

INTEGRACIÓN VERTICAL Y DESINTERMEDIACIÓN

La realidad de las agencias de viaje en Brasil

Armênio de Souza Rangel^{*}
Débora Cordeiro Braga^{**}
Universidad de San Pablo
San Pablo - Brasil

Resumen: El principal objetivo de este artículo es analizar el desempeño del sector de agencias de turismo (agencias de viaje, operadoras y consolidadoras) entre 2002 y 2007 de forma de evaluar el proceso de desintermediación comercial e integración vertical que se desarrolla teniendo como base la revolución propiciada por internet. Como se puede observar ese proceso ha sido atenuado por el continuo crecimiento de la demanda de pasajes aéreos verificado en los últimos años en función del desarrollo de la economía brasileña. En el período analizado crece el número de empresas, el personal empleado y los ingresos brutos de las empresas formalizadas. Este excelente desempeño no permite evaluar el alcance del proceso de desintermediación comercial e integración vertical en curso sin señales de desestructuración del sector de agencias de turismo en Brasil.

PALABRAS CLAVE: agencias de turismo, agencias de viaje, desintermediación comercial, integración vertical, investigación mixta, desempeño económico.

Abstract: Vertical Integration and Disintermediation: The Reality of the Travel Agencies in Brazil. This article analyzes the performance of tourism firms - as travel agencies, operators and consolidators - between 2002 and 2007 in order to verify the extension of both commercial disintermediation and vertical integration that have been developed based on the internet revolution. This process has been attenuated by the continuous demand increase for air tickets observed in last years due to the Brazilian economic growth. During the period analyzed, the number of companies, employees and gross income of formal companies increased. Such a performance does not allow access the current extension of commercial disintermediation and vertical integration blurring signals of disruption in the travel agencies sector in Brazil.

KEY WORDS: tourism agencies, travel agencies, commercial disintermediation, vertical integration, mixed investigation, economic behavior.

INTRODUCCIÓN

La intermediación comercial en el sector de turismo ha experimentado cambios significativos en los últimos años. Por un lado, se observa la intensificación de la competencia entre las empresas originada por la desregulación y la globalización de las actividades económicas. Por otro, el desarrollo

^{*} Doctor en Economía por la Facultad de Economía y Administración de la Universidad de São Paulo (FEA-USP), Brasil. Docente de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo (ECA-USP), Brasil. E-mail: armenio@usp.br

^{**} Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo (ECA-USP), Brasil. Docente de la misma institución. E-mail: bragadc@usp.br

de Internet ha contribuido a redefinir el papel de los diversos agentes comerciales en el proceso de intermediación comercial del turismo. Este es un proceso que alcanza no sólo a los intermediarios comerciales sino también a los propios proveedores de bienes y servicios. Existen intermediarios comerciales que verticalizan hacia atrás integrando el comercio y la provisión de bienes y servicios y existen proveedores de bienes y servicios que lo hacen hacia adelante integrando la oferta de bienes y servicios y la comercialización.

El principal objetivo de este artículo es analizar el desempeño reciente del sector de agencias de turismo (agencias de viaje, operadoras y consolidadoras) de forma de evaluar el alcance del proceso de desintermediación comercial e integración vertical que se desarrolla impulsado por la revolución generada por Internet. Como se mostrará ese proceso ha sido atenuado por el crecimiento de la demanda de pasajes aéreos, la principal fuente de ingresos de las agencias de viaje y de las consolidadoras en los últimos años en función del crecimiento de la economía brasileña. Por otro lado, la venta de pasajes directamente por las empresas aéreas vía sitios de Internet parece encontrar sus límites en el caso de los itinerarios complejos, debido a que dada la dificultad de la búsqueda el usuario parece seguir demandando los servicios de una agencia de viajes.

Desde el punto de vista internacional se observa un proceso acentuado de verticalización, de fusión de empresas y de establecimiento de alianzas estratégicas dando origen a grandes conglomerados en el sector del turismo (Coutinho & Sarti, 2007). Estos procesos aún son incipientes en Brasil aunque existen grandes empresas en el sector de agencias de turismo como es el caso de la operadora CVC en el ámbito del turismo de ocio y de la Alatur y la agencia de viajes Flytour en el ámbito del turismo de negocios.

El presente artículo es fruto de un estudio exploratorio que se basó en la revisión bibliográfica sobre el mercado de agencias de turismo y la influencia de las nuevas tecnologías. Para confirmar el panorama descrito en enero y febrero de 2012 se realizaron tres entrevistas con los gestores de agencias. Se eligió una pequeña orientada a los clientes corporativos, otra mediana orientada a los viajes de ocio y una grande orientada al sector corporativo y dirigida por el presidente de la Asociación Brasileña de Agencias de Viajes (ABAV-SP).

Después de construir la coyuntura del sector en estudio se compilaron los datos estadísticos de 2008 del Catastro Central de Empresas del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (CEMPRE-IBGE) sobre las empresas que actúan en el sector de agencias y de la Pesquisa Anual de Serviços del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (PAS-IBGE) entre 2002 y 2007 sobre las empresas formales. Éstas últimas son las empresas inscritas en el Catastro Nacional de las Personas Jurídicas (CNPJ), el catastro CEMPRE y el catastro de la Relación Anual de Información Social (RAIS). También se consideró el estudio Economía del Turismo del IBGE. Se observó que el sector de agencias de turismo creció en números de empresas y de empleos e ingresos a pesar del

escenario de desintermediación y reducción de comisiones, confirmando el acelerado crecimiento económico en Brasil.

La investigación se enfrentó con la limitación de los datos disponibles. Sólo a partir de 2002 el IBGE comenzó a discriminar el sector de agencias de turismo. Por otro lado, a partir de 2008 la metodología de la Pesquisa Anual de Serviços (PAS) introdujo la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 2.0) impidiendo la concatenación de las series. No obstante, los datos para el período de 2002 a 2007 fueron adecuados para este estudio pues coinciden con el período de reducción de comisiones de las agencias de viaje como se mostrará aquí.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La desintermediación comercial en el sector de turismo ha sido analizada por diferentes autores. Las agencias de viajes han sido afectadas por el desarrollo de Internet que permitió la venta directa de pasajes aéreos por parte de las empresas aéreas. Tomelin (2001) analiza el proceso de desintermediación y el de reintermediación comercial.

Menezes & Staxhyn (2011) destacan que el consultor de viajes es una evolución del agente de viajes. Frente a Internet y las ventas directas el mercado exige un nuevo tipo de profesional más calificado y especializado para orientar y aconsejar al cliente. Este proceso ha sido denominado reintermediación. O sea que las agencias de viaje comenzarían a intermediar a los proveedores de bienes y servicios y a los consumidores finales desarrollando nuevas *funciones de consultoría o especialización de la actividad de las agencias para atender a un determinado perfil de consumidor* (Coutinho & Sart, 2007: 61).

Rejowski & Perussi (2007: 15) señalan que *el agente de viajes debe dejar de ser un mero vendedor de servicios, un intermediario en la transacción comercial, y transformarse en un consultor de viajes, o sea, un consejero con trabajo diferenciado y exclusivo que consigue cautivar y fidelizar a los clientes.*

El alcance tanto de la consultoría como de la especialización es difícil de ser evaluada. Coutinho & Sart (2007: 31) afirman que la reintermediación *debe ser tratada con cautela, considerando que no presenta una escala para la actividad de las agencias.* El proceso de desintermediación ha sido oscurecido por la gran expansión del turismo en los últimos años, principalmente en lo que respecta a los viajes aéreos que han permitido que muchas agencias de viaje sobrevivan con su actividad tradicional cuyo principal ingreso está representado por la venta de pasajes. Por otro lado la adquisición directa de pasajes vía sitios de Internet de las empresas aéreas, si bien permite obtener tarifas más económicas parece tener sus límites en situaciones más complejas demandadas por los usuarios como es el caso de algunos traslados y escalas complejas donde es necesario compatibilizar horarios, itinerarios y fechas. En estos casos el usuario sigue demandando el trabajo

de una agencia de viajes que le ahorra tiempo y le da más seguridad, principalmente en viajes internacionales.

El impacto de Internet en el trabajo de las agencias de viajes muestra las dificultades y el costo de lidiar con las nuevas tecnologías. Longhini & Borges (2005) estudiaron las agencias de la región de Piracicaba e indican que viven un clima de incertidumbre y que no están preparadas para adoptar las nuevas tecnologías. Al analizar las agencias de Pelotas (RS) Oliveira & Santos (2005) observaron que el uso de la tecnología de la información aún es incipiente. Flecha & Costa (2006) estudiaron 30 agencias de São Paulo, Rio de Janeiro y Belo Horizonte; entrevistaron a tres consultores de viajes de cada agencia y cerca del 45% tenía acceso a internet en el trabajo (el resto no).

Por otra parte se observa la resistencia de muchos profesionales a adherir al nuevo paradigma tecnológico. Como observan Flecha & Costa (2006: 6) *si bien muchos consultores perciban que el área de viajes está sufriendo un cambio radical debido al surgimiento de Internet, también aseguran que esto no causará un impacto inmediato en su situación de trabajo*. Azevedo et al. (2009: 8) analizaron 11 agencias de São José do Rio Preto y observaron que el 65% de las agencias no cree que el comercio electrónico sea una amenaza sino una tendencia como cualquier otra.

De acuerdo con una investigación realizada con 903 agencias por la Asociación Brasileña de Agencias de Viajes (ABAV, 2006: 26) *cerca del 70,6% considera la utilización de portales de internet de compañías aéreas, consolidadoras y de comercialización como herramienta indispensable*. Como se puede observar una parte del mercado aún se resiste al nuevo paradigma tecnológico. No obstante *Internet no debe ser encarada como una amenaza para el agente de viajes, sino como una herramienta esencial de trabajo...* (Santos & Murad Jr., 2007: 112). Hoy en día es difícil de imaginar la operación de una agencia de turismo sin las facilidades propiciadas por el uso de Internet. Sólo un gran crecimiento de la demanda puede adaptar a las agencias desactualizadas tecnológicamente.

Muchas agencias revelan la dificultad de lidiar con las nuevas tecnologías y muchos profesionales se resisten a adherir a un nuevo paradigma tecnológico. Como observa Merin (2004), las agencias estaban acostumbradas a las comisiones y la baja competencia sin necesidad de invertir. El gran crecimiento en la demanda de pasajes aéreos ha posibilitado que las agencias con tecnología obsoleta puedan seguir operando en un mercado cada vez más competitivo. Este crecimiento ha permitido que las agencias modernas convivan con las agencias tradicionales con escasa tecnología. La investigación de la ABAV (2006) revela que a pesar de la revolución de Internet aún el contacto personal es el medio de comunicación más eficaz para atraer clientes. Para el 76% de las agencias el contacto personal es lo más importante y para el 51,8% lo más importante es internet (portales y e-mails).

Ante la desintermediación comercial la inversión y el reordenamiento de las estrategias ha sido el camino recorrido por muchas agencias de viaje para adecuarse a un mercado cada vez más incierto y

competitivo. Lauda (2010), analizando las agencias corporativas de Porto Alegre, señala que la principal estrategia de esas agencias fue la inversión en tecnología como forma de mantenerse competitivas en el mercado. Oliveira & Ikeda (2002) indican la necesidad de las agencias de viajes de reordenar sus estrategias y Teixeira (2003) destaca la importancia del marketing de relación con el cliente ante la desintermediación. Santos & Silva (2009) resaltan la importancia de la fidelización de los clientes como una forma para que las agencias de viaje enfrenten las nuevas condiciones de competencia en el mercado.

DEFINICIÓN DEL SECTOR DE AGENCIAS DE TURISMO

Según la definición clásica de Acerenza (1990) las agencias de viaje pueden ser clasificadas como minoristas, mayoristas y tour operadoras. Acerenza advierte que las estructuras organizacionales de las agencias de viaje varían mucho y que esa clasificación se basa en las estructuras más comúnmente encontradas. Las agencias mayoristas preparan los programas de viajes y las agencias minoristas se encargan de venderlos a los consumidores finales. En Brasil las agencias minoristas se denominan agencias de viaje y las agencias mayoristas se denominan operadoras turísticas. Estas últimas no operan sus propios programas. Las agencias tour operadoras son agencias mayoristas que al mismo tiempo venden programas de viajes directamente a los consumidores finales. En Brasil este tipo de agencia es clasificada como operadora si la principal fuente de ingresos es la venta de programas de viajes. De lo contrario es clasificada como agencia de viaje.

La legislación brasileña de acuerdo con el Decreto N° 84.934 del 21 de julio de 1980, establecía que las agencias de turismo abarcan a las agencias de viajes (las que sólo revenden productos turísticos) y a las agencias de viaje y turismo (las que tienen autorización para operar paquetes). Esa clasificación fue modificada por el Decreto N° 5.406 de marzo de 2005. Las agencias de viaje y turismo pasaron a ser denominadas como operadoras turísticas (Braga, 2007). La Ley 11.771 del 17 de septiembre de 2008 ya no las diferencia estableciendo que todas estas empresas son agencias de turismo pero en la práctica existen empresas con características diferentes: las que intermedian y las que operan.

De acuerdo con Braga (2007: 23) *las agencias de viaje se encargan de intermediar la oferta, la reserva y la venta a consumidores de uno o más servicios turísticos proveídos por terceros. Por su parte las operadoras se encargan de la elaboración de programas, servicios e itinerarios de viajes turísticos, nacionales o internacionales, emisivos o receptivos, que incluyen más de uno de los servicios intermediados por las agencias de viaje.*

A principios de la década de 1990 en el complejo sistema de intermediación comercial surgió en la ciudad de São Paulo un tercer tipo de empresa, denominada consolidadora. La misma se dedica a intermediar entre las empresas aéreas y las agencias de viaje. De acuerdo con Lohman (2007: 37)

las consolidadoras *funcionan como meros distribuidores cuya función es comprar grandes cantidades a las compañías aéreas para revender a las agencias menores*. Como se puede observar, los consolidadores no se encuadran en lo que la legislación brasileña clasifica como agencias de turismo” (Santos & Kuazaqui, 2004). O sea que la legislación aún se encuentra desfasada en relación al mercado y las consolidadoras son clasificadas como agencias de viajes.

En las estadísticas del IBGE sobre la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (IBGE - CNAE 1.0, 2003) se encuentran las categorías de agencias de viajes y organizadoras de viajes (operadoras) y dichos datos fueron utilizados para este estudio. Las estadísticas no separan estas dos categorías y también incluyen a las consolidadoras en la categoría de agencias de viajes. En la actual Clasificación Nacional de Actividades Económicas (IBGE - CNAE 2.0, 2007) las categorías adoptadas son las siguientes: agencias de viajes, operadores turísticos y otros servicios de turismo. Como se puede observar, las consolidadoras no están discriminadas sino que aparecen incluidas en la categoría de agencias de viajes.

En este trabajo se considera como categoría de análisis el sector de agencias de turismo que incluye las agencias de viajes, las operadoras y las consolidadoras. Evidentemente, ante la verticalización de las actividades en el sector de turismo, las clasificaciones no muestran la diversidad de situaciones posibles. Es el caso de la CVC que es una operadora que al mismo tiempo comercializa programas de viajes directamente al consumidor final.

LA FUNCIÓN DE LAS AGENCIAS DE TURISMO EN LA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR DE TURISMO

En el modelo tradicional de organización del sector de turismo las agencias de turismo (agencias de viaje, operadoras y consolidadoras) intermedian entre la oferta de bienes y servicios turísticos y el consumidor final. Los proveedores de bienes y servicios actúan en miles de empresas nacionales y de otros países de modo que la articulación entre la oferta y la demanda impone el desarrollo de un extenso y complejo sistema de intermediación comercial en el que la adquisición de bienes y servicios se hace por medio de un agente comercial que pone en contacto a los proveedores con los consumidores finales separados geográficamente. Normalmente en la oferta de bienes y servicios industriales, por ejemplo, los productos están disponibles en la red minorista de la misma localidad donde residen los consumidores de modo que éstos compran directamente. No necesitan la intermediación de un agente comercial que haga la compra en su nombre. En cambio el turista no tiene forma de adquirir y evaluar los servicios que generalmente están muy alejados geográficamente.

Las agencias de viajes se han dedicado a comercializar pasajes aéreos y paquetes turísticos organizados por las operadoras de turismo. Muchos turistas pretenden sólo el desplazamiento territorial porque no necesitan hospedaje o porque ellos mismos se encargan de conseguirlo. Tradicionalmente los pasajes aéreos son un elemento importante de la demanda de servicios en las

agencias de viajes, que no comercializan servicios de transporte terrestre. *Los servicios no regulares, contratados, charters o corporativos son muy utilizados por las operadoras turísticas y las agencias de viajes* (Candioto, 2007a: 148). Por otro lado muchos turistas, debido a la dificultad de acceder y adquirir hospedaje y otros servicios a distancia, optan por adquirir viajes pre-programados por las operadoras de turismo que en contacto directo con los proveedores de bienes y servicios organizan viajes que incluyen transporte, hospedaje y otros servicios. *La reserva del alojamiento por medio de una agencia de viajes representa para el turista la comodidad de economizar tiempo al no tener que buscar por cuenta propia y la seguridad de contar con la experiencia de profesionales que ya conocen los destinos* (Perussi, 2007: 177). Además de los servicios tradicionales comercializados por las agencias de viajes y las operadoras deben destacarse los servicios de apoyo ofrecidos por ellas como documentación, visas consulares, vacunación, seguros, cambio de dinero, etc. (Candioto, 2007b).

Para la venta de pasajes aéreos las agencias se vinculan directamente con las empresas aéreas por medio de contratos de prestación de servicios. Esas agencias deben poseer CNPJ, inscripción en el Ministerio de Turismo y registro en la *International Air Transport Association* (IATA) y en el Sindicato Nacional de las Empresas Aéreas (SNEA). Las exigencias para obtener el registro IATA llevaron al surgimiento de las empresas consolidadoras que intermedian entre las empresas aéreas y las pequeñas agencias de viaje que no cumplen los requerimientos formales para operar directamente con las empresas aéreas. Los consolidadores hacen reservas, cálculo de tarifas, elaboran rutas, emiten billetes aéreos, entre otros servicios (Santos & Kuazaqui, 2004). Las consolidadoras (*air brokers*) adquieren los billetes en grandes cantidades y los transfieren a las agencias sin credencial (Petrochi & Bona, 2003). El surgimiento de las empresas consolidadoras se debe al hecho de que el mayorista no consigue servir adecuadamente al minorista (Santos & Kuazaqui, 2004). Por otro lado, Lohmann (2007: 37) observa que desde el *punto de vista de la compañía aérea lidiar con un amplio número de agencias de viajes constituye una relación difícil de gerenciar*. Esto justifica la función de las consolidadoras.

Mientras esta delimitación clásica de funciones entre producción, comercialización y consumo es cada vez menos rígida debido a las transformaciones de los últimos años en la organización del sector de turismo se están profundizando la integración vertical entre la oferta de bienes y servicios y la intermediación comercial. Muchas operadoras pasaron a desempeñar la función de agencias de viajes y otras también proveen bienes y servicios finales. La CVC Brasil Operadora y Agencia de Viajes es una gran operadora que posee 700 locales propios (Exame, 2012) donde comercializa paquetes turísticos y agentes de viaje por todo Brasil y otros países. La CVC también actúa como agencia de viajes; el grupo posee cuatro hoteles (Isto é Dinheiro, 2008) y hasta 2011 poseía la empresa WEBJET que fue vendida a GOL (Exame, 2011). O sea que la CVC también es proveedora de bienes y servicios realizando una integración vertical hacia atrás.

Por otro lado, muchos proveedores de bienes y servicios comercializan sus productos directamente a los consumidores finales sin que intervenga una agencia de viajes. Es el caso de los pasajes aéreos que tradicionalmente fueron comercializados casi exclusivamente por intermedio de una agencia y que la llegada de Internet ha permitido que los consumidores finales compren directamente a las compañías aéreas a través de sus sitios. Incluso, muchas empresas aéreas buscando reducir los costos abandonaron el sistema general de distribución (GDS) y operan con sus propios sitios (Santos & Murad Jr., 2007). De acuerdo con Lohman (2007) operar vía Internet es mucho más barato que vía GDS.

Considerando la alta participación de la venta de pasajes aéreos en la facturación de las agencias de viaje y debido a estos cambios mucho se ha especulado sobre el futuro de las mismas. De acuerdo con la ABAV (2006: 11) *la venta de pasajes aéreos nacionales e internacionales es el principal negocio de la gran mayoría de las agencias de viajes*. Como se observó, las operadoras pasaron a desempeñar la función de agencias de viajes comercializando directamente paquetes turísticos. Así, las agencias se encuentran presionadas por parte de los proveedores de bienes y servicios y de las operadoras.

La facturación de las agencias de viajes ha sido amenazada por las ventas directas de pasajes aéreos y por la tendencia a eliminar las comisiones. Además de la amenaza de la desintermediación, el sector de agencias de turismo convive con la posibilidad de que se eliminen las comisiones como ocurrió en Estados Unidos y Europa. A principios de 2000 las empresas aéreas redujeron la comisión de las agencias de viajes de 10% a 7% en la emisión de billetes nacionales, y de 9% a 6% en los billetes internacionales. Mientras que las grandes operadoras redujeron las comisiones de las agencias de viaje de 12% a 10%. De acuerdo con la ABAV, a partir del 11 de enero de 2008 la línea aérea TAM eliminó las comisiones y cobra un adicional del 10% sobre el valor de la tarifa por la emisión de billetes domésticos a título de tasa de servicio (Sistema Tasa DU). El 1 de octubre de 2008 GOL adhirió al nuevo sistema y el 13 de abril de 2009 adhirió Webjet (Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC, 2010).

Tradicionalmente el consumidor adquiría el pasaje aéreo sin saber cuánto pagaba de comisión, pero esto ha cambiado en los últimos años. En Estados Unidos y los países europeos la empresa aérea ya no le cobra una comisión al consumidor para beneficiar a la agencia de viajes. Actualmente las empresas aéreas fijan sus precios y las agencias suman una comisión por sus servicios (service fees). En Estados Unidos y Europa *los agentes de viaje siguen otro modelo de captación de ingresos relacionado con el cobro de tasas específicas por cada tipo de transacción que realizan con sus clientes. Las agencias ya aplican las fees en Brasil en el segmento de cuentas corporativas o especializadas en viajes de incentivo* (Santos, 2007: 48-49). Así, el consumidor sabe claramente cuánto paga por la intermediación. Esto ha llevado al aumento de la competencia entre las agencias de viajes y a reducir ese costo.

En Brasil el número de agencias de viajes se redujo de 30.000, en el año 2000, a 21.000 en 2005 (Amadeus, 2007) y esto se debe a la reducción de las comisiones que en 2008 fueron sustituidas por la tasa DU del 10% sobre los valores superiores a R\$300,00 (150 dólares) mientras que en valores inferiores se paga un valor fijo de R\$30,00 (15 dólares). De ese modo, el consumidor tiene conocimiento de cuánto paga de comisión a la agencia. Como se puede observar predomina el cobro de un porcentaje fijo sobre el valor del pasaje y no hay libre competencia entre las agencias en cuanto al valor de sus servicios. El cobro adicional por parte de las agencias ha impulsado a muchos consumidores a adquirir los pasajes directamente en las empresas aéreas vía Internet.

Son muchas las amenazas que recaen sobre el segmento de agencias de viajes. Pero a pesar de la desintermediación y la reducción de las comisiones las agencias de turismo experimentaron un crecimiento significativo en el período de 2002 a 2007. Este crecimiento se explica por el crecimiento de la economía brasileña y de la demanda de transporte aéreo que permitió atenuar el impacto de los dos factores ya mencionados. Ante este expresivo crecimiento el mercado puede albergar agencias actualizadas tecnológicamente, agencias tradicionales y nuevos emprendimientos.

Finalmente, se debe mencionar la presencia de un elevado grado de informalidad en las relaciones de trabajo del sistema de intermediación comercial. Existe un número muy grande de trabajadores por cuenta propia (*freelancers*) que ofrecen servicios a las agencias de viajes y a las operadoras.

MODELO DE COMPETENCIA DEL SECTOR DE AGENCIAS DE TURISMO

El comportamiento del sector de agencias de turismo es una consecuencia inmediata de las estructuras de mercado donde está insertado. En el modelo formulado por Porter (1996) el patrón de competencia en determinada industria es condicionado por cinco fuerzas: amenaza de entrada de nuevos competidores, grado de rivalidad de las empresas existentes en el mercado, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza del surgimiento de productos sustitutos.

En el caso de las agencias de viaje no existen barreras para el ingreso ya sean tecnológicas, de costo de capital, ni formales. Según Rejowski & Perussi (2007), con el Decreto N° 2.294 de 1986 de liberación de las actividades y servicios de turismo, se produjo un boom de agencias en el país. Es un segmento compuesto por un gran número de micro y pequeñas empresas.

En el modelo tradicional de comisiones las agencias dependían de las empresas aéreas y conformaban una especie de monopolio de información y de venta de pasajes (Amadeus, 2007). En Estados Unidos la desregulación del transporte aéreo iniciada en 1978 produjo el aumento de la competencia entre las empresas aéreas y la reducción de las tarifas aéreas. Por otro lado, el aumento

del costo de las empresas aéreas debido al aumento del precio del petróleo forzó a las mismas a reducir los costos de distribución (Amadeus, 2007).

La decisión de suprimir la comisión de las agencias de viajes muestra claramente que las compañías aéreas quieren disminuir la confianza y dependencia de las agencias de viajes como canal de distribución. En este contexto, Internet parece ser un canal de distribución eficiente y con un costo compensador (Amadeus, 2007: 9).

Como se puede observar, en Estados Unidos es escaso el poder de negociación de las agencias de viajes ante los proveedores y hay mucha competencia entre ellas. Internet aparece como uno de los mecanismos que viabilizaron la reducción de la dependencia tradicional a las agencias de viajes.

La reducción de la comisión en Brasil comenzó en el año 2000 y duró hasta el año 2008 cuando se creó la tasa DU del 10% adicional. A pesar de que la tasa DU es un inductor para adquirir los pasajes directamente en los sitios de las empresas aéreas, el acuerdo entre las agencias de viajes y las empresas aéreas para crearla muestra una fuerte dependencia de las empresas aéreas hacia las agencias. Así, la rivalidad entre las agencias no se da por los precios porque todas cobran la misma tasa, sino por la captación de clientes.

De acuerdo con las estadísticas del Catastro Central de Empresas (CEMPRE) del IBGE (2008) donde figuran las empresas con CNPJ y las inscriptas en el catastro de la Relación Anual de Información Social (RAIS) (Ministerio de Trabajo, 2007) del Ministerio de Trabajo, había 16.513 agencias de turismo en 2008 que empleaban 79.621 trabajadores. Cerca del 75,68% de las empresas emplean un promedio de 1,9 empleados (Tabla 1)

Tabla 1: Agencias de turismo, número de empresas y personal ocupado 2008

Franjas de personal ocupado	Número de empresas			Personal ocupado			Personal ocupado por empresa
	N. Absoluto	%	% Acumulada	N. Absoluto	%	% Acumulada	
0 a 4	12.497	75,68	75,68	24.256	30,46	30,46	1,9
5 a 9	2.601	15,75	91,43	16.588	20,83	51,30	6,4
10 a 19	916	5,55	96,98	12.131	15,24	66,53	13,2
20 a 29	222	1,34	98,32	5.283	6,64	73,17	23,8
30 a 49	152	0,92	99,24	5.694	7,15	80,32	37,5
50 a 99	82	0,50	99,74	5.631	7,07	87,39	68,7
100 a 249	32	0,19	99,93	4.934	6,20	93,59	154,2
250 a 499	9	0,05	99,99	3.660	4,60	98,19	406,7
500 e +	2	0,01	100,00	1.444	1,81	100,00	722,0
Total	16.513	100,00		79.621	100,00		4,8

Fuente: IBGE / CEMPRE, 2008

Esos números representan la presencia de las micro-empresas en el sector. Las estadísticas del IBGE no permiten separar las agencias de viaje de las operadoras y consolidadoras. Por otro lado, se nota la presencia de grandes empresas en el sector, ya que hay 43 empresas que emplean 100 o más personas. Estas empresas emplean una media de 233 trabajadores. Incluso hay dos empresas que emplean más de 500 trabajadores. Como se puede observar, se trata de un sector formado por un gran número de micro y pequeñas empresas y un reducido número de grandes empresas.

A pesar de la existencia de grandes empresas en el sector, el grado de concentración económica es bajo comparado con otros sectores de la economía. Las cuatro mayores empresas representan el 3% del total de personal empleado (Tabla 2).

Tabla 2: Agencias de turismo - Concentración económica 2008

Número de empresas	Personal ocupado total en 31.12	Indicadores de concentración económica del personal ocupado total (%)		
		4 mayores empresas	8 mayores empresas	12 mayores empresas
16 484 ⁽¹⁾	79 429	3,0	5,2	6,7

⁽¹⁾ Las diferencias de los totales entre las dos tablas ocurren en función de los datos originales del IBGE.

Fuente: IBGE / CEMPRE, 2008

Entre las grandes empresas hay tanto agencias de viajes como operadoras. Las mayores operadoras son CVC, Central de Intercâmbio, Marsans Viagens, Nascimento Turismo y Urbi et Orbi. En 2005 la CVC facturó R\$1.920 millones (788.436 dólares). Las mayores agencias de viaje son: Flytour, BBTUR, Maringá Turismo, Avipan y American Express Turismo. La Flytour facturó R\$1.391 millones (639.216 dólares) en 2006 (Exame, 2007: 82-85)

Dada la inexistencia de barreras para el ingreso, por lo general durante los ciclos expansivos crece el número de empresas en el sector. Mientras que en los períodos recesivos se observa el cierre de un gran número de empresas debido a la inexistencia de *sunk costs* (costos hundidos o de salida). Es un segmento en el cual los costos de entrada así como los de salida son insignificantes. Durante el período de crecimiento económico que va desde 2002 hasta 2007, el número de empresas en el sector de agencias de turismo creció a una tasa media anual de 8,42% y el personal ocupado en el sector creció a una tasa de 7,40% considerando sólo las empresas formalizadas (Tabla 3).

Tabla 3: Número de empresas y empleo en el sector de agencias de turismo de 2002 a 2007

Variable	2002	2003	2004	2005	2006	2007	% aa
Número de empresas	9.788	10.930	12.303	13.516	14.531	14.662	8,42
Personal ocupado	54.452	57.370	62.825	61.706	71.380	77.827	7,40
Personal ocupado / número de empresas	5,56	5,25	5,11	4,57	4,91	5,31	

Fuente: IBGE / PAS (s/d)

Se observa que la tasa de crecimiento del número de empresas es mayor que la del número de personas ocupadas lo que parece indicar que están ingresando nuevas pequeñas empresas al sector empleando menos trabajadores por empresa. De hecho, el personal ocupado por empresa declinó en el período analizado pasando de 5,56 a 5,31 personas ocupadas por empresa.

En base a los datos de la RAIS (Ministerio de Trabajo, 2007) es posible evaluar la división entre agencias de viajes, consolidadoras, operadoras y otros servicios. De un total de 23.361 establecimientos registrados (una empresa puede tener más de una unidad local o establecimiento), 21.245 (90,9%) son agencias de viajes (Tabla 4) y las operadoras suman 944 (4,04%). En cuanto al empleo, las agencias participan con el 93,02% y las operadoras con el 3,49%. En las agencias el empleo por establecimiento es 2,19 superior al de las operadoras (1,85). Las micro-empresas también parecen estar presentes en el caso de las operadoras. El salario medio en las agencias es de R\$1.079,38 (540 dólares); inferior al salario medio de las operadoras que es de R\$1.280,40 (640 dólares).

Tabla 4: Establecimientos, empleo y salarios en el sector de agencias de turismo

Segmento	Agencias de viaje	%	Operadores turísticos	%	Otros servicios ⁽¹⁾	%	Total
Establecimientos	21.245	90,94	944	4,04	1.172	5,02	23.361
Empleo	46.627	93,02	1.751	3,49	1.750	3,49	50.128
Empleo/establecimiento	2,19	-	1,85	-	1,49	-	2,15
Salarios - Mil reales	50.328	92,46	2.242	4,12	1.862	3,42	54.432
Salario medio	1.079,38	-	1.280,40	-	1.063,77	-	1.085,86

⁽¹⁾ Servicios de reservas y otros servicios de turismo

Fuente: Ministerio de Trabajo / RAIS (2007)

DESEMPEÑO DEL SECTOR DE AGENCIAS DE VIAJE EN EL PERÍODO 2002 A 2007

En base a las estadísticas del IBGE (2007) es posible tener una visión completa del comportamiento del sector de agencias de turismo al presentar estimaciones del sector formal e informal (compuesto por pequeños emprendedores sin constituir una sociedad formal y por los trabajadores por cuenta propia). Para el año 2007 el total de personas ocupadas en las agencias fue de 118.893 (las estadísticas del IBGE (s/d) difieren de éstas que incluyen estimaciones del sector formal de la economía y también del sector informal) (Tabla 5). En el período de 2002 a 2007 el sector de agencias de turismo acompañó el crecimiento de la economía nacional manteniendo una participación razonablemente estable de 0,09% en el valor adicionado bruto a los precios básicos (valor adicionado al costo de los factores, sin la inclusión de los impuestos indirectos). El sector de agencias de turismo mantuvo una participación estable de 0,124% en el total del personal ocupado en la economía brasileña (Tabla 6).

Tabla 5: Evolución del personal ocupado

Sector	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Agencias de turismo	100 242	107594	106 314	110 619	118 891	118 893
Brasil	82.629.067	84.034.981	88.252.473	90.905.673	93.426.963	94.713.909
Participación en %	0,121	0,128	0,120	0,122	0,127	0,126

Fuente: IBGE / Economía do Turismo, 2007

Tabla 6: Evolución del valor adicionado bruto a los precios constantes de 2007 en millones de reales⁽¹⁾

Sector	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Agencias de turismo	1 726	1 625	1 783	2 015	1 926	2 030
Brasil	1.894.452	1.917.871	2.025.393	2.085.393	2.162.054	2.287.858
Participación en %	0,091	0,085	0,088	0,097	0,089	0,089

Las series fueron deflacionadas por el Deflactor Interno del PIB

(1) 1 millón de reales: 513.373 dólares

Fuente: IBGE / Economía do Turismo, 2007

En cuanto al valor adicionado y al empleo se puede afirmar que el sector de agencias (formal e informal) mantiene a lo largo del período analizado una participación estable en relación a la economía brasileña y no revela signos de desestructuración.

DESEMPEÑO DEL SECTOR FORMAL EN EL PERÍODO DE 2002 A 2007

En el período de 2002 a 2007 el sector formal de agencias de turismo mostró un crecimiento expresivo en comparación con el resto de la economía brasileña. En este período el valor adicionado bruto a los precios básicos de las agencias de turismo creció a una tasa media anual de 5,31% mientras que el Producto Interno Bruto (PIB) creció a una tasa de 3,86% y el PIB del sector de servicios 3,95% (se utilizó el deflactor del PIB del sector de servicios para actualizar el valor adicionado bruto del sector de agencias de turismo). En consecuencia, de 2002 a 2005 la participación de las agencias en el PIB se elevó de 0,071% a 0,082% y en relación al sector de servicios se elevó de 0,107% a 0,124% (Tabla 7). Este crecimiento se debe a la gran sensibilidad del turismo en relación al crecimiento del ingreso nacional pues el turismo es un bien de lujo con una elasticidad ingreso mayor que 1. En los períodos de crecimiento del ingreso el turismo crece de forma proporcional y sucede lo contrario en los períodos de reducción del ingreso. Asimismo, debe mencionarse que este crecimiento es tanto más expresivo por el hecho de coincidir con la reducción de las comisiones y la desintermediación.

Tabla 7: Evolución del valor adicionado bruto a los precios constantes de 2007⁽¹⁾

Sector	2002	2003	2004	2005	2006	2007	% aa
Servicios (R\$ billones) ⁽²⁾	1.256	1.266	1.329	1.378	1.436	1.524	3,95
PIB (R\$ billones)	1.894	1.918	2.025	2.085	2.162	2.288	3,85
Agencias de turismo (R\$ millones) ⁽³⁾	1.344	1.329	1.499	1.702	1.621	1.741	5,31
Agencias de turismo / PIB %	0,071	0,069	0,074	0,082	0,075	0,076	
Agencias de turismo / Servicios %	0,107	0,105	0,113	0,124	0,113	0,114	

⁽¹⁾ Las series fueron deflacionadas por el Deflactor interno del PIB

⁽²⁾ 1 billón de reales: 513.373 mil dólares

⁽³⁾ 1 millón de reales: 513.373 dólares

Fuente: IBGE / SCN, PAS (s/d)

El sector de agencias de turismo está constituido por miles de empresas que en el período de 2002 a 2007 obtenían un ingreso bruto medio de R\$217.257 (111.534 dólares). De acuerdo con la ABAV (2006), el 52,4% de las agencias estudiadas poseen una facturación de hasta R\$200.000 (91.907 dólares). En este mismo período el número de empresas en el sector se elevó a una tasa media de crecimiento anual de 8,42% y en 2007 se contabilizaron 14.662 empresas actuantes en el sector. El ingreso operacional bruto creció de forma expresiva a una tasa media anual de 7,04% (Tabla 8).

Tabla 8: Evolución del ingreso operativo bruto a precios constantes de 2007

Variable	2002	2003	2004	2005	2006	2007	% aa
Número de empresas	9.788	10.930	12.303	13.516	14.531	14.662	8,42
Ingreso operativo bruto (R\$ millones) ⁽¹⁾	2.288	2.260	2.602	2.980	3.077	3.216	7,04
Ingreso operativo bruto medio (R\$)	233.780	206.762	211.471	220.492	211.728	219.309	-

* Las series foram deflacionadas pelo IPCA

⁽¹⁾ 1 millón de reales: 513.373 dólares

Fuente: IBGE / PAS (s/d)

Este crecimiento fue acompañado por un crecimiento expresivo del personal ocupado. En 2007 había 77.827 personas ocupadas en las agencias de turismo; de los cuales el 70,6% eran trabajadores asalariados (Tabla 9). El resto eran propietarios y miembros de familia sin remuneración. Es interesante observar la significativa presencia de trabajo de miembros de familia sin remuneración.

Tabla 9: Evolución del empleo y remuneraciones a precios constantes de 2007

Variable	2002	2003	2004	2005	2006	2007	% aa
Número de empresas	9.788	10.930	12.303	13.516	14.531	14.662	8,42
Personal ocupado el 31/12	54.452	57.370	62.825	61.706	71.380	77.827	7,40
Personal asalariado	37.662	38.697	41.138	41.124	47.102	54.947	7,85
Proprietarios, socios y familiares	16.790	18.673	21.687	20.582	24.278	22.880	6,39
Salarios y otras remuneraciones (R\$ mil)	419.071	417.842	504.475	506.109	570.057	638.681	8,79

Fuente: IBGE / PAS (s/d)

En este período de crecimiento la masa de salarios y otras remuneraciones crecieron a una tasa media anual de 8,79%. Como se observó, el sector de agencias de turismo se caracteriza por la presencia de miles de micro y pequeñas empresas que empleaban una media de 3,46 trabajadores asalariados en el período analizado (Tabla 10).

Tabla 10: Evolución del salario medio mensual a precios constantes de 2007 y del personal ocupado

Variable	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Media
Salario medio mensual (R\$)	927,26	899,82	1.021,92	1.025,58	1.008,55	968,63	975,29
Personal ocupado por empresa	5,56	5,25	5,11	4,57	4,91	5,31	5,12
Personal asalariado por empresa	3,85	3,54	3,34	3,04	3,24	3,75	3,46
Participación del personal asalariado %	69,2	67,5	65,5	66,6	66,0	70,6	67,6

Fuente: IBGE / PAS (s/d)

Los números indican un período de gran crecimiento del sector de agencias de turismo a pesar del proceso de desintermediación y la reducción de comisiones en la venta de pasajes aéreos. El ingreso operacional bruto creció a una tasa anual de 7,04%, el número de empresas a una tasa de 8,42%, el empleo a una tasa de 7,40% y los salarios a una tasa de 8,79%. Este es un resultado excepcional comparado con el resto de la economía brasileña. Se puede concluir que a pesar de la desintermediación y la reducción de comisiones, el sector de agencias de turismo muestra un desempeño excepcional y no revela signos de desestructuración.

DIFERENCIACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DEL SECTOR FORMAL

Las estadísticas del IBGE (s/d) consideran todas las empresas, aquellas con 20 o más empleados y aquellas con menos de 20 empleados. Todas fueron censadas nuevamente mediante un muestro probabilística aleatorio. Así, se puede tener una idea sobre la diferenciación dentro del sector de agencias de turismo. Los datos mostraron una diferenciación significativa de las empresas con menos de 20 empleados respecto de las empresas con más de 20 empleados. El segmento con 20 o más personas ocupadas participó en 2007 sólo con un 3,95% de empresas, 42,21% de empleados y 56,42% del ingreso operacional bruto del sector de agencias de turismo. Esto da una idea del grado de concentración en el sector. El segmento de 20 o más empleados está constituido por medianas y grandes empresas que en 2007 emplean una media de 40,1 empleados y obtenían un ingreso operacional bruto medio de R\$3.134.000,00 (1.608.912 dólares) (Tabla 11). El segmento de menos de 20 empleados empleó un promedio de 2,3 personas y obtuvo un ingreso operacional bruto de R\$99.496 (51.078 dólares) (31 veces menos que el segmento de 20 o más personas ocupadas) (Tabla 12). El sector de agencias de turismo está compuesto por un gran número de micro y pequeñas empresas que conviven con el segmento de medianas y grandes empresas responsables por gran parte del empleo y la facturación del sector.

Tabla 11: Empresas con 20 o más personas ocupadas

Variable	2002	2003	2004	2005	2006	2007	% aa
Número de empresas	314	325	484	495	526	579	13,02
Personal asalariado	15.520	17.377	19.064	20.557	22.353	23.193	8,37
Ingreso operativo bruto (R\$ millones) ⁽¹⁾	1.314	1.247	1.470	1.679	1.780	1.814	6,67
Ingreso operativo bruto medio (R\$ mil)	4.183	3.835	3.037	3.392	3.384	3.134	-
Personal asalariado por empresa	49,4	53,5	39,4	41,5	42,5	40,1	-

(1) 1 millón de reales: 513.373 dólares

Fuente: IBGE/ PAS (s/d)

Tabla 12: Empresas con menos de 20 personas ocupadas

Total de empresas	2002	2003	2004	2005	2006	2007	% aa
Número de empresas	9.474	10.605	11.819	13.021	14.005	14.083	8,25
Personal asalariado	22.142	21.320	22.074	20.567	24.749	31.754	7,48
Ingreso operativo bruto (R\$ millones) ⁽¹⁾	975	1.013	1.132	1.301	1.297	1.401	7,53
Ingreso operativo bruto medio (R\$)	102.876	95.558	95.758	99.920	92.575	99.496	
Personal asalariado por empresa	2,3	2,0	1,9	1,6	1,8	2,3	

1 millón de reales: 513.373 dólares

Fuente: IBGE/ PAS (s/d)

El sector de agencias de turismo revela su dinamismo en el período analizado sea en relación al sector con más de 20 personas ocupadas o al segmento con menos de 20. En el primer sector el número de empresas crece 13,02% mientras que en el segundo el número de empresas crece 8,25%. El ingreso operacional bruto crece 6,67% en el primero y 7,53% en el segundo.

A pesar del proceso de desintermediación y de la reducción de comisiones el número de empresas, el número de empleados y el ingreso bruto del sector crece en el período analizado. La desintermediación aún está vigente y sus efectos han sido anulados por el expresivo crecimiento del turismo en este período como consecuencia del crecimiento del ingreso nacional. Este crecimiento del sector de agencias de turismo se debe al crecimiento de la demanda de pasajes aéreos. Ésta sufrió una reducción del 32,5% en términos reales mientras que el número de pasajeros embarcados aumentó un 48,8% en el período de 2002 a 2007. La reducción se debió por un lado al Programa Federal de Desestatización de marzo de 1990 que permitió el ingreso de nuevos competidores al mercado de aviación (la entrada de GOL en 2001 intensificó la competencia en el mercado de la aviación civil). Por otro lado, se debió a la liberación de las tarifas aéreas en Brasil que alcanzó su pico máximo en 2001 con el artículo 3º de la *Portaria 1.213 del DAC (2010): Los valores de las tarifas aéreas aplicables a las líneas aéreas domésticas serán establecidos libremente por las empresas de transporte aéreo regular [..]*. En consecuencia, las empresas pasaron a fijar libremente sus tarifas (Oliveira, 2007) y los ingresos por la venta de pasajes aumentaron en términos reales un 0,5%.

De ese modo, aún con la reducción de las tarifas, el gran crecimiento del volumen de pasajeros explica el crecimiento del ingreso bruto de las agencias de turismo. El ingreso por la venta de pasajes

aéreos depende de la comisión cobrada por la agencia, del precio del pasaje aéreo y del volumen de pasajeros. En el período analizado, la comisión de vuelos domésticos se fija en 7% y el volumen de pasajeros se eleva proporcionalmente más de lo que se reduce el valor de la tarifa. Por lo tanto el ingreso de las agencias se eleva a pesar de la desintermediación. Como se puede observar aún no es posible evaluar por completo el proceso de desintermediación comercial y la integración vertical.

SECTOR INFORMAL

De acuerdo con los datos disponibles, el total de personal ocupado en el sector de agencias de turismo habría alcanzado el máximo de 110.619 en 2005, con una participación del sector informal del orden del 40,87% (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Así, en el año 2005 el empleo en el sector se distribuyó de la siguiente forma: empleo en el sector formal 59,13%, empleo por cuenta propia 14,68% y empleo sin contrato de trabajo 26,19%. Hay que destacar la participación significativa del empleo por cuenta propia. En el sector de agencias de turismo existen innumerables actividades desarrolladas por agentes individuales que trabajan por cuenta propia como es el caso de los *freelancers* que trabajan para las agencias de viajes y las operadoras.

Tabla 13: Evolución del empleo formal e informal

Relación de empleo	2002	2003	2004	2005	% Part	%
Con vínculo formal	55.835	61.971	60.097	65.408	59,13	17,15
Sin vínculo formal - Sin contrato	28.205	29.414	29.380	28.973	26,19	2,72
Sin vínculo formal – Autónoma	16.202	16.209	16.837	16.238	14,68	0,22
Total	100.242	107.594	106.314	110.619	100,00	10,35

Fuente: IBGE / Economía do Turismo, 2007

CONCLUSIÓN

En este artículo se intentó analizar el desempeño reciente del sector de agencias de turismo (agencias de viaje, operadoras y consolidadoras) de forma de evaluar el alcance del proceso de desintermediación comercial e integración vertical que se desarrolló como consecuencia de la revolución propiciada por internet. Desde el punto de vista internacional, se observa un proceso acentuado de verticalización, de fusión de empresas y de establecimiento de alianzas estratégicas que dieron origen a grandes conglomerados en el sector de turismo. Estos procesos aún son incipientes en Brasil aunque se puede señalar la presencia de grandes empresas en el sector de agencias de turismo.

Ante el proceso de desintermediación comercial, la inversión y el reordenamiento de las estrategias han sido el camino recorrido por muchas agencias de viajes para adecuarse a un mercado cada vez más incierto y competitivo. Como se mostró, este proceso ha sido atenuado por el gran crecimiento de la demanda de pasajes aéreos de los últimos años producto del crecimiento de la economía brasileña. En el período analizado crece el número de empresas, el personal empleado y el

ingreso bruto de las empresas formalizadas a pesar del proceso de desintermediación comercial e integración vertical y la reducción de comisiones y del precio de los pasajes aéreos. Este excelente desempeño no permite evaluar el alcance del proceso de desintermediación comercial e integración vertical porque no hay signos de desestructuración del sector de agencias de turismo.

Agradecimiento: Los autores agradecen a los entrevistados Andréa Pardini, Marcela Candioto y William Périco la colaboración prestada..

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acerenza, M. A.** (1990) "Agencias de viajes. Organización e operación". Trillas, México
- Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC** (2010) "Ementa: proposta de resolução que regulamenta as condições gerais de transporte atinentes ao conteúdo e às características do bilhete de passagem, motivada pela prática de cobrança de adicionais à parte das tarifas de transporte aéreo de passageiro". Mimeo, Brasília, Disponível em: <http://www2.anac.gov.br/.../Justificativa%20-%20BILHETE%2010210.pdf> Acesso: 25 mayo de 2012
- Amadeus** (2007) "Service fees and commission cuts: opportunities and best practices for travel agencies". Disponível em: http://www.amadeus.com/travelagencies/documents/travelagencies/White%20Paper_ForWebUse.pdf. Acesso 10/02/2012
- Associação Brasileira de Agências de Viagens - ABAV** (2006) "Agências de viagens no Brasil. Pesquisa setorial". Pro Agência. Disponível em: http://www.abav.com.br/info_indicadores_detalhe.aspx?id=14&id_area=20. Acesso 10/02/2012
- Azevedo, M. S.; Crnkovic, L. H.; Moretti, S. L. do A. & Farah, O. E.** (2009) "O planejamento estratégico e as agências de viagens: alternativas para enfrentar a desintermediação e ganhar vantagem competitiva". VI Seminário ANPTUR, São Paulo
- Braga, D. C.** (2007) "Discussão conceitual e tipologias das agências de turismo". In: Braga, D. C. (org.) Agência de viagens e turismo: práticas de mercado. Campus – Elsevier, Rio de Janeiro, pp. 18-28
- Candioto, M. F.** (2007a) "Serviços emissivos e o setor de transportes". In: Braga, D. C. (org.) Agência de viagens e turismo: práticas de mercado. Campus – Elsevier, Rio de Janeiro, pp. 146-173
- Candioto, M. F.** (2007b) "Serviços emissivos de apoio a viagens". In: Braga, D. C. (org.) Agência de viagens e turismo: práticas de mercado. Campus – Elsevier, Rio de Janeiro, pp. 185-197
- Coutinho, L. & Sarti, F.** (2007) "Estudos da competitividade do turismo brasileiro. O segmento de agências e operadoras de viagens e turismo". Ministério do Turismo, NEIT/Unicamp, Campinas, Disponível em: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:scSHNmFOcGEJ:www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/O_SEGMENTO_DE_AGxNCIAS_E_OPERADORAS_DE_VIAGENS_E_TURISMO.pdf+Estudos+da+competitividade+do+turismo+brasileiro.+NO+segmento+de+ag%C3%A4ncias+e+operadoras+de+viagens+e+turismo&hl=ptBR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESjZDWu4YQmIYsD6L0phc5aCOxWMZSISH_adxZ3R18TciahBhGalmQSNsgnb9pM7Pw56pdbtAVpdHIPftaa_zlPy1aIFm3hTL_Wj-GTS3CN7W9tjYvrTuMaY088&sig=AHIEtbSoh9r8wz0o4tOtIEE8UH9TJdFqRg. Acesso el 23/01/2012

- DAC** (2010) "Artículo 3o de la Portaria 1.213". Departamento de Aviação Civil, 16/08/2001
- Exame** (2007) "Anuário exame turismo 2007-2008". Ed. Abril, São Paulo
- Exame** (2011) "Gol confirma que negocia compra da Webjet". 08/07/2011 Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/gol-confirma-que-negocia-compra-da-webjet>. Acesso 02/03/2012
- Exame** (2012) "O rei do turismo é o fundador da CVC". 02/01/2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/0043/noticias/o-rei-do-turismo>. Acesso 11/03/2012
- Flecha, Â. C. & Costa, J. I. P.** (2006) "O impacto da internet e o futuro profissional dos consultores de viagem". Revista de Estudos Turísticos, n. 18. Disponível em: <http://www.etur.com.br/conteudo/completo.asp?IDConteudo=10670>. Acesso 08/02/2012
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE** (2007) "Economia do turismo 2002-2007". Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia_turismo/2000_2005/default.shtm. Acesso 20/10/2011
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE** (2008) "Cadastro Central de Empresas - CEMPRE". http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=9. Acesso 20/10/2011
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE** (s/d) "Pesquisa anual de serviços - PAS". Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2009/default.shtm>. Acesso 20/10/2011
- IBGE - CNAE 2.0** (2007) "Clasificación nacional de actividades económicas". Rio de Janeiro
- IBGE - CNAE 1.0** (2003) "Clasificación nacional de actividades económicas". Rio de Janeiro
- Isto é Dinheiro** (2008) "Próximo destino da CVC". 02/07/2008. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/4209>. Acesso 11/03/2012
- Lauda, L. Z. A.** (2010) "A virtualização do mercado e o fenômeno de desintermediação. Um estudo no segmento de viagens corporativas". Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26407/000758575.pdf?sequence=1>. Acesso 02/03/2012
- Lohmann, G.** (2007) "A tecnologia e os canais de distribuição em turismo". In: Braga, D. C. (org.) Agência de viagens e turismo: práticas de mercado. Campus, Rio de Janeiro, pp. 29-41
- Longhini, F. O. & Borges, M. P.** (2005) "A influência da internet no mercado turístico: um estudo de caso nas agências de viagens de Piracicaba (SP) e região". Caderno Virtual de Turismo 5(3) Disponível em: <http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php?journal=caderno&page=article&op=view&path%5B%5D=90>. Acesso 02/02/2012
- Marin, A.** (2004) "Tecnologia da informação nas agências de viagens. Em busca da produtividade e do valor adicionado". Aleph, São Paulo
- Menezes, V. de O. & Staxhyn, A. P. S.** (2011) "Consultor de viagens: o profissional do novo mercado turístico". Turismo & Sociedade, Curitiba, 4(2): 381-397. Disponível em: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/turismo/article/viewFile/24769/16607>. Acesso 02/02/2012

- Ministerio de Trabajo** (2007) "Relación anual de información social". Brasília
- Oliveira, C. A. de & Silva, N. N. da.** (2005) "O uso da tecnologia da informação nas agências de viagem da cidade de Pelotas – RS". INERCOM, Pelotas. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais /2005/resumos/R0587-1.pdf>. Acesso 02/02/2012
- Oliveira, T & Ikeda, A. A.** (2002) "Agência de turismo: oferta de serviços e satisfação do cliente". Turismo em Análise 13(1): 35-47
- Oliveira, A. V. M.** (2007) "A experiência Brasileira na desregulamentação do transporte aéreo: um balanço e propositura de diretrizes para novas políticas". SEAE – ITA, Mimeo, São José dos Campos
- Perussi, R. F.** (2007) "Serviços emissivos e os setores de hospedagem e alimentação". In: Braga, D. C. (org.). Agência de viagens e turismo: práticas de mercado. Campus – Elsevier, Rio de Janeiro, pp. 174-184
- Petrocchi, M. & Bona, A. L. V.** (2003) "Agências de turismo planejamento e gestão". Futura, São Paulo
- Porter, M. E.** (1996) "Estratégia competitiva". Campus, Rio de Janeiro
- Rejowski, M. & Perussi, R. F.** (2007) "Trajetória das agências de turismo: apontamentos no mundo e no Brasil". In: Braga, D. C. (org.) Agência de viagens e turismo: práticas de mercado. Campus, Rio de Janeiro, pp. 2-17
- Santos, C. M. dos & Kuazaqui, E.** (2004) "Consolidadores de turismo: serviços e distribuição". Thomson Learning, São Paulo
- Santos, C. M. dos & Murad Jr., E. W.** (2007) "Sistemas de reserva e E-commerce". In: Braga, D. C. (org.) Agência de viagens e turismo: práticas de mercado. Campus, Rio de Janeiro pp. 104-115
- Santos, C. M. dos.** (2007) "Os processos de intermediação, desintermediação, reintermediação e seus reflexos sobre a remuneração aas agências de turismo". In: Braga, D. C. (org.) Agência de viagens e turismo: práticas de mercado. Campus, Rio de Janeiro, pp. 42-57
- Santos, R. A. & Silva, F. A.** (2009) "Fidelização dos clientes nas agências de viagem e turismo". Revista Científica Eletrônica de Turismo VI(11). Disponível em: <http://www.revista.inf.br/turismo11 /artigos/TU611104.pdf>. Acesso 02/02/2012
- Teixeira, A. H.** (2003) "O uso do marketing de relacionamento nas agências de viagens como diferencial competitivo". Mestrado em Turismo e Hotelaria. UNIVALI, Balneário Camboriú
- Tomelin, C. A.** (2001) "Mercado de agências de viagens e turismo". Aleph, São Paulo

Recibido el 27 de marzo de 2012

Correcciones recibidas el 05 de mayo de 2012

Aceptado el 20 de mayo 2012

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués