

Taxas de Serviço e Reduções de Comissão

Oportunidades e Melhores Práticas
para Agências de Viagem

aMADEUS
Your technology partner

Índice

Resumo Executivo	3
Introdução	4
O fim das comissões de empresas aéreas	4
O desaparecimento das comissões de empresas Aéreas nos mercados	6
Conseqüências para o setor de agência de viagem	7
Algumas Definições Úteis	8
Distribuição: novos modelos, novos <i>players</i>, novas soluções	9
A crescente autonomia das empresas aéreas	9
A Internet continua a mudar as regras	10
A Ascensão do Consumidor	10
O <i>Mix</i> do setor de Agência de Viagens	11
Agências bem-sucedidas usam esquemas efetivos de taxas de serviço	13
O Mercado Americano de Agências: do medo ao sucesso	13
A Escandinávia lidera na Europa	14
O setor de Agências de Viagem na Alemanha: A ascensão do modelo <i>transaction-fee</i>	16
Em resumo: principais tendências do mercado	17
Tipos e níveis de taxas de serviço cobradas	18
Atendendo ao cliente em um novo cenário da indústria de viagens	19
Customise suas taxas de serviço	20
Comunique suas taxas abertamente aos seus clientes	21
Em resumo: algumas recomendações	22
Principais conclusões	23
Bibliografia	24

Sobre este documento

Esta pesquisa foi feita em 2007 pela Amadeus e é baseada em estudos atuais, *releases* de imprensa e documentos de pesquisa mundiais feitas por terceiros com relação a taxas de serviço nos últimos 3 anos. O propósito deste documento é ajudar agências de turismo a entender como podem otimizar seu negócio e melhorar sua lucratividade depois da redução ou eliminação das comissões para agências. Tal pesquisa fornece as mais atualizadas informações sobre política de taxa de serviços disponíveis atualmente e descreve oportunidades para que agências de viagem agreguem valor a seus serviços.

Resumo executivo

A redução ou extinção de comissões de empresas aéreas continua a desafiar a lucratividade das agências de turismo. É fundamental entender quais as tendências que precisam ser conhecidas pelas agências para garantir que fiquem na vanguarda da competição, um passo à frente da concorrência. Este documento se concentra em modos de otimizar a lucratividade e aumentar os ganhos da agência de viagem com modelos de taxa sobre serviços.

> Taxas de serviço ajudam as agências a aumentar seus rendimentos

A taxa de serviço não é simplesmente um modo de compensar as perdas das comissões, mas também uma maneira de gerar novas fontes de renda para que as agências de viagem possam garantir sua lucratividade a longo prazo. De fato, uma pesquisa realizada em 2006 pela *Hermes Consulting* relata que 73% do total da renda das agências de viagem escandinavas origina-se da aplicação de taxas de serviço.

> Agências bem sucedidas usam esquemas efetivos de taxas de serviço

Muitas agências de viagem estão ampliando seus modelos de taxa de serviço, tanto em termos de valores cobrados, quanto em número de serviços pelos quais cobram-se taxas.

Sendo as taxas de serviço uma valiosa fonte de rendimentos, elas tornaram-se bem mais rígidas em sua aplicação e hoje em dia evita-se dispensá-las, sempre que possível.

> Taxas de serviços aéreos ainda lideram a lista

Agentes de viagem cobram taxas mais frequentemente em serviços relacionados a empresas aéreas. Eles cobram taxas diferenciadas, dependendo do destino, tipo de reserva (ex.: cliente frequente), número de bilhetes vendidos ou tipo de empresa aérea (ex.: serviço completo X “no frills” – baixo custo).

> Taxas de Serviço aumentam a fidelidade e a satisfação do cliente

Apesar da percepção geral, a aplicação de taxas de serviço não resulta em perda de clientes. Nos Estados Unidos, as agências de viagem aplicam a maior quantidade de taxas de serviço. Mesmo assim, em 2005, eles contabilizaram um percentual de retenção de clientes de 90%.

Além disso, taxas podem ser montadas para clientes individuais. Isto vem ajudar as agências de viagem. Tal ajuda auxilia as agências a oferecer aos seus clientes serviços individualizados, baseados em padrões de compra, identificando serviços pelos quais este cliente se disponha a pagar mais, tais como planejamento da viagem, reservas de hotel ou promoções especiais.

O *mix* de renda para agências de viagem está cada vez mais mudando seu foco para taxas de serviço, uma vez que as empresas aéreas já diminuíram ou extinguíram o pagamento de comissões. Com mercados tais como o dos Estados Unidos e Escandinávia tão a frente nesta tendência, agências de viagens bem sucedidas em vários países europeus estão rapidamente adotando e aprimorando seus esquemas de taxa de serviços.

Introdução

O fim das comissões de empresas aéreas

Por mais de 20 anos, as agências de viagem tiveram o monopólio de dois aspectos da viagem aérea: informação e emissão de passagens.

Atualmente, elas perderam tais monopólios: a informação é abundante e as passagens têm se tornado cada vez mais irrelevantes.

> Com a redução da comissão, Empresas aéreas diminuem a dependência em agentes de viagem como canais de distribuição

Com o corte das comissões dos agentes, as empresas aéreas diminuem sua dependência das agências como canais de distribuição. O processo começou em 1995, nos Estados Unidos, quando sete empresas aéreas (American, Delta, US, Trans World, United, Northwest e Continental Airlines) somaram esforços para extinguir o pagamento de comissões para agências de viagem. Elas estabeleceram um teto para as comissões fixado em US\$ 50 para vôos domésticos¹ e, em 1998, em US\$ 100 para vôos internacionais. Em Outubro de 1999, as comissões aéreas foram reduzidas em 5% e, finalmente, extingüidas nos Estados Unidos em Março de 2002 (uma redução a cada 18 meses, em média).

Três variáveis principais causaram o fim do modelo de comissão:

- > As perdas financeiras insustentáveis de empresas aéreas devido à expansão de empresas aéreas de baixo custo (*low-cost carriers - LCCs*) levando a um aumento no número de concordatas.
- > Falta de conseqüências negativas dos cortes anteriores: empresas aéreas tinham progressivamente reduzido o pagamento de comissões começando em Fevereiro de 1995.
- > Falta de recurso efetivo para as agências (A legislação americana proíbe ações conjuntas, neste caso).

O efeito foi o fechamento de um terço das unidades operacionais de agências de viagens nos Estados Unidos. Em 2000, existiam mais de 30 000 agências de viagem; Em 2005, logo após o último corte nas comissões, elas eram um pouco menos de 21 000.

Na Europa, as comissões haviam permanecido sem mudanças (9%) por mais de 15 anos. As primeiras dificuldades surgiram com a liberação dos transporte aéreo e dos serviços aéreos domésticos.

As principais conseqüências foram:

- > O surgimento do novas empresas aéreas e de novas rotas aéreas.
- > Um aumento no número de concordatas.
- > Nova concorrência diminuiu o preço da passagem.
- > O desenvolvimento de *LCCs* (Empresas aéreas de baixo custo, ex.: Easyjet), seguindo o exemplo da americana Southwest.
- > A necessidade de cortes na produção, especialmente com o desenvolvimento das *LCCs*, onde o "baixo-custo" refere-se ao baixo custo de produção e não ao preço mais baixo, mesmo estando os dois atrelados.

¹ Esta nova medida significa que as agências aéreas receberam 10% de comissão em todas as passagens até US\$ 500. Qualquer valor acima de US\$ 500 limitava a comissão a US\$ 50. O teto de US\$ 50 foi imediatamente adotado por todas as principais empresas aéreas, com exceção da Alaska, TWA e Southwest.

Assim, na Europa, a comissão dos agentes de viagem caiu progressivamente de 9% para 7% primeiramente, entre 1997 e 1999, seguido por uma nova onda de reduções após 2001.

Desde primeiro de Janeiro de 2003, as comissões virtualmente desapareceram do mercado escandinavo. O processo foi mais rápido na Europa em comparação aos Estados Unidos, o que explica as maiores dificuldades que as agências européias tiveram que enfrentar na adaptação a este novo cenário.

Isto poderia ter sido uma jogada perigosa para as empresas aéreas se somente uma delas decidisse ignorar seus intermediários, que poderiam, por sua vez, ter se aliado à concorrência.

Mas todas as empresas aéreas foram a favor da comissão nula, a qual vai se tornar prática normal mais cedo ou mais tarde. O que não se conhece é o tempo de adaptação necessário para que clientes e seus agentes se adaptem aos novos modelos de distribuição sem que se crie um ambiente de confusão.

Algumas empresas aéreas ainda pagam comissões domésticas², mas elas também estão movendo-se lentamente na direção da comissão nula. CSA Czech Airlines, por exemplo, já começou a reduzir a comissão de seus agentes.



² Países europeus onde empresas aéreas ainda pagam comissão em vôs domésticos: Portugal (TAP - Air Portugal) com 1% (mas 0% na Alemanha), Irlanda (Aer Lingus) 1% desde 2003, Itália (Alitalia) 1% desde 2004 (mas 0% no Reino Unido), Áustria (Austrian Airlines) 1% desde 2006, Romênia (Tarom) 1% desde 2006 (mas 0% na Alemanha), Grécia (Olympic Airways) entre 6.94% e 8.5% dependendo do destino e tipo de vôo, Chipre (Cyprus Airways) e Croácia (Croatia Airlines) com 7%, Polónia (LOT Polish Airlines) 1% desde 2004 (mas 0% na Alemanha), Espanha (Iberia) com 0.4% desde Janeiro de 2007.

Desaparecimento da comissão nos mercados

Reduções da comissão doméstica nos mercados

	Empresa Aérea	Data	Nível de Comissão Doméstica
Estados Unidos	Delta	2002	0%
Irlanda	Aer Lingus	2003	1%
Finlândia	Finnair	2003	0%
Dinamarca	KLM	2003	0%
Escandinávia	SAS	2003	0%
Rússia	Aeroflot Russian Airlines	2004	0%
Itália	Alitalia	2004	1%
Polónia	LOT Polish Airlines	2004	1%
Alemanha	Lufthansa	2004	0%
França	Air France	2005	0%
Reino Unido	British Airways	2005	0%
Bélgica	SNBrussels Airlines	2005	0%
Áustria	Austrian Airlines	2006	1%
Romênia	Tarom	2006	1%
Espanha	Iberia	2007	0.4%

Conseqüências da redução de comissões para as agências

Novo Cenário

Agências de viagem estão em desvantagem competitiva com relação aos *websites* dos fornecedores, onde empresas aéreas são capazes de controlar disponibilidade de assentos e preços.

De acordo com pesquisa conduzida pela Amadeus entre 600 de seus clientes atuais e potenciais em suas agências de viagem, 34% dos entrevistados mencionaram os “rendimentos reduzido das comissões” como seu maior desafio. De fato, a decisão das empresas aéreas em reduzir/extingüir as comissões para agentes os levou a utilizar tecnologia que muitos deles não confiam ou preferem não usar, e que constatemente tenham que comparar preços e itinerários. Como resultado deste novo cenário, agências de viagem tradicionais encontram-se em desvantagem competitiva em comparação com agências *online* e com transportadores aéreas que já desenvolveram seus próprios *websites*, onde são capazes de controlar disponibilidade e preços. Entretanto, programas de pagamento para agentes de viagem ainda existem. Algumas empresas aéreas pagam a seus agentes de viagem comissões de incentivo negociadas de acordo com a performance de cada um. Empresas aéreas também consideram o repasse de parte das taxas de GDS para as agências como incentivo.

Para reduzir sua dependência do pagamento de comissões, as agências estão adotando uma ou mais das seguintes opções estratégicas:

- a. Simplificação de suas operações, controle de custos com pessoal, garantindo que o cliente sinta o menor impacto possível;
- b. Expansão ou mudança para setores do negócio onde as comissões de serviços “não-aéreos” continuam altas (cruzeiros, hotéis, etc.);
- c. Especialização em áreas geográficas ou opção por atender a nichos com produtos de lazer específicos (ex.: destinos de lua-de-mel, viagens estudantis, viagens em grupo, exclusivamente cruzeiros, etc.);
- d. Estabelecimento de um modelo de negócios baseado nas taxas de serviço.

Este documento vai concentrar-se na seguinte opção estratégica: estabelecer um modelo de negócios com foco nas taxas de serviço – realizando cobranças em cada transação. Na verdade, esta escolha tem o benefício adicional de fixar um valor explícito para o serviço oferecido aos seus clientes.

Sendo assim, em alguns países tais como os Estados Unidos ou Escandinávia, agentes de viagem já desenvolveram esquemas efetivos de taxas de serviço e estão em constante busca de soluções para geração de mais rendimentos. Todo o conceito da profissão de agente de viagem está em fase de transição, onde eles estão gerenciando o desconhecido. Tais são as mudanças estruturais pelas quais a indústria está passando, que os agentes precisam ser capazes de adicionar valor ao produto e cobrar por isto, e muitos agentes estão em melhor situação agora do que antes do fim das comissões. Entretanto, as taxas aumentaram o custo total da viagem para o turista e muitos clientes não querem pagar por serviços pelos quais anteriormente não pagavam.

Taxas sobre Serviços

A maioria dos agentes de viagem contornaram o corte de comissões migrando para um modelo de negócio de “taxa por serviços” - aplicando cobranças a cada transação.



O que é específico da Viagem Corporativa ou Empresarial?

O volume de comissões pago pelas empresas aéreas tem um impacto direto nas vendas de viagens corporativas. Isto é devido ao fato que as agências de viagem normalmente repassam seus recibos de comissão para clientes maiores. Os clientes por sua vez efetivamente têm tratado a taxa como um subsídio pelo seu programa de gerenciamento de viagem, obtendo lucro residual mesmo após o pagamento da taxa. A partir de agora, a taxa será maior que a comissão, assim o custo de viagem de uma empresa não mais será compensado pelas comissões; de fato, os custos são puxados para cima pela adição de taxas de serviço.

Mas algumas características do mercado de viagens de negócio permitiram que este setor se adaptasse mais facilmente à extinção da comissão. Agências de viagens empresariais sempre tiveram relacionamentos diversos com clientes distintos; elas normalmente têm uma relação de longa data com seus compradores, estabelecida muito antes do teto sobre comissões. Algumas delas foram rápidas em renegociar seus contratos para que incluísse a taxa de transação ou gerenciamento, cientes de que a maioria destes ajustes de taxa atendessem às necessidades específicas deste cliente.

Tal situação fez com que a transição para comissão nula se tornasse um pouco mais fácil para muitos deles. Além disso, eles não se vêem como pontos de distribuição de bilhetes, mas são bons em relação ao gerenciamento das despesas em viagens corporativas. Eles contabilizam e gerenciam custos, garantem que políticas corporativas sejam observadas, negociam ajustes especiais de tarifa e são vistos como centrais de informação para empregados e gerência.

Na primeira parte deste documento, vamos analisar as mudanças resultantes da perda das comissões de empresas aéreas na indústria do turismo e entender as conseqüências diretas na distribuição. Então vamos analisar os países onde os modelos de taxa de serviço foram estabelecidos de modo bem sucedido para que possamos propor algumas recomendações. A última parte vai focar nas práticas preferenciais usadas para incrementar o aceitação do cliente.

Definições

- > Taxa de Serviço
- > Taxa sobre Transação
- > Taxa de Manutenção

Algumas definições úteis

Neste documento, identificamos três tipos de taxa: taxas de serviço, taxas sobre transação e taxas de gerenciamento:

> A **Taxa de Serviço**: este é um termo genérico normalmente utilizado para definir taxas de reserva (*booking fees*)

Uma “taxa de serviço” é a quantidade de dinheiro cobrada pela agência de viagem do comprador (cliente ou empresa) por serviços prestados além do produto comprado (reserva de hotel, bilhete aéreo, etc.). Nesta instância, a comissão em sua totalidade (quando existir) é repassada ao cliente.

> A **Taxa sobre Transação** é uma quantia de dinheiro combinada que é cobrada pela agência de viagem por cada transação; ou seja, para cada ação individual ou operação feita que viabilize a reserva. Uma taxa sobre transação é concebida para cobrir o custo operacional de uma agência e inclui uma margem de lucro.

> A **Taxa de Manutenção** representa um valor fixo de dinheiro (percentual ou taxa padrão) adicionado à fatura com base em diferentes critérios, independentemente da transação ou do volume. Esta taxa é totalmente independente da relação da agência com seus fornecedores. Por exemplo, ela pode ser um valor combinado pela agência de viagem por um período específico (mês, ano, etc.)

Distribuição: novos modelos, novos participantes, novas soluções

A crescente dependência das empresas aéreas

Empresas aéreas adotaram 3 estratégias distintas:

- > Reduzir taxas de GDS
- > Desintermediação
- > Redução das comissões

Para enfrentar custos incontroláveis tais como petróleo e para recuperar-se de anos de perdas em suas operações, as empresas aéreas foram forçadas a cortar despesas de distribuição em diferentes áreas.

Em termos de custos de distribuição, as empresas aéreas estão utilizando três estratégias distintas:

- > Reduzir taxas GDS e, progressivamente, realizar acordos com os GDSs globais.
- > Desintermediação: ir direto ao público, ignorando a cadeia de distribuição estabelecida, através do desenvolvimento de seus próprios *websites*.
- > Reduzir ou extinguir as comissões pagas a agências de viagem.

A decisão pelo corte da comissão dos agentes de viagem demonstra claramente que as empresas aéreas desejavam diminuir a confiança e dependência das agências de viagem como canal de distribuição. Neste contexto, a Internet aparenta ser um canal de distribuição eficiente e com custo efetivo.

Com a criação de seus *websites* e vendendo diretamente aos seus clientes, as empresas aéreas são capazes de controlar a disponibilidade de assentos e preços de acordo com seu interesse e elas finalmente tornaram-se até mais bem sucedidas na captação de clientes para seus *websites* do que outros grupos de fornecedores.



A Internet continua a mudar as regras

Com a Internet, o mercado de viagens como costumava ser mudou por completo. Ela permite que os fornecedores alcancem diretamente seus potenciais clientes através de seus próprios *websites* e reduzam a comissão que eles pagam através da capacidade de direcionar fornecimento e mercado. Ela também permite mudanças de preços em tempo real. Isto ameaça o modelo tradicional do negócio de agências de viagem. E faz com que se torne mais difícil para que elas ofereçam preços mais baixos de forma consistente.

Pesquisa recente conduzida pela Burst Media demonstra que a Internet é cada vez mais usada como o principal recurso de planejamento de viagem. Isto significa que agências de viagem *online* competem com agências de viagem tradicionais em relação aos produtos disponíveis, mas também aos serviços que oferecem. De fato, de acordo com a pesquisa *Manager of Market*, Burst:

“Viajantes convergiram para a Internet – ativamente usando-a como um recurso de informação e um local para a efetivação de aquisições turísticas”.

Em 2007, reservas *online* vão representar mais que 30% de todas as reservas de viagem feitas na Europa. Segundo a *Forrester Research*³ (Fevereiro/2007), entre os viajantes europeus que fazem pesquisa para suas viagens de lazer na Internet, 40% faz sua reserva *online* e 27% compra de pontos de venda *offline*.

A ascensão do consumidor

Graças especialmente à Internet, passageiros têm acesso a mais informação, podem trocar informações mais facilmente e, assim, ter uma influência muito maior sobre o conteúdo *online* e *offline*. Eles estão motivando e direcionando a mudança. Como as agências de viagem vão lidar com seus fornecedores e concorrentes diretos será definido pela habilidade delas em reagir a tais expectativas e vir ao encontro das necessidades desta nova geração de consumidores, mais sofisticados.

Entretanto, tal abundância de informação pode criar confusão para os clientes. De fato, quanto mais informações eles puderem acessar (em termos de preços, políticas de fornecedores, tipos de pacotes, etc.), mais assistência será necessária para que se viabilize uma boa escolha.

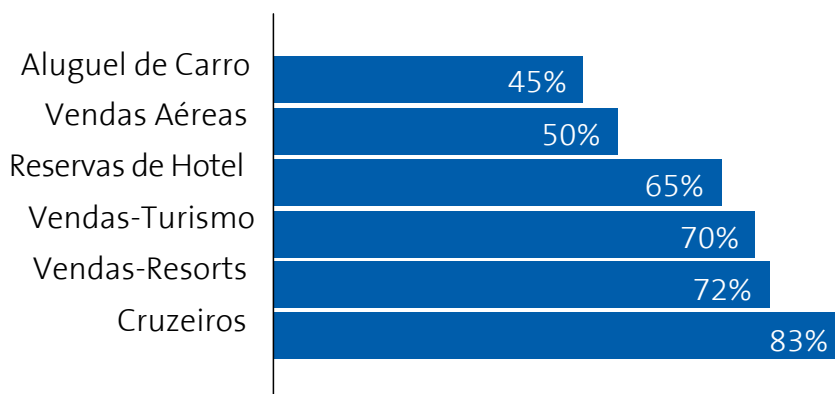
O *boom* da Internet e o fácil acesso à informação pode ser vantajoso ao agente de viagem, que é a pessoa mais indicada para encontrar a informação necessária e prover uma consultoria neutra. A vantagem competitiva do agente de viagem será prover conhecimento e uma consultoria experiente para atender à necessidade de um viajante em específico.

³Forrester Research Inc. É uma empresa independente de pesquisa em tecnologia e mercado que aconselha líderes mundiais em negócios e tecnologia..”

O *mix* do setor de agências de viagem

A agência de viagem americana típica, contabilizando 80% de sua renda no mercado de lazer, viu seu *mix* mudar nos últimos anos. De fato, agências tentam reduzir sua dependência na venda de bilhetes aéreos, constantemente migrando para reservas “não-aéreas”. Dados de pesquisas nos Estados Unidos e em alguns países europeus demonstram uma relação entre a redução das comissões de empresas aéreas e a diminuição da venda de bilhetes, em benefício da venda de pacotes turísticos e cruzeiros. Tal desenvolvimento é bastante óbvio nos Estados Unidos (ASTA⁴, 2006) onde, em 2004, a venda de bilhetes aéreos não foi o principal componente das vendas das agências, enquanto a venda de pacotes turísticos superou o número de vendas “aéreas”.

Vendas segmentadas, expectativas americanas de agentes de viagem para aumento do volume de vendas



Fonte: *Travel Weekly's Pesquisa do Setor de Viagens 2004*.

Pesquisa conduzida pela Amadeus entre 600 clientes, atuais e potenciais de suas agências, descobriu que 34% mencionou “ganhos reduzidos de comissão” como o maior desafio que o seu negócio enfrenta atualmente; 27% citou “maior competição da Internet”. Para enfrentar tais mudanças, a principal estratégia, para 49% dos entrevistados é o “foco no crescimento de renda” e 19% no “desenvolvimento *online*”.

Qual o maior desafio de seu negócio hoje em dia?

- > **Ganhos de comissão reduzidos**
 - 34%: Números mundiais
 - 50%: Números da Europa Ocidental

Qual a principal estratégia de sua agência?

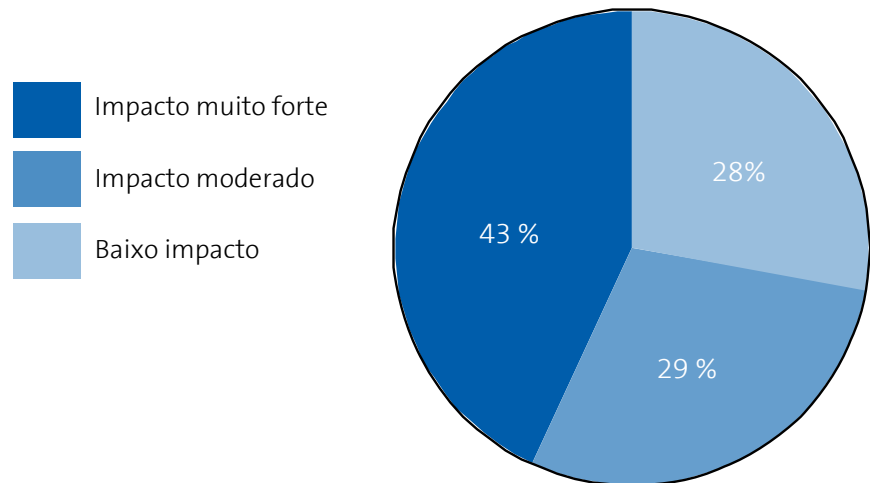
- > **Crescimento de renda**
 - 49%: Mundial
 - 47%: Europa Ocidental

Fonte: *Pesquisa Amadeus, 2006*.

⁴ ASTA: Sociedade Americana de Agentes de Viagem. Agência da ASTA concentra-se principalmente no mercado doméstico (Estados Unidos e Canadá). 43% relativos a reservas internacionais e 67% domésticas. São majoritariamente viagens de lazer (76% do total de seus negócios).

Estes resultados demonstram que os países da Europa Ocidental foram significativamente afetados pela perda das comissões. Em 2006, a Gfk⁵ conduziu uma pesquisa entre 988 agências de viagem francesas para analisar o impacto do fim do modelo de comissão:

Impacto da redução de comissões de empresas aéreas



Fonte: Pesquisa Gfk com 988 agências de viagem francesas, 2006.

Agências de viagem francesas acharam algumas respostas, que, entretanto, ainda necessitam de algum reforço:

- > Seguindo um acordo entre a SNAV (Associação Francesa de Agências de Viagem) e a Air France, a empresa aérea ainda vai pagar um tipo de comissão, até 0.6% do retorno gerado para auxiliar agências de viagem a lidar com o fim das comissões.
- > Alinhamento de pequenos agentes com redes de venda *online*.
- > Desenvolvimento de alianças para aumentar o poder de negociação e obtenção de tarifas especiais com seus fornecedores.
- > Introdução de esquemas de taxas com agências de viagem empresariais mais dispostas a Pagar pelos serviços oferecidos pelas agências de viagem.

Mas e com relação a outros países que passaram por cortes de comissão e aplicaram políticas de taxa de serviço de maneira bem sucedida?

Agências de Viagem bem sucedidas utilizam esquemas efetivos de taxas de serviço

A perda das comissões compeliu agentes de viagem a aumentarem as taxas pelos bilhetes que vendem e a enfatizarem como eles são capazes de auxiliar o cliente de maneira diferenciada. Taxas de serviço não são meramente um modo de compensar a perda das comissões, mas também são uma maneira de gerar novas fontes de renda para agências de viagem que vão garantir sua lucratividade a longo prazo. A parte seguinte deste documento, irá concentrar-se em como agências de viagem podem otimizar sua lucratividade e renda com a aplicação de taxas sobre serviços. Vamos detalhar e analisar a experiência de países que obtiveram sucesso na aplicação de esquemas de taxas de serviço.

O quadro abaixo resume as principais informações ligadas aos Estados Unidos e a alguns países da Europa ocidental que desenvolveram esquemas efetivos de taxas de serviço.

Tudo que você precisa saber sobre serviços

	Redução de Comissão	Níveis de taxa cobrados*	3 principais serviços cobrados
Estados Unidos	0% - 2002 (Delta Airlines)	5\$ - 250\$	1. Emissão de bilhete aéreo 2. Troca de bilhete aéreo 3. Cupons especiais & promoções
Escandinávia	0% - 2003 (SAS)	20€ to 100€	1. Emissão de bilhete 2. Reembolso de Bilhetes 3. Bilhetes de Trem
França	0% - 2005 (Air France)	5€- 150€	1. Taxa de distância(bil. Aéreos) (trecho curto, médio ou longo) 2. Bilhetes de Trem (SNCF) 3. Taxas Administrativas
Reino Unido	0% - 2005 (British Airways)	N/D**	1. Taxa p/ Emp. Aéreos Baixo Custo 2. Pagmtos c/ cartão de crédito 3. Taxa sobre tarifas programadas
Espanha	0.4% - 2007 (Iberia)	20€- 200€	1. Emissão de bilhete aéreo 2. Troca de bilhete aéreo 3. Reembolso de Bilhetes

* Depende do produto/serviço adquirido, ex.: número de passageiros, cabine, emissão eletrônica de bilhete ou não, etc.
** Não Disponível.

Fontes: ABTA Estatística de Viagem e Tendências 2005; ASTA 2006 Relatório de Taxas de Serviço; Dr. Fried & Partner "Compreendendo como a automação de taxas de serviço afeta o setor de agências de viagem", 2007; FAZ Institute - Geschäftsreisen - Mit Travelmanagement erfolgreich ans Ziel, 2004.

O mercado americano de agências: do medo ao sucesso

> **96.8%** dos membros da ASTA relatam que em 2005 eles cobraram taxas por, no mínimo, algum serviço prestado a clientes

Agentes de turismo americanos vêm cada vez mais contando com as taxas ou cobranças de serviço pagas em substituição da renda não mais proveniente das comissões. Taxas de serviço são praticamente universais entre as agências da ASTA (American Society of Travel Agents): 96.8% relatam cobrar taxas por pelo menos alguns serviços ao cliente, e entre aqueles que efetivamente aplicam taxas, os índices continuam a aumentar. Quase todas as agências americanas, independente de seu tamanho, cobram taxas de serviço. E nos próximos anos mais de um terço (38.9%) da agências da ASTA planejam alterar suas taxas. A maioria deles vai aumentar a grande parte de suas taxas (61.1%), enquanto poucos (31%) planejam reduzi-las, e aproximadamente um terço (31%) irá adicionar novas taxas de serviço atualmente não aplicadas.

Para a maioria dos agentes, muitas taxas são variáveis. Para bilhetes aéreos, por exemplo, o relatório ASTA sobre Taxas de Serviço de Agência e Benchmarking afirma que 63% dos entrevistados cobram taxas variáveis com base no destino (doméstico vs. internacional), preço do bilhete, número de bilhetes vendidos e a relação da agência com seu cliente. As taxas de serviço podem variar entre 5 USD até 250 USD, dependendo do nível do serviço, e serviços relativos a empresas aéreas continuam a encabeçar a lista dos serviços pelos quais as agências mais frequentemente cobram tais taxas. Agências americanas cobram mais pelo planejamento e pesquisa de viagens (em média, 65 USD).

Agências Americanas – As 5 taxas mais aplicadas

As 5 Principais "taxas de serviço cobradas"	Min	Max.
1. Emissão de Bilhetes Aéreos	\$ 8.00	\$ 50.00
2. Troca de Bilhetes Aéreos	\$ 10.00	\$ 100.00
3. Cupons especiais e promoções	\$ 10.00	\$ 150.00
4. Bilhetes de Trem	\$ 5.00	\$ 50.00
5. Reservas para "frequent flyer"	\$ 5.00	\$ 250.00

Fonte: ASTA 2006, *Agency Service Fees and Benchmarking Report*.

A experiência americana mostra que, uma vez superada a hesitação inicial na cobrança de taxas de serviço, elas rapidamente descobriram que a implementação de taxas não resultou em perda de clientela. Em 2005, agências de viagem americanas relataram um percentual de retenção da ordem de 90%.

A Escandinávia lidera na Europa

> **73%** da renda do setor de agências de viagem escandinavas provem de taxas de serviço, e somente 18% de comissões.

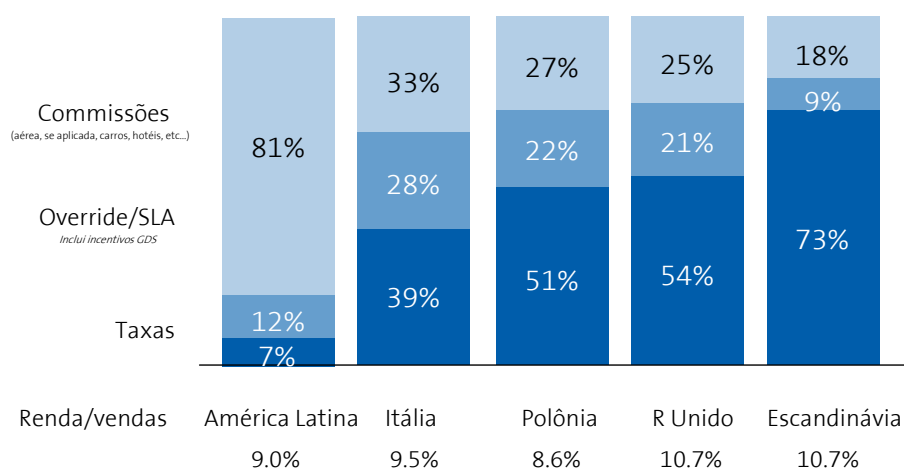
Um dos principais desafios das agências escandinavas tem sido manter margens de lucro líquidas, apesar da redução de seu fluxo de renda tradicional.

Pesquisa realizada em 2006 pela *Hermes Consulting* relata que em 2005 o setor de agência de viagens atingiu a maior margem líquida (renda/vendas de 10.7%) comparado a outros países europeus (veja gráfico na página 15). A principal razão desta mudança é a bem-sucedida migração de comissões para taxas de serviço, com 73% da renda total das agências de turismo provenientes da cobrança de taxas de serviço, e somente 18% proveniente de comissões (aluguel de carros, hotéis, etc.), reduzindo, assim, os riscos resultantes do corte das comissões. Seus processos centrais de reserva (incluindo a avaliação⁶ das necessidades do cliente, pesquisa/propostas & negociação⁷ e reservas & vendas⁸) representam as despesas mais significativas tanto para agências de lazer como corporativas, contabilizando mais de 40% do custo total destas. Neste contexto, foi considerado a melhor opção fazer com que os clientes pagassem por estes serviços, especialmente para agências de viagem de lazer, que lidam com clientes menos experientes e têm, ao mesmo tempo, um leque mais complexo de produtos e pacotes.

Países escandinavos têm, assim, desenvolvido um modelo de taxas de serviço muito bem-sucedido e agentes de viagem estão se tornando legítimos consultores: eles aplicam transações “faça você mesmo” e são especialista em destinos. Esquemas de preço com base em serviços estão ganhando notoriedade e, mais cedo ou mais tarde, podem tornar-se universais.

No caso de agências de viagem corporativas, o cálculo das taxas de serviço varia de acordo com o canal de vendas, o tipo de produto vendido e o destino. Eles aplicam taxas de serviço transparentes. Agência de viagem de lazer⁹, incluem suas taxas de serviço no preço do pacote sem detalhamento dos serviços. Elas freqüentemente também negociam taxas líquidas com seus fornecedores e geram mais renda com o reajuste¹⁰ sobre tais tarifas.

O *Mix* de Fontes de Renda para o setor de agências de turismo



Fonte: Hermes Management Consulting, "Entendendo motivadores de custo em agências de viagem e maneiras de otimizar o negócio em países escandinavos", Novembro, 2006.

A tendência do mercado mostra claramente que o *mix* de renda das agências de viagem vem cada vez mais migrando para taxas de serviço, uma vez que empresas aéreas diminuíram ou extinguíram o pagamento de comissões. Podemos constatar que mercados como a Escandinávia ou o Reino Unido, que já adotaram e desenvolveram políticas de taxas de serviço, têm os melhores percentuais entre renda/vendas.

⁶ contato e identificação do cliente, acesso/criação ou modificação do perfil do cliente, entendimento das necessidades do cliente, oferta de serviços adicionais.

⁷ checagem de disponibilidade e tarifas, checagem de informações adicionais, relacionamento diário com fornecedores, informação para o clientes / revisão e proposta final, oferta de serviços adicionais.

⁸ geração e monitoramento de reservas, confirmação final do cliente e pagamento adiantado do cliente, confirmação final com o fornecedor e pagamento adiantado, mudanças no gerenciamento da viagem, informações em geral e emissão de documentos anteriores à viagem.

⁹ Dois tipos de modelos de negócio de lazer foram identificados: estratégia direcionada ao produto, focando em produtos auto-suficientes e onde as taxas são definidas por produto e, posicionamento direcionado a pacotes, com foco maior no desenvolvimento de pacotes e clientes pagam um preço que inclui todos os serviços comprados.

¹⁰ O reajuste (mark-up) é um valor adicional aplicado a componentes previamente comprados pela agência com tarifas pré-negociadas e "revendidas" ao consumidor. Este modelo de negócio é freqüentemente denominado Modelo Merchant e pode tanto incorporar o uso de loteamentos ou disponibilidade em tempo real (baseado nas tarifas previamente negociadas com o provedor). Tal prática tornou-se popular em agências de viagem de grande porte como Expedia e Lastminute.com. Se ambos o reajuste e a taxa de serviço permitem que agências de viagem vendam seu produto acima do custo (criando, assim, uma margem), por outro lado, eles diferem significativamente, uma vez que o Reajuste (mark-up) está camuflado e a Taxa de Serviço é explícita.

A agência de viagem empresarial na Alemanha: A ascensão do modelo *transaction fee*

Com o fim das comissões decretado pela Lufthansa em 2004, as agências de viagem da Alemanha tiveram que parar com os incentivos oferecidos aos seus clientes corporativos. Anteriormente eles haviam transferido um percentual bem alto da comissão que eles recebiam das empresas aéreas para seus clientes. Atualmente, os agentes de viagem estão utilizando ferramentas de reserva autônomas para competir com agências de viagem *online* e para cobrar taxas de serviço.

Um estudo do Instituto FAZ¹¹ de 2004 revela uma crescente aceitação dos compradores corporativos com relação às reservas *online*. Logo antes da mudança, 49% dentre as maiores empresas afirmaram que elas ainda fariam reservas via agências de viagem, caso estas decidissem implementar e/ou aumentar o valor das taxas; ao mesmo tempo, 44% revelam que tentariam cortar custos buscando outros canais para obtenção de reservas. Com a redução das comissões e dos incentivos, muitas agências de viagem corporativa alemãs adotaram o modelo de taxa sobre transação. Ele é mais preciso que outros modelos de taxa (uma taxa por cada ação individual tomada pelo agente de viagem na efetuação da reserva), e é mais passível de verificação (as taxas são facilmente identificáveis, estabelecendo uma maior transparência).

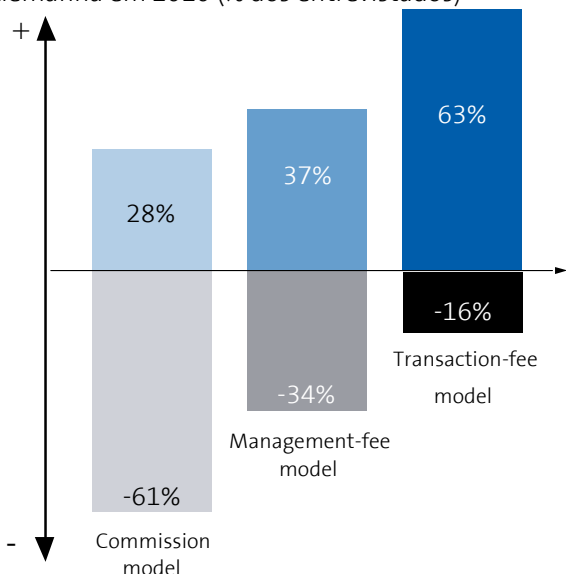
Como demonstra o gráfico abaixo, o modelo de taxa sobre transação promete, futuramente, ser a prática mais comumente utilizada.

Na realidade, desde 2004, na Alemanha, tem havido uma migração significativa de um modelo de taxa sobre comissão para este modelo de taxa sobre transação. O modelo de comissão tende a desaparecer progressivamente.

Ainda existirão taxas de gerenciamento ou cálculos mistos em alguns casos especiais (ex.: taxas cobradas durante um período específico: por mês, ano, etc. sem correlação com transações ou volume), mas o modelo que será amplamente adotado é o de taxa sobre transação.

Este modelo garante maior transparência quando comparado com outros e permite que agências cobrem taxas específicas que podem ser facilmente identificadas: consultoria, reserva de bilhete, vistos, serviços, etc. Devido à crescente concorrência entre agências de viagens, haverá a necessidade de mostrar cada vez mais transparência.

Desenvolvimento projetado para os modelos de comissão e taxas na Alemanha em 2010 (% dos entrevistados)



O modelo de taxa sobre transação vai ajudá-las na gestão de sua posição no mercado e na oferta de serviços diferenciados. Como resultado, a maior preocupação do cliente na escolha de sua agência de viagem será o modelo de taxa aplicado por ela, seu profissionalismo e abordagem internacional. Somado ao desenvolvimento de esquemas de taxa de serviços, muitos clientes corporativos já assinaram contratos com suas agências de viagem prevendo um eventual bônus: caso elas sejam capazes de diminuir despesas de viagem significativamente, haverá o pagamento de bônus.

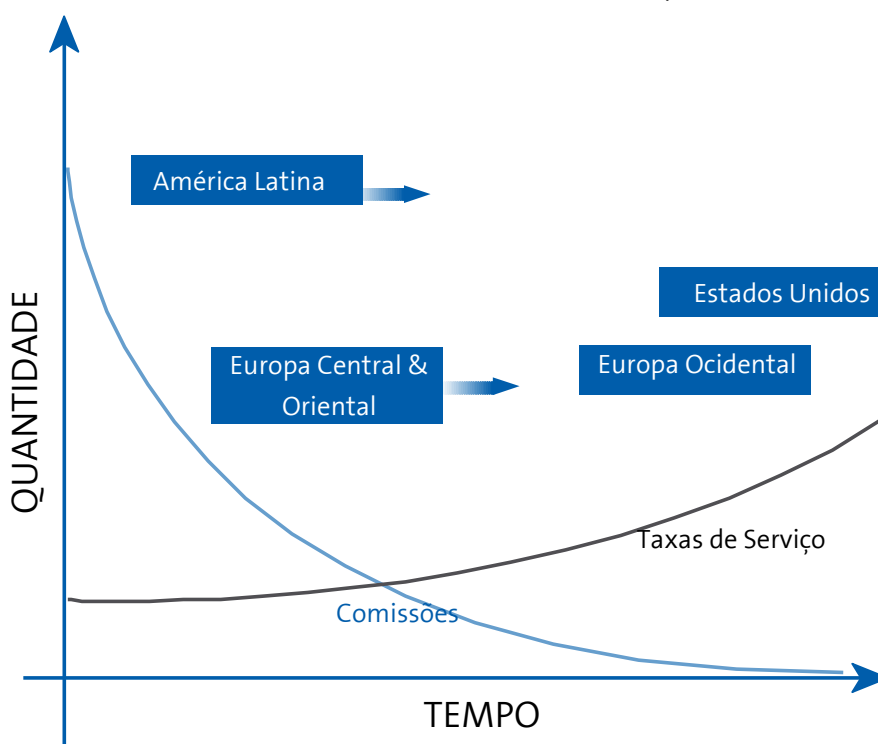
Fonte: FAZ Institute - Geschäftsreisen - mit Travelmanagement erfolgreich ans Ziel, 2004.

¹¹ O Instituto FAZ for Management, Market and Media information é uma subsidiária de propriedade do jornal alemão: "Frankfurter Allgemeine Zeitung" GmbH

Em resumo: principais tendências do mercado

Com a redução global de comissões, cada vez mais agências se direcionam para um modelo de preço que proteja seus ganhos. Duas práticas largamente utilizadas são a aplicação de reajustes (*mark-ups*) e, especialmente, a aplicação de taxas de serviço. Os Estados Unidos e a Escandinávia estão muito a frente nestas práticas e pode-se esperar que outros países da Europa ou América Latina venham adotar rapidamente um modelo baseado em taxas de serviço em um futuro próximo.

Tendência do mercado de comissão nula – taxas de serviço X comissões



Estes mercados não devem temer mudanças em seus modelos de negócio e devem estar atentos ao valor da introdução de instrumentos de taxa de serviço em tempo hábil. Na América Latina, a LAN Chile adotou este ano a comissão nula, e a Colombian Airlines¹² vem paulatinamente reduzindo a comissão dos agentes. Mesmo se alguma empresa aérea ainda pague altas *overcomissions*¹³, chegando até 10% para viabilizar uma transição sem percalços, elas mais cedo ou mais tarde vão ser extingüidas. Neste contexto, políticas efetivas de taxas de serviço devem ser estabelecidas. Na Europa Central e Oriental, a Aeroflot (Rússia) já aplicou a comissão nula, a Tarom (Romênia) e a LOT Polish Airlines já reduziram suas comissões para 1% e muitos outros países vão seguir o exemplo. Estes países podem fazer uso da experiência de outros e buscar uma adoção ainda mais ágil de modelos efetivos de taxas de serviço.

¹² Na Colômbia, um modelo imposto por lei foi adotado ao fim de 2006, definindo uma taxa obrigatória de serviço em preparação das agências para a prevista comissão nula.

¹³ "Overcommission" é um mecanismo através do qual uma agência de viagem recebe mais comissão caso faça um dado número de componentes de viagem definido em contrato com seu provedor.

Tipos e níveis de taxas de serviços cobrados—comparação internacional

Quadro comparativo: Os EEUU, França e Suécia (agências corporativas e de lazer)

	Tipo de “service fees”	EEUU (média)	França	Suécia
Taxas aéreas	TAXA SOBRE BILHETE			
	> Emissão do bilhete	28\$		
	> Preço do bilhete		42€	
	-<700€		62€	
	-701-1200€		82€	
	->1200€		10€ até 30€	
> Alteração no Bilhete	32\$	10€ até 30€		
> Cancelamento do Bilhete		10€ até 30€		
> Perda do Bilhete				
> Número de Bilhetes vendidos				
> Reembolso		10€	20€ até 25€	
> Classe do Bilhete				
- Primeira Classe		120€	80€	
- Executiva			55€	
- Econômica			11% sobre o bilhete ou 30€	
TAXA SOBRE DESTINO				
> Doméstica / trecho curto		19€ até 50€		
> Regional / trecho médio		30€ até 65€		
> Internacional /trecho longo		40€ até 90€		
EMPRESAS AÉREAS DE BAIXO CUSTO	34\$	10€ até 25€	50€ até 80€	
NÍVEL DE COMISSÃO DE EMPRESA AÉREA		7% até 10%(<15€)		
USUÁRIO FREQUENTE (“FREQUENT FLYER”)				
CUPONS ESPECIAIS E PROMOÇÕES	38\$			
Taxas “não-aéreas”	TAXAS NA BAIXA			
	COMISSÃO DE VENDAS			
	TAXAS DE CONSULTA			
	> Planejamento de Viagem & pesquisa	65\$	30€	
	> Reservas customizadas		60€	
	> Valor da Hora	48\$		
	> Taxa Base	78\$		
	TAXAS RELATIVAS A LAZER			
	> Bilhetes de Trem	25\$	4€ até 20€	11€
	> Reserva de Hotel		8€ até 20€	15€ até 20€
	> Carro		8€ até 20€	
	> Ferry		8€ até 20€	
	> Seguro			
	> Operador Turístico			Depende da comissão
	MODO DE PAGAMENTO			
	> Cartão de Crédito		+ 3% até total	
	SERVIÇOS DE VISTO/PASSPORTE		20€	
	TAXAS DE COTAÇÃO			
	> Individual		45€	
> Grupos		30€ to 115€		
CANAL DE RESERVA				
> Balcão		mais alta		
> Telefone		moderada		
> Internet		mais baixa		
TAXAS EXCEPCIONAIS				
> Procedimentos urgentes ou reservas de última hora D-7		15€ até 20€		
> Pagamento atrasado				
ATIVIDADES E ENTRETENIMENTO				
> Casamento		40€		
> Entradas de teatro...				

Atendendo ao cliente em um novo cenário da indústria de viagens

- > Informe suas taxas e sua estrutura de modelo de taxas.
- > Automatize a cobrança e o cálculo de taxas.
- > Não tenha receio em cobrar taxas de serviço.
- > Encare as taxas de serviço como uma nova fonte de renda.

Na indústria de viagem atual, é fundamental que as agências maximizem cada oportunidade de renda. Entretanto, alguns agentes ainda não cobram, ou até dispensam, as taxas de serviço. As principais razões são: resistência do cliente em pagar (porque pagar por algo que costumava ser gratuito), dificuldade no processamento e cobrança das taxas de serviço (as agências não possuem as ferramentas de cálculo apropriadas e muitas vezes fazem o cálculo manualmente), resistência dos empregados, ou simplesmente o fato de que agentes de viagem não têm certeza de como implementar as taxas de serviço.

Para contornar tais dificuldades, é importante para os agentes que estruturem seus modelos de taxa de serviço eficientemente e definam como eles vão comunicar suas taxas ao seus clientes. O cálculo e cobrança de taxas de serviço são dois processos de crítica importância; os agentes devem evitar o cálculo manual e investir em soluções de gerenciamento de taxas de serviço para automatizar estes processos tanto quanto possível. Por fim, eles não devem ter receio em cobrar de seus clientes as taxas de serviço. De fato, a experiência comprova que não há uma perda consequente de clientela e que elas representam novas fontes de renda para agentes e agências.

Uma pesquisa da KPMG/TNS Sofres mostra que na França, por exemplo, 41% dos clientes estão dispostos pagar mais para se beneficiar dos serviços de sua agência de viagem.



> Agentes de Viagem podem visar clientes com serviços personalizados baseado em seu histórico de compras, aumentando, dessa forma, a lealdade e satisfação do cliente.

Customise suas taxas de serviço

Foco na retenção do cliente. Agentes de viagem podem aplicar diferentes taxas dependendo do tipo de serviço pelo qual eles cobram, mas eles também podem associar esquemas a tipos específicos de clientes. Na verdade, com o desenvolvimento do Gerenciamento da Relação com o Cliente (CRM - Customer Relationship Management), agências de viagem podem agregar valor ao seu negócio: elas são capazes de aumentar o número de clientes novos e de clientes fiéis, e preparar ferramentas de *e-marketing*, tais como o gerenciamento de campanhas de marketing, etc. Isto os permitiria visar clientes com produtos personalizados, mas também com serviços personalizados, baseando-se em seu padrão de compra, aumentando, assim, a satisfação e fidelidade do cliente, tanto quanto a flexibilidade que ele dispõe.

Por exemplo:

1. Agentes de viagem podem preparar taxas especiais para clientes que mudam sua reserva com frequência. Após a terceira mudança, eles poderiam aplicar uma taxa de X€ por alteração adicional feita.
2. Agentes de viagem podem cobrar uma taxa especial para clientes fiéis e facilmente fazer o *"cross-selling"* de serviços.
3. Graças ao CRM, agentes de viagem podem rapidamente encontrar a melhor oferta, cobrar menos pela viagem e mais por outros serviços...

Incremente o *"cross-selling"* e o *"up-selling"* de serviços tais como quartos de hotel, aluguel de automóveis, seguro de viagem e concentre-se nos segmentos que pagam a comissão mais atraente. Isto é muito útil para agências de viagem corporativas que necessitam definir diferentes categorias de clientes com taxas distintas dependendo de suas exigências, se é uma relação comercial antiga, número de pessoas viajando, a duração do período, etc.

Apresente programas formais de treinamento para o *staff*. Com clientes cada vez mais bem informados, o agente de viagem tem que saber mais sobre os produtos ou pacotes de viagem que eles possam estar procurando. Agentes de viagem necessitam de treinamento específico para melhorar sua qualidade de serviço, mas, especialmente, para vender produtos com margens mais altas. Isto também vai ajudá-los no aprendizado da utilização de modelos de taxas de serviço.



Comunique suas taxas abertamente aos seus clientes

Todas as entidades envolvidas com viagens estão preocupadas com o impacto dessas mudanças para milhões de clientes que confiam nos agentes de viagem no auxílio da organização de seus planos de viagem. Alguns clientes estão usando bem a Internet ou fazendo seus preparativos para viagem diretamente com as empresas aéreas, entretanto muitos continuam a depender dos agentes de viagem para obter informações objetivas e experiência no assunto. Com a venda do bilhete aéreo, é cobrado do cliente o preço de varejo pelo ticket, e pode-se então ser-lhe cobrada uma taxa à parte pela efetivação da venda da passagem. O custo de distribuição migra para o cliente, ainda assim a empresa aérea cobra relativamente o mesmo preço pelo bilhete, se comprado diretamente.

Com relação ao preço, a agência de viagem pode não ter o mais competitivo, e clientes algumas vezes não querem pagar mais pelo mesmo bilhete.

Para minimizar este risco, a experiência demonstra que agentes de viagem devem:

Ser honestos e informar seus clientes previamente sobre as cobranças antes de finalizar a reserva; explique o valor do serviço oferecido e porque vale a pena pagar por ele. Agentes de viagem também devem informar a economia que seus clientes fizeram ao fazer suas reservas com eles, incrementando, assim, a aceitação do cliente. De qualquer forma, uma vez que os agentes trabalham com tarifas públicas líquidas, eles estão mais ou menos obrigados a informar suas taxas.

Identificar serviços pelos quais clientes estão dispostos a pagar mais: sendo os cinco principais planejamento da viagem, hotel, cupons especiais, cruzeiros e reservas de “*frequent flyer*”. Taxas são cobradas por serviços; isto significa que um bilhete de primeira classe para Tóquio, por exemplo, talvez não gere mais taxas que um bilhete de classe econômica. O melhor método é encontrar e vender o bilhete que seu cliente realmente quer comprar e cobrar pela sua pesquisa.

Montar um sistema confiável para medir o comprometimento com relação a qualidade de um certo serviço, para garantir que eles ofereçam serviços da melhor qualidade a seus clientes e se destaquem da concorrência. Acordos de Níveis de Serviço¹⁴ podem ajudar a identificar a qualidade do serviço que os agentes de viagem podem oferecer. A pesquisa de satisfação é uma outra técnica para melhorar o serviço ao cliente enquanto se incrementa as taxas de serviço.

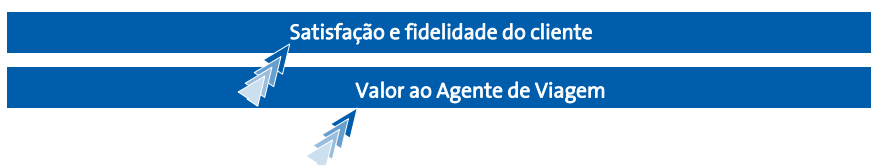
Adaptar o comportamento de acordo com o tipo de cliente, tais como os clientes fiéis, pacotes mais caros, viagens de emergência, luto, etc.

¹⁴ **A Service Level Agreement** ajuda a medir o compromisso com relação a qualidade de um serviço em particular. Ex.: “80% das chamadas telefônicas vão ser atendidas dentro de 20 segundos” or “oferecemos a você as tarifas mais baixas do mercado na passagem que você procura”, etc..

Em resumo: algumas recomendações

Desafios e sucesso do modelo de Taxas de Serviço

Desafios ao modelo de Taxas de Serviço	Recomendações da Amadeus	Resultados Esperados
Resistência do Cliente em pagar pelos serviços	Comunique seu cliente previamente	Maior aceitação por parte do cliente
Incerteza do <i>staff</i> em como aplicar as taxas	Eduque-se sobre esquemas e soluções em taxas de serviços	Maior know-how para o <i>staff</i> da agência
Resistência do <i>staff</i> em cobrar as taxas	Aumente a transparência	Maior confiança no <i>staff</i>
Dificuldade do processamento de taxas no PV	Automatize processos & customise taxas	Renda incrementada



Principais Conclusões

A redução das comissões pagas pelas empresas aéreas exige que as agências de viagem enxuguem suas operações e se adaptem a novos modelos de negócio para que garantam sua lucratividade a longo prazo. Isto pode ser alcançado através da migração de um modelo de renda de comissão para um de renda, baseado em taxas de serviço. De fato, as taxas de serviço não são somente uma maneira de compensar a perda de comissões, mas também um modo de geração de nova fonte de renda para agências de viagem. Como resultado, muitas delas estão expandindo seus modelos de taxas de serviço tanto em termos de volume cobrado, quanto em termos de número de serviços passíveis de cobrança.

Neste contexto, agências de viagem devem superar sua hesitação em cobrar taxas de serviços, pois sua implementação não resulta em perda de clientes.

Se houver uma implementação efetiva do modelo de taxas de serviço, eles serão capazes de aumentar a fidelidade e a satisfação do cliente.

É crucial entender a que tendências as agências de viagem necessitam estar atentas para garantir que elas estarão a frente de seus concorrentes na competição. Através da geração de mais renda a partir das taxas de serviço, as agências vão reduzir os riscos resultantes dos cortes das comissões e antecipar uma potencial migração para serviços de lazer (*tours*, aluguel de automóveis, cruzeiros, etc.). Operadores turísticos e empresas de transporte ferroviário já diminuíram a comissão dos agentes e estão pedindo para que haja mais venda de seus produtos, se quiserem ganhar mais volume de comissão e incentivos.

Para serem lucrativas, agências de viagem devem vender o valor de seus serviços e de seu conhecimento sobre preços para sustentar relações de longo prazo com seus clientes. Isto significa que elas têm que considerar o impacto das novas tecnologias e identificar soluções de gerenciamento com eficiência sobre custo e que venham ao encontro das exigências de seu negócio.

Finalmente é importante para agências de viagem:

Educar. Eduque seu *staff* agentes de viagens com treinamentos formais sobre esquemas de taxas de serviço e produtos de alta margem de lucro.

Comunicar. Comunique aos clientes antecipadamente e informe-os sobre os novos modelos de taxas de serviços, para que eles se acostumem aos fatos e sintam-se mais motivados a pagar.

Automatizar. Automatize processos de cobrança de taxas para evitar erros e aumentar a eficiência e a produtividade dos agentes de viagem.

Bibliografia

> ABTA

ABTA Travel Statistics & Trends 2005

> ASTA

- Agency Service Fees & Benchmarking report, Fevereiro 2006
- The US Agency Marketplace: living with zero commissions (www.astanet.com)

> Dr. Fried & Partner

Understanding how service fee automation impacts travel agencies business, SMTV analysis, 2007

> Frankfurter Allgemeine Zeitung Institute (F.A.Z.)

Geschäftsreisen - Mit Travelmanagement erfolgreich ans Ziel, 2004

> Hermès Management Consulting

Understanding travel agencies cost drivers and ways to optimise business in the Scandinavian countries
SMTV analysis, Novembro 2006

> Mintel

Future of Travel Agents – Global, 2001

> Odalys France and Ministère du Tourisme

Professions: Agents de voyages, new business models and guidelines (distribution, providers, customers)

> PhocusWright

- The PhoCusWright Consumer Travel Trends Survey Eighth Edition, 2006
- Travel market Analysis 2002-2004

> Roland Berger – Strategy Consultants

Touristik-Vertriebssysteme 2015

> SNAV (Syndicat National des Agents de Voyage)

- Aérien: quel modèle économique?, Maio 2004
- Air France, nouveau Modèle Economique, Março 2005

> Society of Collegiate Travel Management Conference, September 2003

Travel Agency Service Fees – Determining the right price to pay

> The Travel Insider

Travel Agents – obsolete or essential? From ARTA (Association of Retail Travel Agents)

> Travel Weekly

Travel Weekly's 2004 US Travel Industry Survey
Travel Weekly's 2005 US Travel Industry Survey – Market trends in travel distribution
Travel Weekly's 2006 US Travel Industry Survey

> www.btonline.com / Business Travel News

- 2006 Business Travel Survey
- Travel Management Services

ARTIGOS DE IMPRENSA:

> La Crosse Tribune

"Change in the air: elimination of commissions forces travel agencies to increase fees, stress service", 2002

> Réseau de veille en tourisme

"L'adaptation des agences à la commission zero", 2005

> "The Changing Role of the Travel Agent" D Shannon Stewart, Professional Travel Corporation

> "Fee for all Clients pay to play" by Nadine Godwin

> The Daily Times

"British Airways for an innovative travel industry", Novembro 2006

> EyeForTravel

- "Research underlines growing use of Internet as primary travel planning resource", Fevereiro 2007
- "Is your distribution strategy robust enough to withstand dramatic industry change?", Fevereiro 2007
- "Assessing impact of various channels and different pricing models on revenue management", Agosto 2006
- "Agents must become true retailers in order to compete with supplier direct channels", Junho 2006

> Journal du Net

- "Commission zero: les agences traditionnelles boudent le Web", 2006
- "Commission zero: les réponses des voyagistes en ligne", 2005

> Tourmag

- "Commission zero: la billetterie n'a plus le ticket!", May 2005
- "airfrance.fr: 6,000 billets vendus chaque jour sur le site web", February 2007

> Professional interviews

- "La distribution – quel avenir dans un monde qui change?", 2004
ECTAA Congress – The European Travel Agents' and Tour Operators' Associations
- "The US agency marketplace: living with zero commissions", ASTA 2005
FWW Kongress & Fachmesse Travel Expo
- Testimony of the Executive Vice President, AAA, 2002



Amadeus não assume nenhuma responsabilidade por quaisquer imprecisões ou erros que possam estar contidos neste documento.
Amadeus não se responsabilizará por qualquer perda ou dano (direto ou indireto) causado por erros, omissões, erros de impressão
Ou crédito dado às informações deste documento, mesmo se avisados da possibilidade de tal dano.

Todos os direitos reservados sob leis nacionais e internacionais de direito autoral.

