que uma agência tradicional (Barros, 2012). Outro fator que desfavorece as OTA's é a existência de informação falsa e condições pouco fidedignas (Silva & Sousa, 2018). Algo que foi reforçado no Jornal de Negócios (2023) que deu conta que algumas OTA's *low-cost* cobraram tarifas ilegais a clientes, nomeadamente a *E-Dreams* e outras semelhantes que receberam mais de 500 reclamações no Portal da Queixa em 2023. Este sentimento de insegurança e *feedbacks* negativos levam o cliente a confiar mais na agência tradicional (Gavina & Silva, 2022). O fator humano é ainda muito procurado, sobretudo por quem tem dificuldade com as tecnologias e procura um agente capaz de transmitir informação segura e transparente, marcando a vantagem das agências tradicionais (Kracht & Wang, 2010).

Os principais motivos que levam o viajante a recorrer a uma agência de viagens são a falta de tempo, a busca de pacotes a preços atrativos e principalmente a segurança (Dincu et al., 2021). Abranja et al. (2012) já destacam a falta de experiência, motivação ou confiança para fazê-lo de forma autónoma. O viajante deposita no agente a total confiança e responsabilidade, esperando total satisfação (Dincu et al., 2021). No discurso de Frank Oostdam no Congresso da Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo (APAVT), os agentes de viagens são importantes por terem os conhecimentos, experiência no terreno e disponibilidade para tratar desse processo pelos clientes (Canal APAVT, 2023c). Pedro Costa Ferreira no Canal APAVT (2023a) afirmou que a missão do agente é estar sempre do lado do cliente, disponível a qualquer hora e assumir responsabilidade pelas falhas quando os restantes intervenientes não o fazem.

Quanto a estatísticas e números, estima-se que a indústria das viagens e turismo cresça 5% por ano e atinja os 12% da economia mundial até 2033; na Europa prevê-se que cresça nos próximos 10 anos a uma taxa anual de 3,1%, como afirmou Frank Oostdam no Canal APAVT (2023c). Em Portugal, segundo o INE (2023) em 2022, 47,7% da população portuguesa (cerca de 4,9 milhões de pessoas) efetuou pelo menos uma viagem em contexto de turismo. Ao analisarmos



a Figura 1, verificamos que cerca de metade das viagens foram por lazer, recreio ou férias, seguido de visitas a familiares e amigos, com pouco mais de um terço das viagens.

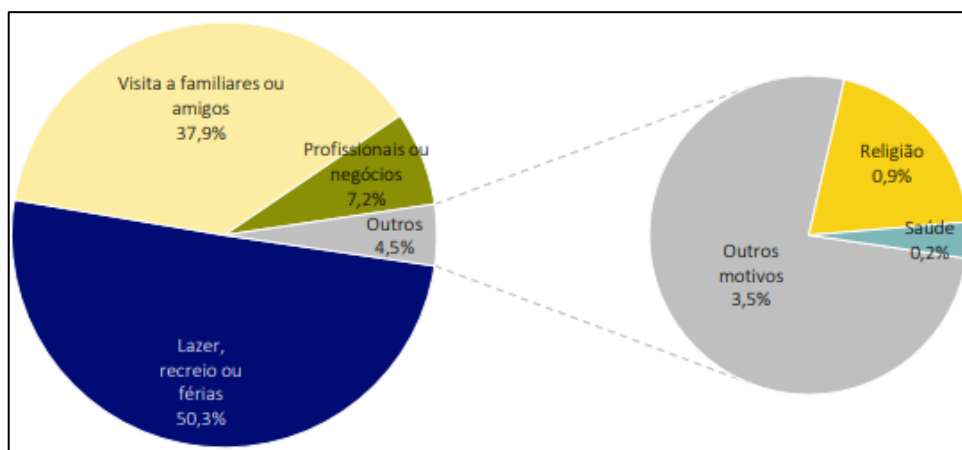


Figura 1: Repartição das viagens dos residentes, segundo os motivos, 2022  
Fonte: Estatísticas do Turismo INE (2023)

Nos meios de marcação das viagens em 2022, no INE (2023) apenas 5,6% foram organizadas por uma agência de viagens ou operador turístico, ainda assim, de acordo com as estatísticas esta percentagem cresceu 1,9% em relação a 2021 e caiu 0,5% em relação a 2019 antes da pandemia; nas viagens em território nacional, apenas 2,8% foram realizadas com recurso a uma agência ou operador, já na modalidade das viagens ao estrangeiro, 26,2% foram realizadas com recurso a um dos dois. Na Figura 2 podemos analisar com mais detalhe o peso das agências de viagens e operadores turísticos por motivo de viagem, onde se pode verificar que estiveram mais envolvidos nas viagens profissionais ou de negócios, com 11,9%, enquanto que nas viagens de lazer, recreio ou férias o peso é de apenas 8,4%; nas visitas a familiares e amigos é de apenas 1%, provavelmente pelo facto de estas deslocações já terem alojamento assegurado pelos familiares e amigos no local e se deslocarem na sua maioria em viatura própria, já que o automóvel privado foi o meio mais utilizado nas viagens em 2022, com 81,2% das deslocações, segundo o INE (2023).

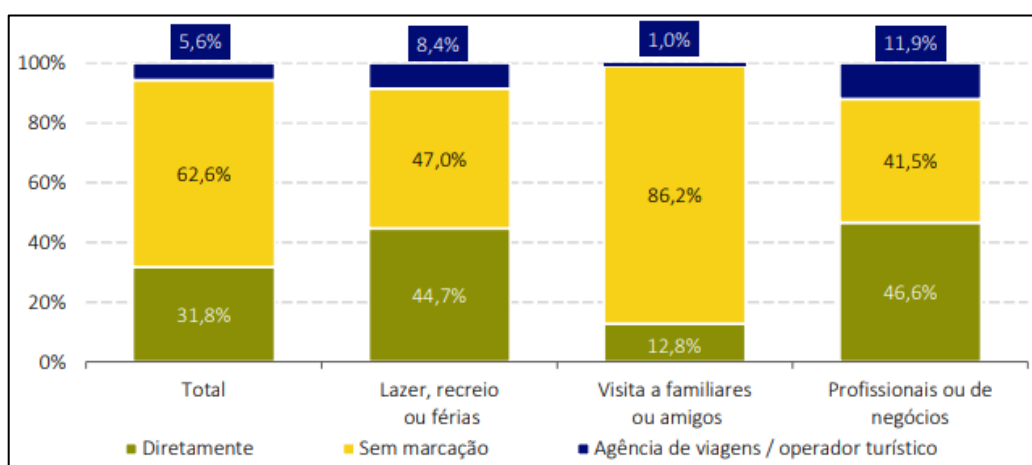


Figura 2: Repartição das viagens por tipo de organização, segundo os principais motivos, 2022  
Fonte: Estatísticas do Turismo INE (2023)

Gavina e Silva (2022) constataram que a escolha do público entre agências tradicionais e OTA's depende sobretudo do sexo, rendimentos ou promoções em vigor, sendo que 59,4% prefere agências tradicionais e a maioria desse público é feminino; os indivíduos com maiores rendimentos tendem a optar também pelas tradicionais; as promoções em vigor também influenciam, pois o cliente tende a optar pela agência que der melhores promoções; os autores fizeram também notar que o fator serviço prevalece sobre o preço, para os clientes.

Suspiro e Lusa (2023) sublinham o discurso do presidente da APAVT, Pedro Costa Ferreira, que afirma que 2024 seria um ano mais fraco para as agências de viagens em comparação com 2023, que foi um ano excelente. Segundo o autor, prevê-se uma desaceleração na atividade devido à instabilidade política e económica, a guerra além-fronteiras, a inflação ou o aumento das taxas de juro. Antunes (2023) faz notar que em 2023 os números foram excelentes e com uma grande recuperação da pandemia, contudo o ano de 2024 traz incertezas, crises a nível nacional e internacional e salientou o discurso de Pedro Costa Ferreira no 48º Congresso da APAVT sobre a IA, uma nova realidade que veio agilizar grande parte das atividades do dia-a-dia e que trará vantagem competitiva, levantando a questão se o setor vai ser dominado pela IA ou não.

Outra situação recorrente é o aumento de agências de viagens ilegais que atuam sem o Registo Nacional dos Agentes de Viagens e Turismo (RNAVT), registo obrigatório para exercício de atividade de agências de viagens em Portugal, levando o presidente da APAVT a apresentar mais de 100 denúncias à ASAE ainda sem resposta, o que causa transtornos à atividade (Agência Lusa, 2023). Sem esquecer que o cliente que viaja com agências de viagens e turismo é hoje mais protegido e detentor de direitos. Além do apoio de plataformas como Portal da Queixa ou Defesa do Consumidor, Canas (2023) ressalva que o viajante pode e deve reclamar os seus direitos junto do agente que lhe prestou o serviço e exigir os devidos reembolsos em caso de não conformidade, por sua vez a agência tem o dever de transmitir ao cliente toda a informação necessária, desde preços, condições, seguros, documentação e formalidades. Segundo o autor o cliente deve ser compensado pelas inconformidades no serviço, expor as suas reclamações e solicitar indemnizações ao Fundo de Garantia de Viagens e Turismo, através das entidades responsáveis. Além disso a Comissão Europeia quer estabelecer novas regras de proteção dos viajantes, como um prazo de 14 dias para os agentes efetuarem reembolsos ao cliente ou a proibição de exigir aos clientes os pagamentos totais com mais de 28 dias antes da viagem, por exemplo (SIC Notícias & Agência Lusa, 2023).

## **1.5 Desafios nas Agências de Viagens**

Nas palavras de Frank Oostdam no Congresso da APAVT, apesar do bom desempenho, as agências de viagens na Europa enfrentam hoje vários desafios e responsabilidades: novas tendências, clientes mais conscientes e ligados à rede ou desafios a nível social e ambiental (Canal APAVT, 2023c). O desafio mais persistente é o progresso tecnológico. “Um dos maiores desafios que se coloca às agências de viagens são os canais de venda *online* e a concorrência existente neste meio digital” (Loureiro et al., 2022, p. 526). Também Tito (2018) destaca que as agências entraram numa crise a partir do momento em que a internet e as TIC deram ao cliente o acesso a

ferramentas e conhecimentos que eram apenas do agente. D. Silva et al. (2021) destacam 5 desafios da sobrevivência das agências de viagens: concorrência (das OTA's e das tradicionais); gestão de vendas na internet e redes sociais; externalidades do turismo (globalização e crises); novo perfil de cliente (mais sensível aos feedbacks do público); gestão financeira (falta de fundos e capital); sendo que os dois primeiros são os mais evidenciados pelo autor. Segundo este, o destaque perante a concorrência depende da eficácia e qualidade do serviço, e a presença ativa na internet e redes sociais permite aproximar do cliente.

A sustentabilidade é outro fator importante e o turismo deve seguir uma lógica sustentável a nível ambiental, também cultural, social, histórico, e mutuamente benéfico para o turista e a comunidade (Abranja et al., 2012). De acordo com Pedro Costa Ferreira no Canal APAVT (2023a), as empresas que demonstrarem preocupação sustentável deixarão boa impressão no mercado e nos *stakeholders*. Martinez-Cabrera e López-del-Pino (2021) dizem que o setor do turismo, apesar do grande contributo para o PIB e para o emprego, é dos setores com mais impactos ambientais a nível mundial e precisa de um modelo económico assente na sustentabilidade, redução de desperdícios e desgaste ambiental e reaproveitamento de recursos. Segundo os autores existem vários apoios europeus para implementação de práticas sustentáveis, porém as candidaturas são complexas e demoradas, fazendo com que as pequenas e médias empresas rejeitem a alternativa.

O turismo debate-se também com desafios da globalização, como o surgimento de novos mercados, o progresso tecnológico, mas também o terrorismo, as crises económicas, entre outros que despertam inseguranças e receios, portanto é importante adotar estratégias nas agências para contornar estas crises (Tito, 2018). Na crise financeira de 2012, as agências de viagens viram-se obrigadas a tomar medidas para enfrentar os imprevistos, como reduções de custos ou criação de campanhas alternativas, porém nem sempre é fácil a adaptação (Abranja et al., 2012). As ocorrências como catástrofes naturais, terrorismo ou crises financeiras constituem desafios à economia e podemos dar o exemplo da pandemia Covid-19 que afetou largamente a economia mundial, causando um dos piores anos da história do turismo e lavantando novamente a questão da tomada de medidas para gestão de crises nas organizações (Sharma et al., 2020). Com a pandemia, as agências de viagens entraram em *layoff* e teletrabalho, porém a grande quebra de faturação levou o Governo a implementar programas de apoio às agências que não foram muito eficazes (Loureiro et al., 2022). Segundo o autor as agências sentiram que medidas como subsídios a fundo perdido, ou redução de impostos e encargos teriam sido mais eficazes, ainda assim aproveitaram para adotar certificações como Selo *Clean & Safe* ou apostar na formação *online*. Duque et al. (2022) também destacam a importância dos apoios governamentais com instrumentos financeiros e fundos de maneo para as agências para prevenir prejuízos como os da pandemia. Também é importante salientar outros fenómenos que afetam o cenário das agências como a inflação, aumento das taxas de juro, instabilidade política e as guerras e terrorismo que se alastram, como afirmou Pedro Costa Ferreira no Canal APAVT (2023a). Já A. Silva et al. (2021) notam que os trabalhadores na área do turismo se encontram hoje num ambiente exigente e desafiante a nível físico e psíquico, algo que se evidenciou na pandemia com a redução dos salários, falta de

qualificação e sobrecarga laboral, levantando a importância do bem-estar e motivação dos colaboradores para o bom desempenho comercial.

A pandemia trouxe também alterações nas preferências do consumidor e novos nichos de mercado de pessoas à procura de destinos mais reservados e envolvidos com a natureza (Zhong et al., 2021). A abordagem a estes nichos permite às agências destacarem-se da concorrência e as ferramentas de marketing digital e redes sociais são úteis neste campo (D. Silva et al., 2021). É preciso acompanhar as tendências, segmentos e nichos de mercado existentes para diversificar a oferta, dar resposta à procura e dar um serviço personalizado (Gomes, 2022). Quanto mais eficaz for a presença *online* de uma agência, maiores são as hipóteses de alcançar novos segmentos de mercado (Dincu et al., 2021). Para conseguir alcançar objetivos de negócio e de vendas, as agências têm de responder à procura do mercado, marcada pelas tendências do consumidor (Sung et al., 2021). Frank Oostdam afirmou que a indústria das agências na Europa ainda é relutante neste desafio, porém o acompanhamento de novas tendências e desenvolvimentos é vital para o negócio (Canal APAVT, 2023c). Frederico Costa destaca algumas ferramentas úteis para acompanhamento de tendências, como o *Google Trends* ou o *Google Destination Insights* (Canal APAVT, 2023b).

A formação na área também apresenta lacunas, o avanço célere da tecnologia faz com que a informação esteja em constante mudança e os profissionais tenham de se adaptar, porém a formação académica tem dificuldade em acompanhar as tendências e dar as ferramentas adequadas (A. Silva et al., 2021). O autor defende que é preciso um uso adequado das TIC e mais proximidade entre o meio profissional e académico, para uma melhor gestão de conhecimentos. Os profissionais das agências de viagens nacionais também consideravam que o ensino no turismo carecia de mais proximidade entre meio académico e mercado de trabalho, assente em iniciativas como estágios e formações práticas (Abranja et al., 2012). A gestão do conhecimento é essencial no sucesso das empresas e a transmissão de informação, cultura e visão da organização ajuda à inovação e diferenciação no mercado, ou seja, “aliar a informação ao conhecimento é uma forma de se diferenciar da concorrência e de oferecer valor ao cliente” (Pinto, 2023, p. 23). Há conhecimentos que se adquirem com experiência e vivências, informação essa que deve ser transmitida dos agentes mais experientes para os formandos, fazendo uso de ferramentas tecnológicas para criar um portfólio de informações úteis aos novos agentes (Pinto, 2023).

As OTA's são também um desafio para as agências tradicionais, como referem D. Silva et al. (2021) apesar das vantagens das tradicionais em segurança e confiança, o novo perfil de cliente gosta da independência e comodidade do meio *online*. Segundo o autor, as agências tradicionais devem aproveitar as funcionalidades da internet e das redes sociais, como *Instagram* ou *WhatsApp* ne partilha de conteúdo, para estar mais próximo do cliente e obter retorno instantâneo. É importante sensibilizar as agências para o domínio das redes sociais, que são as ótimas ferramentas de marketing digital e comunicação (Splendani et al., 2023). Segundo Abranja et al. (2012), a gestão de conteúdo nas redes sociais requer planeamento estratégico, como a escolha das redes mais adequadas ao seu público, os melhores horários para partilha de conteúdo e manter uma presença regular e interativa com os clientes. Como disse Paulo Amaral no Congresso APAVT a expansão

das tecnologias e das OTA's torna o segmento das viagens obsoleto e, numa indústria pautada por emoções e sentimentos, o valor acrescentado não estará nas plataformas *online*, mas sim num agente capaz de transmitir segurança, confiança e mostrar as vantagens da agência tradicional (Canal APAVT, 2023b).

A realidade da IA é o desafio mais recente, disruptivo e revolucionário no mercado. Esta ferramenta veio otimizar inúmeras atividades como processamento de informação, estudo de tendências, previsões e preferências do cliente (García-Madruga & Grilló-Méndez, 2023). Além das vantagens trazidas, também veio por em risco várias atividades, incluindo no turismo. Segundo Nannelli et al. (2023) a IA terá mais impacto na vertente técnica dos serviços e menos na parte sensorial, contudo será vantajosa em experiências de realidade virtual dos destinos turísticos, ajudando o cliente na tomada de decisão. Segundo os autores o tema é ainda recente, não há muitos estudos académicos na relação entre o turismo e a IA, porém esta será parte integrante do setor, daí a importância da sua formação. Pedro C. Ferreira afirmou no Congresso que a IA trará oportunidades na competitividade, otimização de processos e melhoria da relação com o cliente, mas também será uma ameaça que abrirá portas para empresas inexperientes no mercado (Canal APAVT, 2023a). Gavina e Silva (2022) destacam que no futuro, ferramentas de IA como *chatbots*, ou o ChatGPT poderão ter vantagens nas práticas sustentáveis ou até em assistentes virtuais para o cliente à medida das suas necessidades, porém também trará desvantagens como acesso a dados privados, uso para atos ilícitos, *cyber*-ataques ou perdas de empregos por substituição. Daí o autor ressaltar a importância dos estudos nesta área.

No Congresso da APAVT foram demonstradas as potencialidades da IA nas agências de viagens, como criação de conteúdo, design gráfico, assistentes virtuais como *Canva* e *Copilot* para desempenho de tarefas, ou as utilidades do ChatGPT na criação de itinerários turísticos, consulta de hotéis e estudo de perfil do cliente (Canal APAVT, 2023b). Em suma, a IA tem um leque infinito de potencial acessível a todos, que obriga as organizações a rever a sua visão e estratégia o quanto antes para enfrentar a nova realidade e as agências devem apostar na vertente emocional e na confiança para criar valor, tomando partido da IA sempre que possível (Canal APAVT, 2023c). No Congresso APAVT ficou explícito que mesmo com a revolução tecnológica e a com a IA, nada substitui o fator humano (Canal APAVT, 2023c).

## 1.6 Considerações perante a revisão

Ao longo da história, as agências de viagens tiveram um papel fundamental no seu setor, procurando sempre dar a melhor experiência ao cliente. Muita coisa mudou, novos desafios foram surgindo, como as TIC que tanto representaram uma oportunidade como uma ameaça às agências, ou o surgimento da internet que afetou seriamente a atividade pelo fácil acesso ao cliente. Ainda assim, as agências de viagens adaptaram-se sempre e a razão para o seu sucesso está no serviço prestado, o foco no cliente com confiança e segurança é a sua vantagem perante o universo *online*. Os serviços têm um papel vital nas experiências dos clientes, pois não basta atender às suas expectativas, devem ser superadas e para um serviço de qualidade são necessárias aptidões ou *soft*

*skills* como comunicação, empatia, postura, capacidade de interpretar o cliente, transmitindo confiança e segurança, é por isso que a formação e experiência são importantes.

Mesmo conseguindo adaptar-se, as agências de viagens continuarão a debater-se com desafios, de maior ou menor dimensão e terão de ultrapassá-los para se manter. Todo o trabalho da agência de viagens assenta na atividade comercial, o objetivo é mostrar a sua vantagem ao cliente, as ações de marketing estão todos os dias na atividade, seja na divulgação, seja no relacionamento interpessoal com o cliente, o agente é um responsável comercial e é dele que dependem as vendas e o sucesso da organização. Ao longo da literatura podemos apurar os principais desafios da atividade comercial das agências de viagens:

**-As TIC e a internet:** Não são um desafio novo, mas são um desafio permanente que obriga as agências a adaptarem-se constantemente;

**-A concorrência:** seja das tradicionais, seja das OTA's, a competição é agressiva e obriga a diferenciar-se e inovar;

**-As tendências e comportamento do consumidor:** O cliente é mais exigente e mais bem informado, as preferências alteram-se constantemente e é necessário acompanhar o comportamento do público-alvo para dar resposta;

**-A formação e retenção dos agentes:** Um bom agente requer uma série de aptidões que só uma formação adequada pode transmitir, além de uma integração saudável na organização;

**-Comunicação:** Um fator vital, seja com os parceiros, seja com os clientes, é essencial fomentar boa comunicação e relações saudáveis entre os intervenientes;

**-Os fenómenos globais imprevisíveis:** com o fenómeno da pandemia, conflitos internacionais ou as alterações climáticas, reemergiu a importância de criar planos e estratégias para enfrentar as incertezas e imprevistos;

**-A sustentabilidade:** Ainda não é um tema de peso, contudo prevê-se que no futuro assuma muito mais importância, tendo em conta os fenómenos globais recentes;

**-A era digital:** Ainda que dentro do universo da internet, esta realidade assume cada vez mais importância para as agências. A presença ajustada e assertiva nas redes sociais e a interação constante e ativa com o público são obrigatórias para o sucesso;

**-A legislação:** Há inúmeros requisitos legais a cumprir nas agências e a lei na atividade é hoje mais exigente e protetora do cliente, pelo que é importante acompanhar a legislação em vigor para o correto desempenho da atividade;

**-A Inteligência Artificial:** O desafio mais recente e o fenómeno mais disruptivo na atualidade. É preciso tomar vantagem das suas potencialidades, evitando que se torne uma ameaça;

## 2. Metodologia

No campo das metodologias, são reconhecidas 2 vertentes principais: a quantitativa e a qualitativa. De uma forma geral, para Quivy e Campenhoudt (1992, p. 28) os métodos qualitativos “são extensivos e baseiam-se na frequência do aparecimento de certas características de conteúdo ou de correlação entre elas” e os métodos quantitativos “são intensivos e baseiam-se na presença ou ausência de uma característica ou modo segundo o qual os elementos do “discurso” estão articulados.” Segundo os autores a recolha de informação no método qualitativo baseia-se na análise de conteúdo, sobretudo com ajuda de entrevistas, inquéritos por questionário ou análise de documentação e teoria, de forma a enriquecer o conhecimento, entender o funcionamento das organizações e analisar o seu contexto; no método quantitativo já implica análise mais aprofundada de dados, com ajuda de métodos estatísticos e gráficos e também inquéritos por questionário, de forma a estabelecer correlações entre fenómenos; é um método mais rigoroso, contudo a correlação não implica a explicação dos fenómenos (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Optámos por adotar a metodologia qualitativa, um método tipicamente subjetivo, muito assente na interpretação da literatura, em estudos de caso e na etnografia do campo em estudo, a sua abordagem é observacional, muitas vezes com participação, e tem o intuito de interpretar e

compreender os fenómenos sociais num determinado grupo ou comunidade, partindo da informação geral fornecida na literatura, e enquadrá-la no contexto particular do grupo (Machado, 2023). No campo do turismo, e seguindo Costa (2009) esta é uma metodologia adequada para responder às nossas questões de investigação, uma vez que trabalhámos numa indústria pautada por inter-relações e contacto constante com pessoas. Esta abordagem mais pessoal e subjetiva é eficaz para processar as perceções e experiências dos intervenientes. Numa primeira fase, fizemos um estudo teórico baseado na revisão bibliográfica, onde enquadrámos o tema, definimos os conceitos principais do objeto de estudo e o estado da arte para obter um fio condutor. Para construir esta parte do trabalho consultámos plataformas científicas tais como a B-On, Google Académico ou outros repositórios científicos interligados, onde obtivemos informação de artigos científicos, teses ou livros. Consultámos igualmente artigos de revistas, jornais, legislação e plataformas como INE para obter dados estatísticos relevantes. Analisámos sobretudo informação recente, com um espaço de 5 anos, ou informação mais antiga que se demonstrou ser relevante para o estudo, pois tal como defenderam Marconi e Lakatos (2003, p. 158) “A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. Para obter informação procurámos expressões chave, tais como “agências de viagens”, “história das agências de viagens”, “gestão comercial”, “serviços”, “desafios” ou “barreiras”, fazendo busca em português e em inglês para uma maior variedade e abrangência de informação.

A segunda parte incidiu num estudo empírico através de um estudo de caso. Segundo Yin (2001) este método de recolha de dados é muito utilizado nas ciências sociais sobretudo para estudo de fenómenos mais amplos e sobre os quais o investigador tem pouco controlo, pois contribui para uma compreensão mais distinta dos mesmos e é dos métodos mais indicados na compreensão dos fenómenos organizacionais mais complexos. Pinto (2023, p. 39) afirma que a recolha de informação nos estudos de caso pode ser feita através de “análise de documentos, entrevistas, testemunhos pessoais, observações espontâneas, observações participantes e análise de artefactos físicos”. O estudo, como referido, decorreu em regime de estágio numa agência de viagens localizada no centro da cidade de Viana do Castelo, a qual designámos de Agência de Viagens X, por questões de confidencialidade, e trata-se de uma agência física independente, vocacionada para a comercialização de viagens organizadas e serviços turísticos, onde tivemos uma observação participante. Mónico et al. (2017) defendem que este método permite uma visão mais holística e natural do estudo, pois trata-se de uma observação em campo com a participação do investigador, que se irá tornar parte do grupo ou organização, fazendo um estudo exploratório e descritivo que lhe permita obter informação relevante para o caso. Barros (2012) afirma, também, que a pesquisa exploratória é um método eficaz na compreensão do contexto e dos fenómenos do campo de estudo. Além do cariz académico, o objetivo deste estágio foi aprofundar a experiência profissional e o conhecimento, tentando criar um benefício mútuo entre o investigador e a organização. O conhecimento é essencial para o sucesso das organizações e deve ser partilhado entre todos os seus componentes através de experiências, valores, crenças e cultura dos indivíduos, tornando-se um ativo intangível na organização que deve ser partilhado, discutido e integrado nos seus registos



para construir vantagem competitiva, melhoria das tomadas de decisão e ajuda no crescimento e inovação do negócio (Davenport & Prusak, 1998). O estudo incidiu na área comercial e contamos com um orientador de estágio na empresa e um orientador académico para a elaborar o relatório.

Neste seguimento fizemos um enquadramento do contexto da organização, nomeadamente o ambiente interno e externo. As organizações que se queiram manter competitivas e com capacidade de inovação, devem conhecer bem o ambiente em que estão inseridas, como afirmaram Sugahara et al. (2018). No ambiente interno o que se pretende é dar uma descrição do perfil da organização e das pessoas que a compõem, a sua estrutura, comunicação, entre outros detalhes relevantes. No ambiente externo, além da análise de clientes, parcerias e concorrência, fizemos uma análise PESTAL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal), uma análise macroambiental dos fatores externos à empresa, para perceber o setor e ambiente onde se insere e trabalhar no seu sucesso (Mendes, 2023). Fizemos igualmente uma abordagem à estratégia de marketing para entender quais as estratégias utilizadas para alcançar clientes e obter resultados. A estratégia de marketing é o conjunto de ações e recursos utilizados pela organização para se destacar da concorrência, alcançar o mercado alvo e trazer lucros, ajudando a criar uma imagem de marca e proposta de valor do seu produto ou serviço (Sudarman & Lailla, 2023). Para os autores a estratégia de marketing e o marketing mix (produto, preço, local, promoção) são importantes para o crescimento e posicionamento de uma organização no mercado. Também elaborámos uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) para ter noção global do posicionamento da organização. A SWOT é uma ferramenta fundamental no planeamento estratégico e posicionamento das organizações no mercado, pois ajuda a identificar as forças e fraquezas no contexto interno, e as oportunidades e ameaças do contexto externo, tendo como objetivo identificar as competências da organização e ultrapassar as ameaças ao negócio (Benzaghta et al., 2021).

Como instrumentos complementares para obtenção de informação numa vertente qualitativa aplicámos o método do inquérito por entrevistas a colaboradores da empresa, neste caso 2 apenas: a gerente responsável e a colaboradora. Para Quivy e Campenhoudt (1992) as entrevistas permitem um contacto direto entre o investigador e o(s) interlocutor(es) na obtenção de informação enriquecedora, ajudando a perceber os aspetos relevantes e a melhor definir a amplitude do campo de investigação. Segundo os autores podem ser aplicadas a peritos científicos, indivíduos com conhecimento e experiência na área ou a público final que, com a sua perspetiva do tema de estudo, pode ajudar a perceber a importância da investigação deste. Nos estudos de Batista et al. (2017) a entrevista é reconhecida como a técnica mais flexível nas ciências sociais e muito utilizada na recolha de informação em trabalho de campo, pois permite uma pesquisa de dados tanto subjetivos como objetivos, através da interação entre interlocutores. No contexto em estudo, Gavina e Silva (2022) sugerem a importância de efetuar entrevistas a responsáveis das agências de viagens e aos seus colaboradores para apurar as suas estratégias de abordagem aos clientes.

Batista et al. (2017) defendem 2 tipos de entrevistas: estruturadas (Com um guião restrito e pré-definido de questões, geralmente mais extensivas, em que o entrevistado se tem de restringir

ao conteúdo pretendido, geralmente são mais fáceis de transformar em dados e interpretar); semiestruturadas (Contêm um guião de perguntas abertas e fechadas que dão ao entrevistado a liberdade de se expressar mais abertamente, dar um parecer mais pessoal e subjetivo sobre o tema). As entrevistas foram semiestruturadas com questões de resposta aberta que permitiram realmente perceber o ponto de vista do entrevistado de uma forma mais subjetiva, abrangente e que transmitissem informação mais sensorial e ampla que não obtemos com questões estruturadas. Minayo (2010) citado por Batista et al. (2017) diz-nos que neste tipo de entrevista, o entrevistado tem a liberdade para manifestar a sua posição e visão em relação ao tema, se concorda ou discorda, não tendo que seguir o fio condutor da questão de forma restrita, além de ser uma técnica mais prática e acessível para investigadores menos experientes no campo. Para Abib et al. (2013) a entrevista é uma técnica complementar de recolha de dados nos estudos com observação participante e permite recolher informação das percepções das pessoas e ideias não trocadas durante a observação participante isolada. Segundo os autores as entrevistas geram conteúdo e resultados em menos tempo do que a observação participante por si só, onde o conteúdo surge de forma mais lenta e por vezes com barreiras, daí que a informação obtida nas entrevistas deva fazer parte da base de dados que vai complementar o resultado final da pesquisa com observação participante e contribuir para a sua solidez e clareza. Aplicámos questões baseadas nos tópicos relevantes à questão de partida e nos desafios encontrados, quer na revisão de literatura, quer no estágio, nomeadamente tecnologias, concorrência, consumidor, formação, comunicação, imprevisibilidades, sustentabilidade e legislação. Por questões de privacidade e confidencialidade dos inquiridos, os seus nomes e o da organização foram omitidos e não foi feita qualquer gravação de som ou imagem. As entrevistas foram feitas presencialmente com os inquiridos, fazendo registo das respostas por escrito e comparámos, depois, a informação obtida com os dados recolhidos na literatura e no estágio.

Como já foi referido, nesta investigação a abordagem utilizada foi a qualitativa, o método foi o estudo de caso, e as fontes de obtenção de dados foram a entrevista e a observação direta, por se tratar de um estágio.

Em relação ao estágio, este decorreu entre os meses de novembro de 2023 e maio de 2024, com uma frequência de 2 a 3 vezes por semana, que totalizou 58 dias na organização. Fizemos um relato das atividades desenvolvidas na organização, detalhando as situações observadas que constituíram desafios na atividade. As entrevistas, essas foram realizadas já em janeiro de 2025.

Depois da recolha de dados por entrevista, foi necessário analisar o conteúdo com todo o cuidado. São várias as técnicas que podem ser utilizadas, embora neste caso se tenha optado por interpretar os dados através da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é a técnica adotada para o processo de elaboração dos dados com vista a transformá-los em informação esclarecedora (Bardin, 2011), dado que no decorrer de uma entrevista pode surgir muita informação, mas confusa e repetida. Analisar o conteúdo de uma entrevista é, nos termos do autor, procurar as informações que aí se encontrem, efetuar a exploração total e objetiva das mesmas de forma rigorosa. Na perspetiva de Barbosa (2012), a

análise de conteúdo é um trabalho de identificação, reconhecimento, seleção, ou recorte do conteúdo pertinente que, depois se vai classificar, catalogar, codificar ou distribuir em função de um sistema de categorias (desafios, no nosso caso), propondo interpretações em função de um trabalho de leitura efetuado com base numa teoria que, depois, lhe dará significado. É um procedimento um pouco complexo, mas a ideia é ordenar, por categorias (desafios) relevantes para os propósitos de investigação, e classificar todas as ocorrências de palavras ou frases significantes de forma a poder extrair-se a informação pertinente em relação às questões formuladas (Bardin, 2011).

Na Tabela 1 apresentamos as categorias (desafios) e palavras significantes que surgiram da revisão da literatura. Esta forma de organização dos dados teóricos permitiu o tratamento e interpretação da informação recolhida em campo, quer nas entrevistas, quer na observação, de forma mais minuciosa, focando-se nos objetivos da pesquisa.

A interpretação dos dados foi realizada com base nas categorias e palavras-chave que se encontram relacionadas com os conceitos investigados na revisão da literatura e que permitirão confrontar a teoria com a questão de partida do nosso estudo de caso **“Quais os novos desafios da Gestão Comercial nas Agências de Viagens?”** e, também, com os objetivos propostos.

Com a informação obtida nas 3 vertentes fizemos a análise de conteúdo para comparar os resultados e obter as conclusões. Esta técnica consiste em filtrar a informação existente, extraíndo o conteúdo relevante para o tema em estudo e interligando a informação das várias fontes até conseguirmos obter as respostas adequadas à problemática (Pinto, 2023). Com estes dados e com a experiência aprofundada no estágio, pretendemos averiguar potenciais soluções às barreiras encontradas e, eventualmente, deixar sugestões de melhoria ou outras vertentes que possam ser aprofundadas no futuro.



## 3. A agência em contexto

Neste capítulo pretendemos contextualizar a agência, fazendo um enquadramento interno e externo para compreendermos o meio em que se insere antes de fazer o relato do estágio.

### 3.1 Ambiente Interno

No ambiente interno iremos fazer uma análise e descrição dos elementos internos da organização, ou seja, aquilo que é do seu domínio tal como as características, a equipa, o espaço físico e a comunicação.

#### 3.1.1 Descrição

A Agência de Viagens X é uma agência de viagens física, localizada no centro histórico da cidade de Viana do Castelo. Surgiu no mercado nacional no ano de 2003, integrando uma grande rede de agências de viagens *franchising* e em 2007 optou por se individualizar, obtendo o seu próprio RNAVT e constituindo uma sociedade unipessoal limitada. É especializada em *outbound*, ou seja, dedica-se à comercialização de pacotes e serviços turísticos para o estrangeiro ou para outros

territórios nacionais. É uma agência retalhista, com um único balcão de vendas, que concentra grande parte da sua atividade na comercialização de viagens organizadas pré-concebidas pelos operadores, mas que também constrói as suas próprias viagens à medida. Para além das viagens organizadas dedica-se à venda de alojamento, passagens aéreas e seguros de viagem. Alguns dos principais produtos ou destinos comercializados pela agência são: Cruzeiros Marítimos, Ilhas Portuguesas (Açores e Madeira), Ilhas Espanholas (Canárias e Baleares), Caraíbas (México, República Dominicana, Cuba), Africa (Cabo Verde, Tunísia, Egipto, Marrocos, São Tomé e Príncipe), Ilhas idílicas (Maldivas), entre outros.

Tornou-se sócia da APAVT em 2017, associação fundada em 1950 entre várias agências de viagens, com o objetivo de cooperar e apoiar os associados no setor das agências de viagens e turismo (APAVT, 2023). Integrou o Grupo GEA em 2013, um grupo nacional de gestão de agências de viagens independentes, que presta serviço, apoio e aconselhamento aos associados, além do acesso à vasta rede de parceiros (GEA Portugal, 2024).

### 3.1.2 Estrutura física

O balcão da agência está esquematizado na planta da Figura 3. No esquema podemos ver que tem 3 postos de atendimento e um banco de espera, o espaço da agência tem vários artigos decorativos, alguns brinquedos para crianças, expositores de catálogos e de *flyers* nas janelas principais, assim como um televisor fornecido pelo Grupo GEA voltado para a praça principal, onde publicita vídeos promocionais de destinos. Também se destacam alguns artigos de venda direta, como acessórios de viagem (malas, vendas e almofadas) e vouchers da Odisseias. Apesar de não ser visível na planta, o pano de fundo da agência é uma parede com o seu logotipo. Por trás dos postos de atendimento existe um extenso armário de arquivo com todo o material e documentos essenciais da atividade. Existe uma pequena divisão no interior que serve para *back-office*, com secretária e arquivo, porém também serve de espaço de refeição e pausa, pois tem utensílios para refeição, alguns bens alimentares e *puffs* para sentar. Por fim existe uma casa de banho onde também tem armários para guarda-roupa e para produtos de higiene e limpeza.

Tal como afirmou Barros (2012) as características físicas, design, equipamentos, assim como a apresentação e competência dos funcionários são contributos para a qualidade do serviço ao cliente. Como tal a agência tem uma atmosfera de charme e bem-estar, com decoração moderna, acolhedora e reprodução de música calma durante o dia. Quanto aos colaboradores, apresentam-se com indumentária formal e objetiva, evitando visuais demasiado arrojados.

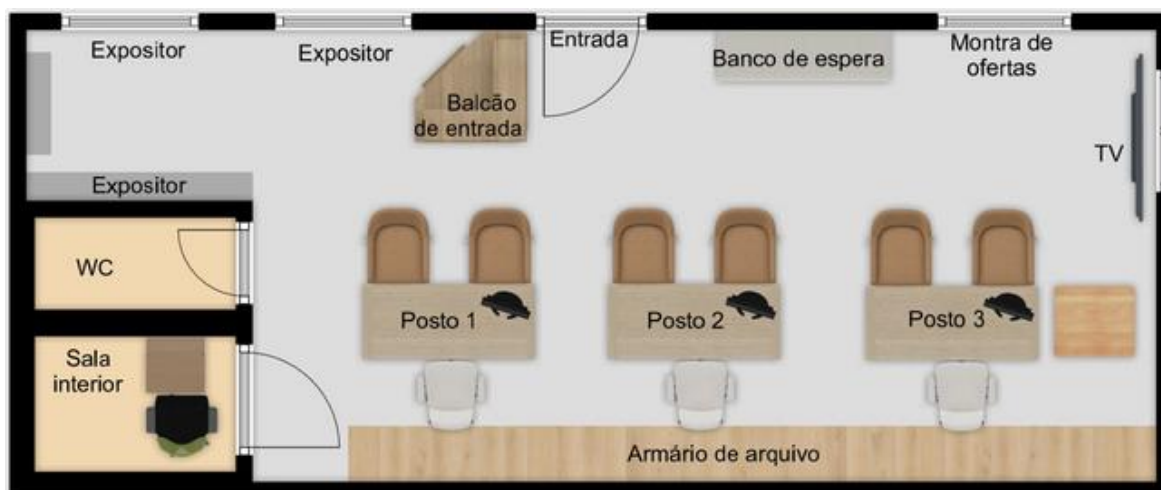


Figura 3: Espaço da agência  
Fonte: Elaboração própria (plataforma *Floorplaner*)

### 3.1.3 Equipa

Neste momento a equipa é constituída por 2 elementos:

- Agente responsável, “chefe de loja”: A proprietária, fundadora e gerente da agência, contando já com mais de 20 anos de experiência em agências de viagens. A nível de formação possui o grau de Doutoramento, tendo sempre adquirido formação na área do Turismo.
- Agente colaboradora, também com formação de Licenciatura na área do Turismo.

### 3.1.4 Comunicação interna

Por ser um único espaço sem separação demarcada de departamentos, a comunicação é feita de forma oral de colaborador para colaborador. Se estiverem clientes em atendimento e haja a necessidade de comunicar entre colaboradores, usa-se o *Skype*, ou *WhatsApp*. Caso algum dos elementos esteja ausente e seja necessário contactar, é utilizado o telefone fixo, móvel ou uma das outras vias referidas. Para transmissão de informação é utilizado o e-mail interno ou o *WhatsApp*.

## 3.2 Ambiente Externo

Neste capítulo fazemos uma caracterização do meio envolvente da organização, para tal optámos por utilizar a análise PESTAL para traçar o meio externo nas suas várias vertentes, além de uma descrição dos parceiros, concorrentes e comunicação com o exterior.

### 3.2.1 Análise PESTAL

O sucesso de uma organização depende do conhecimento do seu contexto externo, como defendeu Mendes (2023). A análise PESTAL é uma das melhores ferramentas para analisar esse contexto, já que faz uma descrição a nível político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal. No Anexo B temos o quadro da análise que realizámos nos tópicos seguintes.

### 3.2.1.1 Político

Portugal passou por uma instabilidade política com a demissão do anterior governo, obrigando a novas eleições, gerando desacordo no orçamento de estado e risco de nova crise económica (Eco, 2024). As guerras e conflitos além-fronteiras também agravam o ambiente externo no nosso país, e os conflitos Ucrânia-Rússia e Israel-Palestina levantaram questões de segurança (European Travel Commission, 2024). Podemos ver na Figura 7 que para os europeus o principal requisito na escolha de um destino é a segurança e na Figura 8 vemos que as tensões relacionadas com os conflitos Rússia-Ucrânia e Médio Oriente têm peso nas preocupações dos viajantes, com 11,9% e 10% respetivamente.

### 3.2.1.2 Económico

A nível económico, Portugal e a Europa têm-se debatido com a inflação, subida generalizada dos preços e aumento das taxas de juro (European Travel Commission, 2024) que afeta o poder de compra dos clientes e prejudica o turismo, pois não é um bem de primeira necessidade. Em 2024 a taxa de inflação continua a subir e em maio registou-se em Portugal uma taxa de inflação de 3,8%, tornando-se o quinto país com a taxa mais alta da Zona Euro, que registou uma média de 2,6% (Idealista, 2024). De acordo com os dados, o setor dos serviços foi o que mais contribuiu para a taxa de inflação homóloga da Zona Euro. Na Figura 8 vemos que as principais preocupações dos viajantes estão relacionadas com a inflação e as limitações nas finanças pessoais. Na Figura 7 vemos que atualmente 11,4% dos viajantes europeus valorizam destinos com preços e promoções atrativas e 8,2% prefere destinos com baixo custo de vida.

### 3.2.1.3 Social

Na literatura vimos que há mais pessoas a viajar e de acordo com o European Travel Commission (2024) 3 em 4 europeus tem intenções de viajar entre maio e outubro de 2024, mais 3% que em 2023, sendo que 81% das intenções de viajar são de pessoas acima dos 55 anos de idade. Existe uma procura significativa pelo turismo de experiências e natureza, mas continua a haver procura por praia e verão. Como podemos ver pela Figura 4, a maioria dos viajantes europeus preferem destinos de “Sol e Praia”, seguido de “City Break” e “Cultura e Património”. Vale destacar que a categorias de “Natureza e Ar Livre” e a categoria de “Zonas Costeiras e Mar”, são semelhantes entre si e apresentam valores significativos. Nas experiências mais procuradas destaca-se a procura por paisagens naturais, gastronomia, cultura local e visitas a locais de interesse, demonstrando carácter sustentável na procura. No geral, ao analisarmos as imagens na análise PESTAL percebemos que os viajantes a nível europeu atribuem valor aos fatores: segurança, economia e sustentabilidade.



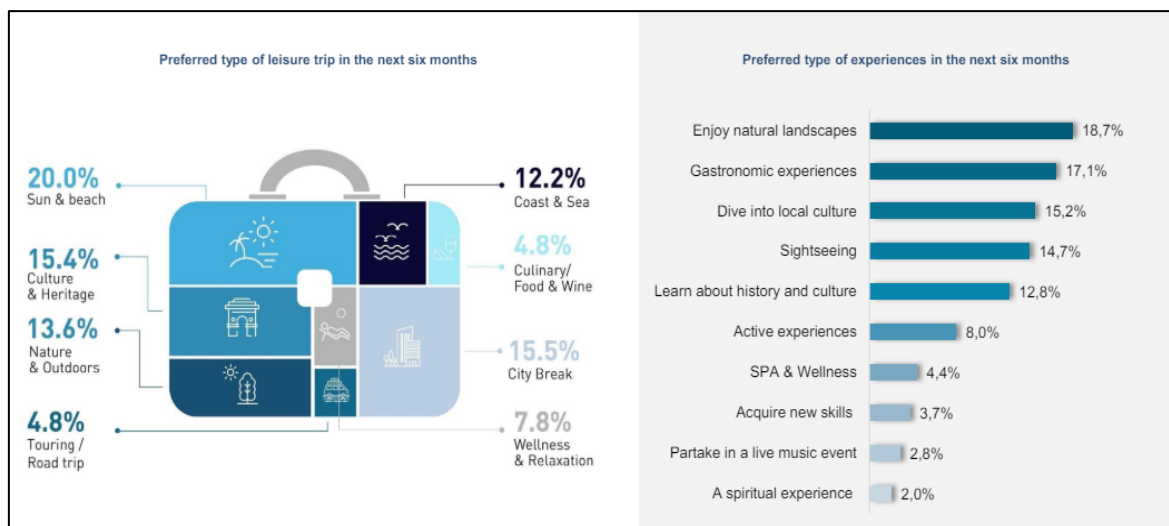


Figura 4: Preferências dos europeus por tipos de turismo e de experiências  
Fonte: European Travel Commission (2024)

### 3.2.1.4 Tecnológico

A tecnologia é um fator determinante, pois além da constante inovação tecnológica temos a IA que terá impactos em diversas áreas, sem esquecer a vertente digital e das redes sociais que são hoje as principais vias de comunicação e marketing. Na Figura 5 podemos ver algumas ferramentas preferidas do cliente na marcação de viagens, onde se destacam as plataformas *online*, contudo as redes sociais começam a surgir e também a IA começa a ser uma ferramenta.

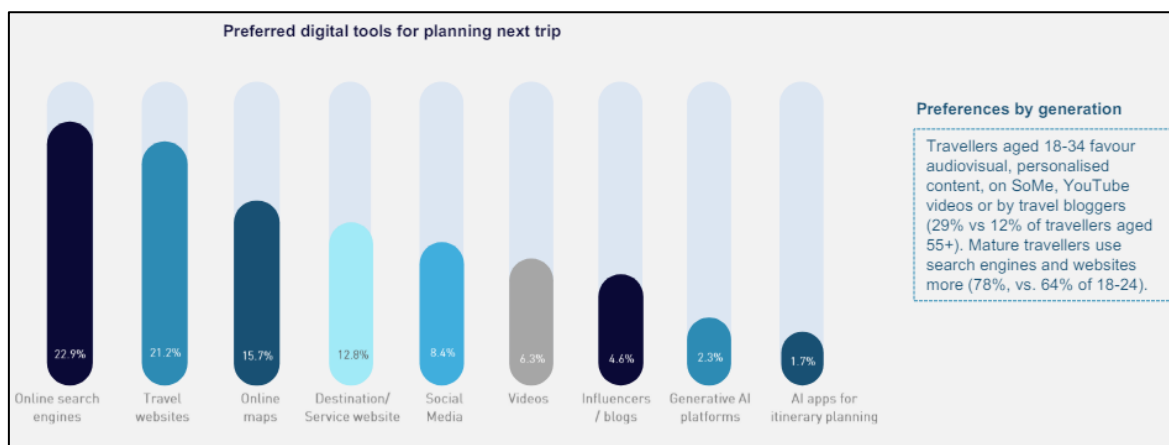


Figura 5: Ferramentas digitais no planeamento turístico  
Fonte: European Travel Commission (2024)

### 3.2.1.5 Ambiental

Verificámos acima na Figura 4 que os principais interesses das experiências turísticas estão assentes na sustentabilidade e valorização do carácter cultural e ambiental. Na Figura 7 vemos alguns fatores decisivos para o viajante na escolha do destino, como comunidades hospitaleiras, preservação ambiental e cultural ou destinos pouco movimentados. Na Figura 8 também se destaca a preocupação em evitar destinos muito movimentados. As questões climáticas têm algum peso nas decisões de viajar, mas como podemos ver na Figura 6, 26% dos viajantes não consideram um fator

decisivo. Ainda assim 17% procura evitar temperaturas extremas, 15% prefere climas estáveis e outros 15% faz o controlo das previsões meteorológicas.

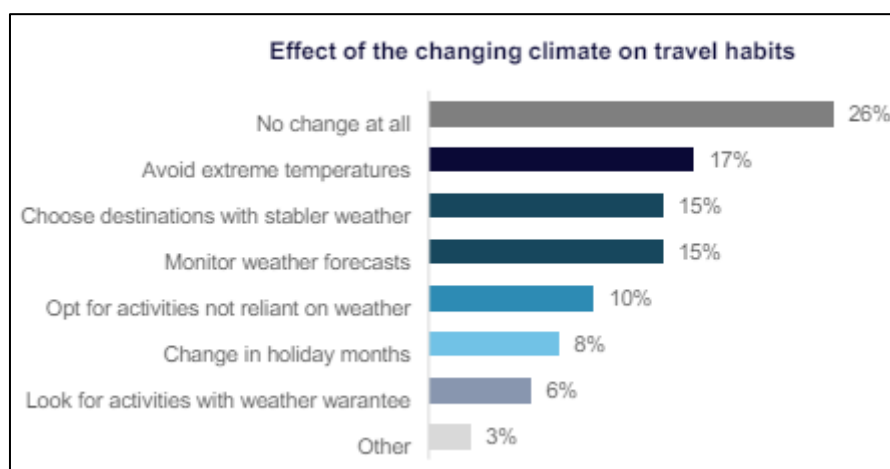


Figura 6: Efeitos das mudanças climáticas nas viagens  
Fonte: European Travel Commission (2024)

Se olharmos, porém, para a Figura 7, já verificamos que o 2º principal critério de escolha dos destinos turísticos é o clima agradável, com 12,9%, e o 6º principal critério é um clima estável.



Figura 7: Critérios de Seleção dos destinos turísticos  
Fonte: European Travel Commission (2024)

Na Figura 8 vemos que as condições climáticas extremas preocupam cerca de 8% dos viajantes, e a pegada ambiental é importante para cerca de 5,5%.

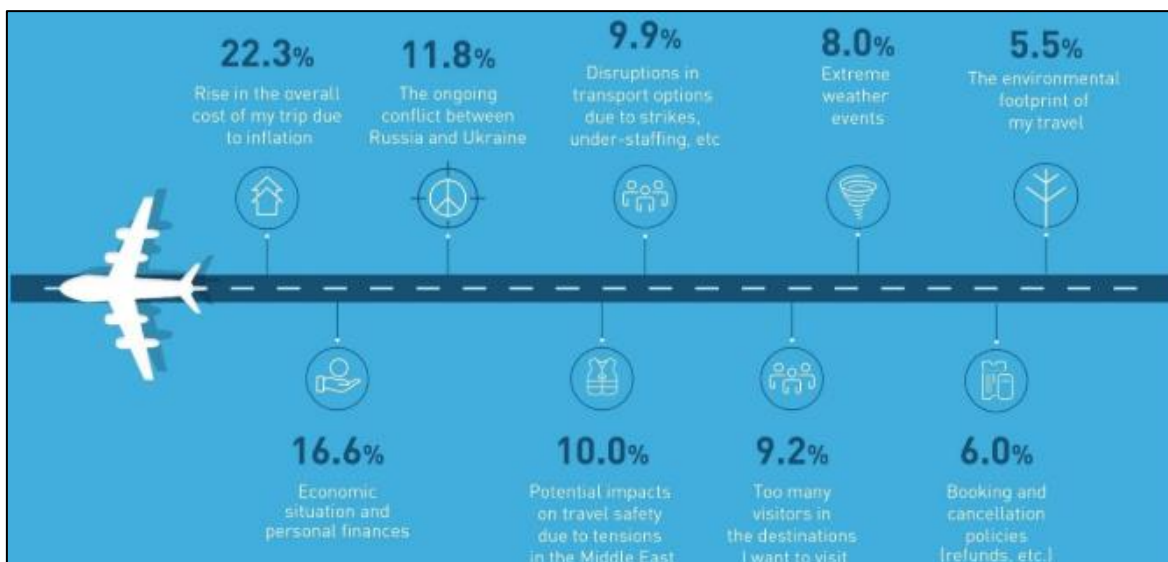


Figura 8: Preocupações dos viajantes europeus nas viagens  
Fonte: European Travel Commission (2024).

### 3.2.1.6 Legal

Em termos legais o regime de acesso e exercício das atividades das agências de viagens é regido pelo Decreto-Lei n.º 17/2018 (2018), o modelo mais recente. Neste Decreto-Lei são reforçadas as responsabilidades que já eram necessárias à atividade como registo obrigatório de RNAVT e licenciamento e maior proteção do cliente nos contratos, garantias, segurança, assistência e transparência da informação.

### 3.2.2 Parceiros

A Agência de Viagens X é dependente de uma vasta rede de operadores que são acessíveis através da plataforma do grupo de gestão GEA, o principal parceiro, que dá acesso a dezenas de operadores turísticos, centrais de reservas de alojamento e serviços como transferes, atividades, cruzeiros, seguros, *rent-a-car*, entre outros (GEA Portugal, 2024). Na intranet GEA, a plataforma de acesso aos agentes, é possível assistir a *webinars* e formações que os operadores disponibilizam aos parceiros, além de ter um *feed* onde os membros e associados partilham conteúdo.

### 3.2.3 Concorrentes

As principais concorrentes da agência encontram-se em Viana do Castelo e destacam-se pela sua marca, localização central, mercado-alvo e qualidade do serviço, que são:

**-Agência Abreu:** A principal rede de agências de viagens em Portugal, fundada em 1840 no Porto, (o que indica ser ainda mais antiga que a agência de Thomas Cook) e tem cerca de 150 balcões no país, assim como o seu próprio operador e feira de turismo (Abreu, 2024). Segundo o site, o sucesso da marca está na inovação e desempenho eficaz na comercialização dos seus vários produtos. O balcão de Viana do Castelo está localizado na Praça da República.

**-Top Atlântico:** A Top Atlântico é também uma das principais redes de agências em Portugal, com uma história que remonta a 2003 como resultado de uma fusão de empresas e conta hoje com mais de 50 lojas pelo país, vasta oferta de destinos, forte aposta na formação dos profissionais e diferenciação do serviço (Top Atlântico, 2024). Em Viana do Castelo conta com dois balcões, uma no Estação Viana Shopping e outra na Avenida dos Combatentes.

### 3.2.4 Comunicação externa

A comunicação com as entidades externas à agência é sobretudo com clientes e fornecedores e, para cada um, iremos descrever as principais formas e meios de comunicação.

**-Clientes:** Com os clientes a comunicação pode ser presencial, digital ou por telefone, sendo que os novos clientes ou os que privilegiam o contacto, preferem pessoalmente. A consulta presencial funciona com agendamento e o cliente pode consultar propostas, orçamentos, informações, efetuar pagamentos ou outros procedimentos. O cliente pode consultar catálogos de destinos e pedir orçamentos que lhe são depois enviados por e-mail e cada vez mais por *WhatsApp*. Na via digital o cliente faz pedidos através do website ou do e-mail. Na via telefónica o cliente transmite o seu pedido, o agente anota toda a informação necessária e os contactos do cliente.

**-Fornecedores:** Os fornecedores, tal como os clientes contactam pelas vias presencial, digital ou telefónica. Esporadicamente a agência recebe visitas dos comerciais dos operadores que prestam esclarecimentos sobre os destinos comercializados, aproveitando para entregar catálogos e *merchandising*. Por e-mail e *WhatsApp* os operadores fazem chegar campanhas em vigor, documentação de viagem, faturas e outras informações, porém alguns operadores têm na sua plataforma uma área para consulta de documentação. Certos operadores possuem também um *chat* para contactar mais facilmente, ou então por telefone.

## 3.3 Marketing

Neste capítulo pretendemos descrever o marketing da organização, traçando o perfil do cliente, o marketing mix e a estratégia de marketing.

### 3.3.1 Perfil do mercado

Na literatura e na Análise PESTAL apurámos algumas características do comportamento do cliente, como a busca por segurança, estabilidade, beleza natural e carácter cultural dos destinos, agora pretendemos apurar alguns traços do perfil no mercado. A agência recebe pedidos de várias zonas do país, mas maioritariamente do distrito, como tal será esse o nosso foco de análise.

Nos Censos 2021, o Alto Minho contava com uma população de 231.266 habitantes, sendo que aproximadamente 53% são mulheres, 47% são homens e mais de metade da população pertencia à faixa etária entre os 25 e os 64 anos (INE, 2022a). Quanto à educação cerca de 38% da população no Alto Minho tem pelo menos o ensino secundário (INE, 2022b) e mais de 15% da

população tem um nível de ensino superior completo (INE, 2022c). Pudemos verificar nestes números que a maioria é igualmente do sexo feminino.

Quanto ao emprego, a população empregada era de 94.099 pessoas, sendo que a maioria se encontrava no setor secundário, com cerca de 33.000, porém os setores terciário social (Educação, Saúde, Serviços Públicos, entre outros) e terciário económico (Comércio, Serviços Financeiros, Turismo, entre outros) também tinham bons números, com cerca de 26.000 e 31.000 respetivamente; A maioria da população trabalha por conta de outrem (INE, 2022d). Podemos ver a grandeza destes números no gráfico da população empregada por setor, no Anexo C.

Quanto aos rendimentos, segundo o INE (2024) a Remuneração Média Mensal Base em Portugal era de 1.082,77€ em 2021, sendo que na Região Norte o valor era ligeiramente mais baixo, nos 1.006,75€, porém, de acordo com a União Geral de Trabalhadores (2024) no distrito de Viana do Castelo esse indicador estava apenas nos 907€ em 2021. Concluímos que apesar da maioria da população estar empregada nos setores secundário e terciário, os rendimentos em Viana do Castelo ficam abaixo da média nacional, como podemos ver no gráfico das remunerações no Anexo C.

### **3.3.2 Marketing Mix**

Como ferramenta importante de marketing, o Marketing Mix dá-nos um enquadramento das 4 vertentes: Produto, Preço, Promoção e Praça, os quais iremos descrever neste capítulo.

#### **3.3.2.1 Produto**

O produto na agência é na verdade um serviço, mais concretamente viagens, e o tipo de serviço mais comercializado são viagens organizadas pré-concebidas pelos operadores turísticos (voo *charter* ou voo com lugares garantidos + transferes + alojamento + seguro de viagem incluídos), contudo também comercializa pacotes dinâmicos à medida. Já referimos que o serviço na agência procura dar ao cliente uma atmosfera acolhedora e o agente procura dar um serviço personalizado e à medida, é por isso que a formação é um fator determinante para um bom agente, tanto a nível académico como nas aptidões de comunicação, empatia e relação com o cliente. Existe uma grande aposta no atendimento cuidado e personalizado, complementando o serviço com pequenos gestos de valor acrescentado, tais como oferta de café acompanhado de um chocolate ou presentes à medida dos clientes.

#### **3.3.2.2 Preço**

O preço de venda ao público é pré-estabelecido pelo operador, sendo que este já contempla a comissão do agente de viagens. Pontualmente o agente opta por aplicar um desconto ao cliente, abdicando de parte da sua margem. Apesar de o fator preço ser importante para o cliente, não é um dos fatores mais decisivos, pois este valoriza o serviço prestado e o valor acrescentado na viagem, como as condições dos voos, a qualidade do hotel, as atividades, as praias e toda a envolvente do destino, fazem o cliente sentir que o preço reflete a qualidade. Os pagamentos do cliente são parcelados mediante as condições estipuladas pelo operador. Se este exigir o pagamento de uma

parcela até um determinado dia, a agência solicita o pagamento alguns dias antes e sempre com uma margem da sua comissão para se assegurar.

### **3.3.2.3 Promoção**

Os principais meios de promoção são os catálogos e *flyers* expostos em loja, além do televisor do Grupo GEA estrategicamente voltado para a praça principal, que transmite conteúdo promocional. Na vertente digital tem o website da agência, atualizado com a oferta em vigor, porém não tem presença ativa nas redes sociais a não ser o *WhatsApp*. A promoção ocorre mais frequentemente com o boca-a-boca, pois grande parte dos novos clientes vêm recomendados por outros já satisfeitos.

### **3.3.2.4 Praça**

A praça, ou localização da agência é estratégica e privilegiada, gozando de uma posição central junto à Praça da República de Viana do Castelo, ponto de passagem das pessoas da cidade e do distrito. O cliente pode também chegar à agência pelas vias digitais, como referimos, e praticamente todos os procedimentos e documentos da viagem podem ser tratados remotamente por estas vias, uma vez que existem clientes da agência que adquirem as suas viagens sem nunca se dirigir pessoalmente ao balcão.

### **3.3.3 Estratégia de marketing**

A Agência de Viagens X não tem um departamento dedicado ao marketing, é trabalhado pela equipa. A divulgação nos expositores requer uma análise dos *flyers* mais atrativos em termos de destinos, preços e imagens antes de serem expostos. O televisor do Grupo GEA também está numa posição estratégica voltada para a praça para captar a atenção dos transeuntes.

Como referimos antes, a estratégia de marketing da agência é muito assente no boca-a-boca e conforme concluiu Souza et al. (2022) é das melhores estratégias na área, pois o cliente hoje confia muito mais nos *feedbacks* e opiniões de alguém influente do que noutras ferramentas de marketing tradicionais. Também Barros (2012, p. 40) afirma que os clientes com histórico numa agência ajudam na captação de novos clientes e “o passa-palavra é uma parte fundamental no processo de compra”.

O marketing relacional também é uma estratégia eficaz, o primeiro contacto com o cliente é feito com hospitalidade e simpatia, deixando-o à vontade para expor as suas necessidades. De seguida são-lhe apresentadas as melhores sugestões com base no conhecimento e experiência do agente, o discurso vai-se tornando mais pessoal e até emocional com partilha de vivências e histórias de parte a parte, criando à-vontade e confiança. Essa relação mantém-se do início ao fim da viagem, pois o agente preocupa-se em desejar boa viagem antes do embarque, questionar se a estadia está a ser agradável e no fim convidar a vir à agência partilhar a experiência. Isto cria uma proximidade que deixa o cliente satisfeito, fidelizado e, conseqüentemente dá-se o boca-a-boca.

### **3.4 Análise SWOT**

Para colmatar o enquadramento da agência fizemos a análise SWOT, a qual estruturámos no Anexo D. Aqui iremos descrever cada um dos tópicos e tirar as conclusões.

#### **3.4.1 Forças**

- O serviço prestado com profissionalismo e personalização;
- A comunicação adequada com os intervenientes;
- A localização central privilegiada;
- A experiência e conhecimento dos RH existentes;
- A capacidade de resposta rápida, detalhada e clara aos pedidos;
- O bem-estar e motivação dos RH na agência;
- A promoção da agência nas suas diversas formas;

#### **3.4.2 Fraquezas**

- A ausência de atividade nas redes sociais (pouco alcance no mercado);
- Visibilidade limitada a nível distrital;
- Dificuldade na contratação de RH adequados;

#### **3.4.3 Oportunidades**

- A formação, que transmite as aptidões básicas, mas com espaço para melhorar;
- As vantagens da IA;
- Os parceiros de atividade com os quais se mantém boas relações;
- O cliente com consciência mais sustentável;
- O boca-a-boca resultante do serviço da agência, trazendo novos clientes;

#### **3.4.4 Ameaças**

- A falta de RH no mercado de trabalho com as competências necessárias;
- A concorrência;
- A legislação que obriga a um trabalho mais exaustivo;
- As instabilidades globais;
- As alterações no comportamento dos clientes;
- A falta de oferta sustentável nos operadores;

### 3.4.5 Conclusões da SWOT

As fraquezas existentes na agência podem ser colmatadas por algumas das forças ou oportunidades, por exemplo a ausência nas redes sociais é compensada pelo boca-a-boca que o cliente gera, ainda assim é necessária a aposta nas redes sociais e a IA pode ajudar neste campo. O facto de ser agência individual com alcance limitado também pesa. Porém, a satisfação que gera no mercado tem-lhe permitido reforçar a imagem de marca. A falta de RH adequados é talvez o maior problema, sendo que a empresa exige formação académica na área e tem implementado um plano de formação interno que transmite aos colaboradores os principais valores da empresa. A concorrência é uma constante no mercado, o que obriga a que a Agência de Viagens X procure melhoria contínua do serviço. A legislação é outro ponto que obriga a um trabalho mais cuidado, algo em que a formação também pode ajudar a colmatar, assim como as imprevisibilidades globais, dado que um agente bem formado pode ter as aptidões necessárias para contornar os imprevistos. As alterações nas preferências do cliente podem e devem ser acompanhadas através dos métodos habituais como acompanhamento pós-venda e *feedbacks*, contudo, o meio digital também poderá ajudar. A sustentabilidade é outra questão sensível, pois o cliente é mais consciente da sua importância e os parceiros têm de acompanhar esta tendência e oferecer alternativas sustentáveis.



---

## 4. Relato do Estágio

Contextualizada a agência, iremos relatar as tarefas desenvolvidas no estágio, separando por *back office* e *front office*. De seguida iremos expor alguns casos práticos observados de desafios na atividade comercial.

### 4.1 *Back office*

No estágio começámos por este departamento para conhecer melhor a organização antes de passar ao *front office*, e desempenhámos as seguintes atividades:

**-Faturação:** Uma das atividades mais importantes foi o trabalho no sistema de faturação, onde os documentos mais frequentes são as faturas de adiantamento (ADT) e as faturas finais. As ADT são emitidas aquando dos pagamentos parciais que o cliente faz e em cada uma constam os dados fiscais do cliente e a informação detalhada da viagem. Quando todos os pagamentos da viagem são realizados é emitida então a fatura final do valor total, também com descrição detalhada e dados fiscais, e são emitidas notas de crédito para as ADT. Após os pagamentos dos clientes, a agência paga os serviços ao operador que, por sua vez, emite as faturas à agência, que são

anexadas ao processo da reserva. Mensalmente é preparada toda a informação necessária para efeitos contabilísticos. A documentação é entregue ao contabilista até ao dia 8 de cada mês e é referente ao penúltimo mês. Selecionam-se todos os documentos emitidos do primeiro ao último dia do mês no sistema de faturação, separando por ADT's, faturas finais e notas de crédito. Junto com cada fatura final vão: fotocópia do processo da reserva, comprovativos de pagamento dos clientes, faturas do operador, comprovativos de pagamento ao operador e comprovativo de seguro opcional (se adquirido). Junto com as ADT vão: fotocópia do processo da reserva, comprovativo de pagamento do cliente, faturas do operador e respetivos comprovativos de pagamento. As notas de crédito são enviadas separadamente das faturas. É importante que os documentos se anexem todos nesta ordem e as faturas por ordem numérica para facilitar o trabalho à contabilidade quando se entregar.

**-Comunicação de Operações e Posições com o Exterior (COPE):** O COPE é um documento mensal obrigatório a nível fiscal e contabilístico, onde é discriminado o custo das viagens realizadas por clientes em territórios internacionais, no último mês. No ficheiro são discriminados os destinos, os detalhes do serviço e os valores, separando por tipologias como pacotes turísticos, alojamento, cruzeiros, ou outros serviços complementares como seguros opcionais ou atividades. No fim é gerado um valor global por país e o valor total de todos os serviços. Finalizado o ficheiro, este é enviado à contabilidade até dia 20 de cada mês para ser submetido ao Banco de Portugal.

**-Controlo de gestão:** No controlo de gestão há uma série de procedimentos a ter em conta na atividade. Logo ao chegar é consultada a agenda para verificar as tarefas a fazer (ex.: pagamentos a fornecedores, clientes agendados), é consultada a capa das reservas para verificar quais os clientes que iniciam a viagem, há também uma série de documentos diários concebidos para registo de informação, tais como registo de reservas, folha de caixa onde são registados os pagamentos dos clientes ou registo de seguros de viagem efetuados.

**-Outras funções:** Noutras tarefas realizadas podemos destacar a seleção e colocação de *flyers* na montra, periodicamente é feito o inventário dos bens físicos de venda ao cliente, como malas e acessórios, ocasionalmente também assistimos a *webinars* dos operadores, nas quais nos é dada formação e informação importante sobre os destinos comercializados pelos mesmos.

## **4.2 Front Office**

No *front office* é onde acontece a atividade comercial e o relacionamento com clientes e parceiros. O atendimento, orçamentação, venda e outros procedimentos acontecem aqui.

**-Atendimento:** Os clientes contactam a agência de forma presencial, telefónica ou digital e aquando do seu pedido, registamos numa folha específica toda a informação como destinos pretendidos, os que já visitou, datas da viagem, número de pessoas, idades e outros dados. É fundamental também entender como o cliente chegou até nós (se foi recomendado ou não). No atendimento presencial o cliente vem à agência, de preferência com marcação, para consultar as várias alternativas de viagens. Se o cliente tomar uma decisão final, avança-se com a confirmação, caso contrário ficamos com o contacto para posteriormente enviar novos orçamentos por e-mail. O

atendimento por telefone é tratado da mesma forma, toda a informação essencial é recolhida na folha de pedido e elaboramos orçamentos para envio. O mesmo acontece para os contactos via e-mail ou website, o cliente faz chegar o seu pedido por estas vias, tentamos apurar a informação necessária e os orçamentos são enviados assim que possível. No atendimento é necessário saber gerir e filtrar os pedidos, pois a agência recebe diariamente vários pedidos de orçamento e muitos são para consulta ou comparação com outras propostas. Todos os pedidos, sejam presenciais, telefónicos ou digitais recebem atenção e resposta prontamente, porém é preciso sensibilidade para reconhecer e focar nos que são mais suscetíveis de concretização, por exemplo os clientes com histórico sabemos à partida que irão concretizar a compra, os clientes que vêm à agência mostram que a valorizam, a linguagem que transpõem no pedido também é importante, pois um cliente que expressa o seu pedido com entusiasmo e detalhe mostra mais motivação para marcar a viagem.

**-Orçamentação:** com os pedidos em mão, procedemos à orçamentação, fazendo uma busca nos operadores que fornecem o produto que o cliente procura e selecionando os que dão melhores condições. Procuramos horários de voos que permitam ao cliente disfrutar o máximo de tempo possível no destino, priorizando voos diretos sempre. Se houver necessidade de voos com ligação escolhemos escalas que deem tempo para o cliente trocar de voo confortavelmente sem contratempos. Quanto a hotéis, comercializamos hotéis bem classificados, utilizando ferramentas como o *TripAdvisor* para avaliar as suas condições e localização. Ou então com base na experiência prévia do agente e *feedbacks* de clientes. Tal como referimos, há diversos operadores vocacionados para diferentes produtos e é preciso saber quais oferecem o que o cliente procura, assim como as cadeias hoteleiras que garantem melhores *standards* de qualidade como Catalonia, Iberostar, Melià ou RIU. Estes conhecimentos são essenciais num agente pois tornam o processo de orçamentação mais eficaz e garantem um serviço com qualidade. Os orçamentos são elaborados num ficheiro com toda a informação: destino, operador, horários de voos, hotéis, preços, as informações de contacto da agência, condições gerais de venda e a chamada de atenção que os preços podem sofrer alterações. Os orçamentos são enviados ao cliente junto com toda a informação pré-contratual (serviços incluídos e não incluídos, preço da viagem, condições de pagamento e informações sobre os destinos e requisitos de entrada), e se este fizer uma escolha, verificamos novamente o operador para ver o preço atualizado. Se o cliente aceitar, avançamos com a reserva.

**-Confirmação e venda:** Quando o cliente decide avançar com a reserva são-lhe solicitados documentos de identificação e o pagamento de uma sinalização, enviando de seguida um e-mail ao cliente com a confirmação da reserva, anexando: Confirmação da reserva com a descrição detalhada; Condições gerais; Ficha informativa normalizada com a informação importante da viagem; Certificado do seguro do operador e respetivas coberturas; Condições gerais do seguro; Dados bancários da agência para pagamento (caso opte por esta via). Os pacotes turísticos já incluem um seguro básico do operador ou seguro de inclusão, no entanto é obrigatório por lei informar o cliente da possibilidade de adquirir uma apólice mais sólida. Se o cliente rejeitar o seguro opcional, fica apenas com o seguro básico, desde que fique informado das diferentes possibilidades, por escrito ou por e-mail para salvaguardar ambas as partes. É criada uma ficha de processo da reserva onde são anotados os dados do cliente, informações detalhadas da viagem e prazos. A

agência gera um código interno para cada reserva, assim como o operador e ambos os códigos são registados no processo para identificação. Anexada ao processo vai toda a informação e documentação da reserva. Ocasionalmente há alterações que ultrapassam o domínio da agência, como alterações nos voos ou nas taxas aeroportuárias, quando tal acontece é necessário informar o cliente das mesmas, por telefone e por e-mail para que fique registado. Os pagamentos são estipulados conforme as condições do operador: se este exigir o pagamento a determinado dia, a agência pede o pagamento alguns dias antes já com parte da sua comissão, para se salvaguardar. Realizados todos os pagamentos, formalidades e confirmados todos os serviços, é solicitada a documentação da viagem ao operador, a qual imprimimos e sublinhamos a informação importante para o cliente. A documentação é separada por voos, hotéis, transferes, seguros e outras informações, guardada num porta-documentos da agência e informamos o cliente que a poderá recolher ou ser enviada por e-mail.

**-Relação com parceiros:** A comunicação com as parcerias é também muito importante, pois é com os operadores que contactamos para esclarecimentos, documentação e outros assuntos. Há representantes comerciais dos operadores que nos visitam, como já referido e também contactamos outros parceiros como hotéis para pedir informações sobre o hotel ou para confirmar reservas efetuadas. Quando é feito um contacto telefónico com um parceiro regista-se a informação recolhida, com quem se falou e quando, além de registar os e-mails trocados.

### 4.3 Situações verificadas e desafios encontrados

Descritas as atividades desenvolvidas, iremos expor alguns casos práticos e ocorrências testemunhadas que tenham representado desafios. As situações que testemunhámos no estágio enquadram-se de forma geral nos desafios da revisão bibliográfica.

**-TIC e Internet:** Estas já não são um desafio, mas sim uma ferramenta de apoio à atividade, no entanto quando surgiram no setor foi desafiante pela dedicação que exigiu para a agência se adaptar. Atualmente todo o trabalho depende da internet e das TIC e é com estas que se comunica com parceiros e clientes. As plataformas de trabalho tornaram-se mais intuitivas para o agente, o fluxo de e-mails é constante e o acesso às plataformas e contactos dos parceiros dá-se através da intranet do grupo de gestão. A internet também é útil para consultar informação e entrar em contacto com outros intervenientes, portanto sem internet nem TIC o trabalho da agência não é possível.

**-Concorrência:** No estágio não sentimos impactos diretos dos concorrentes, porém para fazer face à concorrência a Agência de Viagens X tem as suas estratégias competitivas assentes na personalização e foco no cliente. Em primeira instância as OTA's não são vistas como um concorrente ou ameaça, pois o cliente da agência é alguém que prioriza o serviço prestado por uma agência tradicional, o fator humano com conhecimento e experiência na área, algo presente na Agência de Viagens X e que não vai ter numa OTA. Testemunhámos uma situação particular de uma cliente já fidelizada que obteve um orçamento de uma OTA para determinado destino e questionou se a nossa agência conseguiria as mesmas condições, caso contrário aceitava uma proposta diferente da nossa parte, demonstrando a sua preferência e fidelidade à nossa agência

em detrimento das outras opções. Os principais concorrentes são as agências físicas pertencentes a grandes grupos existentes no centro da cidade, no caso destacam-se a Abreu e a Top Atlântico pelo tipo de mercado abrangido e serviço prestado.

**-Tendências e preferências do consumidor:** O cliente habitual da agência é de segmento médio-alto, alguém com formação superior, cargos importantes a nível profissional e já com alguma experiência em viagens, logo são exigentes na qualidade do serviço e procuram algo específico e adaptado às suas ambições. Para atender às necessidades do cliente, a agência baseia-se muito na experiência das viagens realizadas pelos colaboradores, assim como no *feedback* pós-venda dos clientes. O acompanhamento do cliente durante e após a viagem também ajuda a perceber os pontos fortes e fracos do destino e a qualidade dos hotéis, construindo uma rede de conhecimentos úteis na atividade. Quanto à procura, os clientes optam cada vez mais por reservar as suas férias com muita antecedência, por vezes um ano antes, o que gera um fluxo de trabalho contínuo.

Grande parte das situações registadas neste tema foram relacionadas com necessidades específicas do cliente. Uma das primeiras situações foi um cliente inusual que desejava realizar um cruzeiro no Rio Douro e tivemos de contactar os operadores para certificar que o serviço tinha condições para inusuais. Numa outra situação tivemos um cliente que desejava um pacote turístico específico para o Egipto, o qual não tínhamos nos nossos operadores habituais, então tivemos de estabelecer contacto com um operador externo às nossas parcerias, mas que oferecia o produto exato, ou seja, tivemos de ir além das nossas parcerias habituais para satisfazer o cliente. Por vezes temos também clientes que já têm bem definido o que desejam e basta-nos buscar os melhores preços, como o caso de uma cliente que queria um hotel específico em Portimão com as datas e o tipo de quarto já definido, para tal bastou-nos consultar a tarifa mais económica nos comparadores de hotéis e, com um desconto, igualamos o preço de venda nas plataformas do cliente.

**-Formação e retenção dos colaboradores:** Para o sucesso comercial e destaque perante a concorrência, o agente de viagens deve dominar uma série de conhecimentos e aptidões. No estágio sentimos que a aprendizagem é contínua, tal como nos referiu uma representante comercial de um operador que já havia trabalhado em agências e nos deu esse *feedback*. De facto, apesar dos 58 dias decorridos no estágio, sentimos que ficou muita informação por assimilar sobre procedimentos, destinos, operadores, entre outros, informação essa que se adquire com experiência e passando de agente para agente. Na literatura e no estágio vimos também que a parte emocional desempenha um papel fundamental, pois o serviço deve ser emocional e não apenas racional, ou seja, o foco no cliente é pautado por simpatia, comunicação adequada, atenção às suas ambições, gestos como oferecer um café à chegada ou dar uma atmosfera acolhedora na agência. O bem-estar dos agentes no local de trabalho também é importante e a agência assegura o seu conforto e motivação, com reconhecimento constante e condições para ter um espaço de pausa agradável.

Nos casos a destacar aqui, tivemos uma cliente que desejava realizar uma viagem de longo curso, como Tailândia, com o marido e filhos e, com base nos nossos conhecimentos fizemos notar que a viagem implicaria voos de cerca de 24 horas de duração e com 2 ou mais escalas, o que poderia ser maçante, sobretudo com crianças. Ainda assim os conhecimentos da agente

responsável foram ainda mais úteis, pois esta já havia visitado a Tailândia e, da sua experiência, advertiu a cliente que as datas em que pretendia viajar eram em época de chuvas no país, pelo que não era uma boa opção e talvez fosse melhor outra alternativa.

O agente também deve conhecer bem os seguros de viagem, pois é obrigatória por lei a sua recomendação e é preciso sensibilizar os clientes para a sua importância. A agente responsável contou-nos de casos como uma senhora que reservou uma viagem de forma autónoma e sem seguro, porém infelizmente o marido faleceu no destino e os custos de trasladação do corpo para território nacional foram elevados, algo que poderia ter sido evitado com a contratação de um seguro de viagem, no qual é contemplado o repatriamento ilimitado. Noutra situação, uma senhora que viajou com a agência teve um acidente no destino que lhe causou uma fratura exposta, obrigando a ser operada de imediato e regressar a Portugal, tudo isto com custos elevados que foram suportados pelo seguro de viagem. Estas situações delicadas são importantes para sensibilizar o cliente na hora de recomendar um determinado seguro de viagem e queremos que o cliente tenha a consciência dos seguros que tem ao seu dispor para viajar de forma segura e tranquila.

Neste tópico sentimos que a aquisição e formação de um agente é um processo demorado e cuidado, pois há muita informação e competências a ser adquiridas na atividade, além da importância da formação prévia. A agência precisa sempre de RH qualificados, sobretudo na época alta quando há maior fluxo de trabalho, porém o tempo entre o recrutamento e a integração de um agente é longo e a sua adaptação é uma incerteza. Aqui ficou evidente a dificuldade do processo de formação dos agentes que, como percebemos, é um processo contínuo.

**-Comunicação:** A comunicação com cliente e parceiros é uma ferramenta essencial na atividade comercial. No estágio percebemos que a maioria dos operadores e cadeias hoteleiras com quem trabalhamos são espanhóis, o que não é invulgar, pois grande parte dos destinos vendidos são de língua espanhola. Felizmente a cooperação e comunicação com estes parceiros é sólida, não só pelas boas relações com Espanha como pela linguagem, que é compreensível mutuamente. Como já referimos, a agência recebe regularmente visitas de representantes comerciais dos operadores, o que é importante para manter a boa comunicação e relação com os parceiros.

Houve um caso em que solicitámos orçamentos para um grupo a um operador espanhol e este deu-nos um documento com as condições gerais da reserva, escrito em espanhol. No estágio aprendemos que, por lei o cliente deve ter a informação clara na língua mãe, portanto tivemos a tarefa de traduzir integralmente o documento antes de transmitir ao cliente, demonstrando a importância do agente enquanto canal de informação. Durante o processo pudemos também perceber melhor as condições das viagens e dos operadores.

No *feed* da plataforma GEA, encontramos um inquérito de satisfação do operador Lusanova, em que os agentes podem avaliar a sua satisfação com o operador em tópicos como perceção dos clientes, produtos e serviços mais vendidos ou sugestões de melhoria, como podemos ver no Anexo E. Este questionário poderia ser transversal a todos os operadores no grupo de gestão numa ótica de melhoria contínua da comunicação e ajudar a colmatar falhas, como o caso de uma cliente que viajou para Nova Iorque e o hotel onde ficou alojada estava em obras na sala de pequeno-almoço,

informação essas que não foi comunicada nem pelo operador nem pelo hotel, que pertence a uma cadeia de renome. Para resolver esta falha tivemos de consultar o site do hotel para avaliar a diferença entre as tarifas com e sem pequeno-almoço, calcular uma devolução ao cliente e apresentar ao operador. Felizmente a cliente ficou satisfeita com a nossa preocupação e dedicação.

A comunicação com clientes também é importante e o acompanhamento pós-venda é chave aqui. Como já referimos a agência mantém o contacto constante com os clientes durante e após a viagem, querendo ouvir o seu *feedback*, o que gera satisfação e sentimento de valorização do cliente, construindo uma relação de confiança. Por outro lado, também temos de estar preparados para comunicar informações menos positivas, como um caso de uma cliente que pediu para confirmar uma reserva, porém os preços da viagem aumentaram cerca de 600€ de repente e foi necessário avisá-la antes de confirmar. A cliente foi compreensiva, mas é natural que o agente receba *feedbacks* de descontentamento nestes casos, pois estas oscilações abruptas são comuns e ultrapassam o domínio do agente, mas é este que tem de dar a cara e informar.

Ainda assim há clientes insatisfeitos que dificultam a comunicação, como um casal com uma filha que queriam os lugares próximos na viagem de avião num voo *charter*, porém nestas companhias o check-in é feito no embarque e a marcação de lugares teria um custo extra de 30€ por pessoa. O cliente não mostrou compreensão, afirmando que nunca lhe tinha acontecido e ameaçando cancelar a viagem, o que obrigou o agente a contactar o operador para procurar soluções, sendo que este lhe deu a mesma informação. Então o agente teve de ligar ao cliente e explicar tudo de forma adequada e detalhada, informando que quanto mais cedo comparecessem no embarque, mais hipóteses teriam de viajar juntos, acabando o cliente por aceitar. Os clientes, porém, também têm falhas de comunicação que causam transtornos, como o caso de clientes insatisfeitos com as condições dos hotéis, mas que só comunicam à agência depois de regressar da viagem, então o agente tem de reforçar que essas ocorrências devem ser comunicadas aquando da estadia para se poder resolver, mudando de quarto ou fazendo devoluções, por exemplo. Se não houver aviso prévio é tido como se a viagem tivesse corrido em conformidade e é mais difícil obter resposta às reclamações. Ainda assim, se necessário o agente formaliza a reclamação do cliente à entidade responsável para mostrar que está do seu lado, na expectativa de obter algum retorno, mesmo que tenha sido uma falha do cliente.

**-Fenómenos globais imprevisíveis:** Na literatura percebemos que o Covid-19 afetou significativamente o setor das agências de viagens, porém o estágio não se realizou durante a pandemia nem na fase de recuperação para perceber os seus impactos. As únicas situações que testemunhámos em relação aos fenómenos globais imprevisíveis foram alguns clientes que pediam propostas de destinos longe de conflitos como Israel-Palestina ou médio oriente, o que não causou transtornos, visto que há uma vasta alternativa de destinos. Como já referimos há oscilações de preços e condições que ultrapassam a agência e as quais devemos informar o cliente, como um caso em que o operador nos informou sobre uma subida nas taxas aeroportuárias a pagar pelo cliente no aeroporto, porém como foi um aumento mínimo e o cliente já tinha histórico, a agência informou-o de que iria assumir esse montante, evitando a sua insatisfação.

Presenciamos um caso numa reserva em que o operador nos informou que o voo de regresso foi cancelado e as alternativas de voo disponíveis na companhia aérea não eram as mais favoráveis. Quando questionado pela agência se o operador assegurava alojamento aos clientes para regressar num voo mais tarde, o assistente informou que não, então a agente responsável informou que, se assim fosse, os clientes iriam cancelar a reserva e exigir um reembolso. Perante esta situação, o assistente do operador sugeriu como alternativa um voo de regresso numa subsidiária da companhia aérea em questão, dando à cliente as condições da companhia principal. A agente responsável ensinou-nos que as companhias aéreas, por lei, devem assegurar os seus clientes e, se necessário garantir o seu bem-estar em caso de voos cancelados, e esta experiência e conhecimento foram importantes para contornar esta imprevisibilidade.

**-Legislação:** Se por um lado a literatura não é muito expressiva na questão da legislação, no estágio percebemos que esta é uma das principais barreiras, pois obriga a um cuidado redobrado no tratamento de informação, dando mais transparência e proteção ao cliente. Toda a documentação para o cliente como orçamentos, *flyers* e catálogos deve ser carimbada com o selo da agência antes de entregar e com as informações de contacto corretas. Como exemplo, tivemos uma remessa de porta-documentos da agência cujas informações de contacto vieram incompletas e para os poder utilizar sem descartar, tivemos de complementar a informação com esferográfica.

Numa discussão de ideias com a responsável da agência sobre o passado e presente das agências de viagens, foi-nos explicado que até há 20 anos o processo de criação de uma agência era mais burocrático na implementação do que no exercício da atividade. Atualmente dá-se o oposto, ou seja, a legislação obriga a uma série de procedimentos burocráticos desde o envio dos orçamentos até à própria entrega da documentação da viagem. Hoje o acesso à atividade é muito mais simplificado, fazendo com que haja mais agências no mercado geridas por pessoal sem formação na área, que falham frequentemente nos requisitos legais de exercício da atividade, trazendo prejuízos aos clientes, que têm de ser indemnizados pela entidade reguladora do setor.

**-Sustentabilidade:** Neste campo não foram registados exemplos muito significativos, salvo alguns casos de clientes que procuravam destinos ou hotéis mais afastados das zonas massificadas, ou outros que transportavam pertences para comunidades necessitadas no destino.

**-Inteligência Artificial:** No estágio, a IA foi utilizada em algumas situações pontuais, destacamos uma ocorrência em que contactámos um hotel em Ibiza para saber informações sobre redes de transportes na ilha, contudo a informação dada pelo rececionista não foi clara, então recorremos ao ChatGPT, que nos indicou um site com a informação mais clara e intuitiva. Quando elaborámos a planta da agência, exemplificada na Figura 3 no capítulo da agência em contexto, também recorremos ao ChatGPT para nos recomendar plataformas de *design*, apresentando-nos várias soluções práticas. Ainda assim temos noção de que a IA é presença constante na atividade e as agentes da organização fazem uso das suas funcionalidades diariamente.



---

## 5. Entrevistas

Com a informação apurada na revisão da literatura e a experiência adquirida no estágio, elaborámos o guião das entrevistas, como descrito no Anexo F, que foram aplicadas à agente responsável e à agente colaboradora, os únicos RH da organização e responsáveis comerciais. As respostas das entrevistas podem ser consultadas no Anexo G e Anexo H.

**-Caracterização da agência (pergunta 1 a 8):** A agência tem como missão comercializar pacotes de viagem que tragam experiências inesquecíveis aos clientes, para isso apostam no serviço personalizado e acompanhamento contínuo do cliente. Há um foco na formação e melhoria contínua do serviço, tentando atingir mais reconhecimento no mercado e alcançar o segmento de luxo no futuro.

Os clientes da agência são maioritariamente do distrito de Viana do Castelo e são sobretudo: casais em Lua-de-Mel (25-35 anos) que buscam uma viagem de longo curso; e casais de segmento médio-alto (35-55 anos) com filhos, geralmente são pessoas com formação, empresários ou profissionais de saúde que procuram viajar pelo menos 2 vezes por ano, sendo que uma viagem é mais direccionada para destinos de verão, com intuito de descansar, e outra numa vertente mais

cultural. A agência mantém com os clientes uma relação de proximidade, cordialidade, confiança e transparência, com muitas relações de longa data. O serviço da agência é pautado sempre por profissionalismo, simpatia, personalização, foco total no cliente, transparência e muito rigor na informação prestada

Os pontos fortes da agência são a capacidade de resposta rápida e pormenorizada, a experiência e conhecimento dos agentes e a atenção que presta ao cliente. Os pontos fracos destacam-se o facto de ser agência independente e não conseguir ter mais alcance no mercado, a ausência nas redes sociais e a falta de RH adequados para complementar a equipa.

Um agente adequado à imagem da Agência de Viagens X deve ter características como: simpatia, rigor, iniciativa, organização, conhecimento, dedicação e capacidade de trabalhar em equipa. O bem-estar do agente é também assegurado no local, com valorização do horário de pausa e reconhecimento do bom desempenho na atividade com prémios e incentivos.

As estratégias de marketing da organização, passam por uma comunicação personalizada e contínua com os clientes, ocasionalmente oferecendo-lhes lembranças personalizadas, marketing boca-a-boca, participação em eventos como feiras de noivos, *showrooms*, entre outros, envio de *newsletters*, parcerias com empresas na área do bem-estar (ex.: patrocínio em ginásios) ou criação de *merchandising* temático.

**-TIC e Internet (pergunta 9):** A adaptação às TIC foi um processo que exigiu tempo, formação e dedicação, no entanto trouxe novas ferramentas que facilitaram o trabalho do agente, como comparadores de hotéis, ferramentas de envio de orçamentos, aplicações ou inovações nos GDS que permitiram melhorar o serviço e manter-se atualizados, tornando-se uma oportunidade.

**-Concorrência (pergunta 10 e 11):** As OTA's não representam concorrência direta, pois são segmentos diferentes e o cliente da agência tradicional valoriza o serviço personalizado, no entanto há clientes que buscam oferta nas OTA's para solicitar propostas iguais ou melhores na agência e é difícil competir com os preços. Ainda assim o fator preço não ultrapassa a relação de confiança com o agente. Nas tradicionais destaca-se a concorrência da Agência Abreu e Top Atlântico, ambas com balcões em Viana do Castelo, que se destacam, além da marca, pela qualidade do serviço e segmento de mercado atingido. Também foi referida a Pinto Lopes Viagens com balcões no Porto e Lisboa, que oferece um serviço fortemente personalizado e diversos pacotes culturais de qualidade, com destaque para as viagens de autor.

**-Tendências e comportamento do consumidor (pergunta 12):** Para acompanhar as tendências no mercado, a agência participa em eventos e formações dadas pelos operadores, que transmitem informações essenciais dos destinos. O *feedback* do cliente no pós-venda também é importante para perceber quais os destinos a recomendar ou a evitar, tentando sempre melhorar.

**-Formação (pergunta 13):** A formação académica transmite conhecimentos básicos essenciais na atividade, contudo há aptidões ou *soft skills* que só se adquirem na experiência e alinhamento com a visão das organizações, como: comunicação, saber-estar, empatia, capacidade

de resolução de problemas e de lidar com a pressão. A formação poderia melhorar nesta vertente, apostando numa abordagem mais prática.

**-Comunicação com parceiros (pergunta 14):** A comunicação com parceiros é uma relação sólida de há vários anos, pautada por respeito mútuo e confiança. Quando existem atritos na comunicação são geralmente com pessoal mais novo e inexperiente, que carece de qualidades como paciência, capacidade de comunicação, humildade e responsabilidade.

**-Fenómenos globais imprevisíveis (pergunta 15):** Por natureza, o agente vê-se forçado a contornar as imprevisibilidades, até porque a sua atividade depende de terceiros. O 11 de setembro foi bem pior que o Covid-19 pela insegurança que trouxe, a crise de 2008, os vulcões na Islândia e na Gran Canária, os furacões nas Caraíbas e outras catástrofes naturais são fenómenos imprevisíveis que forçam o agente a encontrar soluções, obrigando-o a estar sempre em alerta, sobretudo em época alta. Os mais recentes conflitos na Ucrânia e na Palestina não são impactantes, pois há muitas alternativas disponíveis.

**-Sustentabilidade (pergunta 16):** É unânime que a sustentabilidade é um tema importante, contudo apesar de alguns operadores já terem produtos sustentáveis, a maioria é focada no turismo de massas, com cada vez mais hotéis e voos *charter* a operar para os destinos. Felizmente o cliente começa a ter consciência sustentável, evitando destinos massificados e procurando envolver-se de forma solidária e contributiva com a comunidade local, levando bens para os necessitados, contribuindo em atos de voluntariado ou evitando destinos com regimes políticos opressivos.

**-Era Digital (pergunta 17):** A agência precisa de uma presença forte nas redes sociais para estar mais próxima do cliente, apostando nas redes mais estratégicas para atingir o setor médio-alto. O foco da agência, contudo, é na interação direta e personalizada com o cliente, sendo esta a razão do seu sucesso, pelo que o futuro passa por um equilíbrio entre a vertente digital e relacional.

**-Legislação (pergunta 18):** A legislação afeta bastante o setor e não da melhor forma, pois requer uma maior carga burocrática para o agente, obrigando-o a dar mais transparência na informação que presta ao viajante. De forma resumida o cliente passou a ter mais direitos e o agente, em contrapartida, mais obrigações e responsabilidades.

**-Inteligência Artificial (pergunta 19):** Na agência tenta-se tomar a IA como uma oportunidade, pois já existem ferramentas de trabalho baseadas na IA como o *Copilot*, para facilitar a atividade, contudo o fácil acesso ao cliente pode torná-la uma ameaça. Apesar de tudo acreditam que as potencialidades da IA não superam o fator humano e o serviço personalizado da agência.

**-Outros desafios (pergunta 20):** Quando questionadas sobre outros potenciais desafios, destacaram: dificuldade em contratar RH adequados às expectativas (enquadra-se no desafio da formação e retenção dos agentes); necessidade de adaptação às rápidas mudanças no comportamento do consumidor (enquadra-se no desafio das tendências e comportamento do consumidor); e concorrência crescente das plataformas *online* (enquadra-se no desafio da concorrência).

**-Características de um colaborador empreendedor (pergunta 21):** No quadro de Abranja et al. (2012) onde se indicam as 5 principais características de um colaborador empreendedor na agência, a primeira entrevistada destacou: Capacidade de análise; *Know-how*; Empatia; Comunicação e linguagem; e Atitude. A segunda referiu: Inovação; Capacidade de análise; Empatia; Comunicação e linguagem; e Proatividade. É de destacar a concordância em: Capacidade de análise, Empatia; e Comunicação e linguagem.

---

## **6. Tratamento dos resultados**

Com os desafios apurados na literatura, os quais usámos como fio condutor para o estágio e entrevistas, percebemos que há uma coerência nos resultados, e nesta parte iremos analisar as 3 vertentes para apurar os principais desafios (categorias) e dar algumas propostas de resposta. Pareceu-nos útil sistematizar os resultados encontrados num quadro comparativo, como sugere a análise de conteúdo referida na metodologia.

### **6.1 Comparação dos resultados**

Para comparar a informação, estruturámos os resultados na Tabela 1, onde para cada desafio (categoria) destacámos alguns dos autores que o referem na literatura, a experiência no estágio e a percepção dos mesmos segundo as entrevistas. Daqui faremos a leitura e tiraremos as conclusões da análise.

Tabela 1: Comparação dos resultados da investigação

| Desafios/Categorias                      | Na literatura                                                   | No estágio                                                                                                                   | Nas entrevistas                                                                                                                        |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TIC e internet                           | (Abranja et al., 2012); (Kracht & Wang, 2010); (Tito, 2018)     | As TIC são hoje uma ferramenta vital ao trabalho da agência.                                                                 | Foi uma adaptação exaustiva, porém trouxe resultados positivos à atividade.                                                            |
| Concorrência                             | (Canal APAVT, 2023b); (D. Silva et al., 2021);                  | Há um trabalho exaustivo no serviço prestado, para se destacar no mercado.                                                   | Há fortes concorrentes que obrigam a uma melhoria contínua do serviço.                                                                 |
| Tendências e comportamento do consumidor | (Abranja et al., 2012); (Gomes, 2022)                           | Acompanhámos <i>feedbacks</i> de clientes e as várias necessidades específicas de cada um.                                   | Acompanha-se com o pós-venda, formações e eventos da área.                                                                             |
| Formação e retenção dos agentes          | (Abranja et al., 2012); (Gomes, 2022); (Lovelock & Wirtz, 2015) | Sentimos dificuldade apesar da nossa formação prévia. Ficou notório que a formação do agente é um processo longo e contínuo. | O agente precisa de uma série de competências e conhecimentos que só se conseguem com uma formação académica e profissional adequadas. |
| Comunicação                              | (Abranja et al., 2012); (Boechat, 2015); (Wiranti, 2023)        | Estabelecemos uma comunicação profissional com clientes e parceiros, muito graças à formação e experiência prévia.           | A comunicação com os intervenientes é profissional e de confiança, mas há algumas barreiras com parceiros inexperientes.               |
| Fenómenos globais imprevisíveis          | (Antunes, 2023); (Canal APAVT, 2023a)                           | Alguns fenómenos, mas nada que afetasse seriamente a atividade.                                                              | O agente é preparado por natureza para fazer face às imprevisibilidades.                                                               |
| Sustentabilidade                         | (Canal APAVT, 2023a);                                           | Poucas situações registadas                                                                                                  | Há consciência sustentável no cliente,                                                                                                 |

|                         |                                                                |                                                                |                                                                         |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                         | (Loureiro et al., 2022)                                        |                                                                | porém não tanto nos operadores.                                         |
| Era digital             | (Abranja et al., 2012); (Splendani et al., 2023)               | Lidamos apenas com o <i>WhatsApp</i> .                         | É uma ferramenta essencial na qual a agência terá de apostar no futuro. |
| Legislação              | (Agência Lusa, 2023); (Canas, 2023)                            | Obrigou a um trabalho exaustivo e com bastante rigor.          | Mais rígida e protetora do cliente, obriga a um trabalho acrescido.     |
| Inteligência artificial | (García-Madruga & Grilló-Méndez, 2023); (Gavina & Silva, 2022) | Utilizada algumas vezes no estágio, é notória a sua utilidade. | Faz-se uso das suas potencialidades para torná-la uma oportunidade.     |

## 6.2 Conclusões da análise

Concluimos que na Agência de Viagens X os desafios mais sentidos foram: Tendências e comportamento do consumidor; Formação e retenção dos agentes; Era digital; Legislação; e Inteligência artificial. A formação e retenção dos agentes foi o que ficou mais evidente, pois apesar da nossa formação e experiência prévia, sentimos que ficaram muitos conhecimentos e experiência por adquirir e aptidões a aprimorar, algo também salientado nas entrevistas pela dificuldade em encontrar RH adequados. Este desafio não é novo, porém com a quantidade de informação em constante atualização no setor, é sem dúvida dos mais importantes. Neste aspeto foi perceptível que a vasta experiência e grau de formação da agente responsável fizeram toda a diferença no serviço prestado ao cliente. A legislação, apesar do pouco foco na literatura, é uma barreira bem notória no estágio e nas entrevistas, que obriga a um trabalho mais exaustivo e cuidado no tratamento da informação para cumprimentos dos requisitos legais. Nas tendências e comportamento do consumidor foi possível verificar o carácter específico do cliente da agência, com ambições particulares e bem definidas, que exigem um trabalho mais dedicado no atendimento às necessidades do cliente, algo em que a agência se tem destacado, contudo para um melhor acompanhamento das tendências e comportamento do cliente, é importante que a agência invista no meio digital e nas redes sociais para se manter atualizada. Por fim, a IA, da qual a agência já tem aproveitado as potencialidades, é vital que siga essa tendência e se vá atualizando nas ferramentas de IA para construir vantagem competitiva.

Quanto aos outros desafios, as TIC e internet são hoje um aliado da atividade, que requer sempre atualização, mas não de forma desafiante. Na concorrência não registámos impactos diretos, ainda assim a agência tem rigor no serviço prestado para marcar a diferenciação e isso

nota-se no fluxo constante de pedidos e de clientes recomendados por outros. A comunicação da agência com os intervenientes é eficaz e o seu desempenho permite ultrapassar as lacunas existentes de comunicação. Os fenómenos globais imprevisíveis não se manifestaram no estágio, contudo os agentes estão preparados para as eventualidades. Na sustentabilidade notámos alguns gestos de consciência sustentável dos clientes, mas não se manifestou enquanto desafio.

### 6.3 Propostas de melhoria

Os resultados da investigação deixam claro que a formação dá resposta a grande parte dos desafios, pois um agente bem formado, alinhado com a visão da organização e com as *soft skills* adequadas, cria boas relações comerciais e contribui para o sucesso da organização. Para tal a formação académica deve adotar uma abordagem mais prática e sensorial da atividade, com abordagem às *soft skills* de comunicação e relacionamento com o cliente, conteúdo interativo de conhecimento sobre turismo internacional, além da implementação de estágios. As agências também podem adotar medidas como manuais de acolhimento e boas práticas para novos colaboradores, assim como um portfólio com conhecimentos úteis da atividade, como a ficha técnica dos destinos que elaborámos no Anexo I, seria um bom objeto de estudo para novos agentes.

A formação também dará resposta aos desafios da concorrência, legislação ou imprevisibilidades. Um agente bem formado e alinhado com a organização diferencia-se da concorrência, sobretudo com formação superior para uma visão mais inovadora e proativa. Quanto mais bem formado for o agente, melhor irá compreender a legislação e os parâmetros legais a cumprir, sem esquecer que a formação e experiência ajudam a enfrentar as imprevisibilidades da atividade. Ainda assim não basta a formação, é necessário manter as boas condições e motivação dos agentes na organização, procurando a sua retenção.

As barreiras à comunicação também se combatem com formação adequada dos agentes. A abordagem profissional e uma comunicação assertiva, eficaz e adequada ajuda a combater barreiras e lacunas na comunicação, quer de parceiros, quer de clientes. Deixamos como sugestão a adoção de um questionário de satisfação transversal a todos os parceiros, semelhante ao do Anexo E. O exemplo em anexo diz respeito a operador Lusanova, no entanto aborda tópicos relevantes de cooperação e comunicação entre as parcerias, logo o grupo de gestão poderia adotar um inquérito semelhante transversal a todos os parceiros para melhoria das relações.

As redes sociais estratégicas como *Facebook* e *Instagram* são extremamente úteis para alcançar o público-alvo, além de ferramentas como *Google Trends*, ou o *Google Destination Insights* que permitem monitorizar as tendências na área do turismo. Quanto à IA vimos que o setor das agências de viagens é consciente da sua importância, portanto é importante implementar estratégias e ferramentas integradas de IA nos grupos de gestão e nos operadores, para auxiliar em tarefas de rotina exaustivas como o processo de orçamentação, itinerários, ou mesmo para avaliar se a informação cumpre com a legislação. Questionámos ao ChatGPT quais os novos desafios da gestão comercial das agências de viagens e como podemos verificar no Anexo J as respostas foram coerentes com o resultado da investigação, com destaque para a transformação digital, mudanças



nas preferências do consumidor ou o desenvolvimento e retenção de talentos (OpenAI, 2024), deixando clara a sua potencialidade.

Ainda há pouca consciência sustentável, sobretudo nos operadores, mas se a tendência no futuro for crescente, estes terão de seguir esse caminho para se manterem competitivos. A adoção de boas práticas e certificados de sustentabilidade nos destinos pode assegurar o caráter ambiental, social, cultural e económico dos mesmos e sensibilizar ainda mais o cliente para essa consciência na busca de um mundo melhor.



---

## **Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação**

Esta investigação teve como propósito apurar os desafios à atividade comercial das agências de viagens na atualidade, para tal tivemos de fazer um trabalho de investigação na literatura para conhecer melhor o tema e as diferentes perspetivas na área, realizámos um estágio numa agência de viagens particular para entender o seu funcionamento, ter uma perspetiva mais sensorial do tema e compreender melhor o contexto em que se insere. Contexto esse que descrevemos no relatório para dar uma perspetiva mais ampla da organização, fazendo também um relatório com as atividades e tarefas desempenhadas na entidade, assim como alguns casos práticos que refletiram os desafios da atividade comercial. Por fim, realizámos duas entrevistas às colaboradoras da empresa para entender as suas perspetivas em relação aos desafios encontrados e enquadrar os resultados para obter as conclusões.

Antes de integrar o estágio, a nossa noção do trabalho de uma agência de viagens era obviamente vaga, apesar da formação prévia em Turismo, que nos deu alguns conhecimentos da atividade, porém ficámos a perceber que o trabalho de um agente de viagens é exaustivo, requer

um foco e atenção no detalhe constantes, articulação de tarefas e funções, capacidade de trabalhar sob pressão, lidar com vários tipos de cliente, resolver problemas e dominar uma série de conhecimentos e aptidões numa área em que a aprendizagem é constante, esta foi, a nosso ver, a maior dificuldade, pois apesar do tempo decorrido no estágio, sentimos que ainda ficou bastante por assimilar. Outra observação destacada é o fluxo de trabalho, pois num mundo em que se crê que as tecnologias reduziram a atividade das agências, não é o caso na Agência de Viagens X, pelo contrário, sentimos um fluxo constante, mesmo em época baixa.

Antes de iniciar a investigação, colocámos como questão de partida: *Quais os Novos desafios da Gestão Comercial nas Agências de Viagens?*. Na nossa perspetiva achávamos que desafios como a evolução tecnológica, a inteligência artificial e o perfil e comportamento do cliente eram potenciais respostas à questão de partida, porém para obter respostas mais concretas, delineamos como objetivos: contextualizar o meio envolvente da empresa; apurar os desafios e barreiras que mais impactam a parte comercial; e propôr soluções para diminuir ou reverter o impacto desses obstáculos.

Na literatura percebemos que o setor das agências de viagens debate-se atualmente com uma série de desafios, nomeadamente: as TIC e a internet; a concorrência; as tendências e comportamento do consumidor; a formação e retenção dos agentes; a comunicação; os fenómenos globais imprevisíveis; a sustentabilidade; a era digital; a legislação; e a Inteligência Artificial. Ao analisarmos o contexto da agência percebemos que esta se insere num mercado exigente e instável, marcado por alterações constantes, ainda assim a agência trabalha as suas estratégias de abordagem comercial com rigor e foco no serviço que é prestado. Como resultado da investigação e resposta à questão de partida, nos novos desafios na gestão comercial da Agência de Viagens X destacam-se: a formação e retenção dos agentes; a legislação; as tendências e comportamento do consumidor; a era digital; e a Inteligência artificial. Estes desafios foram os mais evidenciados e, pela sua natureza, enquadram-se nas nossas previsões antes da investigação.

A formação e retenção dos agentes é um processo contínuo e exaustivo que requer uma série de conhecimentos, experiência e aptidões de comunicação e abordagem adequada ao cliente, importantes para um correto desempenho comercial, dando-nos a perceção de que ficou ainda muita informação por assimilar. A legislação é outro desafio bastante exigente, pois num setor onde o cliente tem hoje mais direitos e proteção, enquanto o agente tem mais obrigações e responsabilidades, o trabalho e dedicação exigidos para o cumprimento dos requisitos legais é exaustivo e qualquer falha pode trazer prejuízos graves, daí a importância de conhecer bem a legislação. As tendências e comportamento do consumidor são também um desafio permanente, pois notámos que o mercado está em constante atualização, o cliente é mais exigente e as mudanças na atitude são constantes. O cliente na Agência de Viagens X é alguém específico e exigente, que obriga a um trabalho cuidado para atender às suas ambições, logo é importante estar a par da informação para poder prestar um serviço personalizado a cada cliente. Para dar resposta a esta parte é importante abraçar o desafio da era digital e das redes sociais na agência, pois são ferramentas de marketing digital presentes em grande parte das atividades hoje em dia, e a agência

não pode ser exceção se quer alcançar mercados específicos e estar em contacto permanente com o cliente. Por fim, destacamos a importância da IA enquanto ferramenta estratégica na atividade, a agência faz uso regular das suas potencialidades e deve continuar nesse caminho, atualizando-se sempre nas suas potencialidades e tomando partido das mesmas para que se mantenha uma oportunidade e não se torne uma ameaça.

Quanto a outros desafios, também se manifestaram mas não de forma significativa na atividade. A comunicação com os intervenientes ocorreu de forma eficaz e assertiva, com algumas pequenas lacunas a manifestarem-se da parte de clientes e de parceiros, porém as estratégias de comunicação da agência ajudam a contornar essas ocorrências e melhorar continuamente a comunicação. Os fenómenos globais imprevisíveis também não apresentaram situações desafiantes durante o estágio, o que não significa que não tenham acontecido ou venham a acontecer, obrigando o agente a enfrentá-los. Não foram registados impactos diretos da concorrência e nota-se que o serviço prestado pela agência é o seu grande fator diferencial. A sustentabilidade também não foi um tema significativo na tomada de decisão do cliente, ainda assim registámos algumas atitudes sustentáveis da parte dos clientes, às quais a agência conseguiu dar resposta. Infelizmente os operadores parceiros não seguem lógicas sustentáveis, o que pode ser um desafio no futuro. As TIC e a Internet são hoje aliados no desempenho da atividade e, apesar de obrigarem a atualização constante dos conhecimentos, já são mais uma vantagem e menos um desafio.

Para dar resposta a estes desafios, a solução passa por uma aposta na formação académica e profissional, que construa profissionais comerciais aptos para as agências na sua abordagem ao cliente, comunicação com os intervenientes, controlo das tendências de mercado, conhecimento da legislação e capacidade de enfrentar as adversidades. A abordagem às novas tecnologias como o digital e a IA também são importantes para se manter atualizados no mercado, melhorar a comunicação e construir vantagem competitiva. Prevemos também que no futuro a adoção de práticas sustentáveis no turismo será um tema mais importante, ao qual os intervenientes terão de se dedicar mais.

Além dos resultados apurados e do conhecimento académico adquirido, o estágio permitiu-nos expandir a experiência profissional no campo das agências de viagens e alguns conhecimentos de gestão e relações comerciais com clientes e fornecedores. Para nós ficou um *feedback* de um bom trabalho realizado na organização e um contributo pessoal positivo na agência, com a sensação de dever cumprido. Em relação à equipa, ficou o sentimento de ser bem recebido e acolhido, além de toda a ajuda prestada nesta etapa. No mestrado adquirimos conhecimentos e ferramentas que nos ajudaram na investigação como as técnicas de análise de ambiente interno e externo, o marketing, a estratégia, a comunicação nas organizações, os processos e controlo de gestão ou a importância da integração, acolhimento e formação nas organizações. Com a investigação ficamos a entender melhor a importância destas ferramentas e disciplinas e de que forma devem ser utilizadas na gestão nas organizações.

Quanto a limitações da investigação, o tema foi abordado no contexto de uma organização apenas, ou seja os resultados na Agência de Viagens X podem ser diferentes dos observados numa

organização diferente, portanto é um tema passível de ser abordado numa outra agência, num outro departamento ou até numa amostra mais ampla da área, com recurso a métodos quantitativos. O facto de haver apenas duas pessoas na agência deu também uma perspetiva mais limitada nas entrevistas. O fator tempo foi outra limitação, pois restringimo-nos a um determinado espaço de tempo no estágio e os desafios podem mudar a qualquer momento, portanto os desafios nesta investigação podem não ter sido os mesmos no passado ou não ser mais os mesmos no futuro.

Como sugestões de investigação futura sugerimos temas como: Gestão de conhecimento na formação em turismo; O papel da IA na formação em turismo; A IA na análise de tendências e previsões; IA na implementação de práticas sustentáveis; *Chatbots* e assistentes virtuais nos serviços; O papel das redes sociais na análise de perfil do cliente; ou O papel do estado e das associações na implementação de planos de apoio no turismo.

---

## Referências Bibliográficas

- Abdul-Hamid, I. (2011). Travel agency strategies for managing the current dynamic environment. *SEGi Review*, 4(1), pp. 71-79.
- Abib, G., Hoppen, N., & Hayashi Junior, P. (2013). Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 53, pp. 604-616. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0034-759020130608>
- Abranja, N., Alcântara, A. A., Braga, C. N., Marques, A. P., & Nunes, R. (2012). *Gestão de Agências de Viagens e Turismo*. Lidel.
- Abrate, G., Bruno, C., Erbetta, F., & Fraquelli, G. (2020). Which Future for Traditional Travel Agencies? A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Travel Research*, 59(5), pp. 777-791. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0047287519870250>
- Abreu. (2024). Agência Abreu. <https://www.abreu.pt/>
- Agência Lusa. (30 de Novembro de 2023). Associação revoltada com fiscalização no setor das agências de viagens. *Eco*.
- Andres, S. (2017). An Analysis of Some Commercial Management Aspects at the Level of a Travel Agency. *Robotica & Management*, 22(1), pp. 34-39.
- Antunes, C. (30 de Novembro de 2023). Congresso da associação das agências de viagens decorre no Porto, tendo como foco o tema da Inteligência Artificial e os impactos esperados para o turismo. *Expresso*.
- APAVT. (2023). *Introdução e historial da associação*. Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo. <https://www.apavt.net.pt/quem-somos>
- Archer, J., & Syrratt, G. (2012). *Manual of travel agency practice*. Routledge.
- Barbosa, A. M. (2012). *A Relação e a Comunicação Interpessoais entre o Supervisor Pedagógico e o Aluno Estagiário*. [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação João de Deus]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10400.26/2472>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barros, S. L. (2012). *Análise Comparativa das Perceções dos Consumidores de Agências de Viagem Físicas e Online*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/10216/74911>
- Batista, E. C., Matos, L. A., & Nascimento, A. B. (2017). A Entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), pp. 23-38. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10084.09608>

- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), pp. 54-72. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Bethapudi, A. (2013). The role of ICT in tourism industry. *Journal of applied economics and business*, 1(4), pp. 67-79.
- Boechat, M. N. (2015). *Gestão de Vendas e política comercial*. Editora FGV.
- Buhalis, D. (2004). eTourism - Strategic and tactical impacts of information. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1(1), pp. 57-66.
- Buhalis, D., & Camillieri, M. A. (2022). The Travel Distribution Value Chain. Em D. Buhalis (Ed.), *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing*. Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, UK.
- Buhalis, D., Costa, C., & Ford, F. (2006). *Tourism Business Frontiers*. Routledge.
- Cadestin, C., & Miroudot, S. (2020). Services exported together with goods. *OECD Trade Policy Papers*(236). <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/18166873>
- Canal APAVT. (30 de novembro de 2023a). 30 Nov. 2023 - 48º Congresso Nacional da APAVT. [Video]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=DcLk7plp-xU&t=15325s&ab\\_channel=CANALAPAVT](https://www.youtube.com/watch?v=DcLk7plp-xU&t=15325s&ab_channel=CANALAPAVT)
- Canal APAVT. (1 de dezembro de 2023b). 1 Dez. 2023 - 48º Congresso Nacional da APAVT. [Video]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=Eqw0mloJ0MQ&t=4187s&ab\\_channel=CANALAPAVT](https://www.youtube.com/watch?v=Eqw0mloJ0MQ&t=4187s&ab_channel=CANALAPAVT)
- Canal APAVT. (2 de dezembro de 2023c). 2 Dez. 2023 - 48º Congresso Nacional da APAVT. [Video]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=zaUa1fjZe4&ab\\_channel=CANALAPAVT](https://www.youtube.com/watch?v=zaUa1fjZe4&ab_channel=CANALAPAVT)
- Canas, M. (21 de Setembro de 2023). Férias: Reservar viagem numa agência. (S. Frazoa, & A. Mota, Edits.) *DECO PROteste*.
- Castro, E. M. (2023). *Aplicação de técnicas de melhoria contínua na gestão comercial: Ferramenta de Gestão de Eventos*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Administração e Gestão]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10400.26/44788>
- Coelho, C. M. (2022). *Gestão comercial: como formar equipas de vendas de elevado desempenho utilizando técnicas de Lean Office*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/1822/83041>
- Costa, A. F. (2009). *O impacto da internet na gestão comercial das unidades hoteleiras portuguesas*. [Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas]. Repositório Científico Lusófona. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10437/1336>



- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *ACM: Ubiquity*, pp. 1-15.
- Decreto-Lei n.º 17/2018. (2018). Regime de Acesso e de exercício da atividade das agências de viagens e turismo. Diário da República n.º 48/2018, Série I de 2018-03-08.
- Dincu, A.-M., Brad, I., Bălan, I. M., Raba, D. N., & Hammad, A. A. (2021). The Role of Travel Agencies in Choosing a Tourism Destination. *Scientific Papers: Animal Science and Biotechnologies*, 54(1), pp. 225-228.
- Duque, A. S., Vicente, M., & Loureiro, C. (2022). Crises no turismo: percepções das agências de viagens da crise pandémica Covid-19. *European Journal of Applied Business Management*, pp. 72-83.
- Eco. (21 de maio de 2024). Marcelo pressiona PS a aprovar Orçamento do Estado para 2025. *Eco*.
- European Travel Commission. (Maio de 2024). Monitoring Sentiment for Intra-European Travel Spring/Summer'24. *European Travel Commission*.
- Falardo, D. J. (2022). *A utilização de ferramentas de inteligência artificial na gestão comercial das empresas e o seu impacto no processo de vendas*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório ISCTE. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10071/26277>
- Fernandes, F., Feger, J. E., & Fernandes, A. R. (2021). A Responsabilização Das Agências De Viagens Perante O Código De Defesa Do Consumidor: Uma Sistematização Das Investigações Acadêmicas. *Revista de Administração Da UNIMEP*, 19(3), pp. 327-352.
- Ferreira, B. Q. (2023). *Estudo do impacto da co-criação no processo de inovação das empresas, na satisfação e na fidelização do cliente: O caso das agências de viagens*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. IC-Online. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10400.8/8826>
- Filipe, L. R. (2019). *A Comunicação Interpessoal no atendimento turístico: o caso das Agências de Viagens*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10400.5/19485>
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2010). *Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação* (6ª ed.). Bookman.
- García-Madruga, M. A., & Grilló-Méndez, A. J. (2023). Artificial Intelligence in the Tourism Industry: An Overview of Reviews. *Administrative Sciences*, 13(172). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci13080172>
- Gavina, B., & Silva, S. (2022). The portuguese's behavior towards travel agencies. *Cuadernos de Turismo*(49), pp. 149-171. <https://doi.org/https://doi.org/10.6018/turismo.521831>
- GEA Portugal. (2024). GEA - Agências de Viagens Independentes. <https://geaportugal.com/>

- Gomes, A. C. (2022). *O papel dos recursos humanos nas Agências de Viagens. Desafios do processo de recrutamento: Um estudo de caso*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e do Turismo]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10400.26/42942>
- Granados, N., Kauffman, R. J., & King, B. (2008). The Emerging Role of Vertical Search Engines in Travel Distribution: A Newly-Vulnerable Electronic Markets Perspective. *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 1-10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2008.435>
- Grisseman, U. S., & Stokburger-Sauer, N. E. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism management*, 33(6), pp. 1483-1492. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.002>
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of service management*, 22(1), pp. 5-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09564231111106893>
- Guerreiro, B. I. (2020). *Estratégias Comerciais e Marketing na Hotelaria: Estudo de Caso Sheraton Porto*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Administração e Gestão]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10400.26/33340>
- Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), pp. 366-381. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.019>
- Idealista. (19 de junho de 2024). Inflação na zona euro sobe 2,6% em maio - Portugal tem 5ª taxa mais alta. *Idealista*.
- INE. (2022a). *População residente (N.º) por Local de residência à data dos Censos [2021] (NUTS - 2013), Sexo e Grupo etário (Por ciclos de vida)*. Censos 2021.
- INE. (2022b). *Proporção da população residente com pelo menos o ensino secundário completo (%) por Local de residência à data dos Censos [2021] (NUTS - 2013) e Sexo*. Censos 2021.
- INE. (2022c). *Proporção da população residente com ensino superior completo (%) por Local de residência à data dos Censos [2021] (NUTS - 2013) e Sexo*. Censos 2021.
- INE. (2022d). *População empregada (N.º) por Local de residência à data dos Censos [2021] (NUTS - 2013), Sexo, Setor de atividade económica e Situação na profissão*. Censos 2021.
- INE. (2023). Estatísticas do Turismo. *Instituto Nacional de Estatística, I. P.*
- INE. (2024). *Remuneração média mensal de base (€) por Localização geográfica (NUTS - 2013), Sexo e Grupo etário; Anual (2)*. Instituto Nacional de Estatística.

- Jornal de Negócios. (5 de Dezembro de 2023). Agências de viagens online "low cost" cobram tarifas ilegais aos clientes. *Jornal de Negócios*.
- Kracht, J., & Wang, Y. (2010). Examining the Tourism Distribution Channel: Evolution and Transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), pp. 736-757. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09596111011053837>
- Lam, P., & Cheung, R. (2009). How Travel Agency Survive in e-Business World. *Communications of the IBIMA*, 10(1943-7765), pp. 85-92.
- Loureiro, C., Duque, A. S., & Vicente, M. (2022). As medidas de apoio à Covid-19 nas agências de viagens. *International Conference on Applied Business & Management*, pp. 523-537.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Services marketing* (7ª ed.). Pearson Australia.
- Macedo, M. A., Alves, R. P., Silva, R. S., & Silva, T. (2023). Gestão Comercial: a importância do relacionamento interorganizacional para o desenvolvimento de estabelecimentos farmacêuticos. *Mosaico - Revista Multidisciplinar de Humanidades*, 14(1), pp. 102-108. <https://doi.org/10.21727/rm.v14i1.3574>
- Machado, J. R. (2023). Metodologias de pesquisa: um diálogo quantitativo, qualitativo e quanti-qualitativo. *Devir Educação*, 7(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.30905/rde.v7i1.697>
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S. A.
- Martinez-Cabrera, J., & López-del-Pino, F. (2021). The 10 Most Crucial Circular Economy Challenge Patterns in Tourism and the Effects of COVID-19. *Sustainability*, 13(9). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13094940>
- Mendes, A. P. (2023). *Plano de marketing do restaurante Food Concept*. [Dissertação de Mestrado, Politécnico do Porto]. Repositório P. Porto. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10400.22/24629>
- Meroni, A., & Sangiorgi, D. (2016). *Design for services*. Routledge.
- Mónico, L. S., Alferes, V. R., Castro, P. A., & Parreira, P. M. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 3, pp. 724-733.
- Nannelli, M., Capone, F., & Lazzeretti, L. (2023). Artificial intelligence in hospitality and tourism. State of the art and future research avenues. *European Planning Studies*, 31(7), pp. 1325-1344. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09654313.2023.2180321>
- OpenAI. (2024). *ChatGPT*. (Versão de 16 de junho) [Modelo de linguagem de grande escala]. <https://chat.openai.com/chat>
- Pencarelli, T. (2020). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*, 22(3), pp. 455-176. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s40558-019-00160-3>

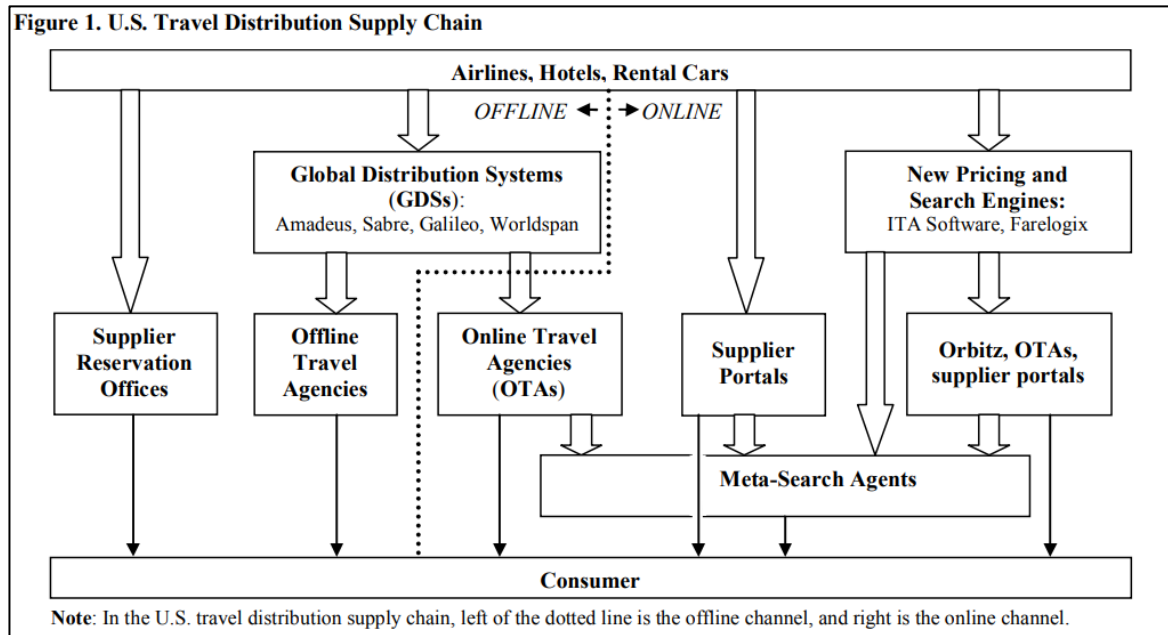
- Pinto, D. E. (2023). *Gestão do conhecimento nas agências de viagens online*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10400.22/23762>
- Queiroz, M. A. (2008). *Gestão Comercial*. Curitiba: IESDE Brasil S. A.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*.
- Resendes, P. M. (2020). *Caracterização do sistema contabilístico e práticas de gestão comercial de uma empresa em outsourcing : estudo de caso*. [Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10400.3/5865>
- Rubalcaba, L., Gago, D., & Gallego, J. (2010). On the differences between goods and services innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, 1(5), pp. 17-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/jie.005.0017>
- Salvado, J. O. (2009). *Agências de viagens do futuro: um arquétipo para Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro]. Universidade Portucalense. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/11328/892>
- Santos, A. F. (2016). *O papel das vendas numa unidade hoteleira - Relatório de estágio no departamento de Marketing & Vendas do Grupo Vila Galé Hotéis*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve - Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo]. Repositório da Universidade do Algarve. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10400.1/9968>
- Sarquis, A. B., Pizzinatto, N., Giuliani, A. C., & Pontes, A. S. (2015). Estratégias de marketing: Estudo no setor de agências de viagens e turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 9(2), pp. 298-320. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v9i2.862>
- Sharma, P., Leung, T., Kingshott, R. P., Davcik, N. S., & Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business. *Journal of Business Research*, 116, pp. 188-192. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.026>
- SIC Notícias & Agência Lusa. (29 de Novembro de 2023). Bruxelas quer ver passageiros reembolsados por agências de viagem em 14 dias. *SIC Notícias*.
- Silva, A., Campón-Cerro, A., Coelho, A., Moreno-Lobato, A., Nata, A., Soares, A., Baptista, C., Sardella, C., Delfino, D., Makeeva, E., Di-Clemente, A., Michelon, F., Romão, F., Vignone, F., Camarra, G., Germano, G., Sardella, G., ..., & Domingos, S. (2021). *Turismo Mundial, Crise Sanitária e Futuro: novos tempos, novos ritmos*. Instituto Politécnico de Tomar.
- Silva, D. L., Silva, J. R., Ferreira, L. B., & Sousa, E. d. (2021). Comunicação com clientes via redes sociais: Da captação ao pós-venda em agências de viagem de São Luís do Maranhão, Brasil. *Turismo Visão e Ação*, 23(1), pp. 216-241. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14210/rtva.v23n1.p216-241>

- Silva, V., & Sousa, B. (2018). Um estudo exploratório do impacto do marketing relacional na decisão de compra do consumidor das agências de viagens. *European Journal of Applied Business Management*(Special Issue of ICABM 2018), pp. 302-313.
- Souza, C. A., Silva, S. C., & Sandes, F. S. (2022). Combinar marketing de experiência com marketing de influência pode conduzir a um aumento do brand awareness digital? *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 17(3), pp. 333-348. <https://doi.org/https://doi.org/10.18568/internext.v17i3.671>
- Splendani, S., Dini, M., Rivetti, F., & Pencarelli, T. (2023). Exploring usage, expected benefits and perceived usefulness of social media in travel agencies: an empirical investigation in Italy. *The TQM Journal*, 35(9), pp. 83-106. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/TQM-10-2022-0312>
- Sudarman, D., & Lailla, N. (2023). The Influence of Marketing Strategy and Marketing Mix on Marketing Performance of Ready to Drink Beverages through Brand Image. *International Journal of Professional Business Review*, 8(9), pp. 1-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i9.3539>
- Sugahara, C. R., Jannuzzi, C. A., & Falsarella, O. M. (2018). Os Componentes do Ambiente Interno e Externo na Geração da Inovação nas Organizações. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 12(1), pp. 51-66. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372018v12n1p5166>
- Sung, P. L., Hsiao, T. Y., Huang, L., & Morrison, A. M. (2021). The influence of green trust on travel agency intentions to promote low-carbon tours for the purpose of sustainable development. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 29(4), pp. 1185-1199. <https://doi.org/10.1002/csr.2131>
- Suspiro, A., & Lusa, A. (30 de Novembro de 2023). Agências de viagens antecipam travão no turismo em 2024. *Observador*.
- Tito, A. L. (2018). *Gerenciamento de crises nas agências de viagens do Brasil*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional UFRN. <https://doi.org/https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/26319>
- Top Atlântico. (2024). Top Atlântico Agência de Viagens. <https://www.topatlantico.pt/>
- Torvikoski, S. L. (2023). *Covid-19 Impact on Experience Tourism in Finland*. [Tese de Bacharelato, Haaga-Helia University of Applied Sciences]. Theseus. <https://doi.org/https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023060116914>
- União Geral de Trabalhadores. (2024). *Remuneração Base Média Mensal por Distrito do Estabelecimento no Continente (€)*. UGT Estatísticas / Remunerações e Custos do Trabalho.
- UNWTO. (2008). *Glossary of tourism terms*. Retrieved 24 de Janeiro de 2024, from UN Tourism. <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

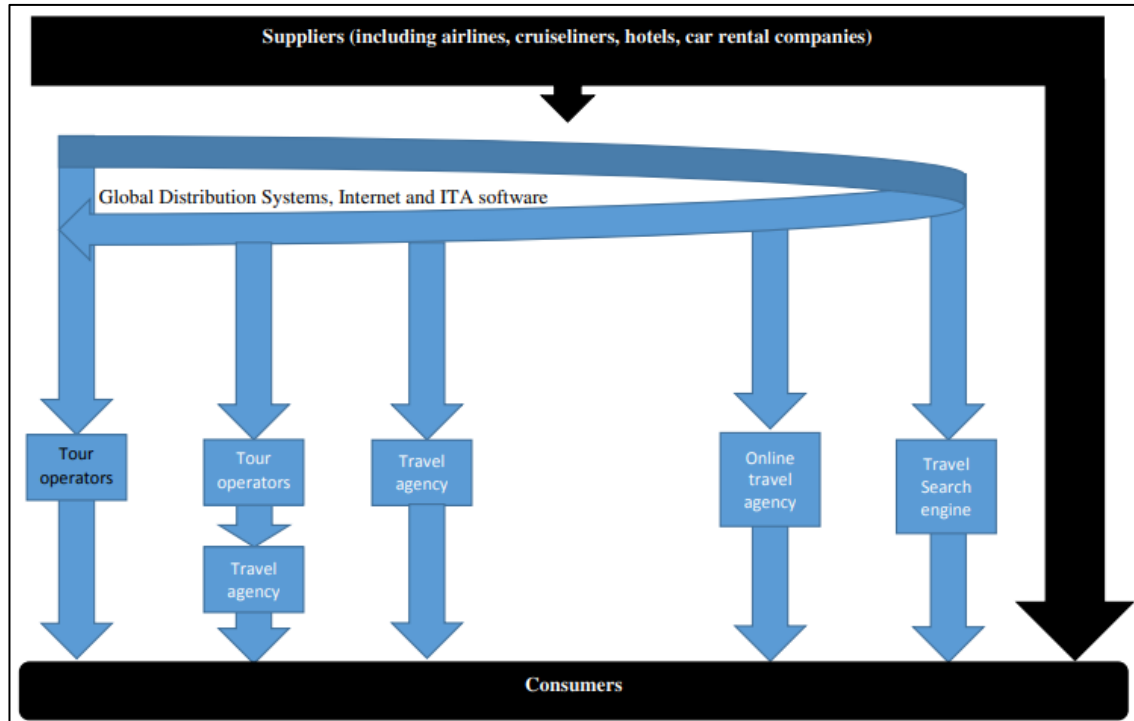
- Vučetić, A. (2012). Human resources as a competitive advantage of travel agencies in Montenegro. *Turizam*, 16(2), pp. 78-87. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3165802>
- Warner, M., Quadri-Felitti, D., & Chandnani, P. V. (2010). A History of Travel Distribution: 1915-2009. *New York: HEDNA*.
- Wei, J., Lian, Y., Li, L., Lu, Z., Lu, Q., Chen, W., & Dong, H. (2023). The impact of negative emotions and relationship quality on consumers' repurchase intention: An empirical study based on service recovery in China's online travel agencies. *Heliyon*, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12919>
- Wiranti, F. H. (2023). Interpersonal Communication and Customer Loyalty: A Case Study at a Travel Agency. *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*, 3(1), pp. 283-293.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2ª ed.). Bookman Editora.
- Zhong, L., Sun, S., Law, R., & Li, X. (2021). Tourism crisis management: evidence from COVID-19. *Current Issues in Tourism*, 24(19), pp. 2671-2682. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1901866>

## Anexos

### Anexo A Cadeia de distribuição dos serviços turísticos



Cadeia de Distribuição das viagens. Fonte: Granados et al. (2008)



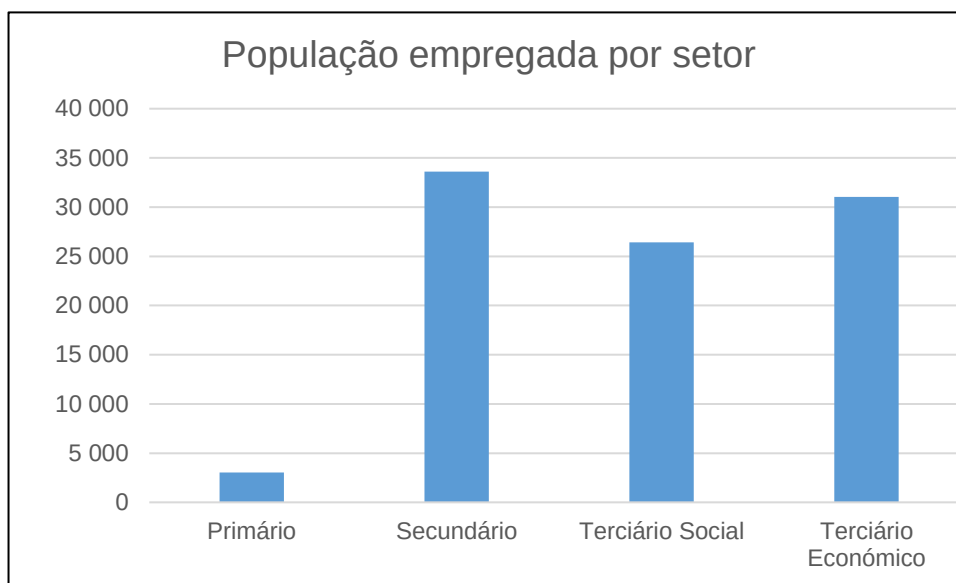
Cadeia de valor da distribuição nas viagens. Fonte: Buhalis e Camillieri (2022)

**Anexo B    Análise PESTAL**

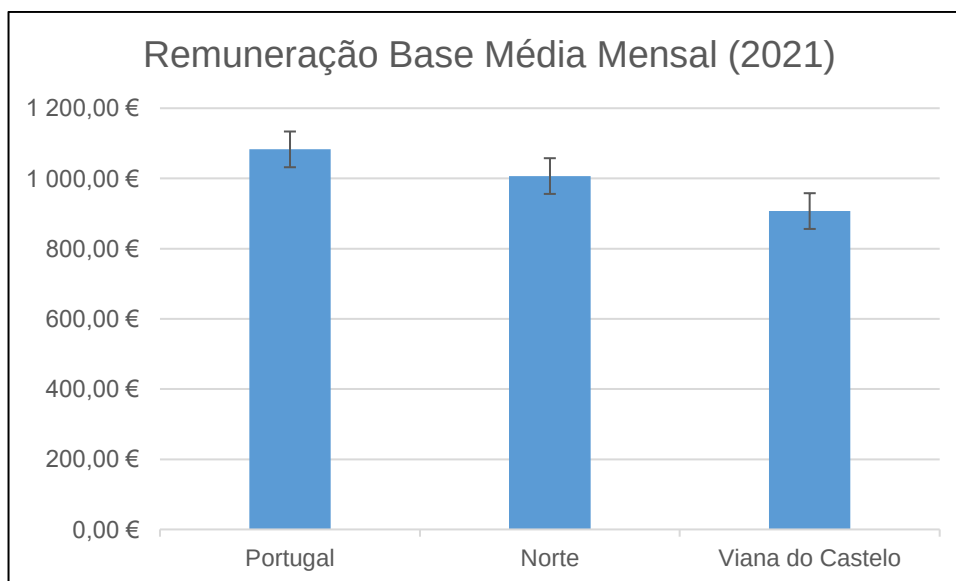
| P                                                                                                                                           | E                                                                                                                                                                               | S                                                                                                                                                                       | T                                                                                                                           | A                                                                                                                                 | L                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Político                                                                                                                                    | Económico                                                                                                                                                                       | Social                                                                                                                                                                  | Tecnológico                                                                                                                 | Ambiental                                                                                                                         | Legal                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>-Instabilidade política</li><li>-Conflito Rússia-Ucrânia</li><li>-Conflito Israel-Palestina</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-Aumento da inflação e taxas de juro</li><li>-Procura de opções económicas</li><li>-Procura de destinos com baixo custo de vida</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-Aumento da procura turística</li><li>-Procura por destinos de verão e de natureza</li><li>-Procura de destinos seguros</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Crescente uso do meio digital no turismo</li><li>-Inteligência Artificial</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-Preocupação com a sustentabilidade</li><li>-Procura de boas condições climáticas</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-Mais requisitos para exercício da atividade</li><li>-Maior proteção do cliente</li></ul> |

Análise PESTAL (elaborada na plataforma *Edit.org*)

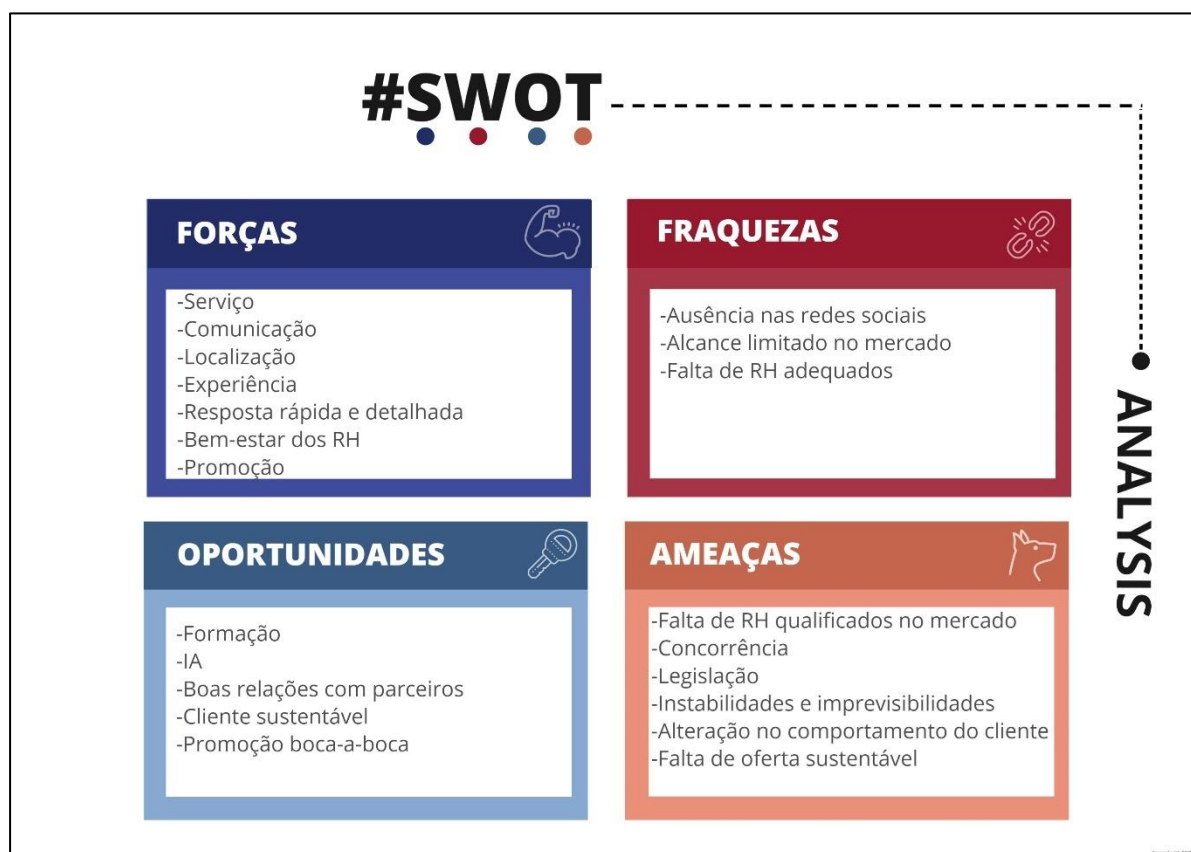


**Anexo C    Dados demográficos**

População empregada por setor (elaboração própria)



Remuneração Base Média Mensal (elaboração própria)

**Anexo D    Análise SWOT**

Análise SWOT (elaborada na plataforma Edit.org)

Anexo E Questionário Lusanova

Questionário Lusanova-GEA

Questionário Lusanova

ricardoantaviana@gmail.com [Mudar de conta](#)

Não partilhado

\* indica uma pergunta obrigatória

**lusanova**  
tours & travel

**65** anos  
1959 - 2024

Qual o seu grau de satisfação com a Lusanova? \*

☐ Muito satisfeito

☐ Satisfeito

☐ Neutro

☐ Insatisfeito

☐ Muito insatisfeito

1. Na sua perspectiva, avalie a importância das seguintes características da Lusanova, atribuindo uma pontuação de 1 a 6, onde 6 representa a menor importância e 1 a maior importância.

|                                  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        |
| Qualidade dos pacotes turísticos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Competitividade de preço         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Variedade de destinos            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Inovação nas ofertas de viagem   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confiança                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Atendimento ao agente de viagem  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Quais são os produtos mais distintivos associados à marca Lusanova? (uma resposta) \*

☐ Circuitos em Portugal e Espanha

☐ Açores e Madeira

☐ Circuitos Europeus

☐ Grandes Destinos e Praias Exóticas

☐ Grupos

☐ Outra:

Quais são os produtos da marca Lusanova que mais vende? \*

☐ Circuitos em Portugal e Espanha

☐ Açores e Madeira

☐ Circuitos Europeus

☐ Grandes Destinos e Praias Exóticas

☐ Grupos

☐ Outra:

Como considera que os seus clientes avaliam a relação entre a qualidade e o preço dos produtos da Lusanova? \*

☐ Muito positiva

☐ Positiva

☐ Neutra

☐ Negativa

☐ Muito negativa

Como classifica a rentabilidade dos produtos Lusanova comparativamente com outros produtos? \*

☐ Acima da média

☐ Dentro da média

☐ Abaixo da média

Quais são as características que facilitam o processo de venda dos produtos da Lusanova junto do consumidor final? Enumere 3. \*

A sua resposta

**Site e Reservas:** \*

Quais são as principais características do site da Lusanova que poderiam ser aprimoradas para tornar a experiência do utilizador mais intuitiva e atrativa?

☐ Estrutura de navegação

☐ Design

☐ Funcionalidades de pesquisa

☐ Comunicação de informações

☐ Preferências do utilizador

☐ Comunicação de promoções e ofertas

☐ Outra: \_\_\_\_\_

Na sua opinião, quão eficiente é o processo de reserva online da Lusanova? \*

☐ Muito Eficiente

☐ Eficiente

☐ Neutro

☐ Pouco Eficiente

☐ Ineficiente

**Departamentos:** \*

Quais são os departamentos da Lusanova aos quais costuma recorrer mais frequentemente?

☐ Autocarros

☐ Operador turístico Europa e Grandes Destinos

☐ Grupos

**Atendimento:** \*

Como classifica a eficácia do atendimento prestado pela Lusanova no tratamento de problemas ou pedidos urgentes?

☐ Extremamente positivo

☐ Positivo

☐ Neutro

☐ Negativo

☐ Extremamente negativo

Como classifica a rapidez de resposta aos pedidos de orçamento?

☐ Muito Eficiente

☐ Eficiente

☐ Neutra

☐ Pouco Eficiente

☐ Ineficiente

Como classifica o nosso apoio de emergência durante a viagem (24h)?

☐ Muito Eficiente

☐ Eficiente

☐ Neutra

☐ Pouco Eficiente

☐ Ineficiente

Existe alguma sugestão específica que considera essencial para melhorar a comunicação ou a disponibilidade do atendimento ao cliente? Indique qual. \*

A sua resposta

**Melhorias Gerais:** \*

De que forma a colaboração entre a Lusanova e os agentes de viagens pode ser aprimorada para uma promoção mais eficaz dos produtos da empresa?

A sua resposta

**Enviar** [Limpar formulário](#)

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

Fonte:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc5kvGaAvaBWL8cClgqQThbBQsepB14zYjGcYFW-gylmEIGFQ/viewform>

## Anexo F      Guião das entrevistas

Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas  
Novos desafios da gestão comercial nas agências de Viagens – Estudo de caso de uma  
agência de viagens de Viana do Castelo

### Guião de Entrevista

1. Como descreveria a visão e missão da sua agência?
2. Como caracteriza o perfil do seu cliente atual e as suas preferências?
3. Como descreve a sua relação com os clientes?
4. Sendo o serviço a chave para o sucesso comercial das agências de viagens, quais são para si as características de um serviço de qualidade, que fidelize o cliente?
5. Quais considera os fatores diferenciadores da sua agência perante o restante mercado? Os pontos fortes e pontos fracos?
6. Quais são as características essenciais para um bom colaborador na sua agência?
7. Que medidas ou incentivos toma para obtenção e retenção dos colaboradores?
8. Quais são as estratégias comerciais da organização? Nomeadamente em termos comunicação, estratégias de vendas e marketing?
9. Como se adaptou à evolução tecnológica? Foi mais uma oportunidade ou ameaça?
10. Vê as agências de viagens *online* como uma ameaça? E porquê?
11. Em termos de concorrência, quais considera os seus principais concorrentes, e porquê?
12. A agência acompanha as tendências de mercado e as preferências do consumidor? Como?
13. Que importância dá à formação? Acha que a formação na área em Portugal prepara os formandos devidamente?
14. Como é a relação com os fornecedores e parceiros? Acha que pode ser melhorada?
15. A pandemia da Covid-19 mudou completamente o cenário, assim como as mais recentes guerras na Ucrânia ou Palestina. Acha que o estado e o setor das agências estão mais bem preparados para enfrentar as imprevisibilidades dos fenómenos globais?
16. A sustentabilidade será uma questão importante no futuro. Concorda? E considera que os produtos turísticos comercializados na agência seguem uma lógica sustentável?
17. Qual a sua posição perante a vertente digital? Considera importante a presença e atividade nas redes sociais para a agência?
18. Considera que a legislação do setor tem afetado a atividade da agência?
19. Temos em mãos uma nova realidade: a Inteligência artificial. Como encara este fenómeno? Será uma oportunidade ou ameaça? E porquê?
20. Existem outros potenciais desafios não identificados até agora que considera relevantes?
21. Decidimos incluir na entrevista o seguinte quadro elaborado por (Abranja et al., 2012):  
  
Indique as 5 principais características que considera necessárias a um colaborador empreendedor para a sua agência.

|                              |        |                                   |  |
|------------------------------|--------|-----------------------------------|--|
| Inovação                     |        | Rapidez de resposta               |  |
| Capacidade de análise        |        | Atitude                           |  |
| Criatividade e imaginação    |        | Proatividade                      |  |
| <i>Know-how</i>              |        | Aprendizagem transdisciplinar     |  |
| Estudo e formação contínua   |        | Transformar o obsoleto em moderno |  |
| Liderança                    |        | Transparência                     |  |
| Assumir riscos               |        | Trabalho em grupo                 |  |
| Solucionar problemas         |        | Capacidade de negociação          |  |
| Empatia                      |        | Identificar oportunidades         |  |
| Comunicação e linguagem      |        | Intuição                          |  |
| Copiar outros empreendedores |        | Perseverança                      |  |
| Outras                       | Quais? |                                   |  |

## **Anexo G      Respostas 1ª entrevista**

### **1. Como descreveria a visão e missão da sua agência?**

Missão: Comercialização de pacotes de viagem pré-concebidos e personalizados; já não comercializa voos apenas (não compensa);

Visão: Serviço personalizado; atenção ao cliente; foco no acompanhamento pós-venda (contacto permanente e monitorização da viagem antes, durante e depois), tentando aperfeiçoar constantemente essa vertente; formação do funcionário;

Objetivo: Atingir reconhecimento no mercado enquanto agência de referência; alcançar o segmento de luxo no longo prazo;

### **2. Como caracteriza o perfil do seu cliente atual e as suas preferências?**

O cliente é maioritariamente do concelho de Viana do Castelo, ou fora do concelho recomendado por outros. Há 2 tipos principais:

Cliente de luas de mel (entre os 25 e os 35 anos), geralmente pouco experientes nas viagens de longo curso, daí a procura pela experiência da agência;

Famílias (35-55 anos) de segmento médio-alto. Geralmente experientes e conhecedoras dos destinos, com formação académica, donos de empresas ou profissionais da área da saúde, já com as ambições pré-definidas. Fazem no mínimo 2 viagens por ano, uma mais cultural e outra para descanso e lazer;

Mercado *Lesbian, Gay, Bissexual & Transexual* (LGBT) tem vindo a crescer, graças à aptidão em alcançar e relacionar com este mercado;

### **3. Como descreve a sua relação com os clientes?**

No geral é uma relação cordial, de confiança, transparência, seriedade e proximidade com profissionalismo;

### **4. Sendo o serviço a chave para o sucesso comercial das agências de viagens, quais são para si as características de um serviço de qualidade, que fidelize o cliente?**

Atendimento com profissionalismo;

Saber ouvir, não apenas escutar;

Perspicácia (captar as necessidades específicas do cliente);

Demonstrar preocupação (conhecer e satisfazer as necessidades);

Personalizar o atendimento (saber como quer ser tratado);

Rigor! Muito rigor na informação prestada;

Capacidade de resolução de determinadas situações súbitas ou contratempos;

**5. Quais considera os fatores diferenciadores da sua agência perante o restante mercado? Os pontos fortes e pontos fracos?**

Pontos fortes: capacidade de resposta rápida e pormenorizada aos pedidos; vasto conhecimento dos destinos; atendimento e atenção prestada ao cliente;

Pontos fracos: fraca presença nas redes sociais (impede a divulgação e captação de novos clientes, seria útil para divulgar destinos e viagens à medida); agência independente (alcance limitado no mercado); falta de Recursos Humanos qualificados;

**6. Quais são as características essenciais para um bom colaborador na sua agência?**

Simpatia, Rigor, organização e, acima de tudo, dedicação;

**7. Que medidas ou incentivos toma para obtenção e retenção dos colaboradores?**

Criação de condições de bem-estar no local de trabalho e na zona de refeitório, permitindo fazer uma pausa para descontrair, muito importante; valorização das competências e reconhecimento constante do bom trabalho de forma verbal (motivação); prémios de incentivos financeiros; oferendas personalizadas; promoção de *fam trips* (viagens de familiarização) aos colaboradores, não apenas aos responsáveis;

**8. Quais são as estratégias comerciais da organização? Nomeadamente em termos comunicação, estratégias de vendas e marketing?**

Presença em feiras de noivos, *showrooms* em quintas de casamentos, envio de *newsletters*, parcerias comerciais com outras empresas (ex.: descontos e promoções especiais, acordos com ginásio cujo espaço é decorado com a imagem de marca da agência, visto ambos estarem ligados ao bem-estar); vestuário e *merchandising* da agência nas temáticas como Dia da Mulher ou *Halloween*, e material promocional;

**9. Como se adaptou à evolução tecnológica? Foi mais uma oportunidade ou ameaça?**

Inicialmente foi um desafio, pela adaptação e necessidade de formação (foi preciso tempo e dedicação), contudo transformou-se em oportunidade, trouxe novas ferramentas de auxílio à atividade, os GDS como o Galileo evoluiu para Smartpoint, criaram comparadores de hotéis e ferramentas para entrega de documentação em formato digital, por exemplo;

**10. Vê as agências de viagens online como uma ameaça? E porquê?**

Há clientes para as OTA's e inclusive clientes da agência que consultam oferta na OTA, contudo acabam por rejeitar esta para não passar por cima da relação com a agência. Não deixam, no entanto, de ser um incómodo pois obrigam a que o agente tente igualar ou melhorar aos valores apresentados pelas OTA's, contudo não é uma diferença que faça perder o cliente, pois são tipos de clientes diferentes para ambas;

**11. Em termos de concorrência, quais considera os seus principais concorrentes, e porquê?**



Destacam-se a Agência Abreu, a Top Atlântico e a Pinto Lopes Viagens. A Abreu e a Top Atlântico pelo serviço personalizado e segmento de mercado que atingem; A Pinto Lopes Viagens, com sedes no Porto e Lisboa trabalha com viagens à medida, mais culturais, produto de qualidade com um serviço personalizado, geralmente acompanhado por alguém de renome, viagens de autor. É um forte concorrente;

**12. A agência acompanha as tendências de mercado e as preferências do consumidor? Como?**

Sobretudo com o pós-venda. A análise do feedback do cliente é muito importante para saber os destinos e serviços mais recomendados e os menos recomendados, tentando sempre melhorar;

**13. Que importância dá à formação? Acha que a formação na área em Portugal prepara os formandos devidamente?**

O principal é passado na formação académica, contudo só na prática é que se adquirem determinadas competências que serão formatadas e transmitidas consoante a visão da empresa. Há uma dificuldade em formatar os colaboradores à imagem da casa, formar os colaboradores no saber estar (muito importante) e no saber relacionar com o cliente. Deveria haver melhor formação na comunicação;

**14. Como é a relação com os fornecedores e parceiros? Acha que pode ser melhorada?**

A comunicação no geral é boa, com respeito mútuo e confiança. É uma relação comercial de vários anos e quando existem atritos, geralmente são com pessoas que lá estão há pouco tempo e são pouco experientes, com pouca paciência (algo que é muito importante), pecam na comunicação e na humildade, não são capazes de assumir as suas falhas;

**15. A pandemia da Covid-19 mudou completamente o cenário, assim como as mais recentes guerras na Ucrânia ou Palestina. Acha que o estado e o setor das agências estão mais bem preparados para enfrentar as imprevisibilidades dos fenómenos globais?**

O agente está sempre preparado para instabilidades e alterações, até porque a atividade em si é dependente de terceiros. O 11 de setembro foi muito pior que o Covid pois trouxe muito mais insegurança em voar, a crise de 2008, o vulcão na Islândia ou o da Gran Canária, os Furacões nas Caraíbas e outras catástrofes naturais. Sempre houve sempre imprevistos e sempre se encontrou solução para ultrapassar essas barreiras. É por isso que o agente está sempre em alerta para estas situações, sobretudo nas épocas altas que é quando ocorrem mais problemas;

**16. A sustentabilidade será uma questão importante no futuro. Concorde? E considera que os produtos turísticos comercializados na agência seguem uma lógica sustentável?**

Sim, concordo. Os produtos dos operadores não são, no entanto, sustentáveis, pois há muito turismo de massas, vários voos charter em atividade e hotéis a serem construídos. Ainda assim o cliente da agência é mais sensível a esses impactos ambientais. É um cliente que procura fugir das massas e dos hotéis mais procurados, evitar o Tudo Incluído para conhecer melhor a gastronomia. Alguns

procuram inclusive dar o seu contributo e fazer atividades de voluntariado no destino, como ajudar na desova das tartarugas marinhas em Cabo Verde, transportar roupa, mantimentos e brinquedos para as comunidades locais ou mesmo evitar destinos cujo regime político não respeite as suas crenças nem os direitos humanos, evitando contribuir para a sua economia, como o caso de Cuba.

**17. Qual a sua posição perante a vertente digital? Considera importante a presença e atividade nas redes sociais para a agência?**

A agência deveria estar mais presente nas redes mais estratégicas e com conteúdo mais bem direcionado para o cliente que pretende (uma estratégia que permitisse alcançar o cliente específico de setor médio alto, evitando o setor baixo que, é geralmente mais problemático);

**18. Considera que a legislação do setor tem afetado a atividade da agência?**

Sim, bastante e nem sempre da melhor forma. Obriga o agente a ser mais burocrático, o cliente tem mais direito à informação e à transparência antes de reservar (informações pré-contratuais) e isto requer mais tempo do agente. Há mais direitos para o viajante, mais obrigações às empresas organizadoras (operadores e agências de viagens) e mais responsabilização perante as viagens organizadas (muito importante esta última)

**19. Temos em mãos uma nova realidade: a Inteligência artificial. Como encara este fenómeno? Será uma oportunidade ou ameaça? E porquê?**

Tentamos que seja uma oportunidade (ex.: quando o Galileo estava com problemas, fomos confirmar qual o terminal do aeroporto para determinado voo com a ajuda do *Copilot*) e já existem ferramentas como o *Travel Tool* que funcionam com ajuda da inteligência artificial. Contudo também pode ser uma ameaça por estar igualmente ao alcance do cliente;

**20. Existem outros potenciais desafios não identificados até agora que considera relevantes?**

Escassez de recursos humanos que cumpram com os requisitos de comunicação, dedicação e que atendam às expetativas. Há falta de rigor;

**21. Decidimos incluir na entrevista o seguinte quadro elaborado por (Abranja et al., 2012):**

**Indique as 5 principais características que considera necessárias a um colaborador empreendedor para a sua agência.**

|                            |   |                                   |   |
|----------------------------|---|-----------------------------------|---|
| Inovação                   |   | Rapidez de resposta               |   |
| Capacidade de análise      | x | Atitude                           | x |
| Criatividade e imaginação  |   | Proatividade                      |   |
| <i>Know-how</i>            | x | Aprendizagem transdisciplinar     |   |
| Estudo e formação contínua |   | Transformar o obsoleto em moderno |   |

|                              |        |                           |  |
|------------------------------|--------|---------------------------|--|
| Liderança                    |        | Transparência             |  |
| Assumir riscos               |        | Trabalho em grupo         |  |
| Solucionar problemas         |        | Capacidade de negociação  |  |
| Empatia                      | x      | Identificar oportunidades |  |
| Comunicação e linguagem      | x      | Intuição                  |  |
| Copiar outros empreendedores |        | Perseverança              |  |
| Outras                       | Quais? |                           |  |

## **Anexo H      Respostas 2ª entrevista**

### **1. Como descreveria a visão e missão da sua agência?**

A missão da agência passa por proporcionar aos clientes experiências de viagem inesquecíveis, seja através da organização de viagens totalmente personalizadas, adaptadas às necessidades e desejos de cada cliente, ou pela oferta de pacotes pré-concebidos por operadores turístico.

A visão passa por evoluir continuamente para oferecer um serviço ainda mais personalizado a cada cliente, focando-nos em proporcionar um acompanhamento excecional durante e após a viagem.

Investir na formação contínua dos colaboradores para assegurar um atendimento de excelência também é um dos objetivos da agência, assim como apostar no segmento de luxo a longo prazo e consolidar a posição da agência para que a mesma seja reconhecida como uma agência de referência no mercado local.

### **2. Como caracteriza o perfil do seu cliente atual e as suas preferências?**

Os nossos clientes são maioritariamente do concelho de Viana do Castelo, assim como de concelhos vizinhos (como Ponte de Lima, Caminha, Vila Nova de Cerveira, Valença). Temos também alguns clientes oriundos de outras zonas que vêm normalmente sempre recomendados por outros nossos clientes.

Os nossos clientes dividem-se principalmente em dois perfis, cada um com características e necessidades específicas:

- Casais em lua de mel (25-35 anos) – Este grupo procura viagens personalizadas, pensadas ao pormenor para corresponder aos seus sonhos. Querem uma experiência única, que combine luxo, tranquilidade e exclusividade, permitindo-lhes relaxar plenamente após o período exigente do casamento. São, geralmente, clientes com pouca experiência em viagens de longo curso, o que os leva a valorizar o conforto e a confiança que a agência oferece. O objetivo é poderem desfrutar sem preocupações, sabendo que todos os detalhes foram cuidadosamente planeados.
- Famílias (35-55 anos) – Este perfil é composto por casais com 1 ou 2 crianças, que geralmente procuram férias de lazer, maioritariamente durante o verão, aproveitando o período de férias escolares. São clientes de segmento médio-alto, que preferem soluções práticas e completas, como pacotes pré-concebidos pelos operadores, incluindo voos, transferes, alojamento e seguro de viagem. Valorizam opções em regime de tudo incluído e destinos com praia e piscina, garantindo momentos de diversão tanto para os adultos quanto para os mais pequenos. A prioridade é relaxar e desfrutar de uma experiência confortável e conveniente.

### **3. Como descreve a sua relação com os clientes?**

A nossa relação com os clientes é marcada por uma proximidade cuidada, sempre mantendo o profissionalismo. Muitos dos nossos clientes são de longa data, tendo desenvolvido connosco um laço de confiança que nos orgulha.

Na nossa relação com os clientes valorizamos a simpatia, a transparência e a prestação de qualidade no serviço.

Esta abordagem faz com que a nossa relação seja não apenas profissional, mas também cordial, baseada no respeito mútuo e na satisfação total do cliente.

### **4. Sendo o serviço a chave para o sucesso comercial das agências de viagens, quais são para si as características de um serviço de qualidade, que fidelize o cliente?**

Para mim, um serviço de qualidade, capaz de fidelizar o cliente, deve reunir várias características fundamentais:

- Personalização – saber que cada cliente é único, e é essencial ir de encontro ao que ele realmente procura. Ao entender o cliente e perceber aquilo que ele realmente quer

conseguimos muito mais facilmente e muito mais rapidamente oferecer soluções adaptadas aos seus desejos e preferências. Um serviço que compreenda e respeite as particularidades de cada pessoa cria uma experiência memorável e diferenciada.

- Transparência – Garantir que toda a informação seja clara e completa, desde os preços aos detalhes da viagem. Um cliente bem informado sente-se mais confiante e seguro.
- Acompanhamento – Estar disponível para o cliente em todas as fases da viagem: no momento da escolha, durante o planejamento, e principalmente no pós-venda. O acompanhamento próximo e eficaz demonstra preocupação genuína e gera confiança.
- Empatia e simpatia – Tratar os clientes de forma atenciosa e acolhedora, criando uma relação de proximidade sem perder o profissionalismo. Clientes que se sentem bem recebidos e valorizados tendem a voltar.
- Rapidez e eficiência – Responder prontamente a dúvidas, resolver imprevistos com agilidade e oferecer um serviço sem falhas. A confiança no serviço cresce quando o cliente percebe que está em boas mãos.

**5. Quais considera os fatores diferenciadores da sua agência perante o restante mercado? Os pontos fortes e pontos fracos?**

Pontos fortes:

- Proximidade e personalização do serviço – Tratamos cada cliente como único, adaptando as viagens às suas preferências e oferecendo um acompanhamento próximo em todas as etapas, desde o planejamento até ao pós-venda.
- Laços de confiança e fidelidade – Muitos dos nossos clientes são de longa data e recomendam os nossos serviços, o que reflete a qualidade do nosso trabalho e a confiança que depositam em nós.
- Transparência e clareza – Priorizamos a honestidade e a transparência na comunicação com os clientes, garantindo que todas as informações e custos são apresentados de forma clara e sem surpresas.
- Equipa simpática e acessível – A equipa destaca-se pela empatia, simpatia e capacidade de se conectar com diferentes tipos de clientes, criando um ambiente acolhedor e profissional.

Pontos fracos:

- Dimensão e alcance limitado – Sendo uma agência local, a nossa presença no mercado é mais restrita em comparação com grandes cadeias. Contudo conseguimos mesmo assim captar clientes de diferentes concelhos, muitos através da recomendação dos nossos clientes.
- Recursos tecnológicos – Apesar de nos esforçarmos para acompanhar as tendências, temos uma fraca presença nas redes sociais, que ainda pode ser melhorada, especialmente para atrair um público mais jovem e habituado a soluções *online*.

**6. Quais são as características essenciais para um bom colaborador na sua agência?**

Considero que um bom colaborador deve possuir algumas características essenciais:

- Empatia e boa comunicação – Um bom colaborador deve ser capaz de entender as necessidades e desejos dos clientes, saber ouvi-los e transmitir informações de forma clara e acessível. A capacidade de criar uma ligação genuína com o cliente é crucial.
- Proatividade e iniciativa – A capacidade de antecipar as necessidades do cliente e agir rapidamente para resolver situações ou oferecer soluções é essencial. A proatividade faz toda a diferença, tanto no atendimento ao cliente quanto na colaboração com a equipa.
- Conhecimento dos destinos e produtos – É importante que o colaborador tenha um bom conhecimento dos destinos, pacotes e serviços oferecidos pela agência, para poder orientar os clientes de maneira assertiva e personalizada. A formação contínua é crucial para manter esse conhecimento atualizado.

- Organização e atenção ao detalhe – A organização é vital, pois lidamos com múltiplos clientes e processos ao mesmo tempo. A atenção aos detalhes assegura que não se percam informações importantes e que o serviço prestado seja impecável.
- Trabalho em equipa – Apesar de lidarmos diretamente com o cliente, é importante que todos os colaboradores trabalhem de forma coordenada, apoiando-se mutuamente para garantir que o serviço seja sempre de alta qualidade e que as operações da agência fluam sem problemas.

#### **7. Que medidas ou incentivos toma para obtenção e retenção dos colaboradores?**

Sendo eu uma colaboradora da agência sinto que as medidas e incentivos que me dão passam por:

- Valorização das minhas competências e esforço – é-me dito verbalmente várias vezes que valorizam as minhas capacidades e a dedicação que coloco no trabalho, desde a minha organização, ao meu rigor entre outros, ou seja, no fundo sinto que sou reconhecida e bastante valorizada.
- Bom ambiente entre a equipa – sinto que é uma preocupação da responsável manter sempre um bom ambiente de equipa e garantir que todos os colaboradores estão bem de uma forma muito profissional, oferecendo-nos condições no próprio local de trabalho excelentes, para assim garantir também no fundo um bom trabalho e qualidade na prestação do serviço.
- Prémios financeiros.
- Oportunidades de viagens de familiarização (fam trips) - é-me dada a oportunidade de conhecer o destino para assim conseguir ter mais conhecimento e no fundo melhorar também o serviço da agência. Apesar de ainda não ter tido a oportunidade de frequentar nenhuma sei que quando surgir uma ocasião oportuna me será dada essa possibilidade.

#### **8. Quais são as estratégias comerciais da organização? Nomeadamente em termos de comunicação, estratégias de vendas e marketing?**

As estratégias comerciais da agência passam por:

- Comunicação – passa por ter uma comunicação personalizada e direta, estabelecendo um contacto constante e transparente com os clientes. Utilizamos como canais de comunicação maioritariamente o telemóvel e o e-mail (por exemplo, enviamos um email ao cliente com propostas e depois preocupamo-nos em enviar uma mensagem ao cliente para ter a certeza de que o mesmo recebeu o email, ou seja, prestamos um serviço constante e sempre com cuidado para com o cliente). Usamos também estes canais de comunicação para manter o cliente informado sobre novas ofertas e promoções e fornecer dicas para as suas viagens. Por fim uma das estratégias passa também por sermos rápidos e acessíveis na resposta ao cliente e por ir de encontro aquilo que realmente pretende.
- Vendas – pretendemos destacar-nos pela nossa abordagem consultiva e personalizada, focando-nos nas necessidades específicas de cada cliente. Pretendemos no fundo oferecer pacotes adaptados a cada tipo de cliente, promovendo sempre a fidelização através de um atendimento que procura sempre a satisfação do cliente. Além disso, temos parcerias comerciais com outras empresas (por exemplo com o Hotéis com Spa e ginásio que oferecem descontos e promoções especiais a ambos os clientes)
- Marketing – O marketing da agência é, principalmente, focado no “boca-a-boca”. Temos uma forte base de clientes fiéis, que frequentemente nos recomendam a amigos e familiares, o que é a nossa principal forma de captação de novos clientes. Além disso, oferecemos aos nossos clientes lembranças personalizadas (exemplo: capas de telemóvel com o logotipo da agência, que podem ser úteis durante a viagem). Essas pequenas ofertas, junto a materiais promocionais, são uma maneira de estreitar os laços

com os clientes e proporcionar-lhes algo especial, lembrando-os da experiência positiva com a agência.

**9. Como se adaptou à evolução tecnológica? Foi mais uma oportunidade ou ameaça?**

A evolução tecnológica tem sido uma grande oportunidade para a agência, embora exija a que estejamos sempre atentos a novas ferramentas e exija a necessidade de estar em constantes formações de forma a integrar as novas ferramentas de forma correta e eficaz.

Atualmente, a tecnologia permite-nos acompanhar de perto as necessidades dos nossos clientes, que, cada vez mais, têm acesso a informações instantâneas e comparações detalhadas. Por exemplo com a evolução tecnológica surgiram plataformas que facilitaram o nosso trabalho, como o sistema GDS (por exemplo o Galileo, que evoluiu para o Smartpoint), comparadores de hotéis que nos ajudam a encontrar as melhores opções para cada cliente, ferramentas que permitem enviar orçamentos *online* diretamente ao cliente em que inclui já toda a informação da viagem, assim como ferramentas que emitem toda a documentação *online* (alguns operadores até já possuem aplicações móveis dando-nos a oportunidade de nos manter-mos a par com a evolução tecnológica e assim fornecer um serviço melhor ao cliente).

Penso que o único aspeto que nos temos de adaptar melhor ainda é as redes sociais, onde temos apostado ainda muito pouco.

Contudo a agência de uma forma geral tem-se ajustado muito bem às evoluções tecnológicas. A utilização dessas novas ferramentas permite-nos melhorar o nosso serviço e a experiência do cliente e continuar a ser competitivos num mercado em constante mudança

**10. Vê as agências de viagens *online* como uma ameaça? E porquê?**

As agências de viagens *online* são, de facto, uma realidade com a qual temos de conviver e que, em alguns casos, podem ser vistas como uma ameaça.

No entanto, penso que não seja esse o caso. A agência foca-se em oferecer um serviço personalizado, que é uma grande vantagem em relação às agências *online*. Muitos dos nossos clientes buscam um atendimento mais próximo, com aconselhamento especializado e soluções adaptadas às suas necessidades, algo que as plataformas *online* não conseguem oferecer da mesma forma. Além disso, a nossa experiência em lidar com imprevistos e fornecer suporte durante a viagem é um fator que diferencia o nosso serviço.

Portanto, embora as agências *online* sejam concorrência, acreditamos que a nossa capacidade de oferecer um atendimento personalizado, focado no cliente e em soluções sob medida, continua a ser um grande diferencial.

**11. Em termos de concorrência, quais considera os seus principais concorrentes, e porquê?**

Considero que as principais concorrentes são a Agência Abreu e a Top Atlântico. Estas duas agências são bem estabelecidas e possuem uma forte presença no mercado. Acabam por trabalhar com um segmento de mercado similar ao nosso e também tentam oferecer um serviço personalizado e atento ao cliente, o que as torna concorrentes diretas na venda de pacotes de viagens e no atendimento a clientes que buscam viagens adaptadas às suas necessidades e preferências.

**12. A agência acompanha as tendências de mercado e as preferências do consumidor? Como?**

Sim, a agência tenta sempre acompanhar as tendências de mercado e as preferências do consumidor. Procuramos manter-nos atualizados sobre as novas tendências, através da participação em eventos do setor ou em formações oferecidas pelos operadores (em que por exemplo nos é dada bastante informação sobre destinos que se encontram a ser mais comercializados, ou sobre hotéis que foram remodelados e agora têm melhores condições, entre outras informações que acabam por ser bastantes úteis para conseguirmos manter-nos a par das tendências).

Também tentamos sempre ouvir os nossos clientes sobre as viagens e as experiências que tiveram e qual o seu feedback. Acreditamos que o acompanhamento após a viagem é essencial para compreender as reais experiências dos nossos clientes e, assim, identificar os destinos e serviços que foram mais apreciados, bem como aqueles que precisam de melhoria.

Este retorno é fundamental para ajustarmos as nossas ofertas e continuarmos a oferecer um serviço que esteja sempre alinhado com as expectativas do mercado.

**13. Que importância dá à formação? Acha que a formação na área em Portugal prepara os formandos devidamente?**

Considero que a formação é fundamental, pois é a base para oferecer um serviço de excelência. No entanto, acredito que, em Portugal, embora os cursos forneçam um bom conhecimento técnico, há uma lacuna no que diz respeito à preparação prática dos formandos. Muitas das ferramentas e competências necessárias, especialmente ao nível das *soft skills*, só se desenvolvem verdadeiramente no contexto de trabalho.

As *soft skills*, como a capacidade de comunicar com empatia, lidar com situações de stress e adaptar-se às necessidades específicas dos clientes, são essenciais. Infelizmente, não são suficientemente exploradas durante a formação. Seria importante que na área da formação tivessem mais foco em preparar os futuros profissionais para estes desafios práticos, que são tão frequentes no setor.

**14. Como é a relação com os fornecedores e parceiros? Acha que pode ser melhorada?**

De uma forma geral, a relação com os fornecedores e parceiros é bastante positiva, baseada no respeito mútuo e na confiança. Com os operadores turísticos, em particular, mantemos uma ligação de muitos anos, e isso contribui para um entendimento mútuo e uma boa dinâmica de trabalho. Os colaboradores mais antigos dos operadores já conhecem bem a nossa agência, o que fortalece essa relação e facilita a resolução de questões de forma justa e eficaz na maioria das vezes.

No entanto, reconheço que há espaço para melhorias, especialmente no que diz respeito à comunicação. Por vezes, notamos falhas na forma como algumas informações relevantes são transmitidas ou até mesmo no tom com que nos falam, que por vezes acaba por soar arrogante. Em situações pontuais, enfrentamos o problema de os operadores transferirem responsabilidades que deveriam ser deles, obrigando-nos a resolver situações que idealmente seriam da competência deles.

**15. A pandemia da Covid-19 mudou completamente o cenário, assim como as mais recentes guerras na Ucrânia ou Palestina. Acha que o estado e o setor das agências estão mais bem preparados para enfrentar as imprevisibilidades dos fenómenos globais?**

O agente de viagens precisa estar sempre alerta, pois os imprevistos fazem parte da nossa realidade, e isso já acontecia antes da pandemia de Covid-19. Por isso, é essencial estarmos atentos e fornecer sempre toda a informação ao cliente.

Quanto às guerras, como na Ucrânia ou Palestina, elas não têm um impacto direto, porque existem muitos outros destinos disponíveis.

De um modo geral, o setor das viagens tem aprendido a lidar com os imprevistos e a adaptar-se rapidamente. Esta é uma realidade que exige flexibilidade e capacidade de encontrar soluções para continuar a atender os clientes da melhor forma possível.

**16. A sustentabilidade será uma questão importante no futuro. Concorde? E considera que os produtos turísticos comercializados na agência seguem uma lógica sustentável?**

Sim, concordo que a sustentabilidade é uma questão importante não só no futuro, mas já agora.



Apesar de muitos produtos turísticos comercializados pelos operadores ainda não seguirem uma lógica sustentável, pois estão focados no turismo de massas, já começam a surgir alguns produtos mais conscientes e sustentáveis.

Começo também a notar já há algum tempo que alguns clientes da nossa agência estão mais sensibilizados para a sustentabilidade. Estes clientes procuram evitar o turismo de massas, preferem experiências que os envolvam mais com a comunidade local, respeitam profundamente as culturas que visitam e têm a vontade no fundo de deixar uma pegada positiva no mundo.

**17. Qual a sua posição perante a vertente digital? Considera importante a presença e atividade nas redes sociais para a agência?**

A vertente digital é sem dúvida importante, especialmente no contexto atual em que os clientes estão cada vez mais conectados e informados. No entanto, reconheço que a presença da agência nas redes sociais tem espaço para melhorar.

Embora esteja ciente da relevância de uma comunicação ativa nas plataformas digitais, o foco da agência tem estado mais na interação direta e personalizada com os clientes, que tem sido a base do nosso sucesso. Acredito que um equilíbrio entre o atendimento próximo e uma presença digital mais estratégica será essencial para fortalecer ainda mais a imagem da agência no futuro.

**18. Considera que a legislação do setor tem afetado a atividade da agência?**

Sim, considero que a legislação do setor tem afetado bastante a atividade da agência. As novas regulamentações exigem que o agente de viagens dedique muito mais tempo à parte burocrática, sendo necessário ter um cuidado redobrado. Agora, é obrigatório que o agente forneça todas as informações e condições detalhadas antes mesmo de o cliente reservar a viagem. Isto implica uma maior responsabilidade para as agências, exigindo rigor e atenção em cada etapa do processo. Esta legislação aumentou a responsabilidade e as obrigações das agências para com o cliente.

**19. Temos em mãos uma nova realidade: a Inteligência artificial. Como encara este fenómeno? Será uma oportunidade ou ameaça? E porquê?**

A Inteligência Artificial é uma realidade que encaro no geral como uma oportunidade. Já utilizamos ferramentas que incorporam esta nova realidade e que ajudam e muito de forma mais rápida no nosso trabalho.

No entanto, percebo que a Inteligência Artificial também pode representar uma ameaça, uma vez que os clientes também conseguem facilmente ter acesso, o que pode reduzir, em alguns casos, a necessidade de recorrer a um agente de viagens.

Ainda assim, acredito que o fator humano, o atendimento personalizado e a experiência que oferecemos continuarão a ser os nossos grandes diferenciais.

**20. Existem outros potenciais desafios não identificados até agora que considera relevantes?**

Sim, existem alguns desafios ainda, nomeadamente:

- a adaptação constante às mudanças rápidas no comportamento do consumidor, que se torna cada vez mais exigente e informado e obriga-nos a que estejamos sempre atentos e tenhamos de dedicar mais tempo à inovação
- a concorrência crescente das plataformas de viagens *online* e a necessidade de oferecer um serviço cada vez mais personalizado exigem da nossa parte uma capacidade de inovação contínua

**21. Decidimos incluir na entrevista o seguinte quadro elaborado por (Abranja et al., 2012):**

Indique as 5 principais características que considera necessárias a um colaborador empreendedor para a sua agência.

|                              |        |                                   |   |
|------------------------------|--------|-----------------------------------|---|
| Inovação                     | x      | Rapidez de resposta               |   |
| Capacidade de análise        | x      | Atitude                           |   |
| Criatividade e imaginação    |        | Proatividade                      | x |
| <i>Know-how</i>              |        | Aprendizagem transdisciplinar     |   |
| Estudo e formação contínua   |        | Transformar o obsoleto em moderno |   |
| Liderança                    |        | Transparência                     |   |
| Assumir riscos               |        | Trabalho em grupo                 |   |
| Solucionar problemas         |        | Capacidade de negociação          |   |
| Empatia                      | x      | Identificar oportunidades         |   |
| Comunicação e linguagem      | x      | Intuição                          |   |
| Copiar outros empreendedores |        | Perseverança                      |   |
| Outras                       | Quais? |                                   |   |

## **Anexo I      *Template* portfólio dos destinos turísticos**

**Destino turístico:** \_\_\_\_\_

Locais de interesse: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hotéis mais recomendáveis: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Principais atrativos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Datas ideais para viajar: \_\_\_\_\_

Feedbacks de clientes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Outras observações: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Anexo J      Desafios da gestão comercial segundo o ChatGPT

Quais são os Novos Desafios da Gestão Comercial das Agências de Viagens?

- **Dito pelo ChatGPT:**

ChatGPT

A gestão comercial das agências de viagens enfrenta uma série de novos desafios em um ambiente de negócios em constante mudança. Aqui estão alguns dos principais desafios:

- **1. Transformação Digital**
- **Adaptação às Novas Tecnologias:** Implementação de ferramentas de inteligência artificial, big data, e sistemas de reservas online para melhorar a experiência do cliente e otimizar operações internas.
- **Presença Online e E-commerce:** Necessidade de uma forte presença digital, incluindo websites intuitivos, plataformas de reserva online e presença ativa nas redes sociais.
- **2. Mudança nas Preferências dos Consumidores**
- **Experiências Personalizadas:** Crescente demanda por pacotes de viagem personalizados que atendam aos interesses específicos dos clientes.
- **Viagens Sustentáveis:** Maior consciência ambiental entre os consumidores, levando a uma demanda por opções de viagem mais sustentáveis e ecologicamente responsáveis.
- **3. Competição com Plataformas Online e Empresas de Tecnologia**
- **Disrupção por OTA (Online Travel Agencies):** A concorrência com grandes agências de viagens online como Booking.com e Expedia, que oferecem conveniência e uma ampla gama de opções.
- **Startups de Viagem:** Concorrência com novas empresas de tecnologia que introduzem modelos de negócio inovadores e disruptivos.
- **4. Gestão da Experiência do Cliente**
- **Satisfação do Cliente:** A importância de fornecer um excelente atendimento ao cliente para construir fidelidade e promover recomendações boca-a-boca.
- **Gestão de Feedback e Reputação Online:** Monitoramento e resposta a avaliações online em plataformas como TripAdvisor e Google Reviews.
- **5. Volatilidade Econômica e Geopolítica**
- **Flutuações Econômicas:** Instabilidade econômica que pode afetar o poder de compra dos consumidores e a demanda por viagens.
- **Conflitos Geopolíticos:** Tensão política em certos destinos que pode impactar a segurança e a atratividade desses lugares para os turistas.

- **6. Regulamentações e Conformidade**
- **Regulamentações de Viagens:** Conformidade com regulamentações locais e internacionais, incluindo requisitos de segurança e saúde.
- **Proteção de Dados:** Implementação de medidas de segurança para proteger os dados pessoais dos clientes, em conformidade com regulamentações como o GDPR.
- **7. Recuperação Pós-Pandemia**
- **Mudanças no Comportamento de Viagem:** Adaptação às mudanças nos padrões de viagem após a pandemia de COVID-19, como a preferência por viagens domésticas ou para destinos menos lotados.
- **Protocolos de Saúde e Segurança:** Implementação de novos protocolos para garantir a segurança dos clientes em resposta a preocupações de saúde contínuas.
- **8. Inovação em Produtos e Serviços**
- **Novos Segmentos de Mercado:** Desenvolvimento de novos produtos e serviços para atrair segmentos de mercado emergentes, como nômades digitais e viajantes em busca de bem-estar.
- **Parcerias Estratégicas:** Formação de parcerias com outras empresas de turismo, como hotéis e companhias aéreas, para oferecer pacotes mais atrativos e competitivos.
- **9. Sustentabilidade e Responsabilidade Social**
- **Práticas Sustentáveis:** Implementação de práticas empresariais sustentáveis que minimizem o impacto ambiental.
- **Responsabilidade Social:** Envolvimento em iniciativas de responsabilidade social corporativa que melhorem a imagem da agência e contribuam positivamente para a comunidade.
- **10. Desenvolvimento e Retenção de Talentos**
- **Capacitação e Formação:** Necessidade de treinar funcionários para lidar com novas tecnologias e fornecer um serviço ao cliente de alta qualidade.
- **Retenção de Talentos:** Desenvolvimento de estratégias para reter talentos em um mercado de trabalho competitivo.

Esses desafios exigem que as agências de viagens, como a Agência de Viagens X, sejam ágeis, inovadoras e centradas no cliente. Adaptar-se a essas mudanças e implementar estratégias eficazes pode ajudar a agência a se manter competitiva e a crescer em um mercado dinâmico.