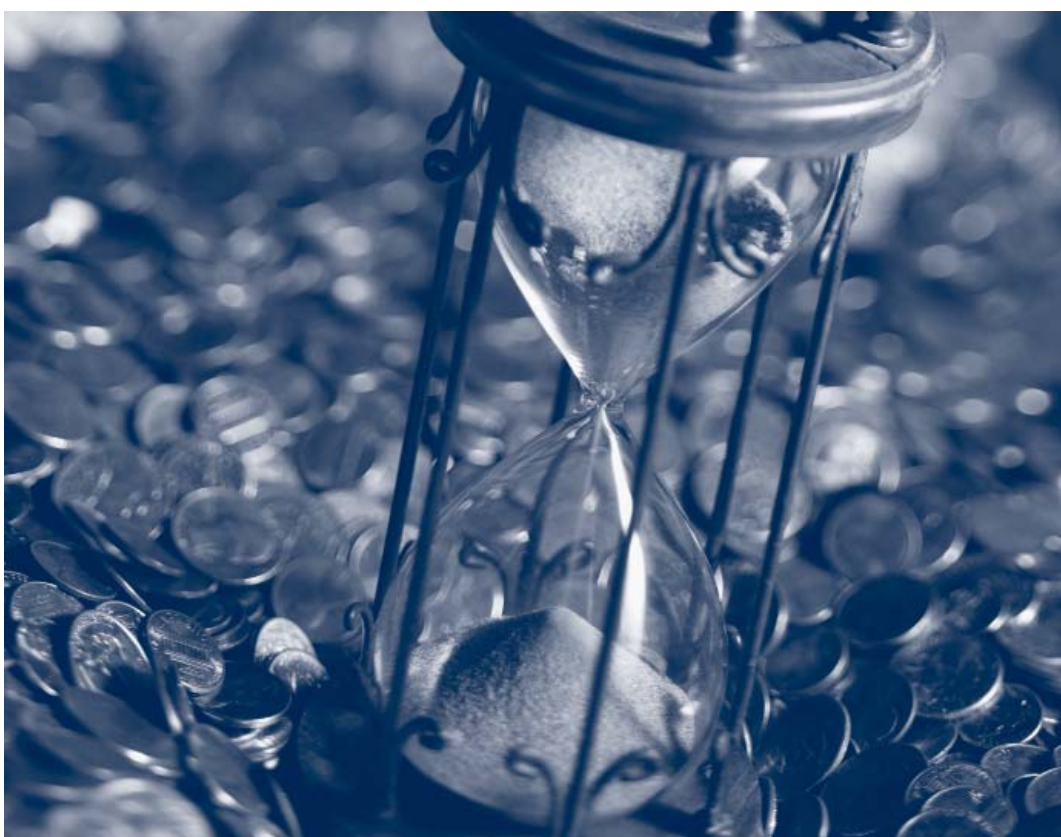


# Análise do valor nas agências de viagem no Brasil



**HERMES**  
Management Consulting

# Análise do valor nas agências de viagem no Brasil

## Resumo

Este trabalho é o resumo de uma pesquisa realizada pela Hermes Management Consulting (Hermes) no Brasil com o objetivo de (a) entender melhor os mecanismos de custos das agências de viagem na América Latina e (b) avaliar formas de aperfeiçoamento do setor. Além de informar os resultados da pesquisa, este trabalho descreve a metodologia utilizada.

*Geralmente, as agências da América Latina não aproveitam todo o potencial do GDS*

## Introdução

Embora os Sistemas de Distribuição Global (GDSs, Global Distribution System) possam facilitar a gestão de quase todos os serviços que uma agência de viagem oferece, esse aspecto do GDS não é totalmente compreendido na América Latina, sendo considerado, por isso, indispensável somente para a venda de bilhetes aéreos.

Um desafio adicional para o modelo comercial do setor é a comissão cada vez menor paga pelas companhias aéreas.

Neste contexto, a Hermes, em parceria com a Amadeus, empresa líder em tecnologia do setor, conduziu um projeto de pesquisa para (a) entender melhor a estrutura de custos operacionais das agências de viagem e (b) quantificar como as soluções da Amadeus podem agregar valor ao setor em termos de tempo e dinheiro.

Para identificar as oportunidades de agregar valor a diferentes tipos de agências de viagem no Brasil, foi implementado um projeto composto por duas fases (Quadro 1).

### Fase 1

Na fase 1, a Hermes (a) estudou o mercado geral, (b) selecionou as agências que participariam do estudo e (c) fez uma análise de custos por atividade (ABC - Activity-Based Costing).

Quadro 1 OBJETIVOS DO PROJETO		
Objetivos	Fases	Produtos finais
Identificar oportunidades de agregar valor às agências de viagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fase 1: Análise de custos por atividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório de custos por atividade de cada segmento do mercado</li> <li>Relatório descrevendo os ajustes relativos a variações entre os segmentos</li> <li>Identificação dos modelos de gestão mais eficazes nas agências de viagem</li> </ul>
Medir o valor gerado pelas soluções da Amadeus escolhidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fase 2: Medição do valor agregado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valor agregado (tempo de processamento, custo, rendas etc.) para cada cenário de avaliação</li> <li>Metodologia de avaliação representada pelo processo de trabalho</li> </ul>

*Para identificar as oportunidades de adição de valor para agências de viagem, foi elaborada uma análise de custos por atividade (fase 1), seguida de medidas do tempo de processamento economizado com o uso das soluções da Amadeus (fase 2)*

Com foi feita a análise ABC?

O processo empregou uma análise exaustiva das atividades de quinze importantes agências de viagem no Brasil. Em função da orientação comercial, elas foram classificadas como agências dedicadas ao turismo de lazer, agências corporativas, operadoras e consolidadoras. Por outro lado, de acordo com o nível de vendas, foram classificadas como agências pequenas/médias e grandes.

Posteriormente, a Hermes preparou um relatório de custos por atividade de cada segmento do mercado e outro descrevendo os ajustes necessários relativos às particularidades de cada segmento.

Essa avaliação permitiu uma análise abrangente dos custos por atividade das agências e, ao mesmo tempo, forneceu uma medida interessante da classificação de eficiência de cada agência, em comparação com o mercado no qual opera.

## Fase 2

A fase 2 compreendeu a avaliação do tempo necessário para realizar as tarefas típicas de uma agência de viagem empregando soluções da Amadeus versus a realização das mesmas atividades sem empregar essas soluções.

Os resultados finais desta fase foram (a) o valor agregado medido, principalmente na redução dos custos envolvidos e dos tempos de processamento, assim como o aumento dos rendimentos para cada cenário de avaliação, (b) um relatório para cada cenário/ solução em cada agência e (c) uma metodologia de avaliação representada pelo processo de trabalho.

*A fase 1 compreendeu*  
*1. Questionário*  
*2. Análise do processo*  
*3. Alocação de custos*

## Metodologia do projeto

A fase 1 compreendeu três etapas:

### 1) Solicitação de informações

Cada agência recebeu um questionário abrangente e pormenorizado, solicitando informações referentes a rendimentos, detalhamento de despesas, quadro organizacional da empresa, pontos-de-venda, infraestrutura, tecnologia, software, assim como sobre as ferramentas de comunicação.

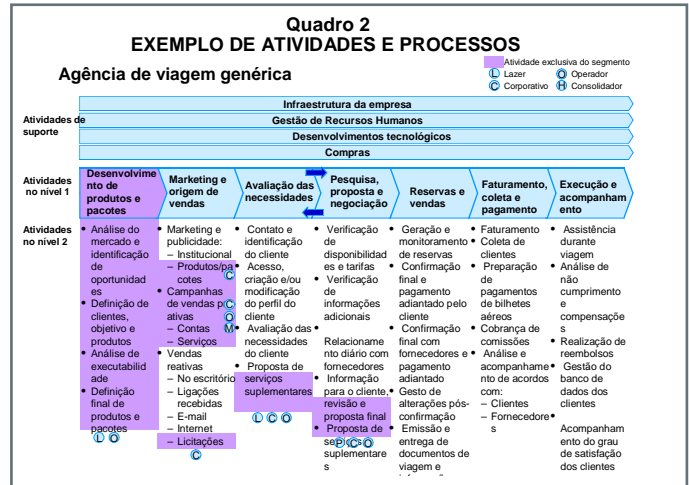
### 2) Análise do processo

Esta etapa compreendeu uma avaliação completa dos processos de negócio com o objetivo de compreendê-los em profundidade. Foram realizadas entrevistas com os funcionários das agências para ajudar a entender as principais atividades realizadas dentro de cada agência e para identificar os recursos empregados em cada atividade.

Durante essa pesquisa, descobrimos que as agências dedicadas ao turismo de lazer e ao turismo corporativo apresentam grandes diferenças em seus sistemas comerciais, segundo o segmento no qual estão classificadas (turismo de lazer, corporativo, operadora, consolidadora). Com base nessas informações, os processos para cada tipo de agência foram mapeados e documentados em dois níveis diferentes.

*Os custos foram alocados na forma tradicional e por atividade*

O nível 1 apresenta uma descrição dos principais processos de uma agência (Quadro 2), enquanto que, no nível 2, esses processos são divididos em sub-processos.



### 3) Alocação de custos

Foi empregada a metodologia de custos por atividade (ABC) para determinar o custo de cada atividade durante o processo, identificar as oportunidades de redução de tempo e custos e, finalmente, estabelecer as diferenças entre as agências mais e menos eficientes.

Foram feitos dois exercícios de atribuição de custos:

- Um tradicional, com uma divisão genérica aplicada a todas as contas, por exemplo: pessoal operacional e de marketing, pessoal administrativo, comunicações, sistemas, infra-estrutura, marketing e outros.
- E o outro de custos por atividade, alocando as contas tradicionais a cada atividade (Quadro 3) e considerando a quantidade de recursos (geradores de custos) empregada respectivamente. Com esses critérios os custos foram relacionados com a atividade correspondente e estas atribuídas aos bilhetes.



**Quadro 3**  
**ESTRUTURA DA ANÁLISE DE CUSTOS POR ATIVIDADE**  
**Agências de viagem corporativas**

Atividades de suporte	Infraestrutura da empresa										10
	Gestão de Recursos Humanos										9
	Desenvolvimentos tecnológicos										8
	Compras										7
Atividades no nível 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
Custo total de pessoal	0.5	1.4	2.0	1.8	1.1	0.8	0.2	0.1	0.1	1.0	9.0
Operações e Marketing	0.5	1.4	2.0	1.8	0.2	0.7	0.1	0.0	0.0	0.2	6.9
Administração	0.0	0.0	0.0	0.0	0.9	0.1	0.1	0.1	0.1	0.8	2.1
Comunicação	0.1	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	1.0
Sistemas	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.2
Infraestrutura	0.1	0.2	0.3	0.2	0.2	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	1.2
Marketing	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4
Outros	0.1	0.1	0.1	0.2	0.5	0.1	0.0	0.0	0.1	0.2	2.5
<b>TOTAL</b>	<b>1.1</b>	<b>1.8</b>	<b>2.7</b>	<b>2.5</b>	<b>2.0</b>	<b>1.1</b>	<b>0.2</b>	<b>0.7</b>	<b>0.2</b>	<b>2.4</b>	<b>14.6</b>

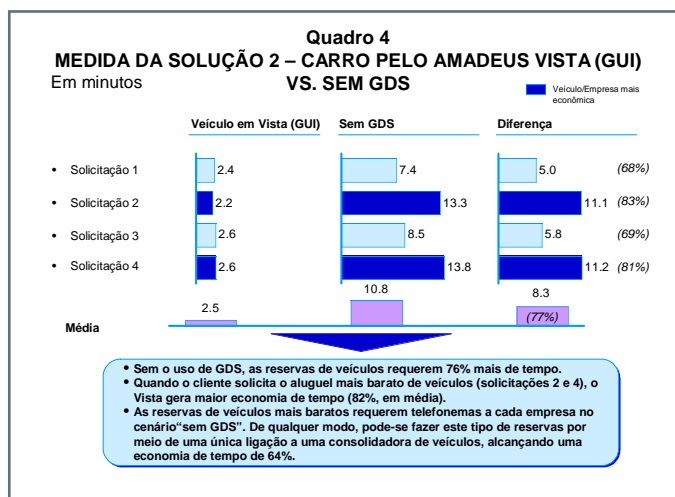
Esse exercício foi realizado reunindo, primeiramente, informações das agências (rendimentos, custos, tempo dedicado a cada atividade, espaço, sistemas) usando diferentes fontes de informações (relatórios contábeis, entrevistas com gerentes e agentes, medição do tempo etc.).

*Para determinar o valor agregado pelas soluções da Amadeus, foram realizadas medições do tempo em cinco agências do Brasil.*

Neste estudo, os custos por atividade estão baseados em dólares por bilhete. Cada um dos bilhetes é constituído por uma combinação de todos os produtos vendidos pelas agências (tanto aéreas como terrestres), representando a média de transações dos clientes. Este enfoque confere uniformidade e simplicidade, permitindo fazer uma comparação entre companhias com diferentes níveis de atividades. Entre os diferentes segmentos, a formação desta unidade de medida apresenta variações que são levadas em consideração ao realizar as análises e levantamento de conclusões. As agências no Brasil vendem, em média, 11 segmentos de hotéis e um segmento de veículo para cada 100 bilhetes aéreas.

Na fase 2, foi medido o valor agregado às agências pelas soluções da Amadeus. O tempo de processamento dos cenários e das solicitações de viagens foi medido com cinco agências do setor no Brasil. Para cada solução da Amadeus (nas agências que não dispunham das soluções, elas foram implementadas), foram criados cenários de viagem específicos e os agentes foram treinados no uso das ferramentas.

O tempo de processamento de cada solução foi comparado ao tempo de processamento das alternativas concorrentes. Como resultado, foram medidos o aumento da produtividade e a redução dos custos, seguindo uma abordagem estritamente científica (Quadro 4). Atualmente, essas medições fazem parte do banco de dados "Show Me The Value" (Mostre-me o valor) e são a expressão quantitativa da proposta de valor das soluções da Amadeus.



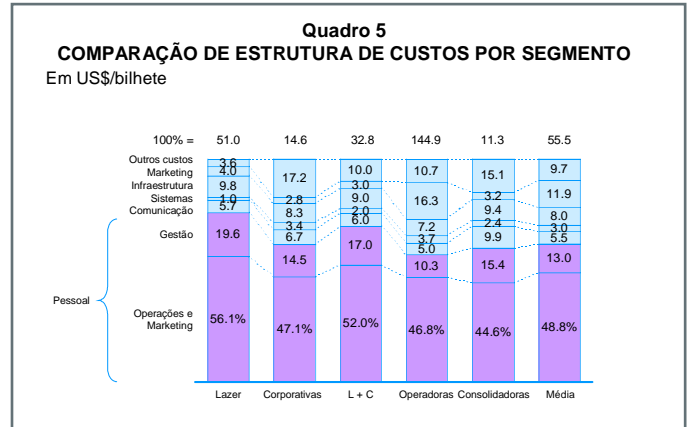
## Resultados

Em suma, os resultados mais importantes da etapa 1 foram os descritos a seguir:

## Estrutura de custos médios das agências

A análise de custos por atividade apresentou as seguintes conclusões (Quadro 5):

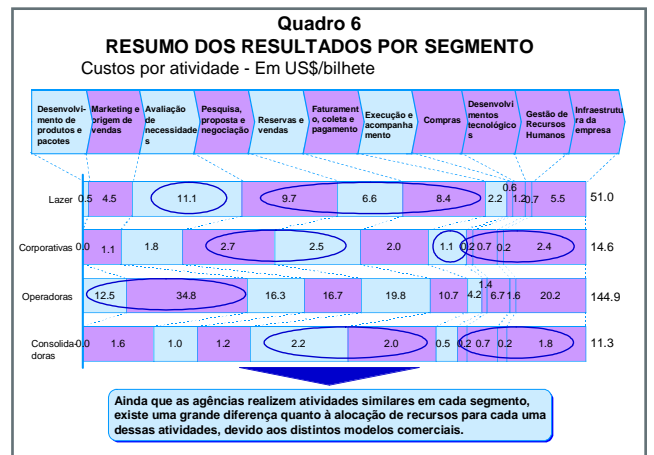
- O custo médio por bilhete vendido no Brasil é de US\$ 55,80, e de US\$ 30,20 se levamos em consideração os segmentos de turismo de lazer e corporativo.
- No segmento de operadoras, o custo médio dos bilhetes é mais alto (US\$ 144,90). Este segmento também é o que apresenta o maior nível de vendas por bilhetes, devido ao grande número de serviços terrestres incluídos nos pacotes.
- As consolidadoras apresentam o custo médio mais baixo por bilhete (US\$ 11,30), principalmente devido à grande proporção de bilhetes emitidos e à sua dedicação exclusiva à venda de bilhetes aéreos.
- Nas agências corporativas, o custo médio do bilhete é muito inferior às de turismo de lazer (US\$ 14,60 em comparação com US\$ 51,00), parcialmente devido à economia obtida pelo maior volume de negócios e aos processos administrativos com um maior nível de automatização.
- Os gastos com pessoal representam uma média de 61% do total, a maior parcela de custos em todos os segmentos do mercado.
- No caso das operadoras, os custos de Marketing alcançam 16%, bastante superior aos dos demais segmentos, devido ao importante volume de investimento feito em promoções e publicidade de pacotes de viagens.
- Os custos de comunicação não são significativos, uma vez que foram gradualmente reduzidos durante os últimos anos com o uso crescente de e-mails, internet etc.



## Distribuição de custos por atividade

Apresentamos a seguir as principais conclusões das análises de custos por atividade (Quadro 6):

- Ainda que as agências realizem praticamente o mesmo tipo de atividades, existe uma grande diferença quanto à alocação de recursos para cada uma dessas atividades, devido aos distintos modelos comerciais.



*As agências são obrigadas a racionalizar cada vez mais os negócios, principalmente as atividades de alto custo referentes com utilização intensiva de pessoal*

*As soluções da Amadeus são mais eficientes do que as alternativas concorrentes existentes*

- No segmento de turismo de lazer, a principal atividade está voltada à "Avaliação das necessidades", seguida por "Pesquisa, proposta e negociação", "Faturamento, coleta e preparação de pagamento" e "Reservas e vendas".
- No segmento corporativo, as atividades voltadas à "Pesquisa, proposta e negociação" e "Reservas e vendas" apresentam os maiores custos por bilhete. Os custos de "Execução e acompanhamento" também têm grande importância neste segmento.
- Já as operadoras empregam grande parte dos seus custos em atividades relativas ao desenvolvimento de produtos e pacotes turísticos. Sua "Origem de vendas" apresenta o maior custo por bilhete devido aos importantes investimentos em marketing e publicidade.
- As atividades de suporte são as de maior peso sobre os custos totais para as consolidadoras e para as agências corporativas.
- No Brasil, as atividades de "Pesquisa, proposta e negociação" e "Reservas e vendas" são as que empregam mais recursos, devido à falta de intermediação de determinadas companhias aéreas que oferecem produtos mais econômicos fora do GDS.
- Na maioria dos casos, esses custos podem ser reduzidos aumentando o uso das soluções da Amadeus, principalmente em serviços terrestres. Na realidade, as agências que fazem uso intensivo de GDS e ERP (Enterprise Resource Planning - Planejamento de Recursos Empresariais) apresentam um maior nível de eficácia, especialmente na execução dessas atividades.

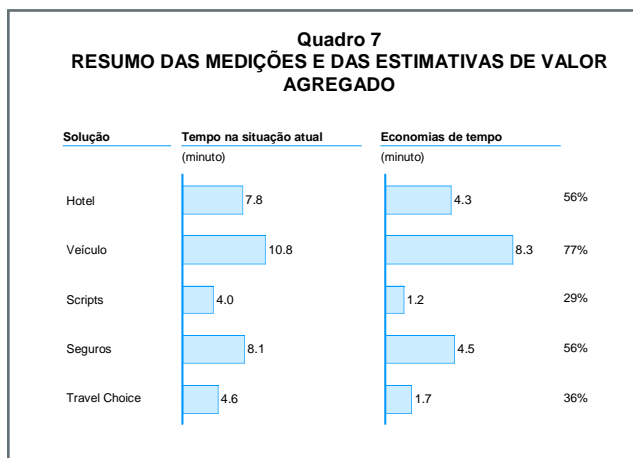
## Análise da rentabilidade

- A redução gradual dos pagamentos de comissões força claramente as agências de viagem a racionalizarem seus negócios a fim de garantir continuidade dos lucros. As reduções dos custos podem ser obtidas por meio do aperfeiçoamento e automatização dos processos administrativos.
- Além das questões já identificadas, como a pressão do mercado e as diferenças existentes entre os modelos de negócios de cada segmento, foram encontradas muitas oportunidades de agregar valor às agências. Na realidade, o GDS pode acrescentar valor significativo em termos de produtos e serviços oferecidos pelas agências. As áreas em que as soluções da Amadeus podem fazer uma diferença marcante são as seguintes:
  - hotéis, locação de veículos, seguros, entre outros
  - treinamento do pessoal das agências
  - soluções de retaguarda de operações (back office)
  - consultoria centrada na origem das vendas, processos de negócio, estrutura organizacional, MIS (Management Information System - Sistema de Informações Gerenciais) etc.
  - grupos e pacotes de viagens
  - serviço de help desk



A conclusão mais importante a que se chega com as medições da fase 2 é o fato de que as soluções da Amadeus são mais eficientes do que as alternativas concorrentes (Quadro 7):

- Normalmente, as reservas complexas de veículos e de hotéis mostram altas economias de tempo. Medimos cerca de 8,3 minutos economizados por reserva de veículo e 4,7 minutos por reserva de hotel. Principalmente na área de reserva de veículos, a procura pelas melhores ofertas requer longos períodos de processamento (sem a solução da Amadeus, porque é



- preciso contatar cada uma das locadoras individualmente). Nas reservas de hotel, as escolhas por pontos de referência e as pesquisas por instalações exigem um maior tempo de processamento e consomem mais recursos quando são realizadas sem a ajuda do GDS.
- As reservas de seguros permitem uma economia de tempo de 4,5 minutos por reserva, em comparação com o tempo de reserva através de páginas web.
- O uso de *scripts* permitiu uma economia de 1,2 minutos em comparação com operações manuais.
- Embora as reservas de veículos demonstrem a maior economia de tempo (8,3 minutos), na realidade, o valor agregado pelo GDS é inferior (US\$ 373 a US\$ 885 por agência/ano) devido à pequena participação de reservas de veículos no total de negócios das agências.
- Em compensação, as reservas de hotel demonstram o valor mais alto (US\$ 1.846 a US\$ 3.956 por agência/ano) com uma menor economia de tempo (4,3 minutos) por transação devido à maior participação de reservas de hotel nos negócios das agências (9,4 % do total).
- O gerenciamento de perfis de clientes (customer profile), juntamente com o Travel Choice, tem um impacto significativo (US\$ 1.802 a US\$ 4.852 por agência/ano) porque é aplicável a todos os tipos de reservas, ou seja, de hotel, veículos e aéreas.



Com as soluções da Amadeus, uma agência de viagens pode ganhar até US\$ 9.700 em aumento de produtividade. Obviamente, isso significa que o aumento da produtividade também pode ser expresso em termos de redução de custos. Dependendo da solução, uma agência de viagens pode economizar US\$ 4.000 anuais (essas economias de custos são calculadas somando as economias com pessoal, infraestrutura e comunicação).

Além disso, foi observado um claro aperfeiçoamento nos níveis de atendimento ao cliente, uma vez que o tempo médio de resposta foi reduzido de forma significativa.

Observação: Os valores mencionados foram obtidos com base nas agências testadas, e os resultados irão variar segundo o perfil, ramo de atividade e tamanho da agência

## Hermes Management Consulting

A Hermes Management Consulting (Hermes) é uma empresa latino-americana de consultoria empresarial especializada em estudos estratégicos, organizacionais, operacionais e orçamentários. A Hermes foi fundada no final de 1994 por Osvaldo Gallo e Hermán Goyanes. Ambos os fundadores são ex-integrantes da McKinsey & Company e contam com uma grande experiência em consultoria a empresas líderes na Europa e América Latina.

A Hermes tem trabalhado intensamente em análises setoriais, avaliações de empresas, fusões, desenvolvimentos de estratégias corporativas e planos comerciais, e também na identificação e implementação de otimizações operacionais. Esses projetos concentram-se nos setores de sistemas de pagamento, supermercados, varejo, bens de consumo, saúde, energia, logística, vestuário, telecomunicações, turismo, recreação e imobiliário. A Hermes não apenas adquiriu uma grande experiência nesses setores, mas também ajudou a avaliar uma grande variedade de oportunidades de aquisição em vários outros setores.

A Hermes desenvolveu projetos estratégicos, organizacionais, orçamentários e de aperfeiçoamento operacional na Argentina, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Chile, Equador, Espanha, Estados Unidos, França, Guatemala, México, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela.