
Projecto *Momentum*

Documento para Discussão

Blue Coral
27 de Março de 2025



O Sector das Agências de Viagens

Um olhar
abrangente sobre o
panorama atual



Sumário Executivo (1/2)

Diagnóstico do Sector

Existem no setor 2.312 empresas que movimentam 2,97 mil milhões de euros em negócios, num setor fragmentado onde 20 empresas dominam quase 90% do mercado

No entanto, esta é uma industria com margens comprimidas e baixa capitalização, com EBITDA de 4,5% versus 12,6% nacional

O modelo tradicional ainda domina com 54% de agências físicas, num mercado onde pacotes turísticos representam 40% das vendas de lazer

Da comissão de 9-12% para zero em duas décadas: a erosão das comissões aéreas exige reformulação completa do modelo de negócio

Envelhecimento populacional visto como uma ameaça poderá também ser uma oportunidade ? ...32% da população acima de 65 anos em 2050 a viajar e gastar mais

- O cliente ideal tem “cabelos grisalhos” e mais de €180.000 em poupanças, com tempo disponível e preferência pelo atendimento personalizado das agências
- E relativamente aos colaboradores? Pode a idade do profissional tornar-se uma vantagem competitiva? Colaboradores experientes versus o crescente público sénior!

A Regulamentação cada vez mais exigente e vulnerabilidade económica, torna este setor muito condicionado por forças externas e margens decrescentes

Novos consumidores, novas tecnologias: padrões de consumo em transformação e digitalização acelerada implica redefinir a proposta de valor

A desintermediação como desafio existencial: plataformas digitais e serviços diretos a ameaçar o propósito das agências tradicionais

A personalização e a tecnologia lideram a transformação do mercado, com consumidores a procurar experiências únicas enquanto a digitalização redefine processos

Sumário Executivo (2/2)

A APAVT

A APAVT representa mais de 650 associados e o discurso está muito focado na representação institucional do Turismo como um todo...

Por outro lado, a voz dos empresários do sector, revela preocupações comuns: comissões em queda, digitalização/IA, falta de mão de obra e inovação, encabeçam os desafios, que não vemos retratados na “agenda publica “ da APAVT

Contudo, após um benchmark com congéneres Europeias verificamos que o caminho já percorrido pelos pares – nomeadamente ABTA e CEAV – passa muito por se tornarem hubs de inovação setorial para além da representação institucional

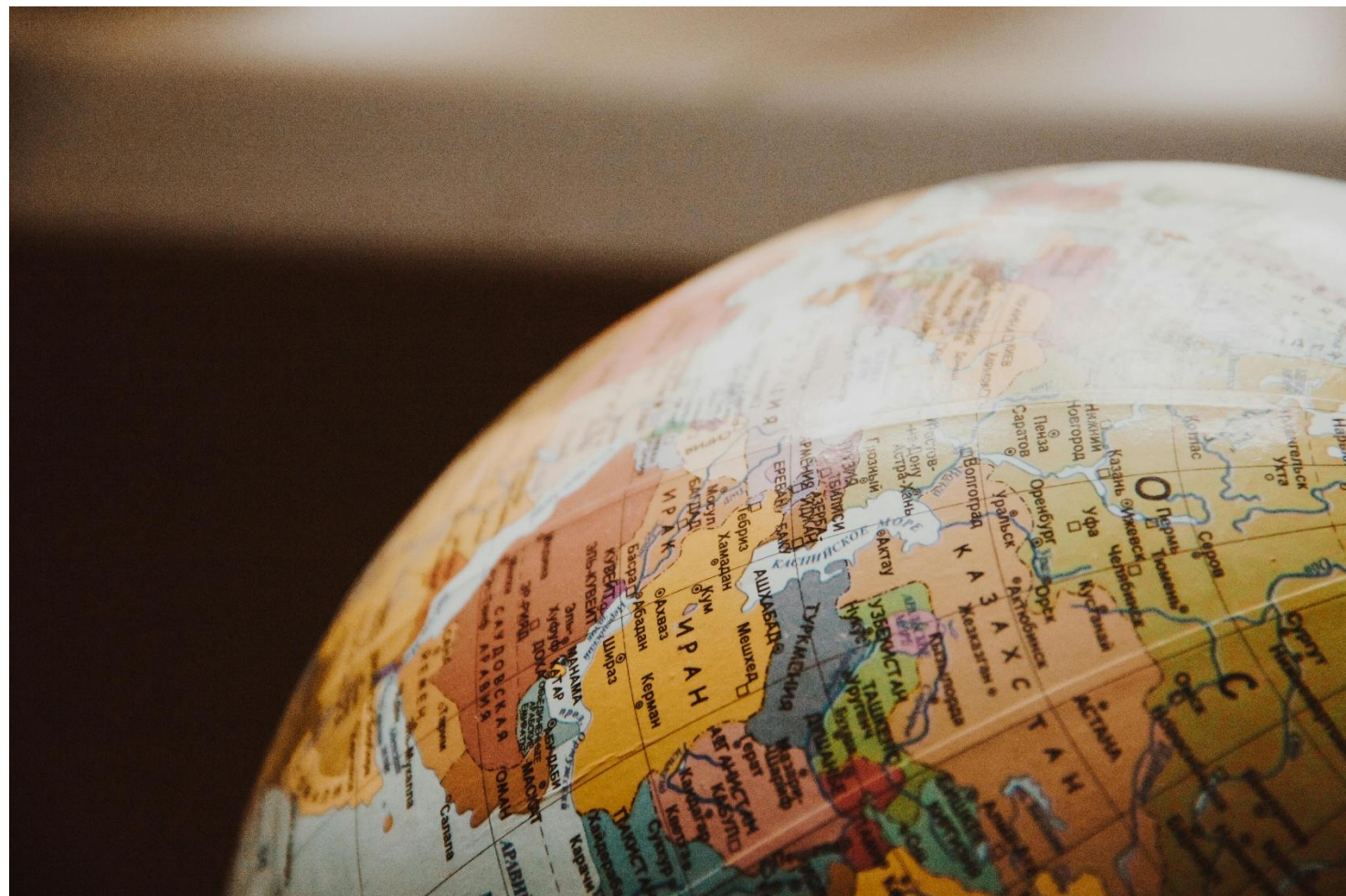
A APAVT que possui uma força institucional histórica, aparenta uma grande fragilidade digital contemporânea: a APAVT tem a reputação para liderar, mas carece de inovação e presença tecnológica centrado nas agências de viagens. E esse deveria ser o seu eixo fundamental . (A título de exemplo a APAVT prepara-se para investir os seus excedentes de tesouraria numa nova sede – uma fração em Miraflores – em vez de canalizar esse capital para a transformação tecnológica do sector (por exemplo constituindo um coinvestimento num fundo de inovação setorial)

Existem bons exemplos a seguir em Portugal, o da APICCAPS (Calçado) e ATP (Têxtil) que demonstram como setores tradicionais se podem tornar em referências de inovação

Neste sentido definimos oito eixos estratégicos que podem constituir uma agenda mobilizadora da APAVT, com vista a revitalizar o setor das agências de viagens, que vão desde a digitalização à atração de talentos num plano integrado para o futuro

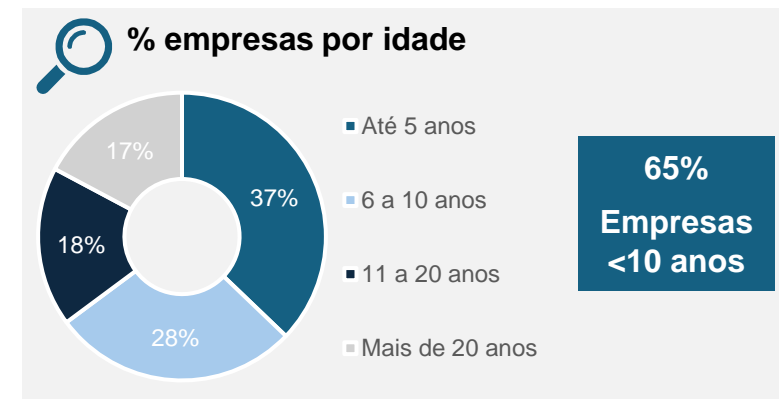
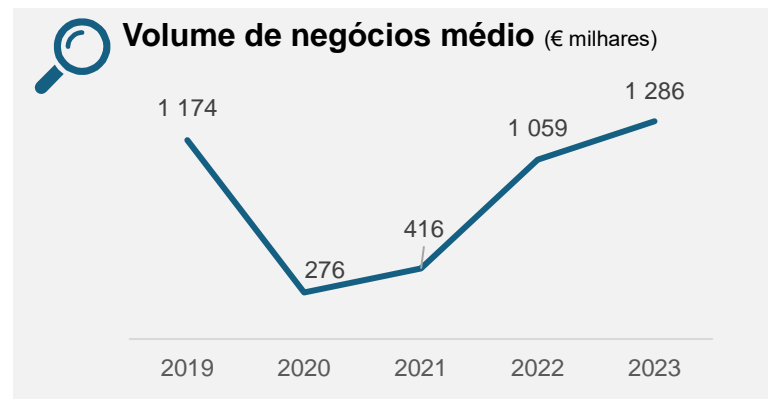
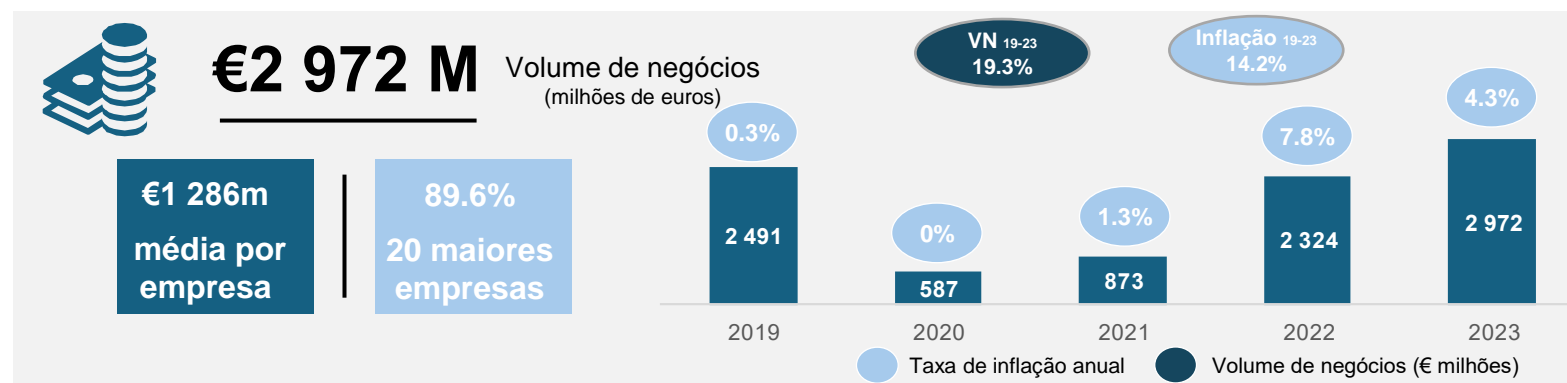
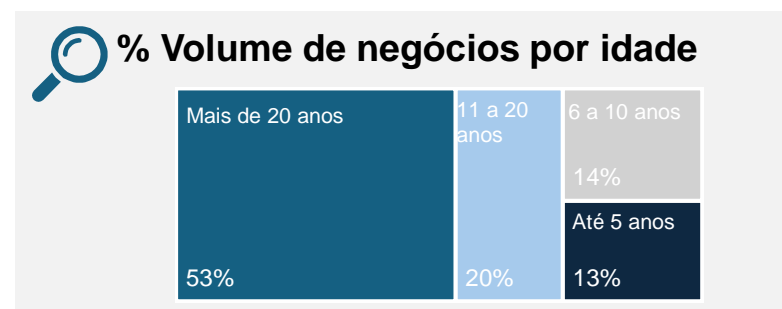
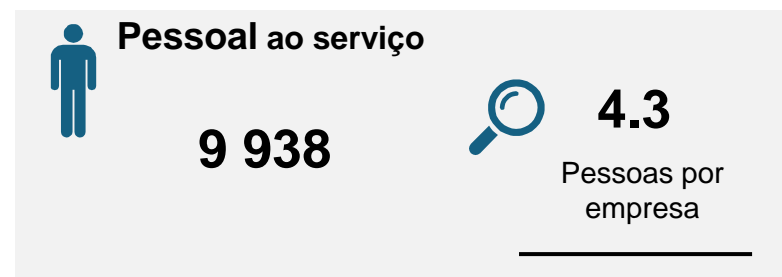
Diagnóstico do Setor

Indicadores chave



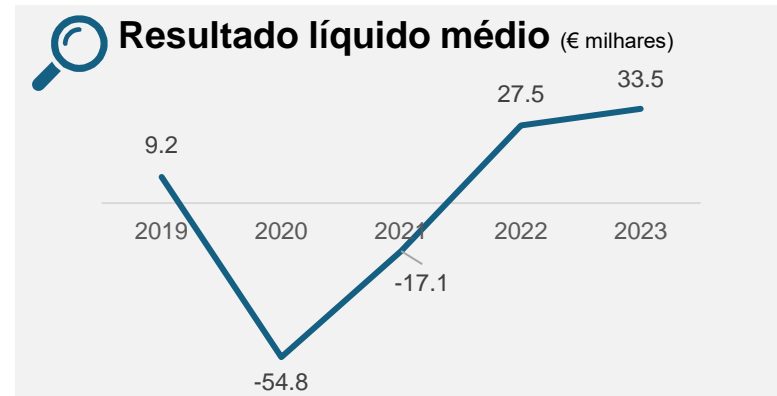
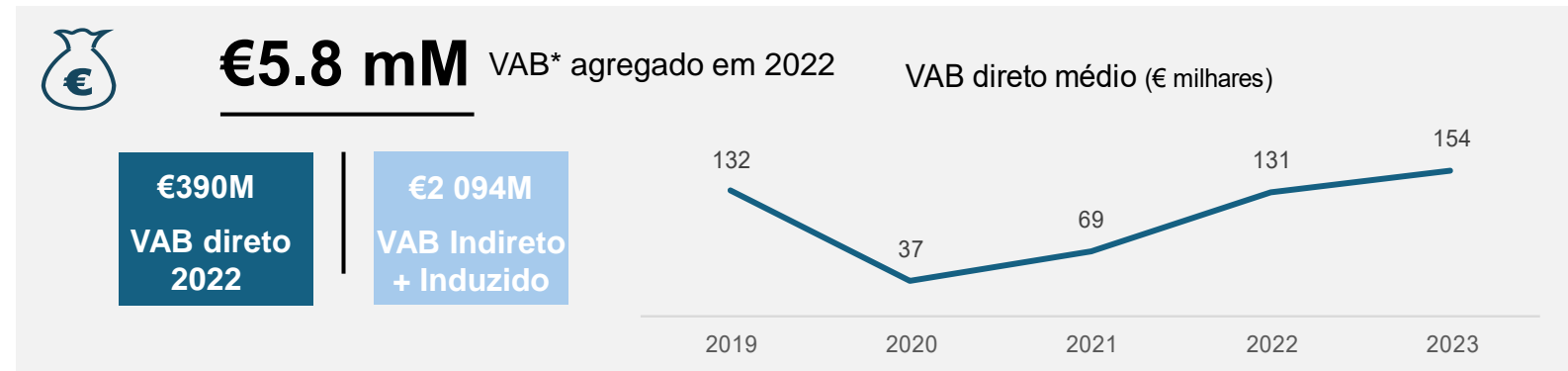
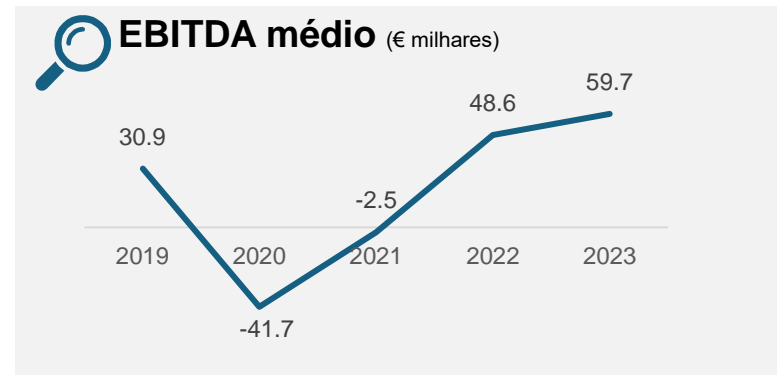
Existem no setor 2.312 empresas que movimentam 2,97 mil milhões de euros em volume de negócios, num setor fragmentado onde 20 empresas dominam quase 90% do mercado

Principais indicadores do setor de agência de viagens, 2023



Apesar da compressão das margens, o sector tem vindo a melhorar a sua rentabilidade operacional média (EBITDA) , bem como os seus Resultados Líquidos

Principais indicadores do setor de agência de viagens, 2023



Análise dos dados económicos do sector

- Crescimento real baixo:** O crescimento do setor de agências de viagens entre 2019 e 2023, ajustado pela inflação acumulada de 14,2%, **revela um aumento real de apenas 4,5%**, muito abaixo do crescimento nominal de 19,3%. Sugerindo que o aparente sucesso do setor é impulsionado pela inflação de preços (hotéis, passagens aéreas) e não por um verdadeiro aumento no VN.
- Setor fragmentado com domínio de poucas empresas:** Composto por 2 312 empresas com média de 4.3 funcionários, mas com 89.6% do volume de negócios concentrado nas 20 maiores empresas
- Eficiência operacional em alta:** O EBITDA médio aumentou de €30.9 mil para €59.7 mil entre 2019 e 2023, enquanto o resultado líquido médio cresceu de €9.2 mil para €33.5 mil, demonstrando uma transformação estrutural do setor com gestão de custos mais eficiente
- Impacto económico significativo:** De acordo com a EY e a APAVT, o setor gerou €5.8 mil milhões em VAB agregado em 2022, com €390M de VAB direto e €2.094M indireto e induzido, mostrando o efeito multiplicador na economia nacional

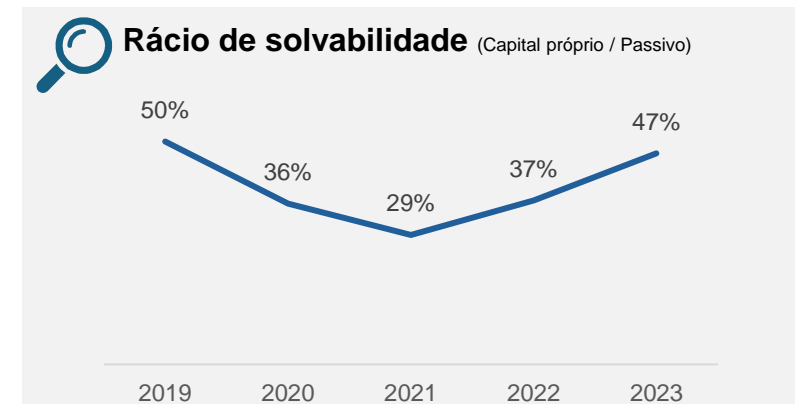
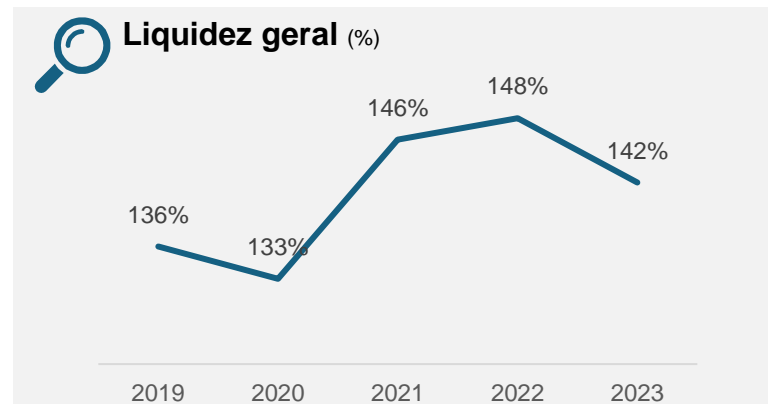
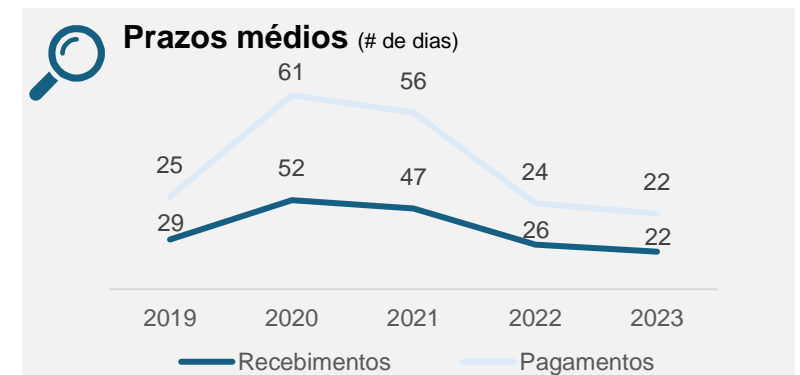
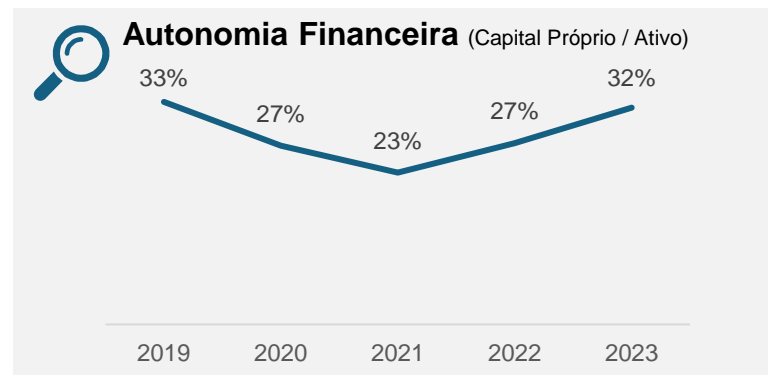
*O cálculo do VAB agregado inclui operadores turísticos e considera o impacto indireto e induzido do setor na economia nacional

Verifica-se que os empresários do sector recuperaram a Autonomia financeira das empresas, apresentando rácios saudáveis de solvabilidade

Principais indicadores do setor de agência de viagens, 2023

Análise da performance do setor

- Recuperação da autonomia financeira:** Após queda para 23% em 2021, o setor recuperou para 32% em 2023, praticamente igualando o nível pré-pandemia de 33% em 2019, demonstrando maior solidez patrimonial.
- Melhoria nos prazos de pagamento e recebimento:** Os prazos médios de recebimento e pagamento reduziram-se significativamente, chegando a 22 dias em 2023, criando um equilíbrio perfeito no ciclo financeiro e melhorando a gestão de tesouraria
- Liquidez robusta mas em ajuste:** Apesar da ligeira redução de 148% em 2022 para 142% em 2023, a liquidez geral mantém-se superior aos níveis pré-pandemia (136% em 2019), indicando capacidade reforçada para honrar compromissos de curto prazo
- Consolidação da solvabilidade:** O rácio de solvabilidade recuperou para 47% em 2023, aproximando-se dos 50% registados em 2019 e afastando-se do mínimo de 29% em 2021, o que demonstra capacidade crescente para fazer face aos passivos com capitais próprios



No entanto, esta é uma indústria com margens comprimidas e baixa capitalização, com EBITDA de 4,5% versus 12,6% nacional

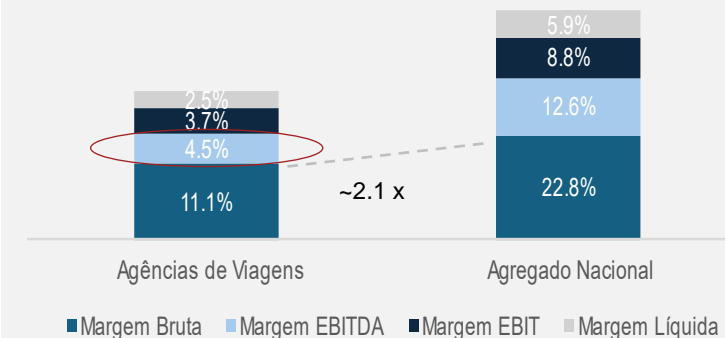
Vulnerabilidades que caracterizam o setor das agências de viagem

Análise das vulnerabilidades

- Estrutura financeira frágil:** O setor apresenta capital próprio (32%) significativamente inferior ao agregado nacional (43%), criando maior dependência de financiamentos obtidos e fornecedores, o que amplia vulnerabilidade a oscilações económicas
- Baixa rentabilidade estrutural:** As margens do setor são sistematicamente inferiores ao agregado nacional, com margem EBITDA de 4.5% (vs. 12.6% nacional) e margem líquida de 3.7% (vs. 8.8% nacional), refletindo menor eficiência operacional
- Fragmentação e escala limitada:** Com média de apenas 4.3 colaboradores por empresa, o setor enfrenta desafios para gerar economias de escala e poder negocial face a fornecedores, contribuindo para as margens reduzidas
- Alta concentração nas grandes empresas:** Apesar da fragmentação do setor, 89.6% do volume de negócios está concentrado nas 20 maiores empresas, criando um mercado de "duas velocidades" com potencial vulnerabilidade para as pequenas agências

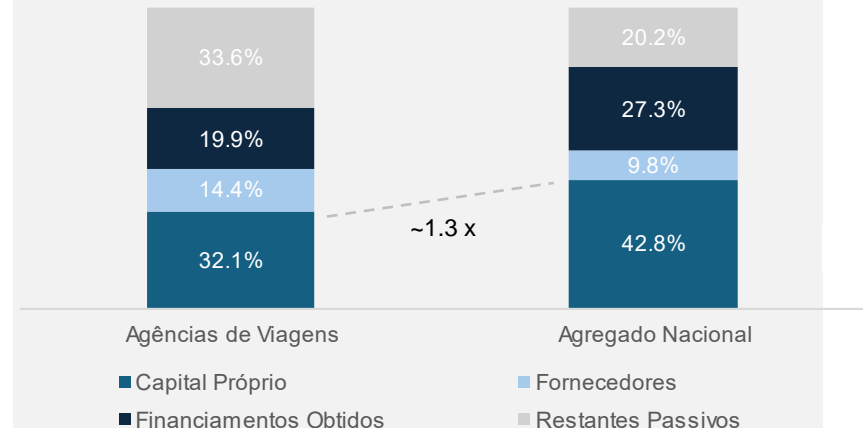
Decomposição dos resultados

(% rendimentos, 2023)



Fontes de Financiamentos

(2023, % ativo)



O modelo tradicional ainda domina com 54% de agências físicas, num mercado onde pacotes turísticos representam 40% das vendas de lazer

Principais indicadores do setor de agência de viagens, 2023

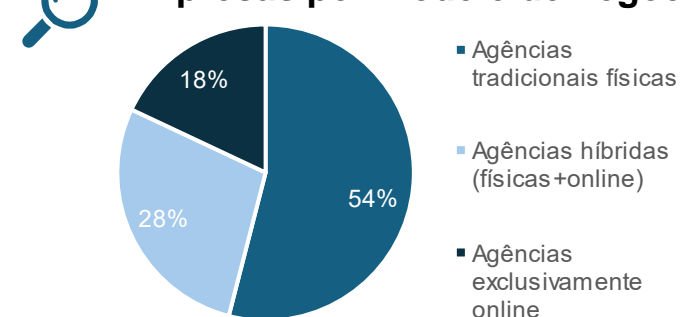
Análise da composição do sector

- Alta concentração de mercado:** Quatro grupos dominam 37% do setor, com a Abreu a liderar (14% de quota)
- Predomínio do modelo tradicional:** 54% das empresas são agências físicas, com 18% exclusivas ao online
- Domínio do segmento de lazer:** Famílias (37%), casais (24%) e individuais (14%) representam 75% das vendas
- Pacotes turísticos lideram vendas:** Representam 40% das receitas, seguidos por bilhetes aéreos (26%) e hotelaria (17%)

Concentração do mercado (market share)



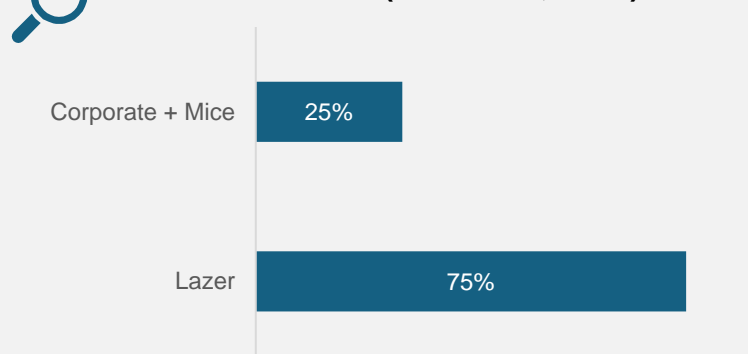
Empresas por modelo de negócio



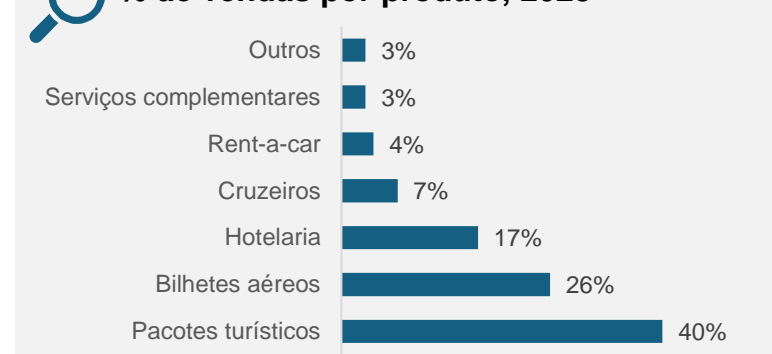
Distribuição regional de empresas



Perfil dos clientes (% vendas, 2023)





% de vendas por produto, 2023



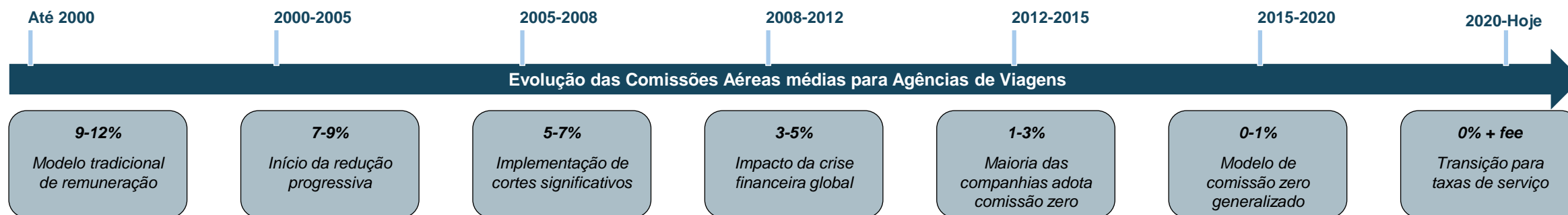
O sector tem foco no Outgoing (70-75%) apesar das margens superiores do Incoming (12-20%)

Principais indicadores do setor de agência de viagens, 2023

Segmentação de negócio							
 Outgoing (70-75%)				 Incoming (25-30%)			
Produto	% mercado	Margens médias (%)	<ul style="list-style-type: none"> • Margens médias: 6-12% para pacotes turísticos tradicionais • Viagens corporativas: Margens tipicamente mais baixas (4-6%) e com pagamentos a 60 dias, mas com volume de negócios mais estável • Produtos especializados/nicho: Margens mais elevadas, podendo atingir 15-20% (ex: viagens de luxo, experiências personalizadas) • Desafios de rentabilidade: Forte concorrência de plataformas online e reservas diretas que pressionam as margens 	Produto	% mercado	Margens médias (%)	<ul style="list-style-type: none"> • Land arrangement • Margens médias: Geralmente mais elevadas, entre 12-20%, segmento mais sustentável • Turismo de nicho/experiências: Margens podem chegar a 25-30% em produtos exclusivos • MICE e eventos: Alta rentabilidade (15-25%) mas requer maior investimento inicial • Vantagens competitivas: Maior controle sobre a cadeia de valor e conhecimento local permite maior agregação de valor
Viagens Lazer Europa	50-55%	7-10%		Turismo Cultural	35-40%	12-15%	
Intercontinentais	15-20%	8-12%		Sol e Praia	30-35%	12-15%	
Corporativas	20-25%	4-6%		Turismo Rural	10-15%	15-20%	
Cruzeiros	5-10%	10-12%		MICE e Eventos	10-15%	15-25%	
			Saúde e Bem-Estar	5-10%	18-25%		

Da comissão de 9-12% para zero em duas décadas: a erosão das comissões aéreas exige reformulação completa do modelo de negócio

Principais indicadores do setor de agência de viagens



Situação atual por tipo de Companhia Aérea:

Tipo de Companhia	Comissão	Observações
Legacy/Full Service	0-1%	Pequenas comissões em rotas específicas
Low-cost	0%	Nunca adotaram modelo de comissões
Companhias de nicho	1-3%	Algumas mantêm comissões para estimular vendas

Adaptação do setor:

- Taxas de serviço:** €2-35 por reserva cobrados ao cliente
- Comissões sobre ancillaries:** 5-10% sobre bagagem, marcação de lugar no avião, outros
- Override commissions:** 1-2% adicionais baseados em volumes de vendas
- Incentivos por performance:** €2-5 por segmento em campanhas específicas

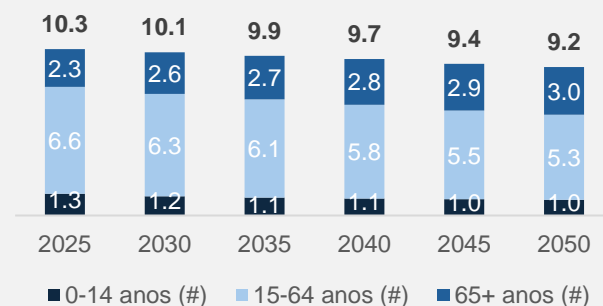
Demografia : Ameaça ou oportunidade ?



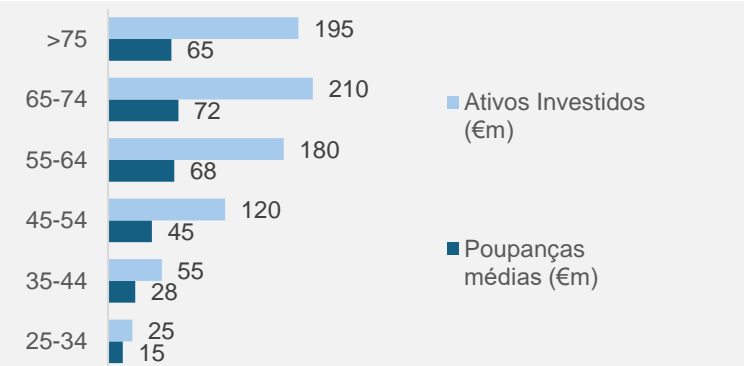
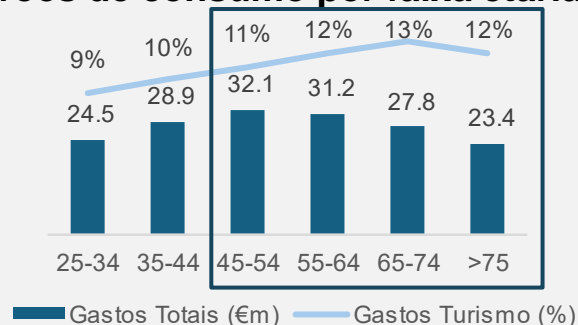
Envelhecimento populacional vista como uma ameaça poderá também ser uma oportunidade ? ...32% da população acima de 65 anos em 2050 a viajar e gastar mais

Principais indicadores macroeconómicos e de consumo de Portugal

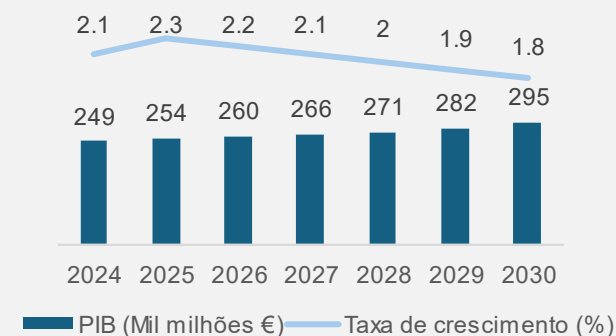
Evolução demográfica de Portugal



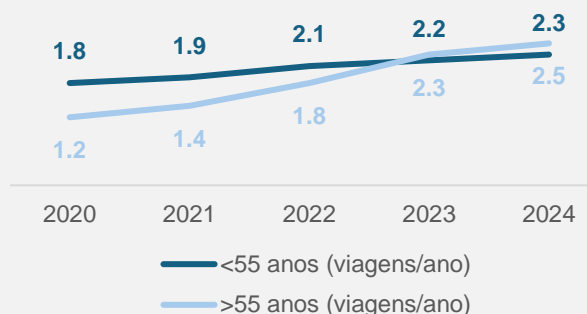
Padrões de consumo por faixa etária



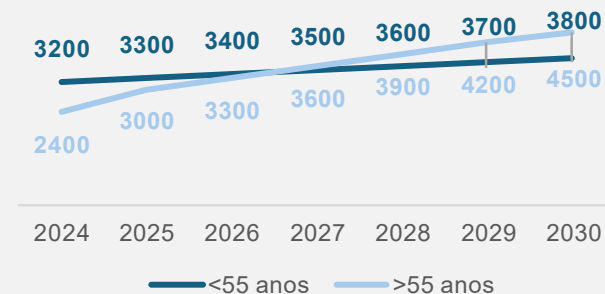
Evolução do PIB em Portugal



Viagens por grupo etário



Projeção de Gastos em turismo (€/ano/pessoa)



O cliente ideal tem “cabelos grisalhos” e mais de €180.000 em poupanças, com tempo disponível e preferência pelo atendimento personalizado das agências

Perfil do consumidor sénior (>65 anos)



32% da população com mais de 65 anos em 2050



Poupanças médias: €180 000 - €210 000



Tempo disponível: + 120 dias livres por ano



Viagens anuais: 2.5 vs. 2.3 para <55 anos



Gasto anual em turismo: €4500 (2030) vs. €3800 para <55 anos



Preferências: Conforto e assistência

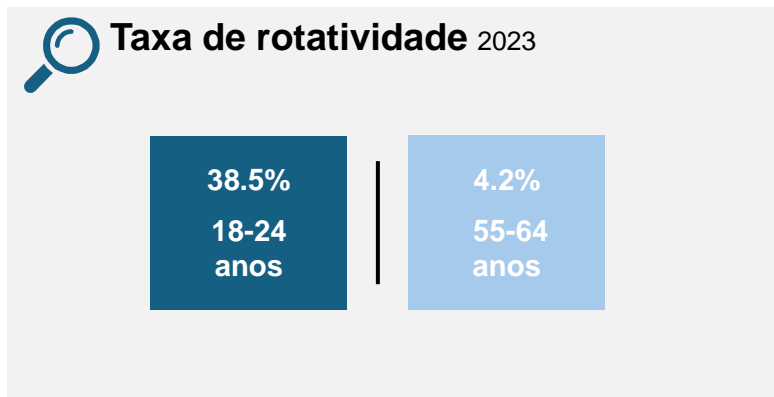
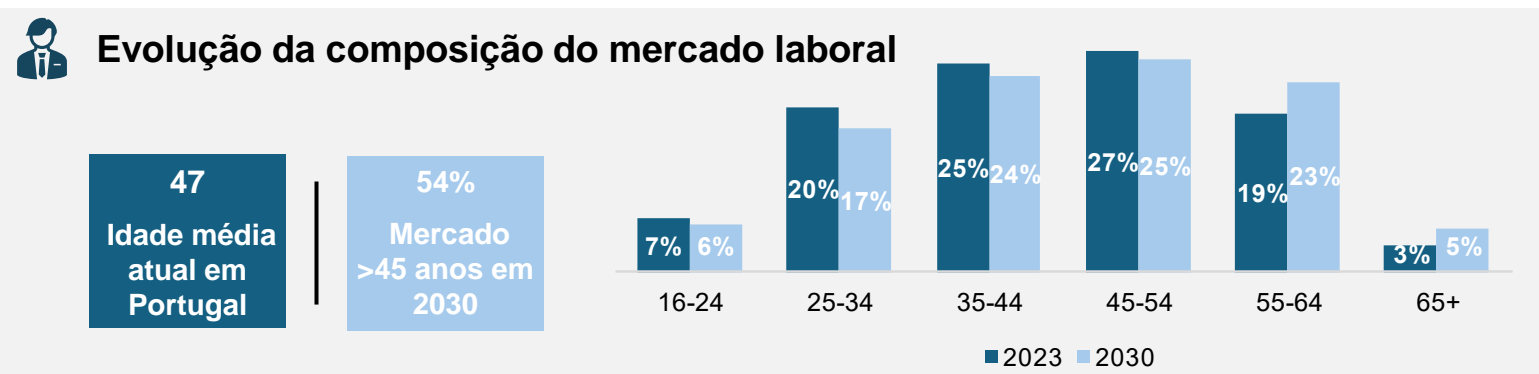
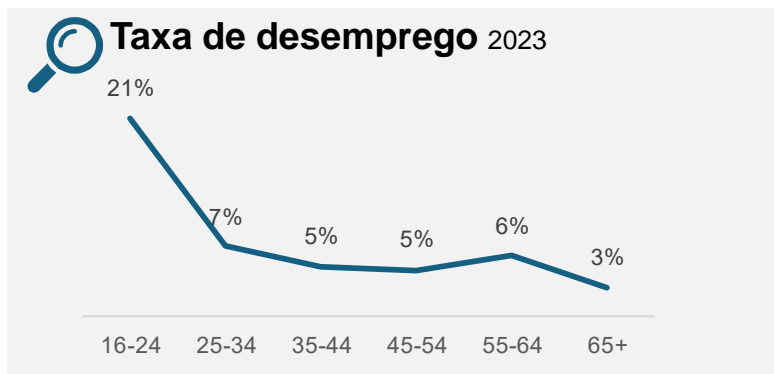
Implicações estratégicas para o setor

- Reposicionamento para o público sénior com serviço personalizado e assistência completa
- Desenvolvimento de produtos específicos: viagens de longa duração, turismo de saúde e bem estar
- Adaptação dos canais de venda com equilíbrio entre digital e atendimento presencial
- Recrutamento direcionado: valorização de colaboradores (>45 anos) mais experientes que se identificam com o consumidor alvo

“O envelhecimento não é um problema, mas sim a maior oportunidade do setor nas próximas décadas”

E relativamente aos colaboradores ? Pode a idade do profissional tornar-se uma vantagem competitiva? Colaboradores experientes versus o crescente público sénior !

Análise do mercado laboral e Portugal e os principais desafios do setor



Principais tendências do mercado laboral

- Envelhecimento da força de trabalho:** Aumento significativo da participação de trabalhadores acima dos 55 anos, refletindo o envelhecimento demográfico geral da população portuguesa
- Oportunidade para o setor de agências de viagens:** A diminuição da atratividade do setor devido à redução de benefícios tradicionais (passagens aéreas gratuitas, estadias em hotéis parceiros) pode ser contrabalançada **pela incorporação de trabalhadores mais experientes que valorizam a estabilidade e a oportunidade de partilhar conhecimentos adquiridos**
- Vantagem competitiva com trabalhadores seniores:** Profissionais acima dos 55 anos oferecem maior conhecimento de destinos e melhores competências de relacionamento com o cliente, contribuindo para a satisfação do cliente e redução da rotatividade de pessoal
- Impacto económico potencial:** A adaptação do perfil etário dos colaboradores para atender melhor ao perfil dos clientes com mais de 55 anos pode resultar num aumento da satisfação, fidelização e redução de custos de rotatividade

Análise do ambiente externo



Regulamentação exigente e vulnerabilidade económica: um setor condicionado por forças externas e margens decrescentes

Análise Política, Económica, Social e Tecnológica

Político-Legal



- **Regulamentação setorial específica:** O RNAVT (Registo Nacional das Agências de Viagens e Turismo) estabelece um quadro normativo, exigindo licenciamento específico e conformidade contínua
- **Sistemas de proteção financeira obrigatórios:** As agências devem manter seguros de responsabilidade civil profissional (mínimo €75k) e contribuir para o FGVT (Fundo de Garantia de Viagens e Turismo), garantindo proteção ao consumidor
- **Políticas governamentais de turismo:** Estratégia Turismo 2027 e o atual quadro de financiamento Portugal 2030 estabelecem prioridades e oportunidades de apoio à digitalização e sustentabilidade do setor.
- **Regulamentação variável nos destinos:** Fragmentação normativa internacional, com crescentes restrições ambientais e taxas turísticas em destinos populares, afetando produtos e margens

Económico



- **Forte correlação com ciclos económicos:** O setor apresenta alta elasticidade-rendimento, amplificando tanto as fases de crescimento quanto as contrações económicas
- **Vulnerabilidade a crises sistémicas:** A pandemia gerou queda de 76% no volume de negócios em 2020, evidenciando fragilidade estrutural a choques externos
- **Pressão cambial:** Flutuações da taxa de câmbio afetam significativamente rentabilidade de destinos não-euro, especialmente em mercados emergentes
- **Estrutura de custos desafiadora:** Crescente pressão sobre margens devido à transparência de preços e redução de comissões pagas por fornecedores.
- **Sazonalidade acentuada:** Concentração elevada do volume anual em julho-agosto, gerando desafios de fluxo de caixa e eficiência operacional.
- **Transformação do mercado laboral:** Crescente necessidade de profissionais com competências digitais e idiomas, elevando custos salariais numa estrutura de baixos salários.
- **Tendência de consolidação:** Movimento de fusões e aquisições acelerado pós-pandemia, com entrada de capital estrangeiro e integração vertical por parte de grandes operadores.

Novos consumidores, novas tecnologias: padrões de consumo em transformação e digitalização acelerada a redefinir a proposta de valor

Análise Política, Económica, Social e Tecnológica

Social



- **Mudanças demográficas estruturais:** Envelhecimento populacional (32% acima de 65 anos projetados para 2050) oferecendo oportunidades no segmento sénior com maior poder aquisitivo e tempo disponível
- **Transformação nos padrões de consumo:** Crescente valorização de experiências autênticas e personalizadas sobre o consumo material tradicional
- **Fragmentação de segmentos:** Emergência de nichos específicos (solo travelers, pet-friendly, LGBTQ+, mulheres viajantes) exigindo especialização
- **Consciência socioambiental:** Aumento de 320% na procura por opções de turismo sustentável entre 2019-2023, impulsionando adaptação da oferta.
- **Work-life balance:** Normalização do trabalho remoto e flexível, possibilitando estadias mais longas e criando categoria híbrida de turista-residente
- **Influência de redes sociais:** 67% dos viajantes portugueses escolhem destinos influenciados por conteúdo online, alterando o funil de decisão de compra.
- **Busca por autenticidade:** Rejeição crescente do turismo de massa em favor de experiências locais genuínas e destinos menos saturados

Tecnológico



- **Transformação digital acelerada:** Automação de processos operacionais, com 82,4% das agências oferecendo reservas online e 64,8% utilizando CRM dedicado
- **Desintermediação via plataformas:** OTAs (Online Travel Agencies) e plataformas diretas de fornecedores a capturar segmentos tradicionalmente servidos por agências físicas
- **Inteligência artificial e machine learning:** Implementação crescente de sistemas de recomendação personalizada
- **Mobile-first:** 43,5% das reservas online já ocorrem via dispositivos móveis, exigindo adaptação das interfaces e processos
- **Realidade virtual e aumentada:** Adoção inicial de ferramentas de pré-visualização de destinos
- **Big data e analytics:** Utilização de dados para segmentação avançada, previsão de tendências e personalização em tempo real.
- **Blockchain e tecnologias descentralizadas:** Emergência de soluções para rastreabilidade, seguros paramétricos e programas de fidelidade baseados em tokens
- **Cibersegurança:** Aumento de 215% nos ataques direcionados ao setor turístico desde 2019, tornando proteção de dados crítica para a confiança do consumidor

Concorrência feroz num mercado sem barreiras: grandes grupos e PMEs numa luta desproporcional por margens cada vez mais reduzidas

As 5 forças de Porter

Rivalidade entre concorrentes - Elevado

- **Mercado sem Barreiras à Entrada, não "dignifica" ou enobrece o sector, tornando-o pouco "exclusivo"**
- **Fragmentação do mercado:** Coexistência de grandes grupos (Abreu, Geostar, Top Atlântico) com market share combinado de 31% e aproximadamente 2.000 PMEs a disputar o restante do mercado
- **Diferenciação limitada:** Dificuldade em estabelecer propostas de valor únicas, levando a competição frequentemente baseada em preço, sacrificando margens e a rentabilidade do sector.
- **Crescimento insipiente:** Taxa de crescimento real ajustado à inflação de 4.5% desde 2019, derivado da inflação de preços de hotéis a passagens aéreas, especialmente preocupante num contexto de redução nas comissões recebidas pelas agências
- **Forte desintermediação:** nos EUA, 60% das viagens são adquiridas diretamente através de *global booking tools*
- **Guerra de preços:** Práticas promocionais agressivas, com 68% das agências reportando pressão contínua para oferecer descontos e incentivos adicionais
- **Capacidade excedente:** Após a pandemia, o redimensionamento do setor ainda não acompanhou totalmente a nova realidade de mercado

Poder de negociação dos fornecedores- Moderado a Elevado

- **Concentração de fornecedores-chave:** Consolidação forte no setor aéreo hoteleiro
- **Integração vertical:** Principais fornecedores a desenvolver canais diretos de distribuição (sites próprios de companhias aéreas e hotéis), reduzindo a dependência de intermediários
- **Diferenciação dos inputs:** Produtos exclusivos ou distintivos (voos, resorts, experiências) aumentam poder dos fornecedores que os controlam
- **Custos de mudança:** Dependência de sistemas específicos de reserva e relações B2B estabelecidas criam barreiras para mudança de fornecedores
- **Decréscimo das comissões:** Redução sistemática das comissões pagas, particularmente no setor aéreo (de 9% nos anos 90 para 1-2% atualmente) e hoteleiro
- **Condições contratuais:** Imposição de termos de pagamento, políticas de cancelamento e exigências operacionais cada vez mais restritivas
- **Ausência de substitutos:** Para destinos ou experiências específicas, não existem alternativas viáveis a determinados fornecedores

Consumidores informados e entrada facilitada: clientes com poder crescente e novos concorrentes digitais a pressionar o modelo tradicional

As 5 forças de Porter

Poder de negociação dos clientes- Elevado e em crescimento

- **Transparência de preços:** Ferramentas de comparação online permitem aos consumidores confrontar rapidamente ofertas de múltiplos fornecedores
- **Baixos custos de mudança:** Facilidade em alternar entre diferentes agências ou canais diretos sem penalizações significativas
- **Sensibilidade ao preço:** os consumidores identificam o preço como fator decisivo principal, com lealdade reduzida à marca/agência
- **Informação abundante:** Acesso a avaliações, guias online e conteúdo gerado por utilizadores (TripAdvisor, Google Reviews) diminui a assimetria de informação que favorecia as agências
- **Digitalização do consumidor:** 87% dos portugueses pesquisam online antes de comprar viagens, mesmo quando finalizam em canais tradicionais.
- **Concentração de clientes corporate:** No segmento empresarial, clientes maiores conseguem negociar taxas de serviço e condições preferenciais
- **Propensão para autoatendimento:** Crescente capacidade e disponibilidade para os consumidores construírem os seus próprios pacotes de viagem

Ameaça de entrada de novos concorrentes- Moderado

- **Economias de escala limitadas:** Novos modelos digitais conseguem operar eficientemente mesmo com volumes iniciais reduzidos
- **Baixo investimento inicial:** Modelos baseados em plataformas digitais podem iniciar operações com investimento de €25.000-50.000, versus €150.000+ para agências tradicionais
- **Diferenciação por nicho:** Possibilidade de entrar focando segmentos específicos subestimados (turismo de aventura, viagens LGBTQ+, turismo sénior especializado)
- **Acesso a canais de distribuição:** Facilidade em estabelecer presença online, embora custos de marketing digital estejam em crescimento
- **Curva de aprendizagem:** Know-how específico sobre fornecedores, destinos e operações ainda representa vantagem para os incumbentes
- **Retaliação esperada:** Estabelecidos podem responder com guerra de preços, exclusividades com fornecedores ou intensificação de marketing
- **Influencers digitais como consultores não regulados:** Crescimento de criadores de conteúdo que atuam como consultores de viagem informais sem sujeitos às regulamentações das agências tradicionais

A desintermediação como desafio existencial: plataformas digitais e serviços diretos a ameaçar o propósito das agências tradicionais

As 5 forças de Porter

Ameaça de produtos substitutos- Elevado

- **Plataformas de reserva direta:** Sites e aplicações de companhias aéreas, hotéis e outros fornecedores primários oferecem experiência completa sem intermediários
- **OTAs globais:** Booking.com, Expedia, eDreams e similares combinam escala global com tecnologia avançada e orçamentos avultados de marketing
- **Marketplaces C2C:** Airbnb, BlaBlaCar e outras plataformas peer-to-peer criam alternativas para componentes tradicionais da viagem
- **Autopacotes:** Ferramentas que facilitam a personalização de pacotes pelos próprios consumidores sem necessidade de intermediação
- **Assistentes virtuais:** Emergência de soluções baseadas em IA como Google Travel, com recomendações personalizadas e comparação de ofertas
- **Metasearchers:** Skyscanner, Kayak, Trivago agregando ofertas de múltiplas fontes
- **Tendências de consumo alternativas:** Staycations, intercâmbios de casas, voluntariado e outras modalidades que substituem viagens tradicionais.



Tendências e Oportunidades Estratégicas



A personalização e a tecnologia lideram a transformação do mercado, com consumidores a procurar experiências únicas enquanto a digitalização redefine processos

Mapeamento das tendências do mercado

Tecnológicas



- **Digitalização acelerada:** Integração de sistemas de reservas avançados e automação de processos.
- **Inteligência artificial:** Implementação de *chatbots* e sistemas de recomendação personalizada.
- **Realidade virtual/aumentada:** Pré-visualização de destinos como ferramenta de venda.
- **Blockchain:** Primeiras aplicações para garantia de segurança em pagamentos e gestão de identidade.

Consumo



- **Personalização:** Crescente procura por pacotes personalizados e experiências únicas.
- **Turismo sustentável:** Aumento da procura por opções ecoturísticas e com baixo impacto ambiental.
- **Bleisure:** Combinação de viagens de negócios com lazer.
- **Staycations:** Valorização do turismo interno pós-pandemia.
- **Luxo acessível:** Procura por experiências premium com orçamentos controlados.
- **Turismo de saúde:** Pacotes com componentes terapêuticas e de bem-estar

Operacionais



- **Especialização:** Foco em nichos específicos (turismo de aventura, cultural, gastronómico).
- **Consultoria:** Transição do papel de vendedor para consultor de viagens.
- **Parcerias estratégicas:** Alianças com criadores de conteúdo, *influencers* e empresas locais.
- **Modelos de subscrição:** Surgimento de serviços premium por assinatura.
- **Flexibilidade:** Políticas de cancelamento e remarcação mais adaptáveis
- **Equipas distribuídas:** Consultores de viagens remotos servindo clientes globalmente
- **Hub & spoke:** Escritório central com pontos de atendimento pop-up em locais estratégico
- **Automação de back-office:** Foco em dedicar tempo humano apenas às interações de valor
- **Design thinking aplicado:** Reestruturação de processos centrados na jornada do cliente

Cada ameaça digital esconde uma oportunidade de especialização, com a desintermediação a poder ser combatida através de serviço distintivo e valor acrescentado

Identificação de ameaças e oportunidades



Ameaças

- **Desintermediação:** Crescimento contínuo das reservas diretas através de plataformas próprias de hotéis e companhias aéreas.
- **Domínio das OTAs globais:** Booking.com, Expedia e Airbnb com elevados orçamentos de marketing e economia de escala.
- **Instabilidade geopolítica:** Conflitos, terrorismo e tensões diplomáticas afetando destinos populares.
- **Crises sanitárias:** Vulnerabilidade a pandemias e suas consequências (restrições de viagem, quarentenas).
- **Alterações climáticas:** Impacto em destinos sazonais e aumento de eventos climáticos extremos.
- **Pressão sobre margens:** Competição por preço reduzindo rentabilidade.
- **Escassez de talento especializado:** Dificuldade em atrair e reter profissionais qualificados.



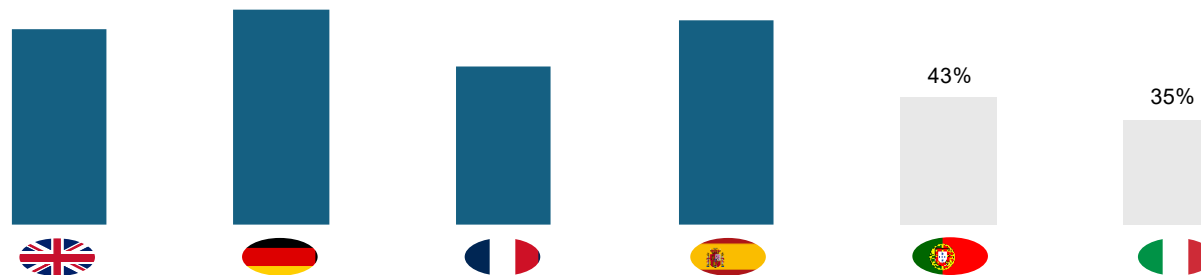
Oportunidades

- **Turismo mais sénior:** Envelhecimento da população com tempo e recursos para viajar
- **Nichos emergentes:** Turismo de saúde e bem-estar, turismo de natureza e rural
- **Mercados emissores em desenvolvimento:** Crescimento da classe média em economias emergentes
- **Diversificação de receitas:** Desenvolvimento de serviços complementares (seguros, assistência, conteúdo, bilhética).
- **Portugal como hub:** Possibilidade de expansão para mercados lusófonos (Brasil, Angola, Moçambique).
- **Destinos alternativos:** Valorização de locais menos massificados.
- **Tecnologia como diferencial:** Uso de dados para personalização e fidelização.
- **Transformação em marketplaces:** Evolução para plataformas que agregam múltiplas ofertas
- **Atração de talentos seniores de outros setores:** Recrutar profissionais experientes para trazer novas competências e perspetivas inovadoras ao setor
- **Reposicionamento da imagem setorial:** Transformar a perceção do setor para uma imagem mais "cool" e contemporânea

A fragmentação enfraquece e a consolidação fortalece: mercados consolidados apresentam margens superiores e maior resistência a crises

Consolidação do setor de agências de viagens

Concentração de Mercado (% Top 5 operadores)



Desafios da Fragmentação atual

- Baixo poder negocial com fornecedores
- Dificuldade em investir em tecnologia
- Margens reduzidas (4.5% vs 12.6% nacional)
- Subcapitalização (estrutura financeira frágil)
- Maior vulnerabilidade a crises externas

Benefícios da Consolidação

- Economias de escala e eficiência operacional
- Maior capacidade de investimento tecnológico
- Aumento do poder negocial com fornecedores
- Retenção de talento e especialização
- Maior resistência a crises (económicas, pandémicas)

Mercados consolidados apresentam uma margem média superior e maior sofisticação tecnológica

Tecnologia como amplificadora e não substituta do valor humano: a inteligência artificial deve potencializar novos modelos de negócio, por exemplo redes de consultores e não eliminá-los

A tecnologia como oportunidade

Desafios Tecnológicos

“A IA substitui as agências”

Ferramentas como ChatGPT podem sugerir destinos e definir roteiros, mas não oferecem garantias, assistência ou personalização profunda

“O online elimina os intermediários”

Grande parte dos viajantes sêniores reportam stress e frustração com a fragmentação das reservas

Transformação das aparentes ameaças em oportunidades

IA como assistente do consultor

Amplifica as capacidades do consultor ao processar dados e personalizar ofertas com maior precisão e rapidez

Abordagem multicanal perfeita

Combinar tecnologia de ponta com toque humano para uma experiência de maior qualidade



- **Network global de agências especializadas no mercado de luxo fundada nos EUA**
- Plataforma tecnológica "Virtuoso Wanderlist" para planejamento de viagens
- Aplicação que permite aos clientes conectarem-se com consultores e gerir itinerários
- + \$26,4 mil milhões em vendas anuais de viagens



- **Agência de viagens australiana fundada em 1982**
- Adquiriu várias empresas de tecnologia, incluindo WhereTo (plataforma de reservas com IA)
- Plataforma de viagens de negócios que integra IA e funcionalidades de chat
- Superou a COVID-19 através da digitalização



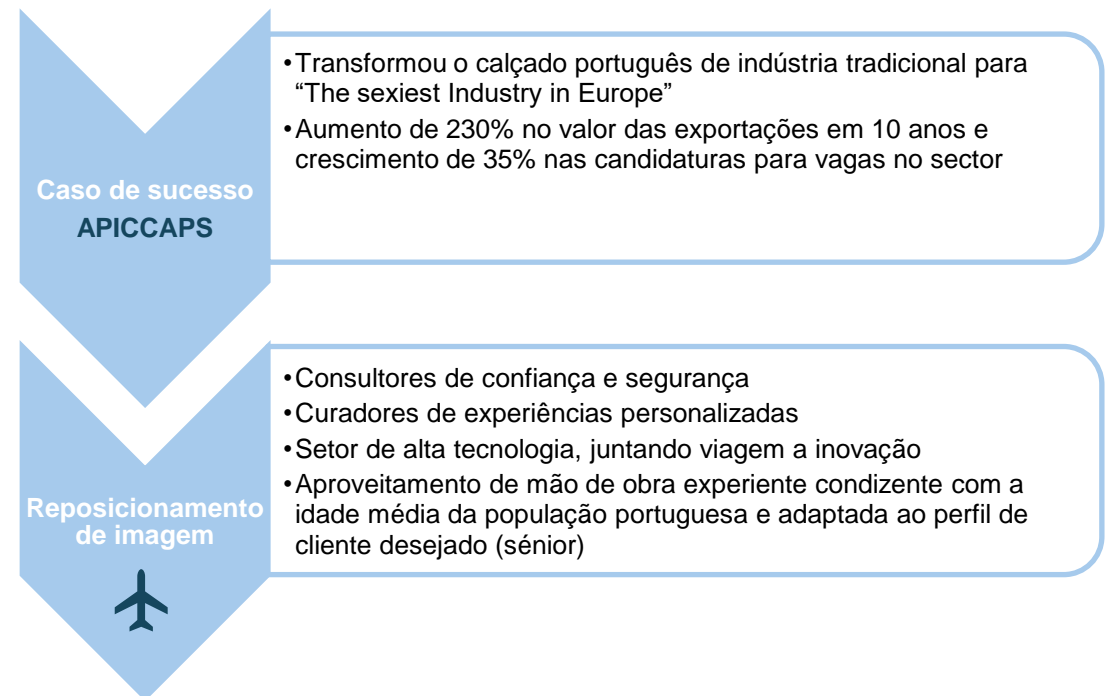
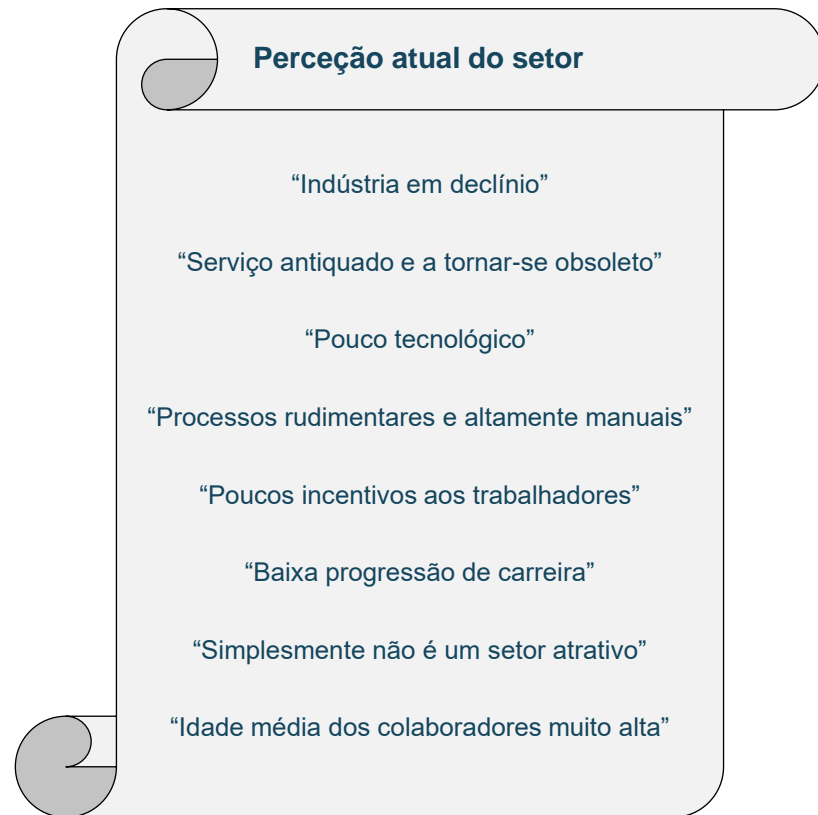
InteleTravel.com

- **“Uber” de consultores de viagens**
- Programas de formação virtual para consultores de viagens
- Sistemas de reserva e gestão na *cloud*
- +60.000 consultores de viagens independentes globalmente

“A tecnologia deve amplificar, não substituir, o valor humano da consultoria de viagens”

De serviço antiquado a arquitetos de experiências personalizadas: o reposicionamento do setor é urgente para atrair talentos e conquistar novos clientes

Reposicionamento de imagem do setor



O papel da APAVT

Diagnóstico e
potencial



A APAVT representa mais de 650 associados e está muito focada na representação institucional do Turismo como um todo...

Posicionamento Atual da APAVT



+650
Associados

+1000
balcões



Remuneração anual média

€21k

Associados
APAVT

€19k

Sector
nacional



Resultado líquido médio anual

€108k

Associados
APAVT

€60k

Sector
nacional

€25k

Não
associados

Funções



- **Representação institucional:** Interlocutor junto de entidades governamentais e reguladoras
- **Suporte jurídico:** Consultoria legal especializada e atualização normativa
- **Formação profissional:** Programas de capacitação e certificação
- **Networking:** Organização do congresso anual e eventos setoriais
- **Estudos e informação:** Produção de dados estatísticos e análises de mercado
- **Mediação de conflitos:** Intervenção em disputas entre agências, fornecedores e clientes



Posicionamento estratégico



Defesa do valor da intermediação:

Campanha contínua sobre a relevância das agências face às alternativas digitais



Adaptação regulatória:

Procura por enquadramento legal equilibrado face às plataformas digitais



Promoção da sustentabilidade:

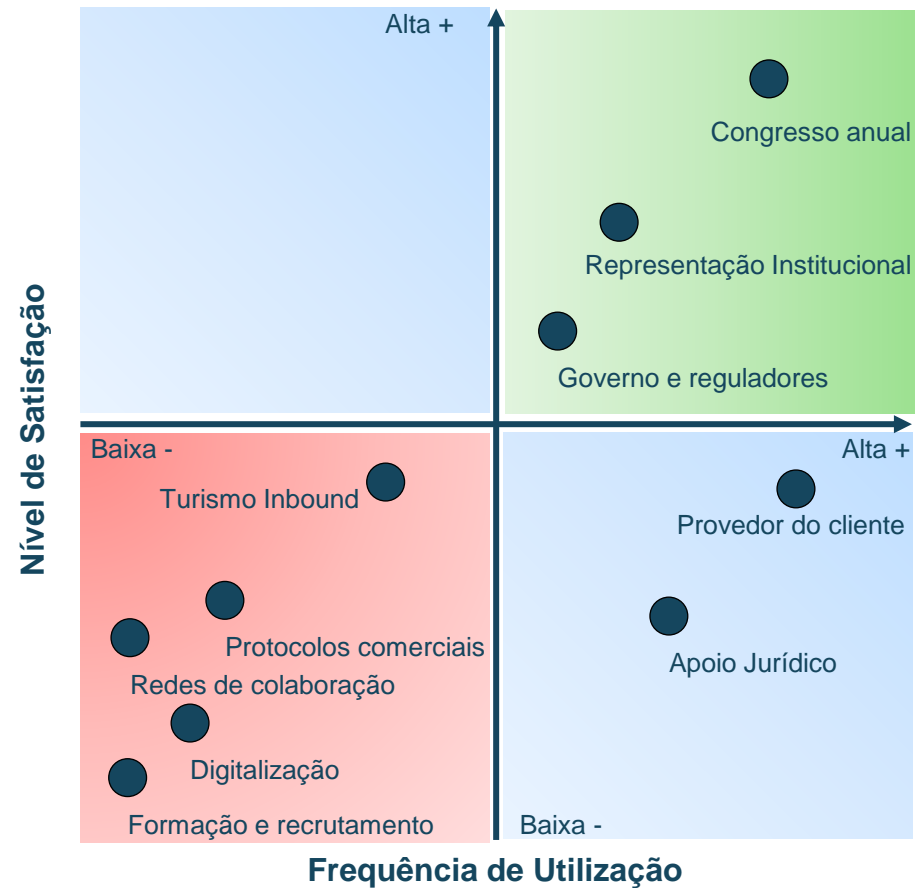
Desenvolvimento de um programa de certificação sustentável



Internacionalização: Participação ativa em fóruns internacionais como ECTAA (European Travel Agents' and Tour Operators' Associations)

Resumo das entrevistas ... Percepção sobre as atribuições da APAVT

Principais notas das entrevistas realizadas



A voz de quem vive o setor revela preocupações comuns: comissões em queda, digitalização/IA , falta de mão de obra e inovação encabeçam os desafios

Principais notas das entrevistas realizadas

Desafios do setor



- Desaparecimento de comissões aéreas – desaparecimento de margens
- Retribuição dos GDA's
- Falta de mão de obra / dificuldade na atração e retenção de talento
- Notoriedade e dignificação do papel dos AV
- Desintermediação provocada pelas novas tecnologias
- Digitalização e impactos das tecnologias de Inteligência Artificial
- Inexistência de barreiras à entrada

Pontos Positivos da APAVT



- Representação institucional
- Relação com Governo e reguladores
- Papel do Provedor do Cliente
- Voz do setor

Fraquezas da APAVT



- Existe uma sensação de falta de independência nas lideranças da Associação
- O discurso assente no Turismo se por um lado dá voz à liderança da associação junto de *stakeholders*, por outro lado desvia o discurso do que é a associação (Agencias de Viagens)
- Inexistência de políticas associativas de :
 - Formação / requalificação dos AV's
 - Adoção e esclarecimento sobre a adoção de novas tecnologias
 - Estratégia para com as Companhias aéreas alinhadas com a nova realidade mais global
 - Inovação e incubação de novas ideias / start-ups destinadas a desenvolver novas praticas e ferramentas no sector
 - Comunicação e atração de talento para um sector que se quer revigorado e moderno
 - Proximidade com novas tendências (soluções tecnológicas, novos modelos de negócio etc)
 - Captação de investimento publico e privado para o sector

O espelho europeu revela o caminho já percorrido pelos nossos pares, com ABTA e CEAV a demonstrar como associações podem ser hubs de inovação setorial

Benchmark de Associações Congéneres Europeias do sector de Agências de Viagens




Dimensão	APAVT (Portugal)	CEAV (Espanha)	ABTA (Reino Unido)	Oportunidades para APAVT
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL				
Modelo	Centralizado	Confederação	Federação	Considerar modelo híbrido
Cobertura	Nacional	Regional + Nacional	Nacional + Internacional	Expandir cobertura
SERVIÇOS AOS ASSOCIADOS				
Formação	Workshops pontuais	<u>CEAV Business School</u>	<u>ABTA Learning</u>	Criar formação própria
Apoio Legal	Generalista	Especializado	Altamente especializado	Especializar serviços
Marketplace	Não possui	B2B próprio	ABTA Marketplace	Desenvolver plataforma
Seguros	Básicos	Intermediários	Completos	Ampliar coberturas
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO				
Plataforma Digital	Básica	<u>Integrada</u>	<u>Avançada</u>	Desenvolver hub digital
App Móvel	Não possui	Possui	Possui + API	Criar app próprio
Analytics	Básico	Intermediário	Avançado (ABTA Insights)	Implementar BI setorial
Inovação	Limitada	Hub de Startups	ABTA Incubator	Criar centro de inovação
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL				
Certificações	Básicas	Intermediárias	Abrangentes	Criar sistema certificação
Networking	Eventos básicos	Eventos regulares	<u>Programa completo</u>	Expandir networking
Mentoria	Não possui	Programa básico	<u>Programa completo</u>	Criar programa mentoria
REPRESENTAÇÃO E LOBBY				
Governo	Reativo	Proativo	Altamente proativo	Fortalecer advocacy
Internacional	Limitada	Média	Forte	Ampliar presença
Regulação	Básica	Intermediária	Líder setorial	Desenvolver expertise
SUPORTE COMERCIAL				
Central Compras	Não possui	Possui	<u>Possui + Negociação</u>	Criar central compras
Acordos Comerciais	Básicos	Intermediários	Extensivos	Ampliar acordos
Feiras	Participação	Organização própria	Organização global	Criar eventos próprios
Marketing Setorial	Limitado	Regular	Campanhas globais	Criar campanhas
SUSTENTABILIDADE				
Programa Verde	Não possui	Básico	<u>Abrangente</u>	Criar programa sustentável
Certificação ESG	Não possui	Em desenvolvimento	Implementado	Desenvolver certificação
Reporting	Não possui	Básico	Completo	Implementar reporting

Estritamente privado e confidencial | Fonte: APAVT, CEAV, ABTA, ECTAA, OMT - Organização Mundial do Turismo, Amadeus/Phocus Wright, Mckinsey

Estritamente privado e confidencial

Lições de quem já se transformou: APICCAPS e ATP mostram como setores tradicionais podem tornar-se referências de inovação

Benchmark de Associações de Setores Tradicionais em Portugal

Indicador	 APAVT	 ACIF (Construção)	 APICCAPS (Calçado)	 ANIET (Indústria Mineira)	 ATP (Têxtil e Vestuário)
Ano de fundação	1950	1975	1975	1975	1964
Nº de associados	654	1.200+	400+	200+	510+
Modelo de governança	Presidência + Direção eleita	Direção + Conselhos Setoriais	Direção + Núcleos Especializados	Direção + Comissões Técnicas	Direção + Grupos de Trabalho
Abordagem à transformação digital	Limitada, foco em webinars	"Construção 4.0", BIM Innovation Hub	"Portuguese Shoes 4.0", Digital Factory	Projeto SMART Mine, Digitalização de Pedreiras	"iTechStyle" Innovation Center, Fashion Tech Hub
Laboratório de inovação	Inexistente	BUILT CoLAB (laboratório colaborativo)	CTCP (Centro Tecnológico avançado)	Cluster Mineral Resources	CITEVE (Centro Tecnológico)
Capacitação especializada	Seminários pontuais	Academia da Construção, Certificação BIM	Design Factory, Academia do Calçado	Formação em Sustentabilidade Mineira	Fashion From Portugal Academy
Internacionalização disruptiva	Participação em feiras tradicionais	Construção Portugal Global (plataforma digital)	Portuguese Shoes (marketing digital premiado)	Portugal Mineral Resources (plataforma global)	From Portugal (plataforma B2B)
Iniciativas de marketing	Tradicional, institucional	"Engineering & Construction Week"	"Portuguese Shoes: The Sexiest Industry in Europe"	"Stone by Portugal" branding global	"iTechStyle Summit", Mostra Têxtil Portugal
Sustentabilidade e ESG	Em desenvolvimento	Construção Circular, Selo Sustentabilidade	FootPrint (pegada ambiental zero)	Responsible Mining Initiative	"Sustainable Fashion From Portugal"
Lobbying e impacto regulatório	Defesa reativa de interesses	Reforma do licenciamento, simplificação	Reforma fiscal para I&D setorial	Reforma da lei de minas, transição verde	Fashion Pact, agenda verde europeia
Estudos e dados	Relatório anual básico	Observatório da Construção, índices 4.0	"World Footwear" (referência global)	Livro Branco do Setor Mineral	"Business Intelligence" têxtil, relatórios globais
Integração com startups	Mínima	BUILT Startup Accelerator	Footure 4.0 (aceleradora do setor)	Innovative Mining Solutions	TexBoost, Fashion Tech Platform
Digital & social media	Básico, comunicação tradicional	Platform 4.0, conteúdo viral setorial	Case study global em redes sociais	MiningTech Portugal (plataforma online)	iTechStyle Network, influencers B2B

De tradicionais a sexy: a reinvenção de setores portugueses como a APICCAPS, que transformou o calçado em ícone, oferece um exemplo inspirador para a APAVT

Benchmark de Associações de Associações de Setores Tradicionais em Portugal

Aspetos disruptores de Associações em setores tradicionais

- **APICCAPS (Calçado):** Transformou um setor tradicionalmente visto como "não sexy" na "Indústria Mais Sexy da Europa" com uma estratégia de marketing disruptiva e internacionalização digital que fez o calçado português ser reconhecido como premium globalmente. O seu centro tecnológico CTCP tornou-se referência mundial em inovação
- **ATP (Têxtil):** Criou o iTechStyle Innovation Center que combina moda, tecnologia e sustentabilidade, reinventando a indústria têxtil portuguesa como fornecedora de soluções técnicas avançadas para setores como automóvel, aeroespacial e médico, além da moda
- **ACIF (Construção):** Desenvolveu o BUILT CoLAB, um laboratório colaborativo que integra construtoras tradicionais, startups, universidades e centros de investigação para transformar digitalmente um dos setores mais conservadores, através de BIM, IoT e construção modular avançada
- **ANIET (Indústria Extrativa):** Transformou a perceção da mineração através da iniciativa SMART Mine, que integra sustentabilidade ambiental, tecnologia avançada e desenvolvimento comunitário, reposicionando o setor de recursos minerais português na cadeia de valor europeia

Oportunidades para a APAVT

- **Reposicionamento estratégico:** A APICCAPS mostrou como um setor tradicional pode mudar radicalmente a sua narrativa e perceção global através de **marketing disruptivo e qualidade premium**
- **Centro tecnológico próprio:** Todas estas associações investiram em **centros tecnológicos ou laboratórios colaborativos que servem como hubs** de inovação para o setor, algo que a APAVT ainda não implementou
- **Certificações e formação especializada:** Criação de programas de formação e **certificação específicos que elevam o patamar de qualificação do setor**
- **Dados como ativo estratégico:** A World Footwear da APICCAPS e o Observatório da Construção tornaram-se referências mundiais, posicionando estas associações como thought leaders globais
- **Valor acrescentado ao cliente final:** Estas associações conseguiram transitar de um modelo focado apenas na representação institucional para agregar valor direto aos clientes finais dos seus setores
- **Integração de sustentabilidade e tecnologia:** A combinação de iniciativas de sustentabilidade com transformação digital criou um posicionamento único para setores tradicionalmente vistos como "analógicos" ou mesmo "poluentes"
- **Promover as Agencias de Viagens junto do Publico Português,** no que deveria ser uma "mostra" anual do sector (Como que cirando um "summit de viagens nacional)

Força institucional histórica, fragilidade digital contemporânea: a APAVT tem o capital reputacional para liderar, mas carece de velocidade tecnológica

Análise SWOT da APAVT



Forças

Longevidade e reputação institucional

Elevada representatividade setorial

Capacidade de mobilização política

Participação ativa em organizações como ECTAA e WTAAA

Estrutura organizacional consolidada

Fraquezas

Velocidade de adaptação às mudanças tecnológicas

Limitação de recursos face a desafios crescentes

Heterogeneidade de associados com interesses divergentes

Dificuldade em atrair agências puramente digitais

Dependência de receitas tradicionais: quotizações e eventos presenciais

Ausência de uma estratégia de comunicação digital integrada

Oportunidades

Liderar a transformação digital do setor

Desenvolver standards de qualidade diferenciadores

Fortalecer parcerias internacionais estratégicas

Ampliar representatividade para novos modelos de negócio

Potencial do turismo sénior

Plano de certificação e desenvolvimento profissional

Ameaças

Perda de relevância face a plataformas globais

Fragmentação da representação setorial

Desinteresse de agências de nova geração

Obsolescência do modelo associativo tradicional

Desregulação assimétrica das novas plataformas vs. Agências tradicionais

Erosão da confiança institucional em favor de influencers individuais e comunidades digitais

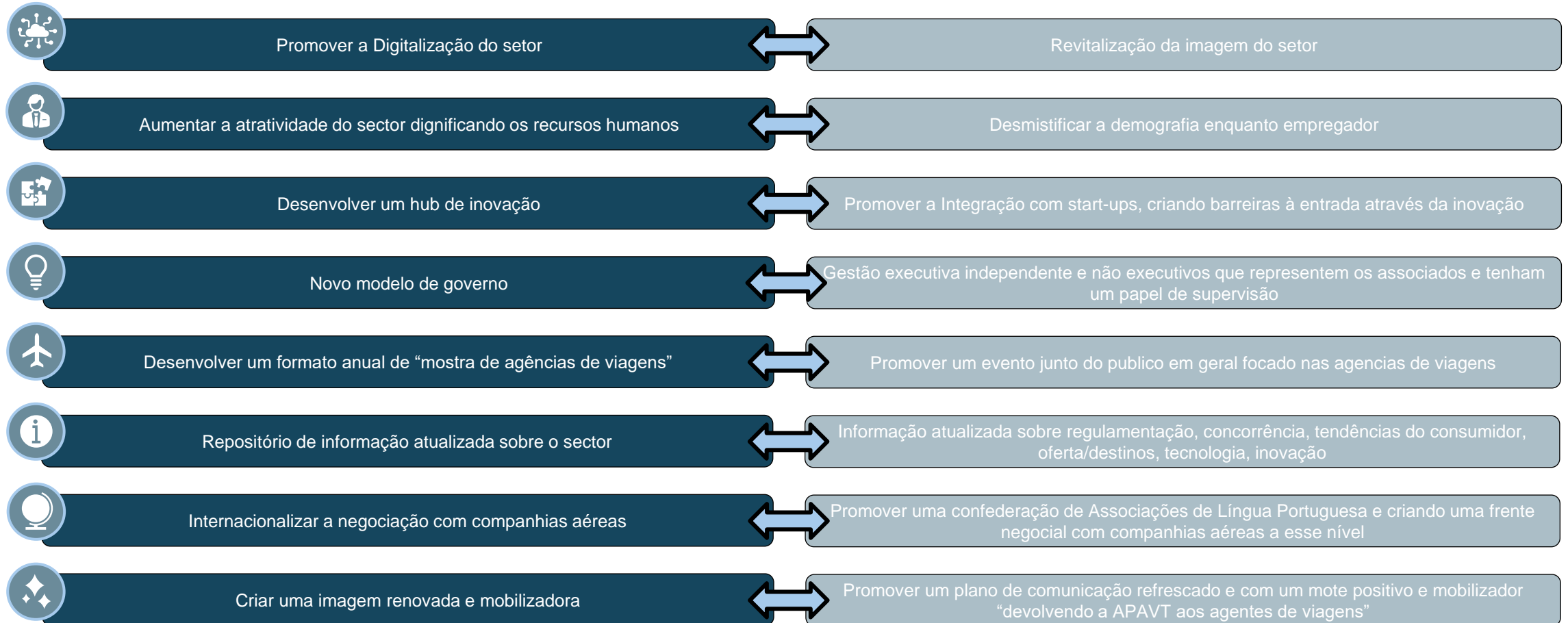
Plano de Ação

O caminho para a
renovação

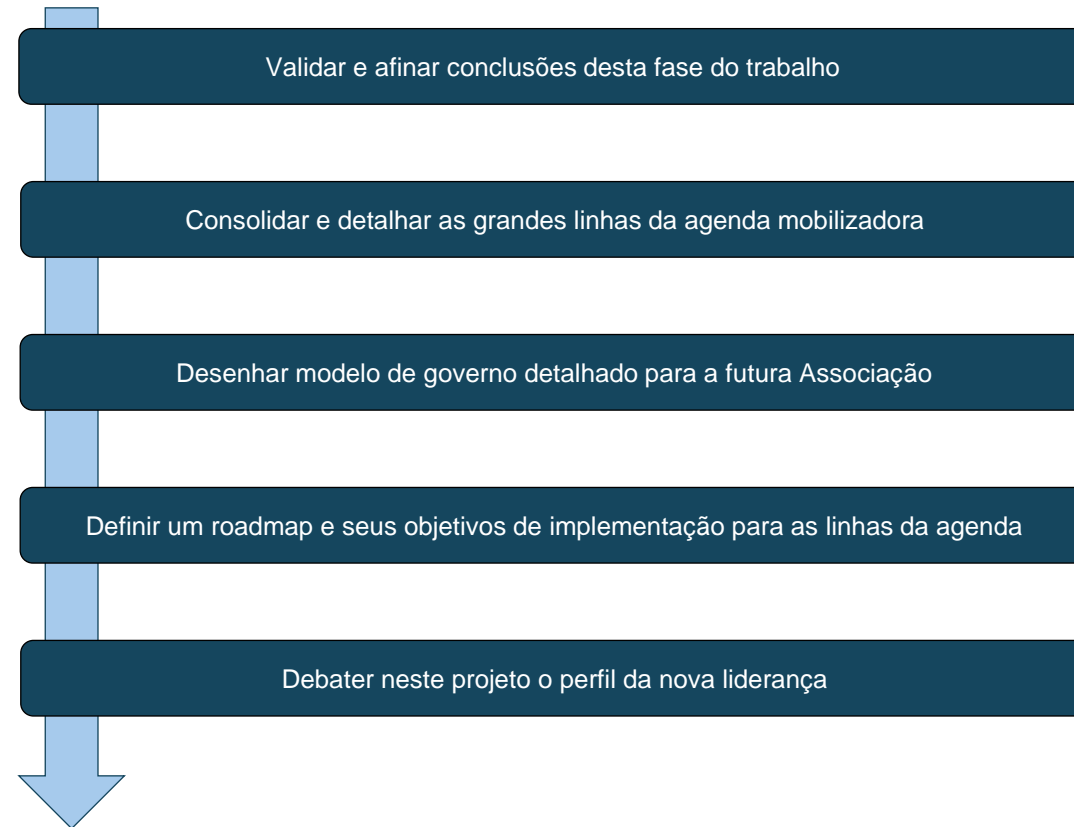


Oito eixos estratégicos para revitalizar o setor das agências de viagens, da digitalização à atração de talentos num plano integrado para o futuro

Agenda mobilizadora do setor



Próximos passos



Obrigado!

Blue Coral



A transformação digital renova a imagem do setor e moderniza a experiência do cliente

Digitalização e Imagem do setor

Tecnologia visível ao cliente	Implementação de soluções digitais que não só melhoram processos internos mas também são visíveis para o cliente, mudando a percepção de "setor antiquado"
Presença digital sofisticada	Desenvolvimento de presença online com design contemporâneo e funcionalidade avançada
Conteúdo digital de qualidade	Produção de conteúdos digitais premium que reposicionam as agências como especialistas em experiências
Comunicação multicanal	Estratégia integrada que une plataformas digitais e atendimento personalizado
Marketing digital coordenado	Campanha setorial nas redes sociais com mensagem unificada sobre modernização do setor

Profissionais experientes transformam a maturidade em vantagem competitiva num mercado que valoriza conhecimento

Recursos Humanos e Demografia

Programa "Experiência Valorizada"	Recrutamento específico de profissionais 45+ com experiência em diversos setores
Comunicação de empregador inclusiva	Campanha que apresenta a diversidade etária como vantagem estratégica para o setor
Modelos de trabalho flexíveis	Horários e modalidades de trabalho adaptados às diferentes fases da vida
Requalificação profissional	Programas específicos para profissionais seniores em transição de carreira
Reimplementação de benefícios atrativos	Reforço dos incentivos aos trabalhadores de forma a melhorar tanto a atração como a retenção de talento

Um centro de inovação integra startups e eleva os padrões do setor, criando barreiras naturais à entrada de operadores sem qualidade

Hub de Inovação e Integração com Startups

Programa universidade-startups-agências	Iniciativa tripartida que conecta investigação académica, inovação das startups e conhecimento prático das agências
Laboratório e Incubadora especializados em turismo	Centro de inovação que desenvolve soluções diferenciadas exclusivas para membros certificados e espaço de incubação focado exclusivamente em soluções para o setor de viagens
Certificação de qualidade e inovação	Sistema de avaliação que estabelece padrões elevados para novas entradas no mercado
Desafios de inovação aberta	Competições onde estudantes e startups desenvolvem soluções para problemas reais das agências
Propriedade intelectual partilhada	Desenvolvimento de ferramentas e metodologias proprietárias para o setor certificado

Um modelo de governança renovado equilibra agilidade executiva e representatividade dos associados para decisões mais eficazes

Novo Modelo de Governo Associativo

Gestão executiva profissional	Implementação de gestão executiva profissional independente com foco em resultados
Conselhos representativos	Sistema de conselhos representativos com diferentes perfis de agências de viagens
Comitês técnicos especializados	Criação de comitês técnicos especializados para áreas estratégicas: Marketing, Tecnologia e Informação, Formação e Qualificação, Jurídico e Regulatório
Indicadores de Performance	Implementação de indicadores de performance claros para a gestão executiva com scorecard trimestral partilhado com todos os associados, objetivos anuais vinculados ao plano estratégico e benchmarking com associações congêneres internacionais
Supervisão eficaz e regular	Mecanismos de supervisão eficaz sem burocracia excessiva com conselho fiscal independente com competências relevantes, reuniões trimestrais de prestação de contas e sistema de votação eletrónica para decisões estratégicas

Um centro de inteligência setorial fornece informação crítica que fortalece a competitividade e antecipa tendências

Repositório de Informação Setorial

Plataforma digital centralizada	Desenvolvimento de plataforma digital centralizada com informação regulatória atualizada: portal exclusivo para associados com interface intuitiva, atualizações em tempo real sobre alterações legislativas e tradução prática de requisitos legais
Relatório de tendências	Criação de relatórios trimestrais sobre tendências de consumo e destinos emergentes com análise avançada de dados de comportamento do consumidor, monitorização de pesquisas e reservas a nível global e insights práticos sobre oportunidades de mercado
Sistema de alertas	Sistema de alertas antecipados sobre mudanças que afetam o setor: monitorização de políticas de fornecedores-chave, análise de impacto de eventos globais (políticos, económicos, sanitários), previsão de mudanças de comportamento do consumidor
Biblioteca digital	Biblioteca digital de recursos formativos e operacionais para os associados com templates de documentos e contratos padronizados, materiais de formação para diferentes funções e estudos de caso de sucesso em diversos segmentos
Observatório tecnológico	Observatório tecnológico que acompanha inovações globais com potencial impacto no setor: monitorização de startups e tecnologias emergentes, avaliação do potencial disruptivo de novas soluções, recomendações práticas para adaptação e implementação

Eventos anuais aproximam as agências do público e demonstram o valor tangível da consultoria personalizada

Mostra de Agências e Eventos para o Público

Feira anual de experiências	Evento nacional onde as agências mostram o seu valor acrescentado
Roadshow regional	Série de eventos locais que levam o conceito de consultoria de viagens a diferentes regiões
Eventos temáticos	Série de encontros focados em nichos específicos (turismo de aventura, luxo, familiar, sénior)
Open days coordenados	Dia nacional de "portas abertas" nas agências com atividades e ofertas especiais
Competições de design de viagens	Concursos onde consultores criam experiências únicas perante público ao vivo

A união das associações lusófonas amplifica o poder comercial e abre portas para novas oportunidades globais

Internacionalização e Confederação Lusófona

Aliança das associações lusófonas	Criação de uma confederação formal de associações de agências dos países de língua portuguesa
Negociação conjunta com companhias aéreas	Estabelecimento de uma frente comercial unificada para comissões e condições
Desenvolvimento de produtos lusófonos	Criação de experiências de viagem exclusivas no espaço lusófono
Representação internacional reforçada	Participação coordenada em fóruns internacionais com posição unificada
Sistema de formação partilhado	Recursos de formação comuns adaptados às realidades dos diferentes mercados lusófonos

Uma nova narrativa comunica valor e reposiciona os agentes como criadores de experiências memoráveis

Imagem Renovada e Plano de Comunicação

Rebranding setorial	Renovação completa da imagem e terminologia utilizada (de "agentes" para "consultores" ou "arquitetos de experiências")
Estratégia de conteúdo unificada	Desenvolvimento de uma linha editorial comum que reforça o novo posicionamento
Campanha fortalecedora da APAVT	Iniciativa que aproxima a associação dos seus membros com comunicação fluida e regular
Embaixadores setoriais	Programa com figuras respeitadas que personificam os novos valores do setor
Presença mediática coordenada	Plano de intervenções regulares em meios de comunicação sobre temas relevantes para o consumidor